

MANUEL POUR LE RENFORCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR

Ramón Padilla Pérez ■ Nahuel Oddone



MANUEL POUR LE RENFORCEMENT DES CHÂÎNES DE VALEUR

Ramón Padilla Pérez ■ Nahuel Oddone



Investir dans les populations rurales



NATIONS UNIES



ALICIA BÁRCENA
Secrétaire exécutive

ANTONIO PRADO
Secrétaire exécutif adjoint

HUGO BETETA
Directeur du Siège Sous-régional de la CEPALC au Mexique

Ce livre a été élaboré par Ramón Padilla Pérez, Chef de l'Unité de Développement Économique du Siège Sous-régional de la Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (CEPALC) au Mexique, et Nahuel Oddone, Coordinateur de Chaînes de Valeur du Projet CEPALC-FIDA "Croissance inclusive, politique industrielle rurale et chaînes de valeur participatives en Amérique Latine et les Caraïbes".

La CEPALC remercie le Fond International de Développement Agricole (FIDA) pour son soutien financier en faveur du renforcement des chaînes de valeur et la publication de ce manuel.

Les auteurs remercient les commentaires très utiles de Jorge Mario Martinez Piva et Ramón Padilla González sur les versions préliminaires de ce manuel. L'édition et l'adaptation didactique de ce manuel a été réalisée par Hugo Saez. La mise en page et les diagrammes ont été réalisés sous la responsabilité de Sofia Sauer. La traduction de l'espagnol au français a été réalisée par Guenaëlle Pierre Manigat, avec la collaboration de Yannick Gaudin, sous la supervision de Randolph Gilbert.

Les photographies reproduites dans le manuel ont été fournies par Martha Cordero, Stefanie Garry, Nahuel Oddone, Ramón Padilla Pérez, PROCOMER et MINEC du Salvador.

Les opinions exprimées dans ce document sont de l'entière responsabilité des auteurs et peuvent ne pas coïncider avec celles de l'Organisation. Les cartes incluses ont une fonction illustrative et ne sont en aucun cas une reconnaissance des frontières de la part des Nations Unies.

LC/MEX/L.1218

ORIGINAL: ESPAGNOL

INDICE

Chapitre I

Introduction aux objectifs et portées du Manuel 5

Chapitre II

Les chaînes de valeur dans la pensée et le travail de la CEPALC 9

Chapitre III

Concepts de base sur les chaînes de valeur 17

Chapitre IV

La méthodologie de la CEPALC pour le renforcement des chaînes de valeur 27

Chapitre V

La définition des méta-objectifs et la sélection des chaînes 41

Chapitre VI

Le diagnostic 51

Chapitre VII

Les tables de dialogue 71

Chapitre VIII

Les bonnes pratiques 77

Chapitre IX

Les stratégies et l'appui à la mise en œuvre 85

Chapitre X

Réflexions finales. Le renforcement des chaînes de valeur comme instrument
de la politique industrielle 99

Bibliographie 103

CHAPITRE I

INTRODUCTION AUX OBJECTIFS ET PORTÉES DU MANUEL

Ce manuel propose une méthodologie pour le renforcement des chaînes de valeur à travers la définition de stratégies participatives au niveau des acteurs qui intègrent la chaîne.

Pourquoi ce manuel ?

Au cours des dernières années, surtout depuis la crise financière mondiale en 2008-2009, on observe un intérêt croissant des gouvernements d'Amérique Latine et des Caraïbes pour entreprendre des actions plus concrètes en matière de politique industrielle. Dans certains pays, ce fait se concrétise de façon explicite dans la mise en place de plans nationaux de politique industrielle comme au Salvador et au Guatemala, alors que dans d'autres (Costa Rica et Mexique) ont été créés des programmes d'appui à la compétitivité ou à des chaînes de valeur.

Les plans de politique industrielle sont nécessaires pour influencer les secteurs productifs, fixer des objectifs et priorités, articuler les actions avec d'autres politiques et stipuler les critères de sélection ou déterminer, entre autres facteurs, spécifiquement les secteurs ou chaînes qui seront favorisés pendant la durée du plan. Après leur élaboration on affronte le défi de les mettre en pratique, action qui implique l'identification des espaces d'intervention et les potentiels bénéficiaires ciblés. L'approche de chaînes de valeur rend possible l'analyse des restrictions déjà existantes et la proposition de stratégies au niveau des acteurs dans chacun des maillons de la chaîne afin d'augmenter la productivité et la création de valeur ajoutée. Au-delà du contexte de la politique industrielle, le concept de chaîne de valeur en soi s'est fortement

implanté dans le discours public ainsi que dans les projets de coopération internationale pour le développement.

L'objectif principal de ce manuel est **d'exposer et de diffuser la méthodologie pour le renforcement des chaînes de valeur** développée par le Siège Sous-régional au Mexique de la Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (CEPALC). Dans ce document, les concepts, les processus et les bonnes pratiques dérivées de cette stratégie sont expliqués. L'objectif poursuivi est qu'ils servent d'outils de travail, en particulier pour les preneurs de décisions dans le secteur public, les fonctionnaires des organismes internationaux ainsi que les spécialistes du sujet intéressés à disposer d'une méthodologie systématisée et prouvée (voir encadré I.4). Son élaboration répond à des demandes spécifiques, exprimées par les gouvernements de la région, de disposer d'un instrument didactique qui puisse aider à reproduire dans d'autres chaînes les processus dans lesquels la CEPALC a participé de manière conjointe.

Note de Traduction. Le terme relèvement utilisé ici et dans le reste du Manuel correspond à la traduction du mot *escalamiento* en espagnol, lui-même provenant de l'anglais *upgrading*. Ce choix est un parti pris, qui peut être soumis à discussion, d'autres termes proches comme « développement, ascension, amélioration » pouvant être admis selon le contexte.

ENCADRÉ I.1 DÉFINITION, OBJECTIFS ET UTILISATION DU MANUEL

En quoi consiste le manuel ?

Ce manuel propose une méthodologie pour la conception de stratégies participatives concentrées au niveau des acteurs qui intègrent une chaîne de valeur.

Quels sont les buts visés ?

- Divulguer et faciliter la reproduction de la méthodologie de renforcement des chaînes de valeur en se basant sur les expériences pratiques déjà développées.
- Introduire les institutions publiques et privées aux bonnes pratiques dans l'élaboration de processus de développement et relèvement de la productivité.
- Contribuer à l'élaboration et à l'application des programmes de politique industrielle et transformation productive en Amérique Latine et les Caraïbes.

Quels sont les outils disponibles ?

- Une méthodologie pour exécuter la politique industrielle à travers la mise en place de stratégies spécifiques et concentrées.
- Un processus systématique d'analyse des restrictions ou goulots d'étranglement qu'affrontent les chaînes de valeur.
- Directions et bonnes pratiques pour la construction de processus participatifs public-privé dirigés au renforcement des chaînes de valeur.
- Concepts et expériences systématisées qui permettent un processus d'apprentissage et d'acquisition de capacités entre fonctionnaires publics ainsi que les représentants d'organismes internationaux et du secteur privé.

Source : Élaboration propre.

Le travail de la CEPALC sur les chaînes de valeur a commencé en 2012 avec une assistance technique aux gouvernements d'Argentine et d'Uruguay, coordonnée depuis son Siège à Santiago du Chili. En 2013, le Siège Sous-régional au Mexique a prêté une assistance technique aux gouvernements du Salvador et du Guatemala, financée par l'Agence Allemande de Coopération Internationale (GIZ)¹. Entre 2014 et 2016, le travail a continué avec huit chaînes dans cinq pays de la sous-région nord d'Amérique Latine² (le Costa Rica, le Salvador, Guatemala, le Mexique et la

République Dominicaine), financé par le Fond International de Développement Agricole (FIDA)³. Ce Manuel revoit et met à jour les informations publiées en 2014⁴ et intègre les leçons apprises dans le cadre des récents travaux. Le Manuel s'alimente aussi des expériences des auteurs dans le transfert de la méthodologie aux fonctionnaires publics impliqués dans les processus de renforcement de chaînes, ainsi qu'aux organismes internationaux, centres de recherche et universités.

¹ L'objectif général du Projet "Insertion des PME agroindustrielles dans les chaînes de valeur en Amérique Centrale" proposait le renforcement des capacités des institutions nationales pour mettre en place des politiques participatives (public-privé) qui permettent l'insertion des PME agroindustrielles dans des chaînes de valeur présélectionnées.

² La sous-région nord d'Amérique Latine inclut le Costa Rica, Cuba, le Salvador, le Guatemala, Haïti, le Honduras, le Mexique, le Nicaragua, le Panama et la République Dominicaine.

³ Dans le cadre du Projet "Croissance inclusive, politique industrielle rurale et chaînes de valeur participatives en Amérique Latine et la Caraïbe (ALC)", dont l'objectif général était de renforcer la participation de petits producteurs, entreprises et organisations dans des chaînes de valeur rurales en ALC.

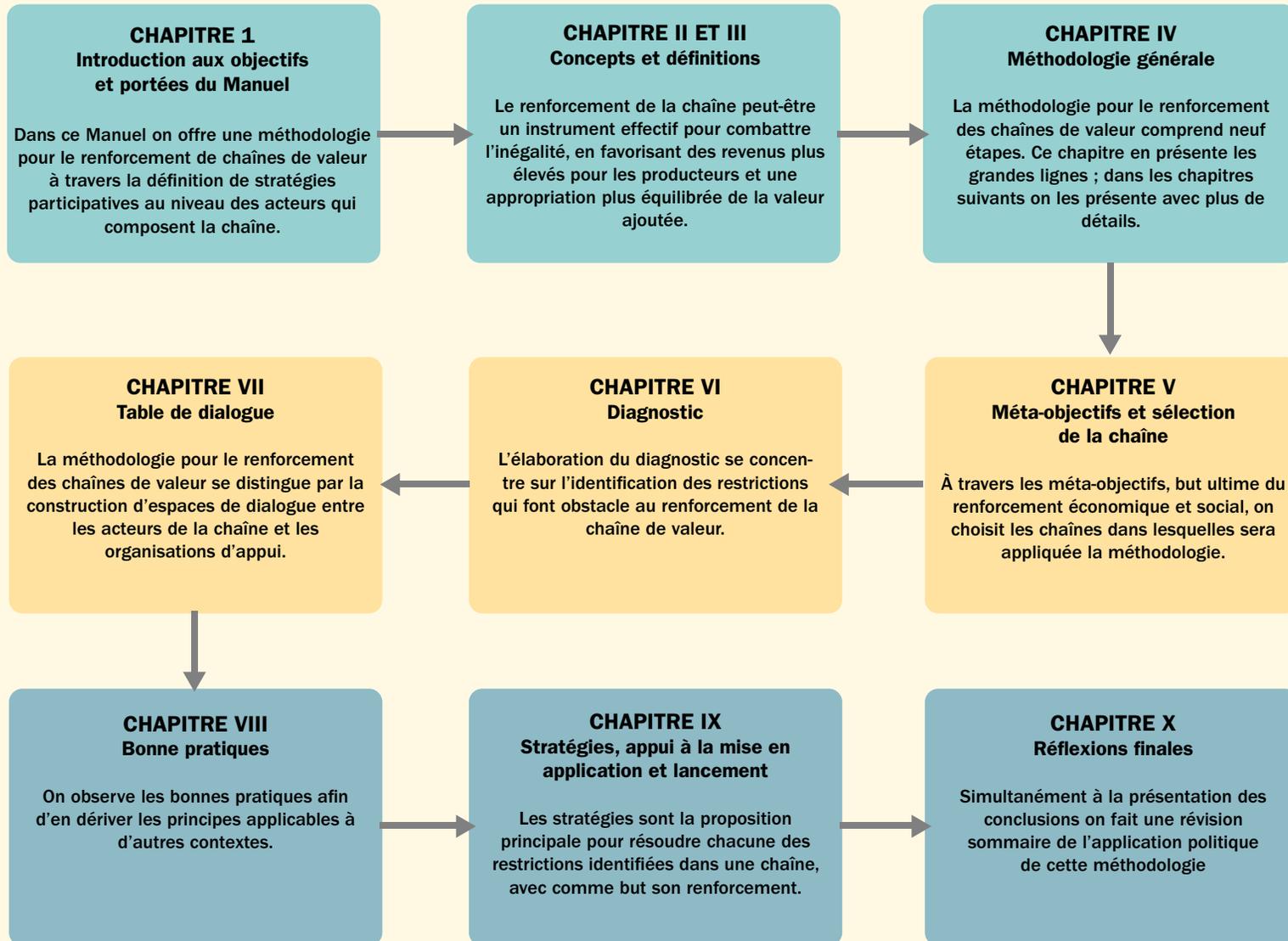
⁴ Voir : Oddone, Nahuel, Ramon Padilla Pérez et Bruno Antunes (2014), "Metodología del Proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor" ; dans Ramón Padilla Pérez (ed.), Fortalecimiento de cadenas de valor como instrumento de política industrial. Metodología y experiencia de la CEPALC en Centroamérica, Livres de la CEPALC, N°123, Santiago du Chili, CEPAL-GIZ

La méthodologie vise avant tout le dépassement des goulots d'étranglement ou restrictions présentes dans la chaîne pour son renforcement par une meilleure articulation des maillons, l'intégration de nouveaux acteurs et une ascension économique et sociale. Le relèvement économique signifie la transformation productive des maillons de la chaîne et de la chaîne dans son ensemble, vers de meilleurs produits et services, des processus de production supérieurs ou activités d'une plus grande valeur ajoutée et à haute intensité de savoir. L'innovation, au sens large du terme, est un élément essentiel d'ascension. Par conséquent, elle couvre depuis les processus et produits nouveaux pour les acteurs de la chaîne, jusqu'aux innovations radicales et inconnues dans le monde. Par ailleurs dans l'ascension sociale, le niveau de vie des membres de la chaîne et de leurs communautés augmente à travers des conditions décentes de travail, comprenant des protections sociales, des droits du travail et un environnement de travail sécurisé. L'objectif est que le renforcement s'opère dans un cadre de **durabilité environnementale et d'attention à l'équité de genre**.

Il faut souligner deux caractéristiques additionnelles de la méthodologie. Premièrement, une **approche systémique** a été privilégiée, car en plus d'intégrer les maillons de la chaîne, la méthodologie inclut les différents acteurs publics et privés qui régulent ou appuient leurs activités productives (organismes gouvernementaux, universités, entreprises prestataires de services, chambres de commerce et centres de recherche entre autres). Deuxièmement, **la méthodologie est participative**, une de ses composantes de base est le **dialogue entre acteurs publics et privés**, convoqués à des tables de dialogue consultatives pour valider l'information présentée dans le diagnostic et les stratégies de renforcement proposées. Cet outil tend à enrichir l'analyse des restrictions principales, créer ou renforcer les accords existants entre les membres de la chaîne, favoriser la mise en place de propositions innovatrices pour la conception de stratégies, faciliter l'adoption d'accords et la promotion d'une plus grande transparence dans la prise de décisions. Ainsi le travail conjoint des secteurs public et privé augmente la capacité de surmonter les restrictions qui freinent le développement économique et sociale de la chaîne.

Le Manuel comporte 10 chapitres (Voir le diagramme I.4). Dans le premier on propose une description préliminaire du contenu et des objectifs que l'on veut atteindre avec sa publication. Le second chapitre explique l'importance du renforcement des chaînes de valeur pour le changement structurel, dans la conception de la CEPALC, ainsi que son travail au cours des dernières années avec les pays de la sous-région. Dans le troisième on discute les concepts de base du Manuel, incluant ceux des chaînes de valeur, gouvernance et relèvement. De même on présente les éléments distinctifs de l'approche de la CEPALC en matière de chaînes de valeur, le potentiel d'une telle méthodologie pour contribuer au renforcement de ces processus basés sur les chaînes étudiées, et sa capacité à établir la transversalité de certaines thématiques de l'agenda international, telles que l'environnement et la question de genre. Dans le quatrième chapitre, on explique la méthodologie générale pour le renforcement des chaînes de valeur. Le cinquième chapitre présente une analyse exhaustive des deux premières étapes de la méthodologie : la définition des méta-objectifs et la sélection des chaînes, alors que le sixième aborde la troisième étape ; celle du diagnostic. Le septième chapitre définit les concepts et les outils utilisés dans l'organisation et le déroulement des tables de dialogue, qui par ailleurs sont d'une vitale importance dans le processus car elles permettent de socialiser l'information et une plus grande autonomisation et montée en compétences (*empowerment*) des acteurs qui forment les maillons de la chaîne. Il s'agit d'un processus de démocratisation et de renforcement des capacités de négociation fondamentales pour le schéma de gouvernance de la chaîne. Le huitième chapitre discute la recherche et l'extrapolation des bonnes pratiques. Le neuvième décrit le processus d'élaboration des stratégies, ainsi que l'appui initial pour leur mise en application. Le dixième et dernier expose les réflexions finales par rapport à l'importance du renforcement des chaînes de valeur dans l'élaboration d'une politique industrielle visant à un changement structurel et progressif centré sur l'équité.

**DIAGRAMME I.1
CONTENU DU MANUEL**



Source : Élaboration propre

CHAPITRE II

LES CHAÎNES DE VALEUR DANS LA PENSÉE ET LE TRAVAIL DE LA CEPALC

Les chaînes de valeur et le changement structurel

Selon la vision de la CEPALC, le développement économique et social implique de profonds changements dans la structure productive des pays de la région, qui transforment la composition du produit, l'emploi et le modèle d'insertion internationale. Ce changement culturel progressif, conçu comme la transition vers des activités et secteurs ayant un plus grand dynamisme productif, qui favorisent la protection de l'environnement et à forte composante de savoir technologique (CEPALC 2016), exige un ensemble intégral de politiques publiques avec comme horizon l'égalité. D'elles-mêmes, les forces du marché tendent à approfondir les structures existantes. La politique industrielle est un élément fondamental de cette approche originale et de la nouvelle formule État, secteur privé et société (CEPALC 2012). (Voir encadré II.1)

Le changement structurel est la résultante de l'interaction de deux forces interdépendantes : i) l'innovation, comprise en terme général comme le surgissement de nouvelles activités et surtout, les connaissances nécessaires pour les mettre en place en profitant des opportunités économiques ; et ii) les enchaînements qui permettent que cette innovation ou apprentissage dans une activité puisse provoquer des changements de nature technologique ou

Le Renforcement de la chaîne de valeur peut être un instrument effectif pour combattre l'inégalité, en favorisant des revenus plus élevés pour les producteurs et une appropriation plus équilibrée de la valeur ajoutée. Les politiques publiques ont un rôle central dans ces processus.

de la valeur ajoutée dans d'autres activités complémentaires (CEPALC, 2013).

Le renforcement des chaînes de valeur favorise la diversification productive et augmente la participation dans cette partie de la structure productive ayant une plus grande intensité en savoirs ou bien dont le taux de croissance de la demande est plus élevé, et peut ainsi contribuer à un changement structurel. Par conséquent, le renforcement de la chaîne s'accompagne d'un changement structurel dans la mesure où l'on intègre de nouveaux et de meilleurs produits, une plus grande productivité et des activités à haute intensité de connaissances. En même temps, on tend à réduire l'hétérogénéité structurelle propre des économies d'Amérique Latine, à travers la consolidation des acteurs qui font partie de la chaîne et l'incorporation de nouveaux produits et de fournisseurs.

Le défi ne consiste pas seulement à faire partie d'une chaîne de valeur ; il s'agit d'augmenter la participation dans la génération de valeur ajoutée à partir du relèvement et des changements dans la structure de la chaîne, avec comme conséquence la montée dans la hiérarchie des chaînes, en passant d'activités simples à d'autres plus complexes. On recherche aussi la réduction de brèches productives qui affectent les pays d'Amérique Latine ; par exemple : entre petites et grandes entreprises ou entre producteurs qui visent des marchés locaux et ceux présents sur les marchés internatio-

naux. Le renforcement de la chaîne peut être un instrument effectif pour combattre l'inégalité, en favorisant des revenus plus élevés pour les producteurs et une appropriation plus équilibrée de la valeur ajoutée obtenue dans la chaîne. Les politiques publiques ont un rôle central dans ces processus. Dans l'appui aux chaînes de valeur, il faut qu'il existe une articulation avec d'autres instruments de politique industrielle, comme ceux cités ci-dessous dans l'encadré II.1

La contribution du renforcement des chaînes de valeur au changement structurel progressif n'est pas automatique et dépend d'au moins trois facteurs. Premièrement, le profit qu'obtient l'entreprise, un secteur ou un pays dépend aussi bien du maillon auquel il participe, que de la gouvernance de la chaîne et du potentiel d'ascension socioéconomique basé sur la capacité à introduire une hausse de productivité et des innovations dans le produit, service ou processus correspondant. Le second facteur est le caractère incluant (ou pas) d'une chaîne pour accueillir des petites et moyennes entreprises (PME). Le troisième facteur est le système technico-économique dans laquelle s'insère la chaîne, en particulier par rapport à l'accès à des financements, aux infrastructures, ressources humaines qualifiées et connaissances technologiques, entre autres.

La méthodologie des chaînes de valeur proposée dans ce Manuel permet une élaboration centrée sur des instruments pour l'application microéconomique de la politique industrielle. L'adoption d'une approche à la fois micro et systémique débouche sur la définition de stratégies spécifiques d'interventions dans différents

ENCADRÉ II.1 POLITIQUE INDUSTRIELLE AU XXI ÈME SIÈCLE ET CHAÎNES DE VALEUR

En Amérique Latine et dans les Caraïbes on reconnaît de plus en plus l'importance de la politique industrielle pour réduire les brèches technologiques et productives par rapport aux économies plus développées. La politique industrielle se comprend comme un processus dynamique dans lequel l'État applique une série d'instruments centrés sur la promotion et le renforcement d'activités spécifiques ou d'agents économiques, selon les priorités du développement national. Au XXI ème siècle la politique industrielle se développe dans un contexte international et avec des instruments différents de ceux observés en Amérique Latine pendant les années 1950, 1960 et 1970.

Nouveau contexte international

- a) Nouveau contexte international caractérisé par l'intégration internationale de marchés, l'articulation productive globale et, plus récemment, la formation de méga regroupements.
- b) Multiplication d'accords commerciaux encore en vigueur qui ont comme répercussions, entre autres, une faiblesse des droits de douanes, des restrictions à l'exploitation de la propriété intellectuelle et des limitations aux subventions dirigées aux exportations.
- c) L'existence d'un État articulateur et promoteur dans le cadre des mécanismes de marchés. L'État acquiert une responsabilité décisive dans la promotion du développement productif, sans assumer le contrôle de l'activité économique à travers des entreprises publiques dans divers secteurs clés.
- d) On dispose d'une grande variété d'instruments, depuis des politiques centrées sur les industries naissantes, jusqu'à des politiques commerciales et celles qui viennent du cadre juridique et commercial pour l'opération des entreprises.

domaines, qui mènent à l'intégration de divers instruments disponibles dans la politique industrielle en matière de science, technologie et innovation ; éducation et formation ; encouragement à la compétitivité et appui à l'exportation, entre autres.

La méthodologie des chaînes de valeur analyse les forces et faiblesses de la chaîne et de chacun de ses maillons ainsi que les liens qui existent entre eux. Les programmes de politique industrielle son nécessaires pour avoir une priorisation et une systématisation

ENCADRÉ II.1 (CONTINUE)

Instruments

- a) Politiques de science, technologie et innovation, dont le but est d'augmenter les capacités nationales à utiliser, absorber, modifier et produire des connaissances scientifiques et technologiques et stimuler les activités d'innovation dans les organismes qui intègrent les systèmes d'innovation.
- b) Politiques d'éducation et de construction de compétences avec comme objectif la formation de ressources humaines qualifiées. Il s'agit d'initiatives publiques actives qui visent à élever la qualité générale du système éducatif et promouvoir la capacité technique pour le développement de compétences de haut niveau et la formation de ressources humaines qualifiées.
- c) Politiques commerciales. Elles sont déterminantes pour établir le niveau de compétitivité et d'accès aux marchés internationaux, ainsi que la rentrée d'investissements étrangers directs et leurs liens avec la production nationale.
- d) Politiques dirigées à la promotion d'industries sélectionnées. Elles sont là pour appuyer les secteurs, industries ou entreprises stratégiques, à travers des crédits dans des conditions préférentielles, subventions fiscales, subventions gouvernementales à des secteurs choisis et achats de l'État, entre autres instruments.
- e) Politiques sectorielles de compétitivité. Elles stimulent un environnement favorable aux entreprises à travers des signaux économiques et incitations qui génèrent une plus grande compétitivité des acteurs du marché.
- f) Politiques de compétitivité. Elles consistent en des politiques et législations anti-monopole et de concurrence dont le but est d'assurer le bon fonctionnement du marché et garantir ainsi une distribution efficace des ressources.

Source: Padilla Pérez et Alvarado Vargas (2014).

des actions, mais parfois leur traduction en actions affronte des défis liés au fait que leur nature tend à être générique. À travers la méthodologie des chaînes de valeur on peut répondre à des questions spécifiques qui apportent des éléments pour la configuration de stratégies focalisées, comme par exemple : formation pour qui et dans quels domaines? Quelle université ou école technique dans le pays a la capacité de le faire ? Quelles alliances peuvent se faire avec le secteur privé pour qu'il y ait un engagement et

un cofinancement ? La gouvernance des chaînes répond clairement à ces questions et à d'autres, dans le processus de mise en place de la politique publique.

Expérience de la CEPALC dans le renforcement des chaînes de valeur

La CEPALC a reçu des communications officielles des gouvernements de la sous-région, où ils sollicitent son assistance technique pour les processus de configuration de leur politique industrielle, transformation productive ou directement pour le renforcement des chaînes de valeur. L'existence d'une contrepartie dans le secteur public qui est engagée et clairement intéressée par le processus est un élément incontournable de la méthodologie mentionnée. Comme décrit en détail ci-après, il y a eu des fonctionnaires publics choisis pour suivre le processus, et la méthodologie envisage leur implication dans toutes les étapes, dans le but de l'enrichir et de le valider, ainsi que d'assurer le transfert de la méthodologie, son appropriation et reproduction, dans sa mise en application.

Les demandes reçues par le Siège Sous régional de la CEPALC au Mexique obéissent à plusieurs motifs :

- Intérêt d'un gouvernement à adopter des plans de politique industrielle ayant une stratégie participative publique-privée.
- Besoin d'un gouvernement d'avoir une méthodologie pour réaliser les dépenses nécessaires et pouvoir exécuter des prêts internationaux en matière de développement productif.
- Intérêt d'avoir une méthodologie qui puisse être appropriée et reproduite par les organismes gouvernementaux pour appuyer le développement de chaînes de valeur.

Les partenaires catalyseurs dans ces processus ont principalement été les ministères de l'économie, mais le travail a également été réalisé avec d'autres ministères, responsables directs de la chaîne, comme par exemple ceux du tourisme et de l'agriculture. Dans l'encadré II.2 il y a une liste des chaînes de valeur où la méthodologie a été appliquée. Tout au long du Manuel sont présentés des exemples de l'application de la méthodologie qui proviennent de ces chaînes.

La méthodologie n'a pas été conçue pour être appliquée uniquement aux chaînes de valeur d'un secteur spécifique, de fait elle s'adapte pour être appliquée à tout type de chaîne. Comme signalé dans l'encadré II.2, elle a été appliquée aux secteurs suivants :

- Agriculture, sylviculture et pêche : légumes d'exportation, tomate et poivron, produits forestiers et crevettes d'élevage.
- Manufacture : fibres synthétiques pour vêtements sportif, snacks nutritifs (aliments transformés), charcuterie et autres conserves de viande de porc, produits laitiers.
- Services : tourisme rural (trois chaînes).



Processus de déshydratation de fruit, Salvador



Fruit déshydratés et autres produits naturels, Salvador



Mélange de fruit déshydraté, Salvador

ENCADRÉ II.2
CHAÎNES DE VALEUR OU A ÉTÉ APPLIQUÉE LA MÉTHODOLOGIE (2013-2016)

Pays	Chaîne	Échelle géographique	Financement	Année
Le Salvador	<i>Crevettes d'élevage</i>	Département d'Usulután, La Paz, Sonsonate et La Unión	Projet insertion de "PME agroindustrielles dans les chaînes de valeur en Amérique Centrale" GIZ	2013
	<i>Fibres synthétiques pour vêtements de sport du genre dry fit</i>	Départements de la Libertad, La Paz, Santa Ana et San Salvador		
	<i>Tourisme dans le département de la Libertad</i>	Département de La Libertad	Projet "Croissance inclusive, politique industrielle rurale et chaînes de valeur participatives en ALC" (FIDA).	2015
	<i>Snack nutritifs à base de fruits secs.</i>	National (tout le pays)		
<i>Tomate et poivron</i>	National (tout le pays)			
Guatemala	<i>Légumes d'exportation</i>	Départements de Chimaltenango, Sacatepéquez, San Marcos, Quetzaltenango, Sololá, Quiché, Alta Veracruz, Baja Veracruz, Jalapa, Juliapa y Guatemala	Projet "Insertion de PME agroindustrielles dans les chaînes de valeur d'Amérique Centrale". GIZ	2013
	<i>Produits forestiers</i>	Réserve de la Biosphère Maya et concession forestière de Petén Département de Sacatepéquez		
	<i>Tourisme à Antigua Guatemala et dans les municipalités rurales de Sacatepéquez</i>			2014
Mexique	<i>Charcuterie et autres conserves de viande de porc</i>	Nationale (avec une attention spéciale aux États de Jalisco, Guanajuato, Mexico, Michoacán, Nuevo León, Puebla, Sonora et Yucatan).	Projet : "Croissance inclusive, politique industrielle rurale et chaînes de valeur participatives en ALC" (FIDA)	2015-2016
République Dominicaine	<i>Lait pour la production de fromages</i>	Nationale (avec une attention spéciale aux provinces de Dajabon, Santiago Rodriguez, Puerto Plata, Hato)		2015-2016

Source : élaboration propre.



Promotion de chips frites sous vide, Costa Rica



Chips frites sous vide, Costa Rica

Par ailleurs, dans le cadre du projet “Croissance inclusive, politique industrielle rurale et chaînes de valeur participatives en ALC” financé par le FIDA, un travail a été mené avec le gouvernement du Costa Rica dans la création d’une chaîne de valeur. En 2015 et en 2016, la CEPALC a collaboré avec le Ministère du Commerce Extérieur dans la création de chips frites sous vide

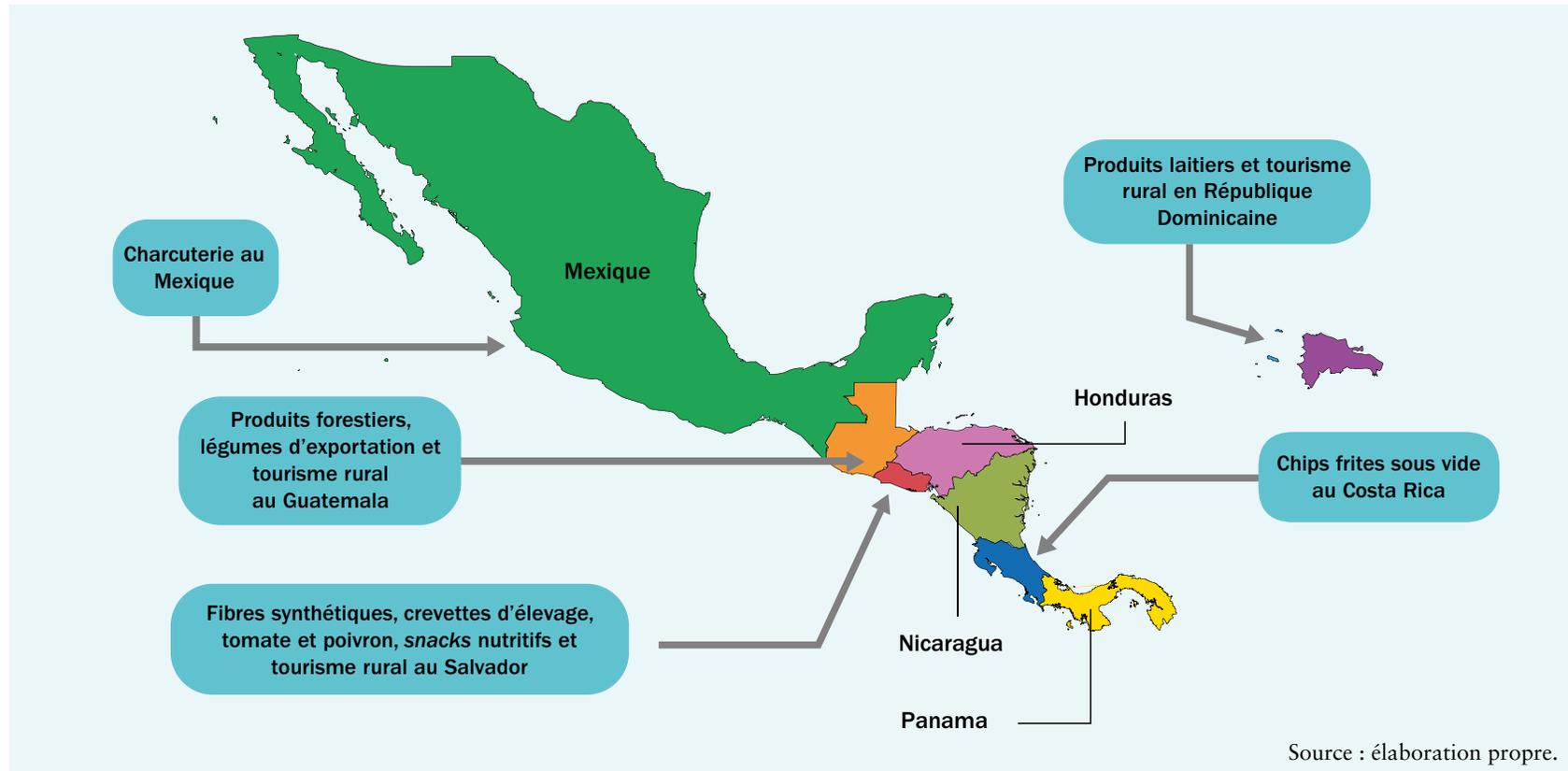
(voir l’encadré II.3). Partant de la méthodologie originalement configurée pour le renforcement des chaînes de valeur existantes, de nouveaux éléments ont été incorporés, comme la substitution du diagnostic par la réalisation d’études de marché et de faisabilité. Pour plus de détails sur cette chaîne, voir Cordero et Padilla Pérez (2016).

ENCADRÉ II.3
CRÉATION D’UNE CHAÎNE DE VALEUR DANS LE CADRE DU PROJET CEPALC-FIDA

Pays	Chaîne	Échelle géographique	Financement	Année
<i>Costa Rica</i>	<i>Chips frites sous vide</i>	Nationale (À l’exception de la capitale et de la zone métropolitaine)	Projet “Croissance inclusive, politique industrielle rurale et chaîne de valeur participatives en ALC” (FIDA)	2015-2016

Source : élaboration propre.

CARTE II.1
LOCALISATION GEOGRAPHIQUE DES CHÂÎNES DE VALEUR ETUDIÉES



GLOSSAIRE DES CONCEPTS DE BASE

Changement structurel et progressif. On nomme ainsi la transition vers des activités et secteurs qui ont un dynamisme productif plus élevé, qui favorisent la protection de l'environnement et qui sont plus intensifs en matière de connaissances technologiques (CEPALC, 2016).

Politique industrielle. C'est la politique publique par laquelle l'État applique une série d'instruments qui visent à la promotion et au renforcement d'activités spécifiques ou d'agents économiques, basés sur les priorités du développement national, les secteurs clés ou potentiels de son économie ou les chaînes de valeur réelles ou potentielles sur son territoire (Padilla Pérez et Alvarado Vargas, 2014).

CHAPITRE III

CONCEPTS DE BASE SUR LES CHAÎNES DE VALEUR

Ce troisième chapitre définit les concepts fondamentaux utilisés dans le reste du Manuel : chaînes de valeur, maillon, relèvement économique et social entre autres.

Que sont les chaînes de valeur ?

Une **chaîne de valeur** contient une ample variété d'activités nécessaires pour qu'un produit ou service avance à travers différentes étapes, depuis sa conception jusqu'à sa remise aux consommateurs et la décision finale après usage (Kaplinsky et Morris, 2002). À chacune des étapes –conception et design, production de biens et services, transport de la marchandise, consommation, utilisation et recyclage final- on les appelle maillons. La quantité de maillons dans la chaîne varie de façon importante selon la nature de l'industrie. Parfois les activités de la chaîne sont gérées par une entreprise et d'autre fois par plusieurs (Kaplinsky, 2000).

Peu importe sa taille, toute entreprise ou producteur participe au moins à une chaîne de valeur locale ; par exemple, un paysan qui fait de l'autoconsommation mais qui a acheté des intrants (semences, outils, engrais et autres) interagit avec d'autres maillons de la chaîne. Les entreprises qui exportent directement ou indirectement interviennent aussi dans des chaînes de valeur régionales ou globales.

Les chaînes de valeur globales actuelles résultent d'un nouveau mode de production basé sur une délocalisation géographique connectée à des marchés finaux dynamiques. Le concept

de chaîne de valeur globale fait référence à différents maillons -de diverses entreprises ou établissements d'une même entreprise- présents dans différents espaces géographiques⁵.

Un éclairage pertinent

Il est important de faire la différence entre la portée géographique de la chaîne et sa participation dans les flux du commerce international. À cause de la diffusion du concept de chaînes globales de valeur, celles-ci sont régulièrement associées, et de façon exclusive, à une échelle globale. Cependant, en Amérique Latine leur portée est souvent nationale ou régionale quand il s'agit de produits primaires, manufacturés et de services. Par conséquent, ce sont des processus de production et d'offre de services qui commencent et terminent dans le territoire d'un pays ou interagissent seulement avec un ou plusieurs pays voisins. La méthodologie expliquée dans ce Manuel comprend l'analyse de chaînes ayant différentes portées géographiques.

⁵ Pour plus de détails sur les chaînes de valeur globales voir Gereffi et Fernandez-Stark (2011)

Chaînes de biens

Le diagramme III.1 présente la structure de la chaîne de valeur de biens. Le **premier maillon est la recherche et le développement (R+D)**, consacré à la création de nouveaux produits-activités ; il n'est pas toujours présent, car il dépend de l'intensité technologique de la chaîne. Ainsi, les chaînes électroniques et de l'industrie pharmaceutique développent une intense activité R+D, alors qu'elle est moindre pour les vêtements et les usines de plastique.

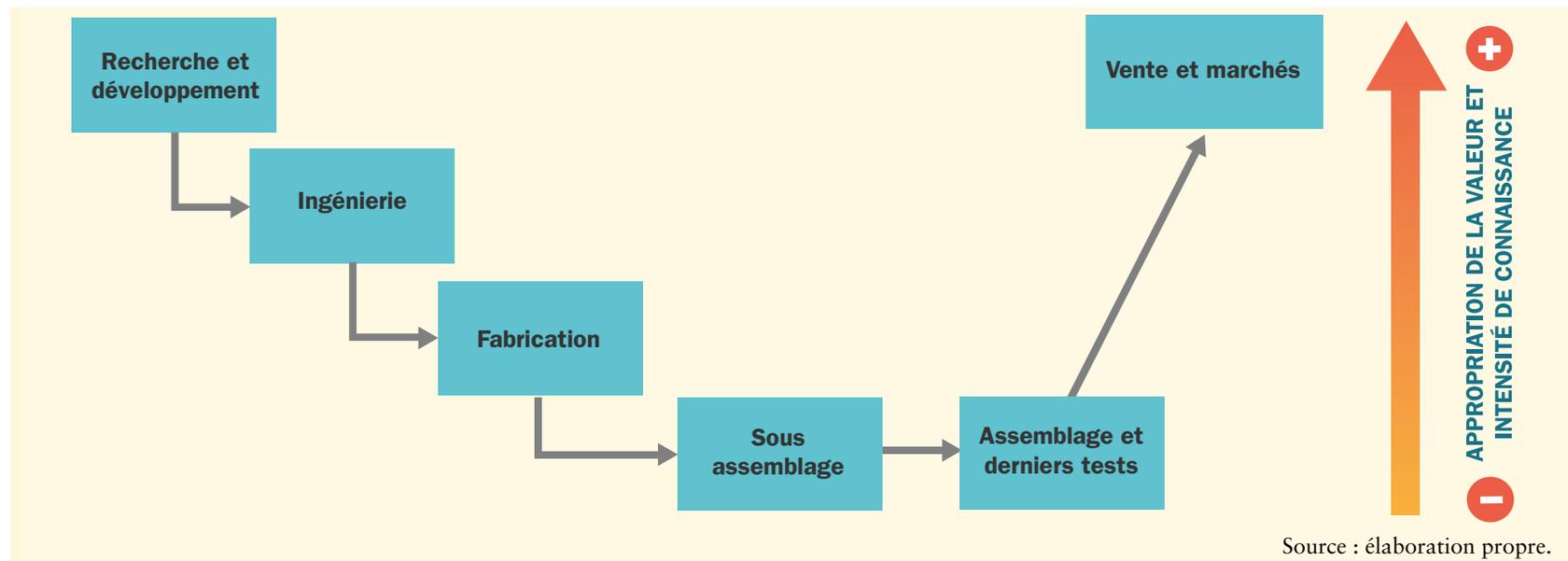
Le **deuxième maillon** comprend les activités d'ingénierie où l'on trouve les propriétés fonctionnelles et la forme des produits, ainsi que les processus pour la fabrication. Généralement ce maillon se trouve dans la même zone géographique que celle de la R+D ou près des centres de production.

Le **troisième maillon, la fabrication**, tend à être intensif en capital (machinerie et équipement) pour la fabrication de biens intermédiaires ou composants. Les **quatrième et cinquième maillons** –les assemblages, les sous-assemblages et les derniers tests

– utilisent généralement beaucoup de main d'œuvre peu qualifiée, avec des salaires relativement plus bas, car se sont généralement des tâches routinières où les biens intermédiaires et composants sont assemblés et testés pour obtenir le bien final. Le **sixième maillon** correspond aux ventes, à la commercialisation des biens finis et au service post-vente.

Un autre élément qui se trouve dans le diagramme III.1 est le niveau différent d'appropriation de la valeur ajoutée et du niveau de connaissance de chaque maillon. Les maillons de recherche et de développement, ainsi que ceux de vente et de commercialisation, captent en général la plus grande quantité de valeur. En d'autres termes, on obtient dans ces entreprises la plus grande partie des profits générés dans tout le processus. À l'inverse, les maillons de sous assemblage, assemblage et derniers tests en reçoivent une moindre part. Il y a donc une relation directe entre le niveau de connaissance d'un maillon et le niveau d'appropriation de valeur.

DIAGRAMME III.1
STRUCTURE GÉNÉRALE D'UNE CHAÎNE DE VALEUR DE BIENS



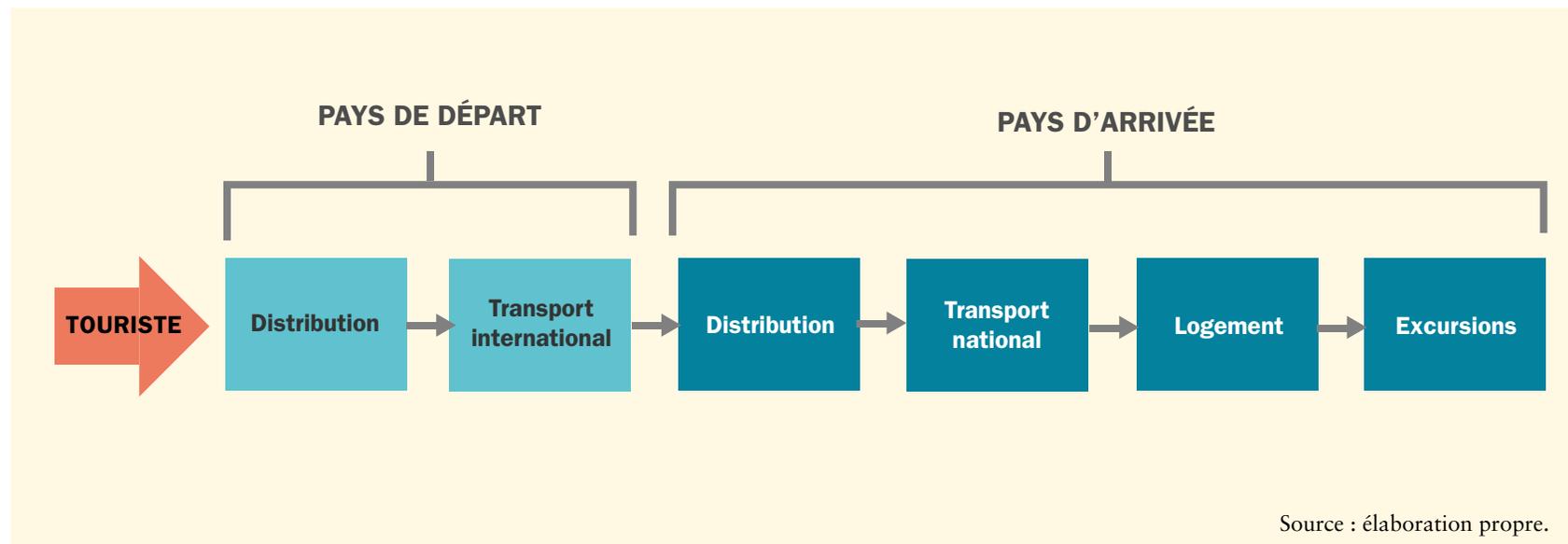
Source : élaboration propre.

Chaînes de services

Les chaînes de valeur de services sont aussi très diverses. Elles commencent avec la conception du service à offrir, étape parfois demandeur en R+D, et s'achèvent avec la consommation. Contrairement aux produits, les services ne sont pas tangibles. La CEPALC a étudié les chaînes de valeur touristiques, dont la composition est présentée dans le diagramme III.2. **L'analyse identifie des maillons dans le pays d'origine ou d'émission de touristes et d'autres dans le pays d'arrivée, de destination ou d'accueil.** Etant donné que le tourisme est considéré comme une expérience de vie, le premier maillon est l'utilisateur qui désire connaître une nouvelle destination et qui achète son billet ou paquet à travers une agence de voyage ou opérateur touristique (maillon de distribution), ou bien qui le fait de manière indépendante par Internet avec la compagnie qui offre le service, ou bien au travers d'un grossiste. Le maillon suivant se compose de lignes aériennes ou autres formes de transport international ou national ainsi que différents acteurs ou services connexes comme

le moyen de transport utilisé pour voyager de son domicile à l'aéroport, port ou terminale de départ, les maisons de changes pour obtenir des devises ou monnaie du pays de destination, entre autres. Arrivé à destination, le touriste, après avoir utilisé les services frontaliers nécessaires, se retrouve face à toute une série de maillons qui contribuent à l'expérience touristique réelle de prendre contact avec un environnement différent de celui d'origine, provoquant les sensations de plaisir recherchées. Le service fourni par les maillons locaux prend de l'importance au niveau des compagnies aériennes et de transport terrestre national ou international, les services de logement et de gastronomies dans leurs catégories respectives, les excursions culturelles ou naturelles offertes par la destination, et enfin les produits achetés qui créent un souvenir de l'expérience vécue. La majorité de ces maillons interagissent avec une chaîne de valeur qui requiert des intrants et services spécifiques et qui constituent autant d'opportunités d'emploi et de salaire pour la population locale (Oddone et Alarcon, 2016).

DIAGRAMME III.2
CHAÎNE DE VALEUR DU TOURISME



Classement des chaînes

Les chaînes de valeur sont classées selon diverses typologies. Sont présentées ci-dessous quatre classifications qui illustrent leur diversité et complexité⁶.

- i) **Par le nombre d'acteurs impliqués.** Chaque chaîne se distingue par le nombre d'acteurs impliqués. Par exemple, ceux qui participent à la chaîne de valeur de l'industrie automobile doivent se fournir en nombreux produits ou différents biens intermédiaires obtenus grâce à un vaste réseau de fournisseurs. Dans d'autres cas, comme celui des herbes et épices, même s'il y a plusieurs producteurs, tous fournissent un produit similaire, alors que dans la chaîne de production minière il y a souvent peu de fournisseurs.
- ii) **Par les acteurs qui déterminent leur gouvernance.** Premièrement il faut distinguer les chaînes dominées par l'acheteur (*buyer-driven*) de celles dominées par le fournisseur (*supplier-driven*). Il existe d'autres formes de gouvernance, par exemple, avec des structures gouvernementales très peu coordonnées, des structures commerciales basées sur le marché, fortement coordonnées ou intégrées verticalement (Gereffi, 1994).
- iii) **Par leur portée géographique.** On distingue les chaînes de valeur nationales, dont les produits se commercialisent seulement dans le pays où ils ont été élaborés, des chaînes de valeur régionales et globales dont les produits sont élaborés et commercialisés dans différents pays.
- iv) **Par le niveau de transformation des produits.** Certains produits, comme les fruits frais, ont très peu d'étapes de transformation dans les chaînes de valeur, alors que d'autres biens comme le coton, peuvent avoir plusieurs étapes de transformation. Le niveau de transformation est étroitement lié au niveau de sophistication de la technologie utilisée. Dans cer-

⁶ Voir ONUDI (2009a et 2009b) pour plus de détails.

taines chaînes de valeur les connaissances traditionnelles sont suffisantes (certaines productions artisanales), alors que dans d'autres, on utilise une technologie avancée (c'est le cas de l'industrie des semi-conducteurs).

La gouvernance dans les chaînes de valeur

Étudier la gouvernance dans les chaînes de valeur est une étape indispensable pour analyser les mécanismes, processus et règles par lesquels les entreprises et producteurs sont économiquement liés entre eux, avec le gouvernement et d'autres acteurs. Dans cette ligne de pensée on cherche à connaître les facteurs qui déterminent la conduite des agents de la chaîne, en se basant sur le type de liens et relations établies, ainsi que les règles explicites et tacites qui dictent leur conduite.

Lorsqu'on analyse la gouvernance des chaînes de valeur, il faut se poser certaines questions, comme par exemple : par rapport à la structure dans laquelle évoluent les acteurs, quels sont les membres avec le plus de pouvoir et d'influence ? Comment fonctionne le système d'incitations ? Quelles sont les réglementations qui s'appliquent aux membres de la chaîne ? Quels sont les effets des traditions sociales et culturelles liés aux formes et types de production, et quel est leur impact sur la production et le transfert de nouvelles technologies ? Cependant, la gouvernance n'est jamais statique, elle change avec le temps et ça ne dépend pas seulement des changements de stratégies des entreprises concernées, mais aussi des facteurs institutionnels, technologiques et du progrès organisationnel, entre autres éléments (Gereffi, Humphrey et Sturgeon, 2005).

Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005), distinguent cinq types différents de gouvernance dans les chaînes de valeur qui se différencient par trois attributs : la complexité de l'information et le savoir nécessaire pour maintenir une transaction selon les spécifications du produit et du processus ; le niveau de codification que peuvent atteindre cette information et ce savoir et ainsi se transmettre efficacement sans un investissement spécifique des parties pour la transaction, et enfin les capacités des fournisseurs actuels

et potentiels par rapport aux besoins de la transaction. Les types de gouvernances reconnues par les auteurs sont : i) les marchés où les entreprises et individus achètent et vendent des produits qui ont peu d'interaction au-delà des échanges de biens et services. ii) les chaînes de valeur modulaires, où les fournisseurs fabriquent des produits ou offrent des services selon la demande du client. iii) les chaînes de valeur relationnelles, où un ensemble relativement restreint d'entreprises spécifiques interagissent et partagent intensément des savoirs avec l'appui des partenaires de la chaîne glo-

bale de valeur, iv) les chaînes de valeur en "captivité", où les petits fournisseurs ont tendance à être dépendants des grands acheteurs qui eux même exercent un haut niveau de surveillance et de contrôle, et v) la chaîne de valeur hiérarchique qui se caractérise par l'intégration verticale, grâce à des "transactions" qui ont lieu dans une seule entreprise et ses filiales et qui ont une gouvernance dominante (voir l'encadre III.1).



Graines de cacao, Sacatepéquez, Guatemala



Marché binational, Pedernales, République Dominicaine

ENCADRÉ III.1
TYPES DE GOUVERNANCE DANS LES CHAÎNES DE VALEUR ET LEURS CARACTÉRISTIQUES CENTRALES

Type de gouvernance	Caractéristiques	Complexité des transactions	Capacités pour codifier les transactions	Aptitudes dans le réseau des fournisseurs	Niveau de coordination explicite et asymétries de pouvoir
Marchés	Les liens de marché ne sont pas nécessairement éphémères, comme c'est souvent le cas des marchés de "contact" (où l'on achète avec un paiement immédiat en espèces). Au contraire, ils peuvent être répétés dans le temps, à travers des transactions fréquentes. L'aspect fondamental est que le coût de passage à de nouveaux partenaires est bas pour les deux parties.	Faible	Élevées	Élevées	Faible
Chaînes de valeur modulaires	Les fournisseurs fabriquent des produits selon les spécifications détaillées des clients. Cependant lorsqu'ils fournissent les dits services "clé en main", les fournisseurs assument le savoir-faire nécessaire en ce qui concerne les technologies de transformation, ils utilisent des machines génériques qui limitent les investissements sur la transaction et font des dépenses de capital en pièces au nom des clients.	Élevée	Élevées	Élevées	
Chaînes de valeur relationnelles	Réseaux où il existe des interactions complexes de vendeurs et acheteurs, qui tendent à créer des dépendances mutuelles, ainsi que des hauts niveaux de spécialisation de biens. Cette complexité est gérée à travers la réputation, la famille ou les liens ethniques.	Élevée	Faibles	Élevées	
Chaînes de valeur en "captivité"	Dans ces réseaux, les petits fournisseurs dépendent des transactions des grands acheteurs, ce qui les rend captifs car ils assument des coûts élevés de changement. Ces réseaux se distinguent par un haut niveau de surveillance et de contrôle des entreprises leaders.	Élevée	Élevées	Faibles	
Hiérarchies	Forme de gouvernance caractérisée par l'intégration verticale et le contrôle de gestion, exercé par les gérants sur les subordonnés ou depuis les maisons mères sur ses filiales ou associées.	Élevée	Faibles	Faibles	Elevée



Source : Élaboration de Stezano (2013) sur la base de Gereffi et autres. (2005).



Analyse de produits locaux, chaînes du tourisme rural, Sacatepequez, Guatemala

Exemple d'analyse de gouvernance

Dans les chaînes de valeur analysées par la CEPALC, on distingue différents types de gouvernance. À titre illustratif, dans la chaîne des crevettes d'élevage, les intermédiaires jouent un rôle fondamental via le pouvoir dont ils disposent de fixer les prix et les conditions de paiement au producteur. Leur participation à la chaîne est un sujet très controversé car il s'agit d'un maillon qui apporte peu de valeur ajoutée, mais réalise le plus de profits. D'un autre côté, au Salvador, la chaîne de tomate et de poivron se comporte comme un marché traditionnel, car la production et la distribution sont atomisées et orientées vers le marché national où les producteurs, pour la majorité, sont de subsistance et vendent un produit frais. Il y a très peu de barrières à l'entrée et celles de biosécurité et qualité sont faibles. En d'autres termes, cela signifie que la gouvernance de cette chaîne n'est pas dominée par un acteur ou un groupe d'acteurs en particulier. L'élaboration des stratégies pour le renforcement de la chaîne intègre cette analyse.



Fabrication d'artisanats, Sacatepequez, Guatemala

Le renforcement des chaînes de valeur et le relèvement économique et social

Dans ce Manuel, le renforcement se comprend comme étant la transformation de la chaîne au travers du dépassement des restrictions qu'elle rencontre, afin de contribuer davantage au développement économique et social du territoire où elle opère. Cette transformation est possible grâce à une meilleure articulation entre les acteurs de la chaîne, l'intégration de nouveaux acteurs productifs et d'appui, et une ascension économique et sociale des maillons et de la chaîne dans son ensemble.

De son côté, le relèvement économique se comprend comme la transition vers des activités à plus grande complexité technologique, une amélioration des produits ou services offerts par la chaîne, ou la fabrication de biens ou la fourniture de services de manière plus efficace (Pietrobelli et Rabellotti, 2006). Le relèvement économique peut provoquer un progrès social dans la chaîne qui se manifeste par un processus d'amélioration des droits et prestations des employés et une meilleure qualité du tra-

vail ainsi que de l'entourage immédiat de la chaîne (Barrientos et al. 2013 ; Salido et Bellhouse, 2016). Le progrès social se trouve lié à la cohésion sociale du territoire, qui à son tour se traduit par la capacité d'améliorer le bien-être de tous les membres de la société en créant un sentiment d'appartenance à travers les droits et la participation active pour promouvoir la confiance mutuelle, offrir des opportunités et maintenir une mobilité croissante tout en affrontant l'inégalité et l'exclusion. Les mécanismes d'inclusion comprennent l'emploi, le système éducatif, la création de nouveaux droits et garanties pour renforcer l'égalité, le bien-être et la protection sociale (CEPALC 2007).

Il y a quatre formes différentes de relèvement économique (Humphrey et Schmitz, 2002 ; Gereffi et autres, 2005) :

- a) Amélioration des produits, qui correspond au développement et à la commercialisation d'un produit avec des meilleures caractéristiques ou un nouveau produit. Le produit final (ou service) offert par la chaîne présente des caractéristiques technologiques ou esthétiques qui lui donnent une plus grande capacité compétitive sur les marchés nationaux ou internationaux.
- b) Amélioration des processus, comme résultat de l'introduction de nouvelles technologies qui offrent des techniques de production ou des formes de distribution des produits (ou services) de la chaîne plus efficaces. L'achat de machinerie et d'équipements, l'introduction de techniques avancées de production (par exemple, Six Sigma ou production allégée), ou l'utilisation des technologies de l'information et la communication, tendent tous vers une amélioration des processus.
- c) Amélioration fonctionnelle, provoquée par le déplacement des acteurs de la chaîne vers des maillons de plus grande valeur ajoutée ou complexité technologique. Un exemple est la participation croissante et graduelle des entreprises responsables du maillon de fabrication vers les activités de conception.



Fabrication de fromages, République Dominicaine



Processus de traite, République Dominicaine

d) Relèvement de la chaîne, qui consiste au mouvement vers des nouvelles activités productives ou chaînes de valeur en utilisant le savoir et les compétences préalablement acquises. Ainsi, le savoir et les compétences acquises dans le secteur électronique peuvent être utilisés pour participer dans le secteur de l'aéronautique.

Chaque forme de relèvement économique est liée à des changements dans l'utilisation de capital et de ressources humaines. Le premier fait référence à la rénovation d'équipement et de machinerie ; le deuxième au développement de compétences et de savoir chez les employés de tous les niveaux (Barrientos et autres, 2013). Dans les deux cas il faut souligner l'utilisation de nouveaux savoirs technologiques intégrés dans les biens de capital, et le développement de compétences et la formation du personnel.

En ce qui concerne le développement social, il se manifeste sous la forme : a) d'accès à des meilleures conditions d'emploi, protection sociale et droits, et b) progrès positifs dans l'entourage social et environnemental de la chaîne. Le premier aspect est lié au niveau des salaires, au type d'emploi (formel ou informel, temps complet ou partiel), à l'accès à la protection sociale,

à la journée de travail et en général au rapport aux droits de l'homme. Il est aussi lié au droit d'association au travail (Barrientos et autres, 2013 ; Salido et Bellhouse, 2016). Le second se traduit par l'amélioration de l'entourage immédiat de la chaîne en termes d'infrastructure, d'accès aux services de base, d'éducation de qualité et de protection de l'environnement, entre autres. Donc le développement social offre l'opportunité de réduire les brèches de bien-être entre individus et entre groupes, ainsi que le perfectionnement des mécanismes d'intégration d'individus et groupes à la dynamique sociale, accentuant ainsi leur sentiment d'adhésion et d'appartenance à la société, c'est-à-dire l'émergence d'une meilleure cohésion sociale (Voir le schéma III.1).

Il est important de souligner que malgré l'existence d'une relation directe entre relèvement économique et social, cela n'est pas toujours le cas. Par exemple, l'amélioration des produits et des processus se manifeste par une plus grande efficacité et profits dans la chaîne. Par contre, sa vulgarisation à tous les maillons et les intégrants de chaque maillon dépend de plusieurs facteurs comme la gouvernance de la chaîne, la structure de l'emploi et du niveau de concurrence entre autres.

SCHEMA III.1 RELÈVEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DANS DES CHAÎNES DE VALEUR

Relèvement Économique	Relèvement social
<ul style="list-style-type: none"> • Des nouveaux processus et des processus améliorés • Des nouveaux produits et des produits améliorés • Fonctions plus complexes dans la chaîne • Participation dans des nouvelles activités ou chaînes 	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions d'emploi, protection sociale et droits • Conditions sociales et environnementales de l'entourage de la chaîne • Renforcement de la cohésion sociale

Source : Élaboration propre

GLOSSAIRE DE CONCEPTS CLÉS

Chaîne de valeur. Une chaîne de valeur comprend toute la variété d'activités nécessaires pour qu'un produit ou service transite à travers différentes étapes de production, depuis sa conception jusqu'à sa remise aux consommateurs et la disposition finale après utilisation (Kaplinsky et Morris, 2002).

Relèvement économique. Processus ou transition vers des activités de plus grande complexité technologique, qui implique une amélioration des produits ou services offerts par la chaîne ou aussi la fabrication de biens ou l'approvisionnement de services de manière plus efficace (Pietrobelli et Rabellotti, 2006).

Relèvement social. Processus d'amélioration des droits et prestations des employés à partir d'une meilleure qualité d'emploi et de l'entourage immédiat de la chaîne (Barrientos et autres. 2013)

Maillon. Correspond à chacune des étapes de la chaîne comme conception et création, production de bien ou service, transit de la marchandise, consommation, gestion et recyclage final.

Gouvernance d'une chaîne de valeur. Fait référence aux facteurs déterminants de la conduite des agents basée sur les différents types de relations et règles explicites et tacites en vigueur entre eux. Concrètement, la gouvernance de la chaîne de valeur conditionne des aspects comme la structure sur laquelle agissent les agents, les membres les plus forts et les plus influents, le système des incitations, les régulations qui s'appliquent aux membres de la chaîne, les traditions relatives aux formes de production et l'impact du transfert de nouvelles technologies (Padilla Pérez, 2014).

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE DE LA CEPALC POUR LE RENFORCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR

La méthodologie pour le renforcement des chaînes de valeur se compose de neuf étapes. Le présent chapitre du Manuel décrit chaque étape à grands traits ; dans les chapitres suivants ils seront présentés de façon plus détaillée.

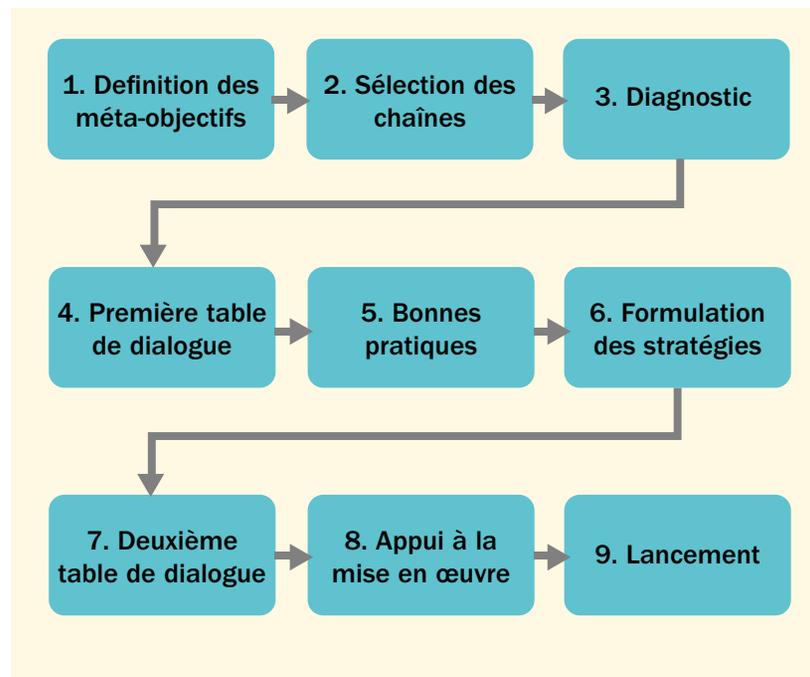
Les étapes de la méthodologie⁷

Les neuf étapes de la méthodologie sont illustrées dans le diagramme IV.1.

1. La première étape est la définition de méta-objectifs. Ces derniers constituent le but ultime en matière de développement économique et social que poursuit le renforcement de la chaîne. L'alignement des méta-objectifs avec le plan national de développement et les politiques publiques pertinentes est espéré, comme l'industrielle et les sciences, la technologie et l'innovation. Certains exemples de méta-objectifs sont l'augmentation des emplois et les salaires réels, stimuler la hausse des exportations, provoquer une plus grande participation des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) et contribuer à augmenter la production nationale.

⁷ La première méthodologie publiée par la CEPALC en 2014 (voir Oddone, Padilla Pérez et Antunes, 2014) se composait de six étapes vu que les tables de dialogue étaient prises en compte horizontalement et sans une position prédéterminée dans le processus. La dernière expérience a permis d'identifier les tables de dialogue de façon spécifique après le diagnostic et la formulation de stratégies. D'un autre côté la CEPALC a avancé dans l'assistance technique pour la mise en œuvre, dans la mesure que ses ressources et son mandat le permettent.

DIAGRAMME IV.1
MÉTHODOLOGIE POUR LE RENFORCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR



2. La deuxième étape est la sélection de la ou des chaînes. Cette étape définit les chaînes qui seront priorisées pour unir les efforts des secteurs public et privé. Les critères de sélection doivent être congruents avec les méta-objectifs ; le potentiel des chaînes pour contribuer à la lutte contre la pauvreté, la croissance nationale ou régionale, à la création d'emplois, à la croissance des exportations, à l'intégration de technologies de pointe et l'insertion des MPME, entre autres. Il est aussi possible d'intégrer d'autres critères liés à des priorités politiques stratégiques, comme le développement de régions défavorisées et la réduction des disparités régionales.

La méthodologie pour la définition des méta-objectifs et la sélection des chaînes est flexible et dépend de différents facteurs. Le rôle assumé par le gouvernement et le secteur privé dans le processus ; le cadre dans lequel se développe ledit processus (exécution de fonds de coopération ou prêts internationaux, initiatives bilatérales du secteur public et privé ou la mise en marche de programmes publics de développement) ; le niveau de développement actuel de la chaîne et la fluidité dans les relations entre le gouvernement et les entreprises, entre autres. Toutefois, la sélection doit se faire dans le cadre d'une stratégie de développement (alignement vertical et horizontal) et au nom de la transparence il est souhaitable que cela soit réalisé de façon explicite et ouverte, raison pour laquelle il est opportun et approprié de compter avec un mécanisme objectif et systématique pour un tel choix stratégique.

La sélection de la ou des chaînes se fait en suivant des critères quantitatifs et qualitatifs. En ce qui concerne les premiers, il est recommandé de construire une matrice qui évalue l'apport potentiel et efficace de chaque chaîne aux méta-objectifs identifiés : emploi, exportations, valeur ajoutée et intégration de PME entre autres. Parmi ceux-ci, on inclut des exercices avec des matrices entrées-sorties, pour évaluer les maillons productifs de chaque chaîne. Quant aux critères qualitatifs on peut signaler l'intérêt à développer des territoires ou secteurs spécifiques, ainsi que la protection de groupes vulnérables.

3. La troisième étape est l'élaboration du diagnostic. Dans cet exercice, on identifie de façon détaillée les restrictions et opportunités qui composent chaque maillon de la chaîne, ainsi que leurs liens réels et potentiels. On commence avec la cartographie de la chaîne et par identifier et délimiter les maillons principaux ainsi que leurs fonctions. Deuxièmement, on réalise l'étude de six grands domaines: contexte national et international de la chaîne, performance économique (emploi, commerce, coûts et marges entre autres), analyse de marché (concurrents, clients, standards et certifications entre autres), la gouvernance et les organisations d'appui et l'environnement. Troisièmement on identifie les restrictions par maillon et au niveau de la chaîne (systémiques).

4. La première table de dialogue s'organise après le diagnostic afin d'en discuter et de le valider. C'est un espace pour ratifier l'intérêt de compter avec la participation des principaux acteurs de la chaîne et organisations d'appui, qui dans leur grande majorité ont déjà été interviewés pendant l'élaboration



Transformation de manioc, Costa Rica



Snacks nutritifs a base de fruit déshydraté, Salvador

du diagnostic. On espère que la table ait une durée qui n'exécède pas les trois heures avec comme objectif de garantir la participation et permanence des personnes clés de la chaîne. Après une brève présentation du diagnostic, on donne la parole aux participants afin d'enrichir l'analyse et garantir que les restrictions et opportunités identifiées soient pertinentes et qu'aucune ne soit omise.

5. **La cinquième étape est l'analyse des bonnes pratiques internationales.** Celles-ci nous donnent une référence pour déterminer la distance qui sépare la chaîne de valeur étudiée des chaînes de valeur similaires dans d'autres pays, et alimenter la réflexion pour la définition des stratégies.
6. **La sixième étape est l'élaboration de stratégies pour surmonter les restrictions et profiter des opportunités identifiées dans le diagnostic.** Il s'agit de lignes stratégiques spécifiques au niveau micro qui idéalement nous permettent de reconnaître les responsables, le temps et les ressources. Par conséquent il ne

suffit pas de proposer le renforcement des ressources humaines spécialisées ; il est aussi important d'identifier les domaines et les organisations qui ont la capacité de dispenser les contenus programmatiques, les ressources et les délais.

7. **La deuxième table de dialogue a pour objectif la discussion des stratégies.** Comme dans la première, on cherche à enrichir le processus et à garantir un engagement de tous les acteurs par rapport aux actions que chacun doit réaliser pour le développement de la chaîne. Un élément clé pour son développement est un exercice conjoint de priorisation de stratégies, où les intégrants de la table décident ensemble les actions à mener de façon immédiate.
8. **La huitième étape correspond à l'appui pour la mise en œuvre.** La priorisation des stratégies définies lors de la deuxième table de dialogue apporte une brève liste d'actions à exécuter à court terme. Selon les ressources disponibles et le mandat reçu comme organisation d'assistance technique, leur mise en application s'effectue au travers d'activités ponctuelles, comme la formation des représentants de maillons spécifiques de la chaîne, la définition de l'analyse de marché ou la préparation d'études de faisabilité. La mise en pratique de toutes les stratégies est une tâche à long terme qui demande généralement des ressources financières importantes. A ce niveau il s'agit de capitaliser la bonne volonté de coopération et de travail qui accompagne généralement la deuxième table de dialogue et donner un élan initial à l'exécution des activités.
9. **La dernière étape est le lancement de la stratégie de renforcement de la chaîne.** C'est un événement participatif et médiatique où sont convoqués les représentants des maillons de la chaîne et où sont annoncés les engagements pris. La diffusion de cette cérémonie encourage le consensus entre les acteurs et sert de démonstration d'efficacité pour d'autres chaînes qui voudraient initier un processus similaire.

Sauf en cas de retards importants par manque d'information, ou un faible engagement du côté des secteurs public et privé, les neuf étapes du processus sont généralement développées sur une période de huit à neuf mois.

Forces, faiblesses et risques de la méthodologie de renforcement des chaînes de valeur

L'approche de la CEPALC pendant le processus d'accompagnement comprend trois atouts principaux :

- a) Premièrement, l'identification des restrictions ou goulots d'étranglement auxquels est confrontée la chaîne de valeur et la mise en place des stratégies participatives pour les dépasser, sur la base des bonnes pratiques internationales. C'est un exercice dirigé et précis qui offre des résultats rapides, traduits par la mise en place de politiques publiques et la formation d'engagements publics et privés.
- b) Deuxièmement, l'encouragement de la transparence avec un processus participatif de prise de décisions. L'organisation de tables de dialogue offre l'opportunité de valider les résultats obtenus dans le diagnostic et les stratégies proposées, et favorise la construction d'accords.
- c) Troisièmement, le transfert des connaissances et la création des compétences chez les fonctionnaires publics pour reproduire le processus. Toutes les étapes du processus sont développées de façon conjointe avec les fonctionnaires des gouvernements locaux, afin de l'enrichir de façon significative et rendre possible le transfert de la méthodologie avec comme objectif sa reproduction dans d'autres chaînes, sans l'accompagnement de la CEPALC.

L'expérience dans l'application de la méthodologie a mis en évidence des faiblesses et des risques. Une préoccupation exprimée par des décideurs de politiques publiques, est le fait qu'une chaîne, en général, a peu de poids dans l'économie dans son ensemble.

En conséquence, son renforcement a un impact restreint sur la totalité de l'économie. Cependant cette limitation ne doit pas décourager l'utilisation de la méthodologie ; au contraire, c'est une invitation à la reproduire dans plusieurs chaînes, pour ainsi avoir un impact notable sur l'agrégat économique.

Comme mentionné, un des facteurs de base pour le succès de la méthodologie, est la participation et l'appui du secteur public dans le processus. Sa participation active dans chaque étape enrichit l'information disponible ainsi que l'analyse, et augmente les possibilités d'une mise en application couronnée de succès. Dans le cas contraire, un faible engagement de la part du secteur public dans le processus empêche les progrès, se traduit par le découragement des acteurs privés et fait peser un risque sur le processus de renforcement. Par conséquent, l'engagement décidé du secteur privé est fondamental. Une des principales forces de la méthodologie réside dans l'adoption d'accords dans le secteur privé et entre celui-ci et le secteur public. Si les agents membres



Transport de lait, République Dominicaine

de la chaîne ne sont pas impliqués et ne s'engagent pas dans le processus, il y a un risque important d'échec.

Le diagnostic et l'élaboration de stratégies peuvent être accompagnés ou pas de ressources financières pour encourager le processus de mise en application. Dans le contexte de l'expérience de la CEPALC, le renforcement des chaînes se fait dans le cadre de l'exécution de prêts internationaux, ce qui garantit la disponibilité de ressources financières. Dans d'autres cas, les gouvernements ont engagé des fonds publics. Sans ressources à court et moyen

terme pour commencer l'application de la méthodologie, il existe un risque de perdre la motivation ainsi que l'engagement créé entre les acteurs publics et privés.

Finalement, si les espaces de dialogue ne sont pas gérés de façon adéquate et les attentes ne sont pas claires dès le début du processus, les tables et l'aide technique en général peuvent se transformer en un espace exclusivement d'expression des mécontentements, bloquant ainsi la construction d'accords (voir le schéma IV.1).

SCHÉMA IV.1 **BÉNÉFICES, FAIBLESSES ET RISQUES DE LA MÉTHODOLOGIE DE RENFORCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR**

Bénéfices	Faiblesses et risques
<ul style="list-style-type: none"> • Facilite l'exécution de plans de développement et politiques industrielles. • Approche micro, qui rend possible l'identification de restrictions et l'élaboration de stratégies centrées. • Encourage l'adoption d'accords entre les secteurs public et privé, mais aussi entre eux-mêmes. • Prise de décision participative en préparant un contexte de transparence et de partage de l'information. • Transfert et appropriation de la méthodologie de la part du secteur public. 	<ul style="list-style-type: none"> • En général, une seule chaîne a peu de poids dans l'activité économique totale. • Manque d'engagement du secteur public. • Manque d'engagement du secteur privé. • Se transformer en un espace où seulement les mécontentements et les opinions conflictuelles sont exprimées. • Ressources financières limitées ou inexistantes pour son application.

Source : élaboration propre

Éléments distinctifs de la méthodologie de la CEPALC

L'approche de chaînes de valeur n'est pas nouvelle. Son intégration à la discussion sur le développement productif remonte au début des années 1980. La méthodologie proposée par la CEPALC a deux éléments distinctifs : son caractère systémique et participatif.

L'analyse des principaux maillons et leurs relations se complète avec une étude des principaux acteurs publics et privés qui appuient, régulent et interagissent avec la chaîne ; c'est en cela que consiste son caractère systémique. Dans ce sens, des éléments de l'approche des systèmes d'innovation sont adoptées (Freeman, 1987 ; Lundvall,

1992 ; Edquist, 1997), celle-ci prenant en compte l'importance des institutions et des organisations dans l'opération des entreprises, en particulier par rapport à l'innovation. Les acteurs peuvent être classés dans cinq catégories (voir diagramme IV.1) :

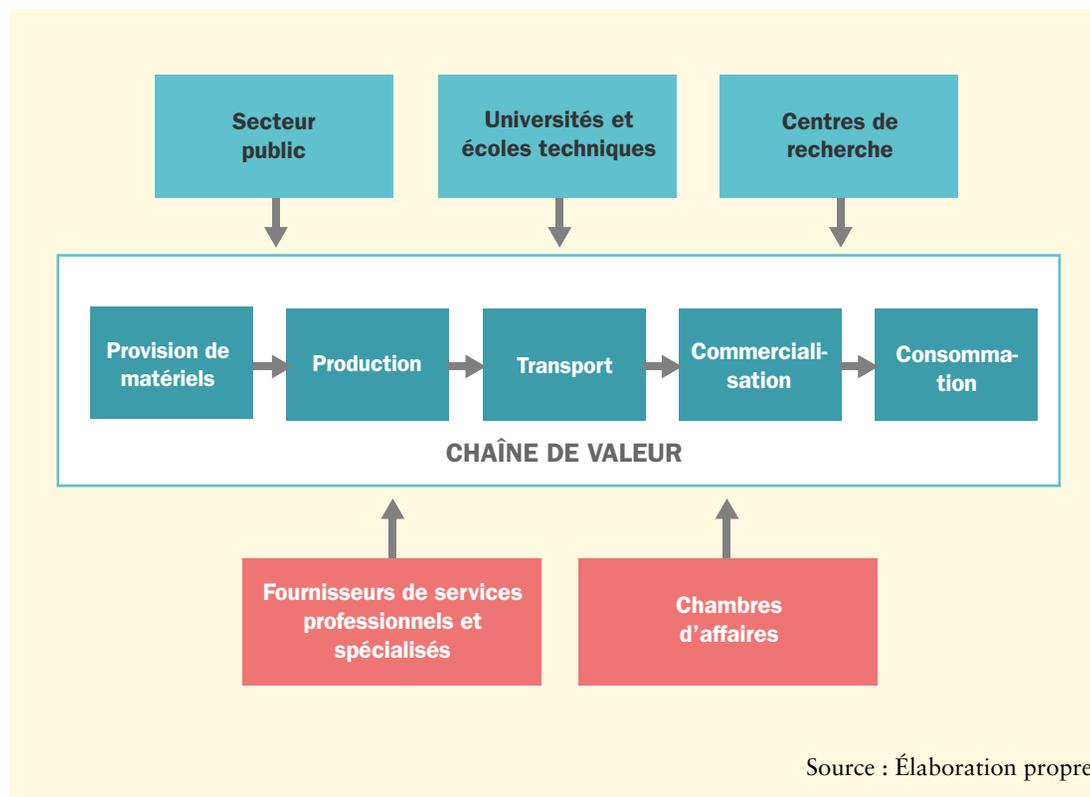
- i) Secteur public qui régule et appuie les activités de la chaîne. Plusieurs organismes, qui régulent et certifient les activités de la chaîne peuvent être impliqués (par exemple, en matière de santé, d'environnement et de commerce), ainsi que ceux qui apportent un appui (ministères de l'économie, organismes publics d'appui à la science, à la technologie et à l'innovation, et organismes d'appui aux petites et moyennes entreprises).

ii) Universités et écoles techniques. Parmi ces organisations, il convient d'identifier les départements, facultés ou écoles qui sont directement liés à la chaîne, que ce soit par l'intermédiaire de professionnels spécialisés ou par extension (assistance technique, cours sur mesure, location de laboratoires, etc.).

iii) Centres de recherche. Comme pour les universités et les écoles techniques, il faut identifier le département directement lié à la chaîne. Ces centres dispensent aussi des formations directes ou déléguées (extensionisme).

iv) Fournisseurs de services professionnels et spécialisés. On observe une participation croissante de ces services dans les chaînes de biens primaires et manufacturés, offerts principalement par des organismes privés. Ils couvrent une ample gamme de domaines comme la logistique, la location d'équipement et de machinerie, les formations ainsi que des tests et du marketing comme montré dans le diagramme IV.2. La toujours plus grande segmentation globale de la production et le changement rapide de technologie demandent de nouvelles compétences et une spécialisation plus poussée pour participer avec succès dans des chaînes de valeur locales et globales. Les services professionnels sont essentiels pour renforcer la compétitivité des chaînes de biens primaires et manufacturés tant pour leur production que pour leur commercialisation (Lopez et al. 2009 ; Rentzhog, 2010 ; OCDE, 2013). Le diagramme IV.2 permet d'apprécier la vaste offre de services à disposition des chaînes de valeur de biens et ses maillons spécifiques.

DIAGRAMME IV.1.
APPROCHE SYSTÉMIQUE D'UNE CHAÎNE DE VALEUR



v) Chambres d'affaires. Elles appuient le développement des chaînes de valeur à travers la représentation politique, les facilités d'association et la prestation de services d'assistance technique, entre autres gestions.

Un deuxième élément distinctif de la méthodologie de la CEPALC est son **caractère participatif** qui se manifeste dans deux dimensions. D'un côté les acteurs de la chaîne (avec une approche systémique) sont impliqués dans l'élaboration du diagnostic (groupes de discussion, entretiens) ainsi que la validation de celui-ci et des stratégies à travers les tables de dialogue. On atteint ainsi,

principalement, un plus grand engagement envers le processus d'analyse, la transparence dans la prise de décisions ainsi que la formation d'accords pour le renforcement de la chaîne. D'un autre côté, tout le processus se développe conjointement avec les fonctionnaires publics dans la recherche de leur autonomisation, de leur montée en compétences et de leur appropriation de la méthodologie.

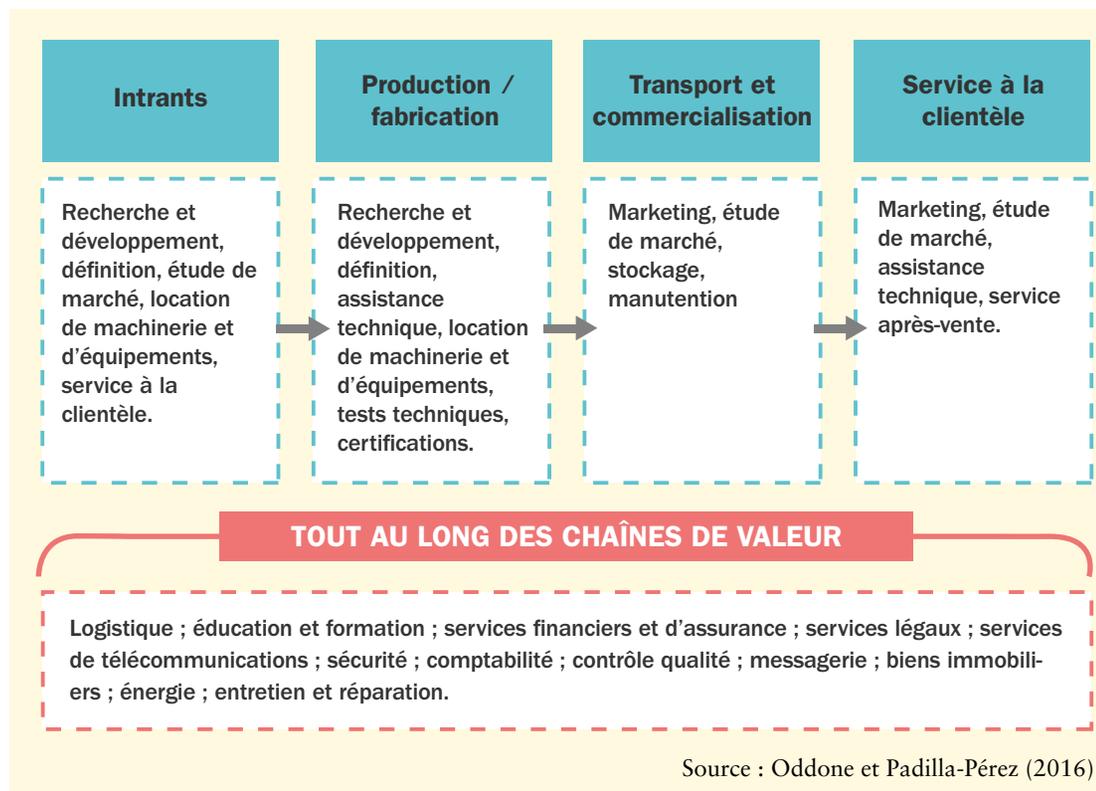
Éléments transversaux de la méthodologie : genre et environnement

La méthodologie des chaînes de valeur offre l'opportunité d'incorporer l'analyse et l'élaboration de stratégies innovatrices sur deux éléments fondamentaux de l'agenda de la coopération internationale pour le développement : l'autonomisation et montée en compétences des femmes pour la réduction des inégalités et la protection de l'environnement. Raison pour laquelle tout au long des études développées avec la méthodologie de la CEPALC, les équipes techniques ont veillé aux aspects de genre et d'environnement comme variables de taille dans le développement d'une politique industrielle moderne.

Genre

L'étude des chaînes de valeur intègre de façon transversale la perspective de genre. Les inégalités de genre se traduisent en perte d'opportunités d'emplois ou d'affaires. Leur dépassement participera à la réduction de la pauvreté et au développement individuel et social. Selon la chaîne étudiée, il convient de reconnaître que le travail des femmes, même s'il est fondamental, passe souvent inaperçu, c'est-à-dire qu'il demeure invisible. On retrouve cette situation

DIAGRAMME IV.2
OFFRE DE SERVICES PROFESIONNELS ET SPÉCIALISÉS



principalement dans certaines chaînes rurales où la propriété de la terre revient à l'homme. On le retrouve aussi dans l'attribution d'activités "complémentaires" aux femmes de façon à ce que leur contribution soit interprétée comme faisant partie des tâches ménagères quand en réalité elles réalisent une fonction productive clé. Il existe aussi une tendance à ne pas payer ou à fixer une rétribution économique moindre au travail des femmes.

La CEPALC a posé la question du besoin d'un pacte pour l'égalité dans le cadre du travail rémunéré avec comme objectif la consolidation du développement durable, l'amélioration du bien-être et la réduction de l'inégalité, en liant la transformation struc-

turelle aux avancées dans la sphère du travail (CEPALC, 2014). À partir de cette approche, l'objectif est de réduire les brèches de productivité, de salaires, de qualité de l'emploi et d'atteindre un équilibre entre le travail rémunéré et celui non rémunéré, en ce qui concerne la durée de l'emploi, la distribution de genre et l'accès aux réseaux d'assistance. Ceci exige un renforcement des institutions du marché du travail. (CEPALC, 2014 ; CEPALC, 2014a).

La combinaison de genre et de spécialisation a le potentiel pour renforcer une chaîne de valeur. À ce sujet, ce type d'articulation reflète le besoin d'analyser deux thèmes : a) les activités productives et complémentaires de la chaîne, et b) la gouvernance qui la caractérise (Voir le diagramme IV.3). En résumé, il s'agit de comprendre qui fait quoi dans le processus productif et qui détermine la façon dont se déroulent les activités, en se basant sur les relations de pouvoir et la disponibilité d'information (AGRIPRO-FOCUS, 2014) pour promouvoir une plus grande incorporation de l'emploi des femmes sur un schéma d'intégration verticale (ac-



Marché binational, Pedernales, République Dominicaine

tivités réalisées par des femmes) et intégration horizontale (décisions prises par des femmes en termes de gouvernance). L'encadré IV.1 résume les questions stratégiques en matière de genre.

ENCADRÉ IV.1 QUESTIONS STRATÉGIQUES EN MATIÈRE DE GENRE

- Quel est le rôle donné à la femme dans le processus de production ?
- Combien de femmes et dans quel pourcentage participent-elles au processus de production par rapport aux hommes ?
- Combien d'emplois sont créés par la chaîne pour les femmes ?
- Quels sont les postes occupés par les femmes ?
- Y a-t-il des femmes occupant les postes de gestion dans les entreprises de la chaîne ? Combien sont-elles ?
- Comment participent les femmes dans la gouvernance de la chaîne ?
- Y a-t-il des associations exclusivement composées de femmes ? Au cas où elles existent, quelles sont les activités réalisées par ces associations.

Source : Élaboration propre

Dans une optique commerciale, le gain en termes de valeur et de prix à travers une politique de genre pour élargir les marchés et augmenter les ventes est une stratégie de plus à renforcer en utilisant des étiquettes ou labels pro-femmes. De la sorte, une évaluation des caractéristiques propres au processus de production est réalisée, et indirectement, participe à la diversification de la position des femmes dans différents maillons. En guise de motivation pour les entreprises, il convient de rappeler que mondialement, dans 80% des cas, ce sont les femmes qui décident de la consommation. Du point de vue des affaires, l'égalité de genre dispose d'une logique entrepreneuriale qui renforce la consommation.

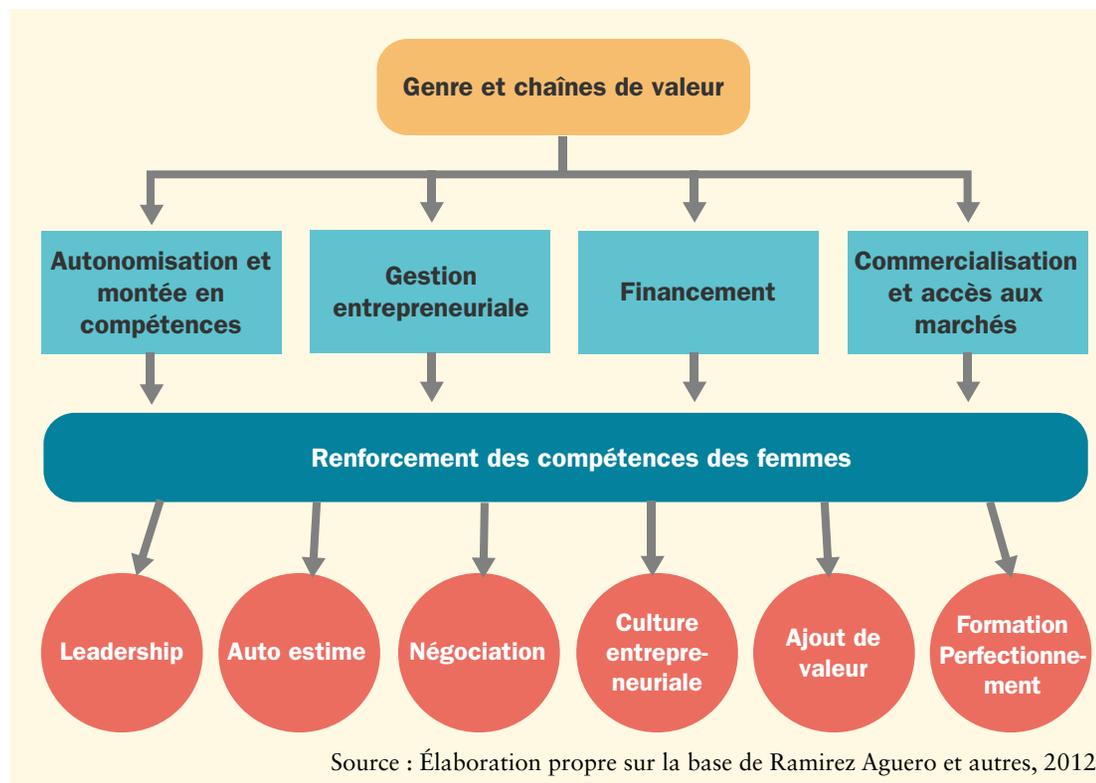
Il est pertinent d'analyser les mécanismes qui stimulent l'initiative entrepreneuriale féminine et la professionnalisation des emplois féminins (intégration horizontale) dans chaque chaîne de valeur et comment encourager des possibilités d'accès au financement, facteur directement lié au développement de nouvelles com-

pétences. La création et l'enracinement de compétences chez les femmes est une étape essentielle pour provoquer des changements dans les chaînes de valeur, car cette reconfiguration permettra de surmonter les restrictions et d'élaborer des stratégies qui contribuent aussi à leur ascension. L'accès au financement est un stimulant clé pour l'organisation productive et la montée en compétences des femmes (à l'intérieur d'un maillon ou dans le lien entre les maillons), car collectivement il serait possible d'atteindre une solvabilité et une efficacité dans les paiements de crédit qui serait difficile d'atteindre individuellement.

Au niveau macro, les gouvernements sont responsables d'appliquer les mesures qui favorisent l'égalité économique et sociale entre hommes et femmes. En moyenne, les organisations devraient opérer de façon interne pour encourager des leaderships plus inclusifs et plus divers. Au niveau micro, des opportunités sont données aux femmes de dépasser les barrières culturelles et personnelles qui limitent l'évolution de leurs carrières. De ce point de vue, la formation et perfectionnement dans des domaines "difficiles", faussement considérés comme de compétence masculine, devient nécessaire.

Enfin, "quant au dilemme de réussir des économies d'échelle au niveau de l'entrepreneuriat féminin, il requiert que soient mises en avant des stratégies d'intégration dans les chaînes de valeur" (Ramirez Aguero et autres, 2012), du renforcement de leur participation et de leur leadership dans des petites et moyennes entreprises, de l'encouragement à ce que de grandes entreprises soient dirigées par des femmes à partir de leur capital économique et relationnel, en tant que stratégie efficace pour la prise de décisions dans les processus de gouvernance.

DIAGRAMME IV.3
GENRE ET CHAÎNES DE VALEUR



Environnement

L'inquiétude sur le changement climatique et la durabilité environnementale apparaît depuis peu dans les discussions sur les chaînes de valeur et de développement entrepreneurial. De fait, comme nous le verrons ci-après, l'analyse de l'environnement a une place centrale dans le diagnostic. Probablement le défi consiste à comprendre que la durabilité doit faire partie intégrante de la chaîne de valeur comme un tout, c'est-à-dire que chaque maillon de la chaîne est responsable de sa propre durabilité et de celle de l'ensemble. Les mesures de durabilité dans le maillon de la production doivent être accompagnées d'actions en approvisionnement en matières premières et en commercialisation. Cette interpréta-

tion de la durabilité comme un tout requiert la signature d'accords et des contrôles interinstitutionnels, interentreprises et entre les maillons, afin de préserver l'environnement. Cela inclut aussi les accords avec les consommateurs qui doivent se distinguer en réalisant des achats responsables. Si l'implication de tout l'écosystème entrepreneurial et des institutions d'appui public-privé est recherchée, la responsabilité entrepreneuriale environnementale individuelle doit s'appliquer à l'échelle de la chaîne de valeur.

Le manque de motivations pour l'adoption de stratégies durables⁸ est un obstacle pour l'élaboration de politiques publiques qui stimulent et renforcent des chaînes de valeur où il y a un engagement partagé pour la durabilité environnementale à partir d'éléments comme : a) l'efficacité écologique basée sur une utilisation contrôlée de l'eau et de l'énergie; b) l'harmonisation et le respect des normes environnementales nationales et internationales ; c) priorité d'accès aux marchés avec des consommateurs responsables comme par exemple les acheteurs de produits organiques ; d) la création d'emplois "verts" tout au long de la chaîne de valeur dans les systèmes alimentaires locaux et la production organique (FIDA 2012) ; et e) les certificats et labels nationaux et internationaux qui garantissent la mise en œuvre des bonnes pratiques durables tout au long de la chaîne.

Affronter les défis qu'implique le changement climatique, la dégradation et la pollution des sols et des nappes phréatiques par des pratiques agricoles ou industrielles inadéquates oblige à repenser les cadres institutionnels de développement et l'élaboration de systèmes de risques partagés au niveau de la chaîne pour la prévention et la contingence face à d'éventuels désastres. Par conséquent, en matière d'agriculture les pratiques durables demandent une utilisation plus effective et efficace des intrants externes, accompagnées de la consolidation de chaînes de valeur où il y a des meilleures capacités de gestion. En outre il faut faciliter l'échange de savoirs et de connaissances pour stimuler la produc-

⁸ En général les producteurs sont plus enclins à adopter des systèmes de production durables quand le revenu dérivé de ces activités est suffisamment compétitif (Ruben, 2001).

tivité et la compétitivité à long terme des acteurs qui composent les maillons en impliquant surtout les entreprises de logistique et de commercialisation.

Les politiques d'adaptation au changement climatiques sont devenues un élément de grande importance dans l'élaboration de politiques de transformation productive à travers des chaînes de valeur. Alors que les politiques de mitigation doivent être présentes pour les groupes productifs déjà établis, les politiques et les mécanismes innovants d'adaptions qui ont un chapitre de financement ou autres motivations, peuvent être très intéressants pour l'installation d'entreprises et pour l'articulation des chaînes de valeur. Dans ce sens, une des lignes d'analyse que la CEPALC cherche à approfondir est la façon dont le changement climatique est en train d'affecter les chaînes de valeur et le développement des entreprises ; par exemple à cause de la rouille dans les chaînes de



Pedernales, République Dominicaine

café au Mexique et en Amérique Centrale⁹ ou la sécheresse dans les chaînes laitières dans les pays des Caraïbes et de l'Amérique du Sud. À partir de cette approche on cherchera à savoir comment la méthodologie peut apporter des stratégies innovantes et validées par les acteurs de la chaîne qui tendent à atténuer l'impact du changement climatique. L'encadré IV.2 résume les questions stratégiques en matière d'environnement.

ENCADRÉ IV.2 QUESTIONS STRATÉGIQUES EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

- Les activités de production et de transformation de la chaîne ont-elles des impacts environnementaux négatifs ?
- Quelles sont les sources d'énergies utilisées et quelle est l'efficacité de l'utilisation de l'énergie dans les différents maillons de la chaîne ?
- Quelle est la gestion de la ressource en eau dans les différents maillons de la chaîne ?
- Quel type et quelle quantité de produits chimiques sont appliqués dans les différents processus de la chaîne ?
- Quels sont les polluants rejetés dans l'environnement et comment sont-ils gérés dans chaque maillon ?
- Y a-t-il émission de gaz à effet de serre ou autres émissions toxiques dans les processus de production des maillons ?
- Y a-t-il d'autres sources de pollution reconnues comme par exemple une acidification ou une eutrophisation ?
- Les entreprises mettent-elles en œuvre des mesures de mitigation ou d'adaptation au changement climatique ?
- Le changement climatique est-il en train d'affecter les activités de la chaîne ?
- Des mesures sont-elles prises pour atténuer l'impact du changement climatique dans les activités de la chaîne ?

Source : Élaboration propre

⁹ Il suffit de penser qu'entre 2013 et 2014 les pertes dans la chaîne de production de café au Guatemala et au Mexique causées par la rouille jaune atteignent respectivement 12% et 4%. Dans des pays comme le Pérou et la Bolivie ils ont atteint 21% et 29% dans chacun des cas.

Les résultats du processus de renforcement des chaînes de valeur

Les principaux résultats du processus peuvent être résumés en quatre groupes :

1) CONCEPTION DE STRATÉGIES PARTICIPATIVES POUR LE RENFORCEMENT DES CHAÎNES. L'élaboration de stratégies se base sur un diagnostic de la situation de la chaîne de valeur (centré sur les restrictions) et sur l'identification de bonnes pratiques internationales. On élabore ainsi un document composé de trois sections principales : diagnostic, bonnes pratiques et stratégies. Ces éléments sont valables pour les organismes publics qui agissent comme contrepartie, ainsi que pour les membres de la chaîne à travers les tables de dialogue et des observations directes aux documents. Les gouvernements nationaux, avec leurs propres ressources ou avec l'appui d'autres organismes internationaux à caractère financier, sont responsables de mettre les stratégies en pratique.

À titre illustratif, **Le Salvador** à travers son Fond de Développement Productif (FONDEPRO) a financé avec 300 000 dollars les coopératives qui composent l'Association Salvadorienne des Éleveurs de Crevettes, pour faire des centres de collecte et de transformation, proposés dans les stratégies. Dans un cas similaire, on a lancé un appel d'offre international pour la mise en place d'un centre d'innovation textile qui permettrait d'améliorer la compétitivité de la chaîne de fibres synthétiques-vêtements sportifs. De son côté au **Guatemala**, le Ministère de l'Économie à travers la Convention de prêt numéro 8000-GT signée avec la Banque Internationale de Reconstruction et de Développement (BIRD) a appuyé la mise en place de stratégies de renforcement pour la chaîne de légumes d'exportation. Les stratégies identifient aussi les responsabilités des acteurs du secteur privé qui composent les maillons de la chaîne en proposant des actions complètes et concrètes en matière de création de compétences et d'association entrepreneuriale. Ainsi dans la chaîne de snacks nutritifs, au Salvador aussi, après la deuxième table de dialogue et comme re-

commandation centrale du processus, l'Association des Déshydrateurs de Fruits du Salvador (ADEFRUDUSAL) a été créée.

2) APPROPRIATION ET REPRODUCTION MÉTHODOLOGIQUES. La méthodologie élaborée par la CEPALC a été adoptée par des organismes publics de la sous-région. Le Ministère de l'Économie du Salvador a officiellement incorporé la méthodologie dans son Plan Opérationnel de Transformation Productive 2014-2019. La Table de Travail de Développement de Chaînes Productives du Conseil Consultatif Entrepreneurial pour la Croissance Économique du Mexique a fait de même après l'expérience menée sur la chaîne de charcuterie et autres conserves de viande de porc. Comme mentionné auparavant, la stratégie d'accompagnement de la CEPALC comprend le transfert de savoirs et la création de compétences chez les fonctionnaires publics.

Après les deux premières expériences d'études au Guatemala avec la chaîne de légumes d'exportation non traditionnels et de produits forestiers des concessions forestières de Petén, le gouvernement du pays a décidé de travailler sur huit autres chaînes agricoles en suivant cette méthodologie¹⁰, cette fois sans l'assistance technique de la CEPALC. En outre il s'est engagé à l'appliquer dans quatre chaînes touristiques départementales après les résultats obtenus dans la chaîne de tourisme d'Antigua Guatemala et des municipalités rurales de Sacatepéquez. Il est par ailleurs très important de mentionner les nombreux efforts menés pour diffuser la méthodologie dans différents espaces universitaires et académiques de la région au travers d'ateliers et des conférences. Dans cette approche, le Ministère du Tourisme du Salvador, avec ses propres ressources a publié le livre *Chaînes de valeur touristiques dans le département de La Libertad* pour diffuser la méthodologie de la CEPALC ainsi que le cas analysé à **La Libertad** pour pouvoir reproduire l'expérience dans d'autres départements du pays.

¹⁰ Ces chaînes ont été la cardamome, la pomme de terre, les produits laitiers, les graines de sésame, le cacao, la papaye, l'avocat et la mangue.



Marché local de fleurs, Sacatepéquez, Guatemala

3) AMÉLIORATION DU DIALOGUE PUBLIC-PUBLIC, PRIVÉ-PRIVÉ ET PUBLIC-PRIVÉ. La méthodologie vise l'enrichissement du dialogue public-privé comme élément clé dans la politique industrielle. Quand les secteurs public et privé travaillent de façon conjointe ils peuvent augmenter la capacité à surmonter les restrictions qui freinent le relèvement économique et social (CEPALC 2008). À travers cette collaboration les secteurs public et privé peuvent définir et mettre en marche un agenda de développement productif où les acteurs du secteur privé participent comme conseillers dans la définition, l'exécution, le suivi et l'évaluation de politiques et programmes publics, législation, règlements et spécifications techniques liées avec le développement productif (CEPALC, 2008). La méthodologie encourage aussi le dialogue entre les organismes publics qui régulent et appuient la chaîne. À travers les tables de dialogue on apprend en détail les activités que chaque organisme réalise et les défis auxquels ils font face. Comme résultat, les processus peuvent promouvoir la création de commissions publiques spécifiques pour affronter les restrictions de la chaîne. Enfin, la collaboration entre les maillons

de la chaîne et à l'intérieur de chacun d'entre eux est également encouragée. Ci-dessous, quelques uns des résultats obtenus :

- *Concentration du tissu entrepreneurial*, spécialement observé dans les chaînes d'élevage de crevettes et snacks nutritifs au Salvador où les associations intra-maillons ont été renforcées. À titre d'exemple, dans cette dernière chaîne s'est formée l'association des Déshydrateur de Fruits du Salvador (ADEFRU-DELSAL).
- *Une plus grande coordination de l'action publique*, comme celle observée lors de la réactivation de la Table Technique d'Aquaculture du Salvador dans la chaîne d'élevage de crevettes ainsi que la formation de la Table Nationale de légumes, proposition issue des stratégies formulées dans le cadre du renforcement de la chaîne de la tomate et du poivron dans ce même pays.
- *Évolution dans les chaînes de valeur proposées*. Les tables de dialogues sont établies à partir d'un schéma consultatif, c'est-à-dire qu'elles sont convoquées *ad hoc* à des moments spécifiques du processus d'accompagnement pour valider l'information recueillie et les propositions pour résoudre les faiblesses. Cependant, après avoir finalisé les processus de validation on observe une continuité dans les tables et groupes de travail, ce qui favorise l'évolution du dialogue et l'agenda de travail dans un cadre de coopération¹¹.

4) IDENTIFICATION DE NOUVELLES LIGNES (DIRECTRICES) DE TRAVAIL. Le travail sur les chaînes de valeur ouvre de nouvelles lignes de recherche, surtout en matière de politiques publiques compte tenu des restrictions identifiées et des résultats obtenus. Parmi ces restrictions, il convient de souligner:

- *Relèvement grâce à des services*. Les services professionnels et spécialisés ont un rôle important dans la promotion de la

modernisation technologique et la croissance de la valeur ajoutée nationale dans les chaînes de valeur de biens et services à travers l'assistance technique, les certifications, la recherche, le développement et la logistique, entre autres. Les services professionnels et d'appui contribuent de façon importante à une plus grande valeur ajoutée nationale des chaînes de valeur agroindustrielles, mais aussi à augmenter la participation dans la valeur ajoutée totale obtenue des maillons les plus importants de la chaîne (Oddone et Padilla, 2014).

- *Autosuffisance en énergie électrique*. Dans l'étude de la chaîne de valeur de fibres textiles au Salvador, le coût élevé de l'énergie pour certains maillons a été identifié comme une barrière importante. La "Stratégie d'autosuffisance en énergie électrique dans les entreprises de fibres-synthétiques-vêtements sportifs du Salvador" est apparue comme une solution, avec l'appui de la chambre de commerce textile du Salvador et du Ministère de l'Économie (Alvarado, 2015).



Table de dialogue de la chaîne du tourisme de La Libertad, Salvador

¹¹ Le chapitre 6 du Manuel détaille les caractéristiques des tables de dialogue.

- *L'Étude transversale de chaînes dans la sous-région* identifie aussi des futures lignes de travail. Le rôle des intermédiaires dans les chaînes de valeur a été analysé afin de définir des mécanismes permettant de réduire leur contrôle sur la chaîne et par conséquent leur appropriation de la valeur ajoutée, afin d'obtenir de plus grands bénéfices pour les producteurs.
- *L'analyse des chaînes de valeur transfrontalières* est aussi une ligne de recherche pour stimuler la croissance inclusive et la transformation productive à travers des processus d'intégration régionale.

GLOSSAIRE DES CONCEPTS CLÉS

Assimilation méthodologique. Les acteurs partenaires et contreparties assimilent et intègrent les contenus et les étapes de la méthodologie dans le processus d'accompagnement.

Caractère systémique. L'analyse des principaux maillons et leurs relations est accompagnée de l'étude des acteurs publics et privés les plus importants qui appuient, régulent et interfèrent avec la chaîne.

Dialogue public-privé. Liens formels et informels entre les secteurs publics et privés qui sont fondamentaux pour la définition et la mise en application de stratégies participatives.

Dialogue public-public. Relations intergouvernementales visant le renforcement de la coordination et le développement d'une

stratégie conjointe d'attention à la chaîne pour combler les lacunes et réduire la duplication des compétences et des activités.

Méthodologie pour le renforcement des chaînes de valeur. Comprend neuf étapes : la définition de méta-objectifs, la sélection de chaînes, le diagnostic, la première table de dialogue, l'identification de bonnes pratiques, l'élaboration de stratégies, la deuxième table de dialogue, l'appui à la mise en application et le lancement public.

Reproduction méthodologique. Les acteurs partenaires ou contreparties utilisent les contenus et les étapes de la méthodologie dans le processus de renforcement d'autres chaînes de valeur.

CHAPITRE V

DÉFINITION DES MÉTA-OBJECTIFS ET LA SÉLECTION DES CHÂÎNES

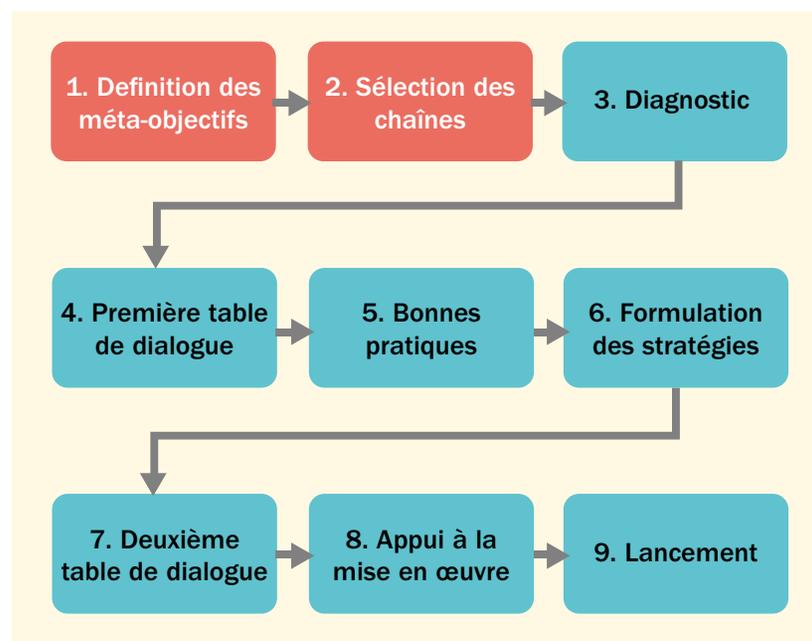
Définition des méta-objectifs

Le renforcement des chaînes de valeur est un outil qui permet d'atteindre les objectifs de développement à moyen et long terme. Dans la méthodologie de la CEPALC, ils sont appelés "méta-objectifs" car en dernière instance c'est le but du processus en matière de développement économique et social. Le préfixe "méta" les distingue d'objectifs particuliers qui apparaissent au fil du travail sur les chaînes. On s'attend à ce qu'ils soient alignés avec le plan national de développement ou avec des politiques publiques pertinentes comme la politique industrielle ou de science, de technologie et d'innovation, entre autres.

La définition des méta-objectifs se fait habituellement au cours d'une réunion de travail avec des fonctionnaires publics de haut niveau qui déterminent la contribution attendue à partir du renforcement de la chaîne. Un processus participatif peut aussi être privilégié, consistant à convoquer des représentants du secteur privé (chambres et associations entrepreneuriales) et définir les méta-objectifs après la présentation de la méthodologie. Dans tous les cas, il convient de ne pas prolonger outre mesure cette première étape afin d'avancer vers les étapes suivantes déjà programmées.

Parmi les différents méta-objectifs, il convient de souligner l'augmentation de l'emploi et des salaires réels, la hausse des exportations, une participation accrue des PME et la croissance de

À travers les méta-objectifs, preuve finale du renforcement économique et social, sont sélectionnées les chaînes sur lesquelles la méthodologie sera appliquée.



la production nationale. Par ailleurs, des considérations géographiques peuvent également être envisagées, comme le soutien aux chaînes des régions défavorisées, comme ce serait le cas des zones rurales éloignées des zones métropolitaines, ou bien des franges côtières et maritimes. Les méta-objectifs offrent un guide pour les actions à réaliser dans le reste des étapes du processus de renforce-

ment : les chaînes choisies doivent avoir le potentiel suffisant pour contribuer à leur accomplissement. Le diagnostic mettra l'accent spécialement sur les goulots d'étranglement qui empêchent aux chaînes d'offrir un plus grand apport aux méta-objectifs et les stratégies veilleront à les atteindre. L'encadré ci-dessous présente les questions clés pour la définition des méta-objectifs.

ENCADRÉ V.1 QUESTIONS STRATÉGIQUES EN MATIÈRE DE MÉTA-OBJECTIFS

Étant donné que le méta-objectif représente le but recherché en dernière instance en matière de développement économique et social, et comme résultat du processus de renforcement de chaînes de valeur, les questions-guide pour sa définition sont :

- Quels sont les principaux défis à affronter en matière de développement productif ?
- Quels sont les principaux objectifs en matière de développement productif du plan national de développement ?
- Quels sont les principaux objectifs identifiés dans le plan sectoriel de l'organisme public leader dans le processus de renforcement de la chaîne ?
- Comment le renforcement des chaînes de valeur contribue-t-il au développement productif ?

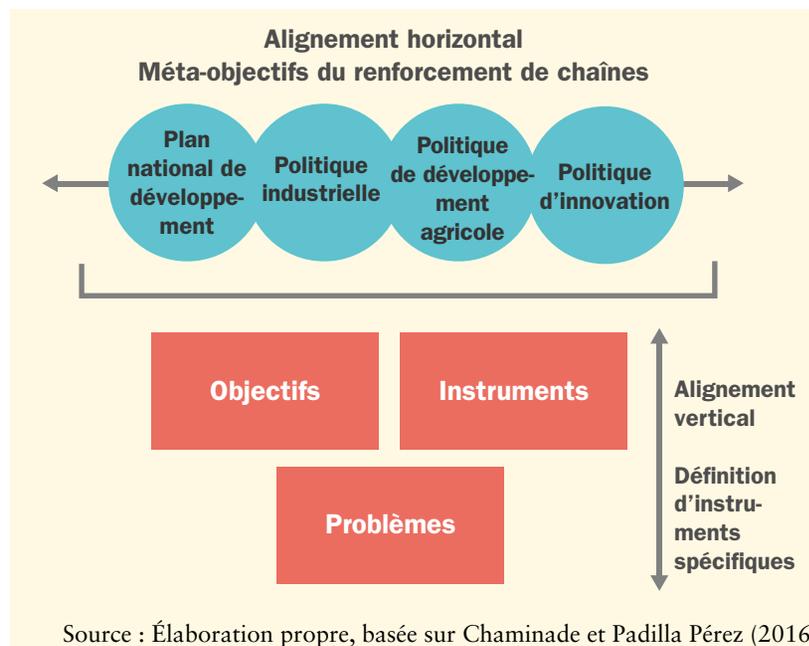
Source : Élaboration propre.

Les étapes de la méthodologie prennent en compte l'alignement vertical et horizontal des méta-objectifs.¹²

- **Alignement horizontal.** Les méta-objectifs sont alignés avec des plans de développement et des plans sectoriels. Ainsi, au cas où un objectif de développement national serait l'appui aux régions défavorisées, le renforcement des chaînes serait orienté vers le développement productif desdites zones. En fonction

¹² Voir Chaminade et Padilla Pérez (2016) pour plus de détails sur l'alignement vertical et horizontal des objectifs et des politiques publiques.

DIAGRAMME V.1 ALIGNEMENT VERTICAL ET HORIZONTAL



Source : Élaboration propre, basée sur Chaminade et Padilla Pérez (2016).

de ce critère, si un objectif central du Ministère de l'Agriculture était l'augmentation de l'approvisionnement national en produits primaires, le méta-objectif de la chaîne de ce secteur serait d'élever la production et la productivité nationale.

- **Alignement vertical.** Les méta-objectifs doivent aussi être alignés avec les instruments spécifiques. C'est-à-dire que la définition de stratégies pour le renforcement des chaînes de valeur doit correspondre aux méta-objectifs définis. L'analyse micro et les processus participatifs sont très utiles pour identifier les instruments, afin d'être sûr qu'ils sont vraiment orientés à l'accomplissement des objectifs (Voir diagramme V.1).

Cette première étape du processus décrit les méta-objectifs de façon générale, par exemple : une hausse dans la création d'emploi ou l'augmentation des exportations. Il faut prendre en compte le

fait que la chaîne n'a pas encore été sélectionnée et que le diagnostic n'a pas encore été réalisé, donc nous ne disposons pas encore d'une définition précise en termes de quantités, d'acteurs ou de régions impliquées.

Sélection des chaînes

Le processus pour le renforcement d'une chaîne de valeur implique un processus de sélection. L'usage efficace de ressources publiques limitées et la recherche de synergies et d'économies d'échelle sont des référents économiques pour la sélection de secteurs ou de chaînes. Face aux faibles ressources fiscales, il est impératif de déterminer où elles seront attribuées. Cependant ces décisions doivent être prises dans le cadre d'une stratégie de développement (alignement vertical et horizontal) et dans un contexte de transparence. Il convient qu'elles soient prises de façon explicite et claire, et non pas de façon implicite et obscure (Ocampo, 2014). Il est donc important d'avoir un mécanisme objectif et systématique pour la sélection des chaînes.

Les étapes dans la sélection des chaînes

Le processus de sélection des chaînes comprend six étapes (voir le diagramme V.2)

1) Les critères pour la sélection des chaînes coïncident avec les méta-objectifs, c'est-à-dire avec le potentiel de la chaîne pour contribuer à son accomplissement. Dans les processus d'assistance technique apportés par la CEPALC, les gouvernements ont exprimé un grand intérêt à disposer d'un processus objectif et transparent pour la sélection des chaînes. La sélection d'une ou plusieurs chaînes implique un appui gouvernemental à court ou moyen terme, ce qui peut donner lieu à des pressions de la part de groupes privés. Les étapes décrites dans le diagramme V.2 constituent un outil propice pour donner de la légitimité et de la rigueur au processus. Il est important de préciser que la sélection d'une ou plusieurs chaînes en aucun cas n'entrave le développement des autres. Comme indiqué ci-dessus, le renforcement des chaînes a un impact significatif sur l'agrégat économique global dans la me-

sure où le processus se reproduit. De cette façon les chaînes qui ne sont pas favorisées en première instance pourraient être choisies dans les processus suivants.

2) Après la définition des méta-objectifs, l'étape suivante est l'identification d'un ou plusieurs indicateurs qui évaluent la contribution potentielle de la chaîne dans l'accomplissement de chaque méta-objectifs. Par exemple, si l'objectif poursuivi est l'intégration des MPME, des possibles indicateurs seraient le pourcentage de ventes réalisées par ce secteur d'entreprises, la taille moyenne des établissements et les indices de concentration du marché, entre autres.

3) La troisième étape correspond à la construction des indicateurs, et les sources principales d'information sont les suivantes :

- a) Données de la comptabilité nationale, en particulier celles concernant la production et l'emploi.
- b) Des matrices entrées-sorties pour évaluer principalement les enchaînements productifs et la capacité dynamique de la chaîne en matière d'emploi, de commerce et de valeur ajoutée domestique.



Formation de fonctionnaires publics de la méthodologie de la CEPALC, République Dominicaine

- c) Données du commerce international de biens et services et investissement étranger.
- d) Utilisation de micro-données de recensements, d'enquêtes et d'impôts domestiques.

On utilise ces sources pour construire des indicateurs quantitatifs. La sélection des chaînes peut aussi inclure des indicateurs qualitatifs, par exemple : le fait qu'une chaîne soit concentrée dans une région spécifique (hors de la zone métropolitaine ou sur le littoral côtier), ou qu'elle soit principalement composée de groupes vulnérables.

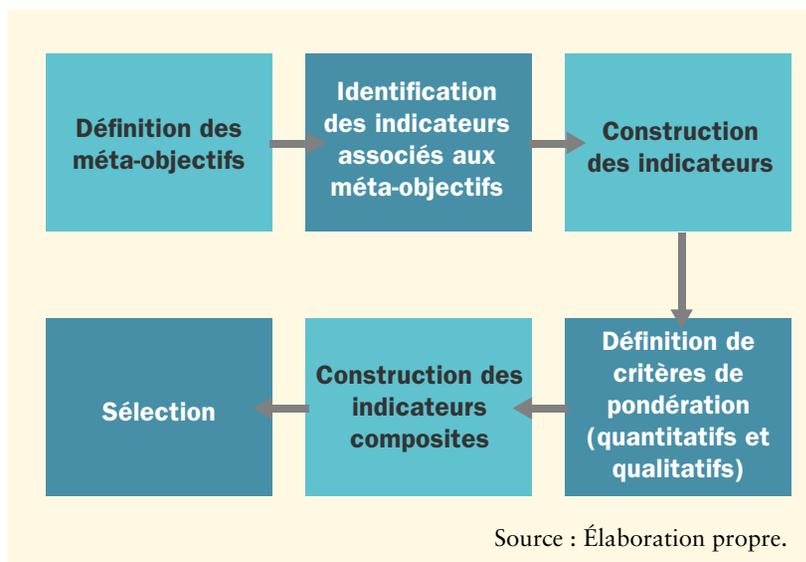
La construction d'indicateurs suppose de se confronter à trois défis principaux. Premièrement, la disponibilité des données, car l'information publique n'existe peut-être pas dans tous les domaines. Cette carence est courante concernant les matrices entrées-sorties et les enquêtes spécialisées. Ensuite, se pose la question du niveau d'agrégation, car sans les micro-données l'information disponible n'aboutit pas toujours à l'identification précise des chaînes. Il faut donc être vigilant concernant l'analyse quantitative des données et souvent il convient d'identifier la chaîne parmi différentes branches ou postes spécifiques. Le troisième défi est l'inclusion de variables de prédiction. **Les quatre sources d'information décrites ci-dessus reflètent la situation actuelle de la chaîne, mais ne montrent pas forcément son potentiel si elle venait à être renforcée.** Dans ce sens, il peut être utile de faire des estimations sur la croissance future de la demande et l'offre des produits et services finaux de la chaîne, ou des indices de complexité qui évaluent la capacité du développement favorable d'une chaîne sur la base des capacités déjà existantes dans des activités productives similaires.

4) La quatrième étape est la définition des critères pour pondérer les indicateurs. Il est possible de choisir de donner la même importance à chacun des méta-objectifs ou d'octroyer une pondération supérieure à ceux considérés comme prioritaires. Il est également possible d'inclure des critères d'exclusion, c'est-à-dire que si une chaîne ne remplit pas un quota minimum ou maximum, elle serait exclue sans tenir compte des quotas atteints dans les autres

indicateurs. Par exemple, s'il est établi que la chaîne à choisir doit se trouver dans des régions de moindre développement relatif (pour accomplir le méta-objectif d'appuyer le développement de zones défavorisées), toute chaîne qui ne remplit pas ce critère ne sera pas incluse dans le processus. Si les critères se définissent clairement dans cette étape, il convient de se poser des questions sur la faisabilité du processus de renforcement. Par exemple, si une chaîne est très atomisée et n'a pas d'association ou de représentation syndicale, le processus est considéré très complexe avec peu de probabilités de succès. Dans cette étape se décide aussi si les indicateurs sont accumulés après leur normalisation ou si un autre processus d'agrégation est suivi. Il est très important de définir clairement les critères avant la sélection afin de garantir l'objectivité du processus.

5) La cinquième étape est la construction d'un indicateur composite pour chaque chaîne et dans la sixième et dernière étape, la chaîne est choisie. Le processus ici décrit permet d'obtenir une liste réduite des chaînes qui contribueraient le plus aux méta-objectifs.

**DIAGRAMME V.2
PROCESSUS DE SÉLECTION D'UNE CHAÎNE**



Source : Élaboration propre.

Délimitation d'une chaîne

Une chaîne de valeur a un noyau commun (les producteurs ou fournisseurs de services principaux), et un ensemble de maillons partagés en amont et en aval. Si en choisissant une chaîne, on observe que le noyau est formé de producteurs qui développent différentes activités productives, et qui en plus font appel à plusieurs fournisseurs de produits et de machineries, ainsi que plusieurs distributeurs, alors il ne s'agira pas d'une mais de plusieurs chaînes. Une chaîne est différente d'un secteur : on ne peut pas se référer à la chaîne de composants et biens électroniques, ni à la chaîne d'aquaculture d'un pays. Il s'agit plutôt de secteurs, composés de plusieurs chaînes. Dans les exemples fournis on trouve la chaîne de fabrication des écrans de télévision ou celles d'élevage de crevettes et de tilapia. Si la délimitation se fait de façon trop globale, l'application de la méthodologie est mise en cause. Le diagnostic se complique quand il faut intégrer un grand nombre d'acteurs, et identifier les relations dans et entre les maillons. Par ailleurs, la définition des stratégies se complique à cause d'un nombre excessif d'acteurs et de restrictions à prendre en compte, provoquant que l'organisation, le déroulement des tables de dialogues soient mis en cause par une hétérogénéité de participants n'ayant probablement ni relations productives ni intérêts communs.

L'espace et les acteurs impliqués dans la sélection des chaînes sont flexibles et dépendent de différents facteurs : le rôle assumé par le gouvernement et le secteur privé dans le processus ; le contexte dans lequel se développe le processus (exécution de fonds de coopération ou prêts internationaux, initiatives conjointes du secteur public et privé ou la mise en application de programmes publics de développement) ; le niveau actuel de développement de la chaîne et la fluidité des relations entre gouvernement et entreprises, entre autres. En résumé, sur la base de critères objectifs et systématiques déjà établis, la décision peut être prise dans des réunions avec des fonctionnaires publics de haut niveau où lors des tables de dialogues avec des membres des secteurs public et privé.

L'appui et l'implication locale est décisive dans les prochaines étapes pour la sélection d'un consultant local expert de la chaîne, la facilité d'accès à l'information pour faire le diagnostic, l'appui logistique pour réaliser le travail de terrain, la convocation et l'organisation des tables de dialogue.

Exemple d'identification de méta-objectifs et la sélection des chaînes

Dans ce chapitre et dans ceux qui suivent, on présente des exemples concrets de chaque étape de la méthodologie afin d'illustrer les concepts présentés. En ce qui concerne la définition des méta-objectifs et la sélection de la chaîne, sont présentés les résultats de la chaîne de valeur de la charcuterie et autres conserves de viande de porc du Mexique. Ce travail a été réalisé en collaboration avec le Ministère de l'Économie du Gouvernement Fédéral du Mexique, dans le cadre de ses activités au sein de la Table de Travail de Développement de Chaîne Produc-



Élevage de porcs, Mexique

tive du Conseil Consultatif Entrepreneurial pour la Croissance Économique du Mexique (CCECEM). L'assistance technique de la CEPALC a été apportée dans le cadre du projet "Croissance Inclusive, Politique Industrielle Rurale et Chaînes de Valeur Participatives en Amérique Latine et les Caraïbes", financé par le Fond International de Développement Agricole (FIDA), raison pour laquelle les chaînes qui ont été choisies devaient faire partie du secteur rural au sens large du terme, même si certains de leurs maillons appartenaient au secteur secondaire. La description présentée ci-dessous provient du rapport résumé de l'expérience avec la chaîne (Alvarado et autres, 2016).

Les méta-objectifs ont été définis lors d'une réunion de la Table de Travail de Développement de Chaînes Productives à laquelle ont participé des représentants d'organismes publics (Ministère de l'Économie, Ministère des Finances et du Crédit Public et l'Institut National de l'Entrepreneur entre autres) et des Chambres d'affaires. Les méta-objectifs choisis ont été :

- i) Satisfaire une demande nationale existante pour le produit de la chaîne choisie (produits très consommés, mais dont la demande est majoritairement satisfaite par les importations).
- ii) Promouvoir l'insertion de petites et moyennes entreprises (PME) dans la chaîne.
- iii) Accroître la valeur ajoutée nationale (contenu domestique de la production).
- iv) Renforcer l'intégration de la chaîne (enchaînements productifs)

Pour chacun des méta-objectifs, deux indicateurs quantitatifs complémentaires détaillés dans l'encadré V.2 ont été considérés. Les sources d'information désagrégées ont été le plus possible priorisées, ce qui a conduit à examiner les 44 classes d'activités (6 chiffres du Système de Classification Industrielle d'Amérique du Nord, SCIAN) qui composent les sous-secteurs 311 (aliments) - et 312 (boissons et tabac) de l'industrie de la transformation. Concernant le méta-objectif 1, les indicateurs évaluent la pertinence du type d'activité dans l'industrie de la transformation



Fabrication de charcuteries, Mexique

ainsi que l'importance relative de la production nationale dans la consommation. Les indicateurs du méta-objectif 2 permettent d'identifier les activités ayant la plus grande participation de PME. Dans ce cas, la taille en termes d'employés ainsi que la concentration des ventes de la classe d'activité sont considérées. Pour le méta-objectif 3, les indicateurs sélectionnés mesurent l'importance relative de chaque classe d'activité dans la contribution à la valeur ajoutée, ainsi que l'effet multiplicateur de chaque activité dans la valeur ajoutée de l'économie dans son ensemble. Finalement, pour le méta-objectif concernant l'intégration de la chaîne, une taxonomie des différentes activités basée sur leurs enchaînements avec le reste de l'économie a été utilisée, ainsi qu'un indicateur de prédiction qui permet d'identifier des industries dont les ressources présentement disponibles pourraient être utilisées de façon plus efficace pour fabriquer des produits technologiquement plus complexes (voir l'encadré V.2).

ENCADRÉ V.2 INDICATEURS QUANTITATIFS

Méta-objectif 1 : Satisfaire une demande nationale existante pour le produit

- 1.1. **Participation des ventes de la chaîne (classe d'activité) dans les ventes totales de l'industrie manufacturière.** La valeur utilisée est la participation moyenne pour la période de 2009-2012, à partir des données de l'Enquête Annuelle de l'Industrie Manufacturière (EAIM) au niveau de classe d'activité (6 chiffres classification SCIAN).
- 1.2. **Quotient entre le multiplicateur de demande finale (en aval) de la production nationale et le multiplicateur d'importations.** Le quotient se calcule en utilisant la formule suivante : $\sum_i^n 1 b_{i,j}^d / \sum_i^n 1 b_{i,j}^m$, où les exposants d et m indiquent respectivement les coefficients des matrices des besoins (directs ou indirects) nationaux et importés. Ces matrices se calculent à partir de la matrice entrées-sorties actualisée à 2012 (AMIP 2012) au niveau de la branche d'activité (4 chiffres classification SCIAN).

Méta-objectif 2 : Promouvoir l'intégration de PME à la chaîne

- 2.1. **Nombre d'employés par établissement.** La valeur utilisée est le quotient moyen observé pour la période 2009-2012 basé sur les données de l'Enquête Annuelle de l'Industrie Manufacturière (EAIM) au niveau de classe d'activité (6 chiffres classification SCIAN).
- 2.2. **Quotient entre la proportion des ventes (indicateur 1.1) et le nombre d'établissements.** La valeur utilisée est la proportion moyenne pour la période 2009-2012 avec les données de l'Enquête Annuelle de l'Industrie Manufacturière (EAIM) au niveau de classe d'activité (6 chiffres classification SCIAN).

Méta-objectif 3 : Augmenter la valeur ajoutée nationale (industrialisation, technologie).

- 3.1. **Valeur ajoutée comme proportion du total de la manufacture.** La valeur utilisée est la proportion moyenne observée pour la période 2009-2012 avec les données de l'Enquête Annuelle de l'Industrie Manufacturière (EAIM) au niveau de classe d'activité (6 chiffres classification SCIAN).
- 3.2. **Multiplicateur de valeur ajoutée.** Les multiplicateurs de valeur ajoutée pour chaque branche d'activité j sont calculés à partir de la formule suivante : $\sum_i 1 \frac{v_i}{v_j} b_{i,j}$, où $v_i = \frac{vab_i}{x_i}$ représente le quotient entre la valeur ajoutée brute et la valeur brute de production de la branche d'activité i, alors que $b_{i,j}$ est le coefficient de demandes directes et indirectes du type d'activité i depuis le type d'activité j, c'est à dire que c'est l'élément (i,j) de la matrice inversée de Leontief. On calcule cette matrice à partir des données de la matrice entrées-sorties actualisée à 2012 (AMIP 2012) au niveau de la branche d'activité (4 chiffres SCIAN).

Méta-objectif 4 : Renforcer l'intégration de la chaîne

- 4.1. **Enchaînement.** Dans ce cas on classe chaque branche d'activité (4 chiffres SCIAN) selon la proposition de Chenery et Watanabe (1958) sur la base des valeurs relatives des systèmes d'enchaînement en amont et en aval :

	$DBL_j < \overline{DBL}_j$	$DBL_j \geq \overline{DBL}_j$
$DFL_i < \overline{DFL}_i$	Prod. Primaire / Finale	Prod. Secondaire / Finale
$DFL_i \geq \overline{DFL}_i$	Prod. Primaire / Intermédiaire	Prod. Secondaire / Intermédiaire

Où $DBL_j = \sum_i 1a_{i,j}^n$ et $DFL_i = \sum_j 1a_{i,j}$ indiquent la valeur des enchaînements directs respectivement en amont et en aval. Ils sont calculés à partir de la matrice de coefficients techniques $a_{i,j}$, de la matrice ressources-produits actualisation 2012. D'un autre côté les valeurs DBL_j et DFL_i sont les valeurs des enchaînements moyens de toute l'économie.

4.2. Indice de complexité/ faisabilité. Cet indice à caractère indicatif, a d'abord été calculé par le Ministère des Finances au niveau des produits en utilisant la nomencla-

ture du système harmonisé de l'Organisation Mondiale des Douanes. Les tableaux d'équivalence proposés par Pierce et Schott (2012) ont été utilisés pour trouver la correspondance avec la classification type de l'industrie (NAICS). En particulier pour chaque classe d'activité (6 chiffres classification SCIAN) on a calculé la moyenne de l'indice de complexité- faisabilité de tous les produits qui appartiennent à celle-ci.

Source : Alvarado et autres. (2016)

Pour chacun des huit indicateurs, chaque classe d'activité est classée selon la valeur de l'indicateur. Pour les indicateurs associés à l'intégration de PME, la classification s'est faite de manière ascendante et pour les autres de manière décroissante. Afin d'obtenir une liste réduite des classes d'activités, 5 points sont attribués à la première classe d'activité du classement de chaque indicateur, quatre points à la deuxième et ainsi successivement jusqu'à la sixième, position à partir de laquelle zéro point est attribué.¹³ Une pondération égale à chaque méta-objectif a été privilégiée raison pour laquelle la construction de l'indicateur composé s'est faite à partir de la somme des indicateurs individuels. Dans la sélection finale, sont exclus les classes d'activités dont la valeur de l'indicateur est inférieure à la médiane des classes d'activités prises en compte¹⁴

¹³ Dans le cas de l'indicateur associé au méta-objectif de consolidation de l'intégration de la chaîne, qui est un indicateur qualitatif, cinq points ont été attribués aux classes d'activités qui fournissent des matières intermédiaires, trois points pour celles qui produisent des biens de consommation finale, un point pour les activités primaires qui fournissent une demande intermédiaire et zéro point pour les activités primaires qui fournissent une demande finale.

¹⁴ Dans le cas des indicateurs associés au méta-objectif de la satisfaction de la demande nationale, le type d'activité dont les indicateurs se trouvent en dessous de la médiane des activités retenues est exclu. D'autre part, dans le cas des indicateurs d'enchaînement, sont exclues les classes d'activités primaires (à cause de leur faible enchaînement).

afin d'éliminer celles qui ne respectent pas certains méta-objectifs. Dans le classement final, ont uniquement été retenues les classes d'activités, après l'application du critère d'exclusion décrit ci-dessus, ayant au moins un indicateur valable pour chaque méta-objectif.

Une fois calculés les indicateurs composés, sont choisies les deux classes d'activité ayant le score le plus élevé. La table de travail a eu besoin de l'assistance technique de la CEPALC pour consolider l'une d'entre elles, car le processus de la deuxième a parallèlement été réalisé sous la coordination du Ministère de l'économie. La dernière étape a consisté à délimiter la chaîne à partir des classes d'activités choisies, grâce à l'analyse des données sectorielles fournies par des entités publiques et chambres d'affaires. Cette analyse a permis d'identifier la chaîne, dans la classe d'activité retenue, ayant le plus de potentiel pour atteindre les méta-objectifs.

GLOSSAIRE DE CONCEPTS CLÉS

Délimitation de la chaîne. Analyse qui permet d'identifier le premier et dernier maillon de la chaîne. Généralement il convient d'abord d'identifier le maillon principal de la chaîne, celui qui réalise le processus clé de production ou de transformation ; et ensuite de déterminer les enchaînements en amont et en aval jusqu'aux provisions d'intrants et au consommateur final.

Indicateurs qualitatifs. Sont ceux définis en fonction de l'opinion ou perception sur un thème précis. Ils émergent de l'observation,

des dynamiques de groupes, des entrevues ou techniques de projection, et représentent une information difficilement mesurable.

Méta-objectif. C'est le but final que vise le renforcement d'une chaîne et la solution des contraintes observées.

Sélection des chaînes. Processus systématique, à travers lequel on choisit les chaînes où sera appliquée la méthodologie.

Vérification finale

- On compte avec un organisme public intéressé et engagé dans le processus de renforcement de la chaîne.
- Les méta-objectifs ont été choisis en alignement avec les plans de développement et les plans sectoriels (spécialement ceux liés à l'organisme public associé au processus).
- On définit un processus objectif pour la sélection de la chaîne selon les méta-objectifs identifiés.
- On a choisi la chaîne à renforcer.

CHAPITRE VI

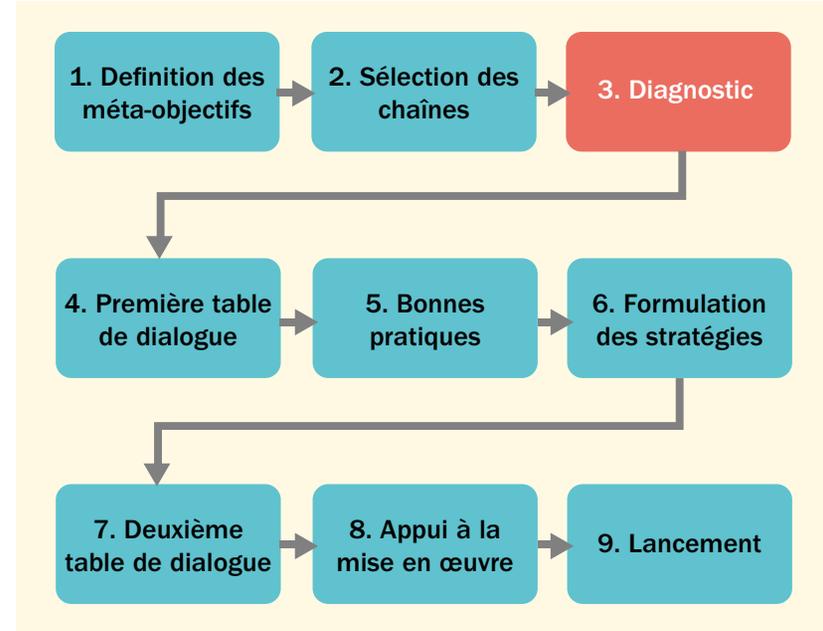
DIAGNOSTIC

L'exercice du diagnostic est centré sur l'identification des restrictions qui freinent le renforcement de la chaîne de valeur.

Les contraintes ou goulots d'étranglement sont les obstacles ou problèmes auxquels font face les maillons de la chaîne ou la chaîne dans son ensemble (restrictions systémiques), et qui empêchent leur bon fonctionnement, coordination ainsi que son ascension économique. Le processus de dépassement desdits obstacles est défini comme le renforcement de la chaîne de valeur.

Le diagramme VI.3 résume les composantes du diagnostic : on commence par faire une cartographie de la chaîne et par identifier ses maillons et ses acteurs principaux. Ensuite on analyse le contexte international et national de la chaîne, les caractéristiques économiques, de marché, de gouvernance, des institutions d'appui et de l'environnement. À chaque étape il convient de garder en tête que le but final est l'identification des restrictions.

Le diagnostic d'une chaîne de valeur commence avec la cartographie et l'identification de ses maillons, selon leur fonction respective. Concernant la cartographie, on suggère de commencer par identifier le maillon principal à partir du produit ou service central de la chaîne. Généralement c'est le maillon qui réalise le processus de transformation clé. Ensuite on passe à la construction des enchaînements en amont et en aval selon la fonction remplie par chaque maillon ; par exemple l'approvisionnement en intrants, le transport, la commercialisation en gros et en détail, jusqu'au consommateur final. Le point central est la délimitation de la chaîne en amont et en aval (voir diagramme VI.1) ; générale-



ment on considère l'approvisionnement en intrants comme étant le premier maillon et le consommateur final comme le dernier, même si, dans certaines chaînes le recyclage est très important et ouvre l'opportunité d'un nouveau cycle de production à partir des déchets.

Une fois le premier diagramme de la chaîne construit, avec ses maillons respectifs, il convient d'identifier les membres qui la constituent. Ensuite, on identifie les organismes publics et privés qui régulent et appuient le fonctionnement des maillons et de la chaîne dans son ensemble (voir diagramme VI.2). Il s'agit d'organisations qui peuvent avoir un caractère technico-normatif, financier, de recherche et de contrôle entre autres fonctions. Les organisations peuvent être regroupées et divisées en cinq catégories: secteur public ; universités et écoles techniques, centres de recherche, fournisseurs de services professionnels et spécialisés et chambres d'affaires. Ces organisations ont une influence sur la gouvernance de la chaîne, car elles interfèrent dans le système de coordination, de régulation et de contrôle pour contribuer à la génération de valeur ajoutée.

Le guide de questions présenté ci-dessous s'applique à ce groupe d'acteurs économiques et d'organisations d'appui : il comprend les six niveaux de l'analyse afin d'identifier les restrictions systémiques et par maillon auxquelles fait face la chaîne (voir diagramme VI.3). L'analyse du contexte -du cadre économique, de marché, de gouvernance, des organisations d'appui et de l'environnement- permet de déterminer intégralement le fonctionnement et les caractéristiques de la chaîne en mettant l'accent sur ses relations avec le reste de l'économie nationale et les marchés internationaux. Elle met également l'accent sur son fonctionnement économique (coûts et marges de profits des maillons) ainsi que sa logique de

DIAGRAMME VI.1
IDENTIFICATION DES SYSTÈMES D'ENCHAÎNEMENTS EN AMONT ET EN AVAL

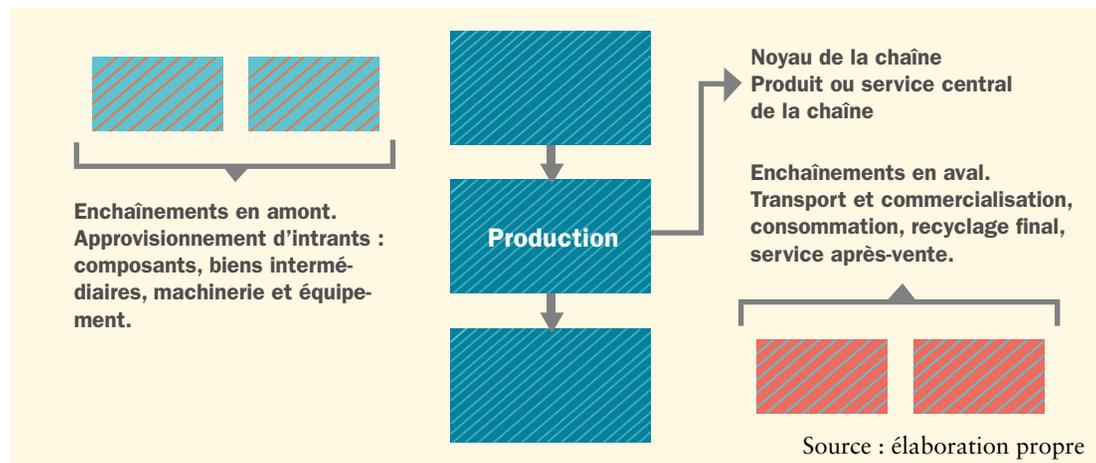
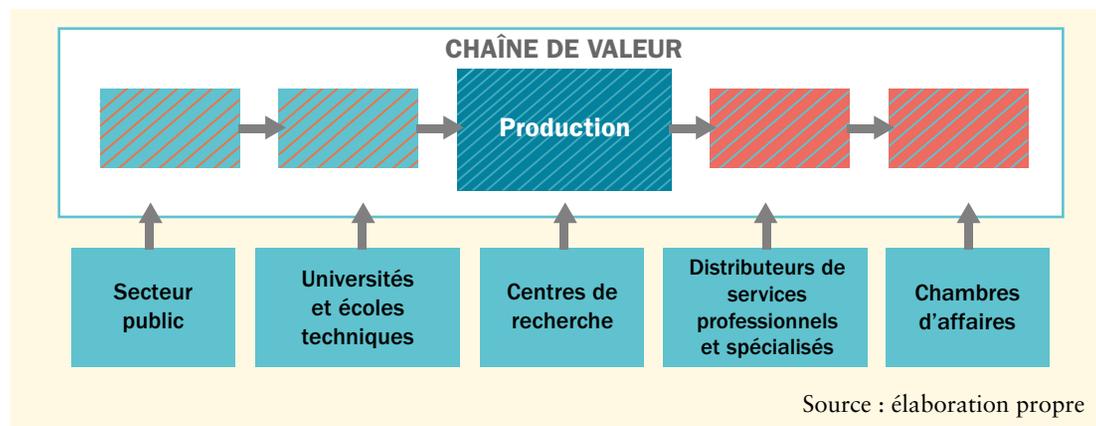
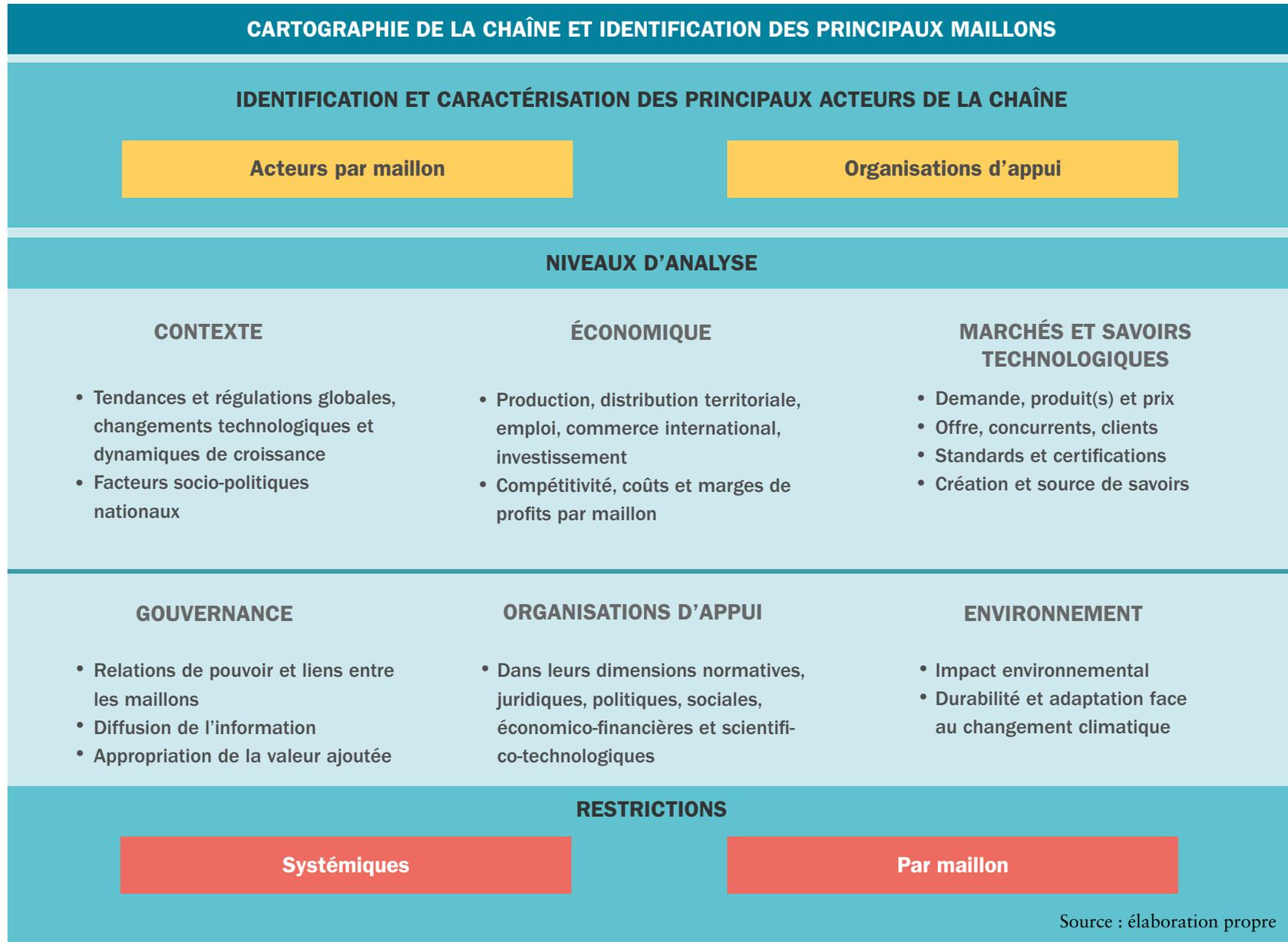


DIAGRAMME VI.2
ORGANISATIONS D'APPUI



fonctionnement en interne à partir du concept de gouvernance. Une fois l'analyse réalisée, on dispose d'outils pour trouver et expliquer les restrictions systémiques qui affectent l'ensemble de la chaîne, ou certains maillons de manière individuelle.

**DIAGRAMME VI.3
DIAGNOSTIC DE LA CHAÎNE**



Source : élaboration propre

En suivant le diagramme ci-dessus, qui montre les contenus et les niveaux d'analyse du diagnostic de la chaîne, on a pu élaborer une liste de questions qui répondent à leurs différents segments afin de l'appliquer aux principaux acteurs de chaque maillon et au réseau des organisations d'appui. Les thématiques et questions présentées ci-dessous constituent un guide méthodologique, qu'il convient d'adapter à chaque chaîne selon leur contexte et leurs caractéristiques, ainsi que leurs relations avec les méta-objectifs définis (voir encadré VI.1).

Le guide part de l'hypothèse de l'existence d'un accès élargi à l'information sur la chaîne étudiée. Néanmoins, on peut trouver des limitations quant à l'accès à l'information qui vont exiger une adaptation du guide. Dans tous les cas, une fois que la chaîne est choisie et définie, il convient de commencer les activités suivantes :

1) Rassemblement d'informations à partir de la recherche bibliographique et sur internet (statistiques, études, etcétera). Les informations spécifiques sur la chaîne en question sont généralement rares, et on obtient davantage des documents plus généraux, comme par exemple de la documentation sectorielle.

2) Demande à la contrepartie (institutions gouvernementales), ou groupes d'intérêts (chambres d'affaires, associations de producteurs, coopératives et gouvernements locaux), l'envoi d'information privilégiée, comme des documents officiels et des études liées à la chaîne.

Il est par ailleurs souhaitable de disposer de la totalité des éléments, car ils sont indispensables pour préserver l'approche systémique de l'étude et assurer l'analyse de toutes les restrictions et opportunités concernant le fonctionnement de la chaîne.

Il est très important de disposer de l'appui d'un expert local pour la réalisation du diagnostic et pour l'organisation des tables de dialogue. Comprendre les atouts et les restrictions de chaque chaîne demande des connaissances spécialisées acquises via un travail direct avec les acteurs. Ce contact permet aussi d'identifier les principaux acteurs qu'il est indispensable d'interviewer et d'inviter aux tables de dialogue.



Tank de reproduction de crevettes, Salvador



Élaboration de fruits traités, Costa Rica

ENCADRÉ VI.1
QUESTIONS CLÉS POUR L'ÉLABORATION DU DIAGNOSTIC

Grâce à la cartographie on a identifié les acteurs et les relations à étudier à l'intérieur des maillons ; on détermine ensuite l'information à rassembler et où aura lieu le travail de terrain.

Série de questions :

- Quel est le noyau de la chaîne de valeur (processus de transformation clé de la chaîne) ?
- Quels sont les principaux intrants demandés par le noyau de la chaîne (matière première, composantes, biens intermédiaires)
- Quels sont les besoins en machinerie et équipements dans le noyau de la chaîne ?
- Quels sont les canaux de commercialisation et de distribution du produit principal ou services de la chaîne ?
- Qui sont les consommateurs du produit ou service principal de la chaîne ?
- Quelles sont les caractéristiques principales des produits ou services de chaque maillon, surtout des facteurs de production utilisés ainsi que le cycle de vie ?

NIVEAUX D'ANALYSE

Contexte	Économique	Marchés et connaissances technologiques
<p>Considérations générales de la chaîne dans le contexte sectoriel, national, régional et international :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les tendances nationales qui caractérisent le secteur dans lequel on intègre la chaîne (production, emploi, commerce extérieur, entreprises principales, niveau de concentration) ? • Quelles sont les tendances internationales du secteur auquel appartient la chaîne de valeur (production, emploi, commerce, entreprises principales, niveau de concentration) ? • Quelle est la dynamique technologique du principal bien ou service de la chaîne (nouvelles technologies de produit ou processus qui pourrait avoir un impact sur le comportement de la chaîne) 	<p>En ce qui concerne la production, l'investissement et la distribution territoriale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment a évolué la structure de la chaîne dans les cinq dernières années ? Spécifiquement, y a-t-il des acteurs qui ont disparu ou des nouveaux acteurs ? • Quel est l'origine du capital de chaque maillon (domination des entreprises nationales ou étrangères) ? • Quel est le type d'entreprise (grande, moyenne, petite, micro) la plus répandue dans chacun des maillons de la chaîne ? • Quelle est la dynamique de création/disparition d'entreprises dans chacun des maillons de la chaîne ? • Quel est le niveau de production (valeur des ventes, valeur ajoutée) de la chaîne ? • Comment a évolué la production de la chaîne ces cinq dernières années ? 	<p>En ce qui concerne l'analyse de marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les principaux consommateurs nationaux et internationaux de la chaîne ? • Quelles sont les principales caractéristiques en termes de pouvoir d'achat, localisation géographique, us et coutumes et éléments sociodémographiques ? • Quelles sont les tendances actuelles et projetées de consommation des produits de la chaîne dans les principaux marchés destination ? • Qui sont les principaux concurrents nationaux et internationaux de la chaîne ? • Quels sont les caractéristiques des concurrents en termes d'origine du capital, de capacités technologiques et productives et de participation de marché, entre autres ?

(Continue)

	<ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il eu des investissements importants dans les cinq dernières années dans les maillons de la chaîne de valeur (acquisition d'actifs, investissements en infrastructure, etc.) ? Quelle est la distribution territoriale des acteurs et maillons de la chaîne de valeur dans le pays ou la région ? • Qu'est-ce qui caractérise les relations commerciales de la chaîne ? Par exemple : le producteur est-il également le responsable de la commercialisation ? • Quelles sont les caractéristiques des relations logistiques ? C'est-à-dire, quels sont les coûts entraînés et qui les couvre ? Par exemple, le producteur est-il responsable du transport ? • Quel type de transport va être utilisé pour la commercialisation des produits et services de la chaîne ? • Qu'est-ce qui caractérise le processus de production (décrire les étapes) ? • Quelles sont les principales technologies utilisées (machinerie et équipement, savoirs spécialisés, etc.) ? <p>Concernant l'emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est l'emploi (nombre d'employés permanents et temporaires) généré par chacun des maillons de la chaîne et quelle est sa distribution par entreprise à l'intérieur du maillon ? • Quel type d'emploi est créé dans la chaîne, en distinguant qualifié de non qualifié, genre et niveau d'éducation ? • Quelle est l'évolution de l'emploi dans chaque maillon de la chaîne pour les cinq dernières années ? • Quel est le salaire moyen payé dans chaque maillon ? • Quelle est l'évolution des salaires moyens offerts ces cinq dernières années ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les stratégies développées par les concurrents pour accéder aux nouveaux marchés ? • Les accords commerciaux internationaux (tarifs douaniers, quotas, etc.) favorisent-ils la chaîne ? • Quelles sont les conditions des tarifs douaniers applicables aux principaux producteurs de la chaîne ? <p>En ce qui concerne les exigences et standards du marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les standards de qualité que les producteurs de la chaîne doivent respecter ? • Quelles sont les normes et paramètres nationaux et/ou internationaux qui dirigent la production et la commercialisation des principaux produits de la chaîne ? • Les acteurs de la chaîne sont-ils méticuleux en ce qui concerne le respect des règles, des normes et des standards ? <p>Par rapport aux savoirs technologiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalise-t-on des activités formelles et informelles de recherche, de développement et d'innovation (R+D+i) ? • Combien d'entre elles comptent sur un appui public ? • Quelles sont les principales sources de savoirs de chacun des maillons de la chaîne (universités, centres de recherche, consultants, recrutement de ressources humaines spécialisées, etc.) ? • Quels sont les mécanismes concernant le transfert de savoirs et de technologies aux maillons de la chaîne ? • Y a-t-il une offre d'enseignement technique et/ou supérieur centré sur la chaîne ?
--	---	--

(Continue)

	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la participation des femmes dans la chaîne ? • Quels sont les avantages comparatifs du travail des femmes dans la chaîne ? • Quelle est la différence de genre en matière de salaires et d'appropriation de la valeur ajoutée ? <p>En ce qui concerne le commerce extérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le niveau des exportations du produit final de la chaîne ces trois dernières années ? Dans l'éventualité où plus d'un des maillons exporte un bien final ou intermédiaire, considérer les exportations de chacun d'eux. • Quelle est la participation de la chaîne (produit final) dans les principaux marchés destination (compétitivité à l'exportation) ? • Comment a évolué la demande externe du produit final de la chaîne ? C'est-à-dire, la demande du produit final de la chaîne a-t-elle augmenté ou baissé au cours des cinq dernières années ? • Comment ont évolué les importations et quelle est leur origine concernant les maillons de la chaîne qui y ont eu recours pendant les cinq dernières années ? • Importe-t-on des produits similaires ou des substituts de ceux produits par la chaîne ? Si c'est le cas, quels sont les pays d'origine ? • Y a-t-il des obstacles à la commercialisation et à la distribution (coûts, disponibilités, infrastructures, etcétera) ? <p>En matière de compétitivité, coûts et marges de profits :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les principaux facteurs de compétitivité des maillons de la chaîne ? En d'autres termes, selon quelle stratégie ou avantage comparatif se fait la concurrence (connaissances technologiques ou de marché, faible coût de main d'œuvre, localisation géogra- 	
--	---	--

(Continue)

Encadré VI.1 (Continuation)

	<p>phique, participation dans des réseaux, accès à des ressources naturelles, etcétera) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels facteurs endogènes (ressources humaines, capacités technologiques et productives, capital) et exogènes (régulations, barrières à l'entrée, manque d'offre de financement) limitent la compétitivité de chaque maillon de la chaîne ? Quels sont les coûts moyens de production dans chaque maillon de la chaîne ? • Quelles sont les marges moyennes de profits dans chaque maillon de la chaîne ? • Quels obstacles faut-il surmonter pour obtenir un financement dans les maillons de la chaîne (manque de garanties, taux d'intérêt élevés, absence d'instruments financiers adéquats, rareté de fonds dans le secteur financier formel) ? • Quels sont les coûts pour rentrer dans la chaîne (par exemple, coûts d'investissements et d'opérations pour commencer une affaire) ? 	
Gouvernance	Organisations d'appui	Environnement
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la structure présentée par la chaîne (dominée par les acheteurs, les distributeurs, les intermédiaires, etcétera) ? • Quels sont les maillons ou les acteurs dominants de la chaîne ? • Quel type de relations de pouvoir est exercé par les maillons dominants (fournisseurs, achat, savoirs, accès aux réseaux, fixation des prix, normes, financement) ? • Quelle est la nature des relations (formelles et informelles) entre les différents maillons (verticales et horizontales) ? Avec quelle fréquence et quelle qualité ont lieu ces interactions ? • Quelle est la participation de chacun des maillons dans la valeur ajoutée totale de la chaîne ? Observe-t-on des schémas formels ou informels d'association dans la chaîne (coopératives, associations syndicales, chambres) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les principales organisations publiques qui participent ou appuient la chaîne de valeur ? • Quel type d'incitations et d'appuis, y compris fiscaux, existent-ils pour la chaîne de valeur ? • Surtout, existe-t-il des aides publiques en faveur de la recherche, de programmes de coopération, de la création de produits ou de l'intégration de nouvelles technologies ? • Existe-t-il une aide publique pour accéder à une plus grande quantité et à de meilleures conditions de financement ? • A-t-on établi des accords avec des universités et/ou écoles techniques en matière d'éducation et de formation ? • Maintient-on des relations avec les universités et/ou centres de recherche en matière de recherche, de développement et d'innovation ? 	<p>Les questions les plus fréquentes dans l'analyse des questions environnementales dans le développement des chaînes de valeur sont liées aux aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il des impacts environnementaux négatifs comme résultats des activités de production et de fabrication de la chaîne ? • Quelles sont les sources d'énergie qui sont utilisées, et quelle est l'efficacité dans l'utilisation de l'énergie dans les différents maillons de la chaîne ? • Comment est gérée la ressource eau dans les différents maillons de la chaîne ? • Quel type et quelle quantité de produits chimiques sont appliqués dans les différents processus de la chaîne ? • Quels sont les résidus jetés dans l'environnement et comment sont-ils gérés dans les différents maillons ?

(Continue)

Encadré VI.1 (Continuation)

<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cas où la chaîne est internationalisée, est-elle intégrée à des réseaux globaux ? • Comment sont organisés les réseaux globaux auxquels participe la chaîne de valeur ? • Observe-t-on une intégration verticale ou horizontale tout au long de la chaîne ? • Y a-t-il des groupes ou réseaux d'agglomération industrielle et de spécialisation qui opèrent dans la chaîne ? • Quelles sont les pratiques communes de communication et d'échange d'information au sein de la chaîne ? • Quel est le niveau de confiance entre les acteurs dans chaque maillon et tout au long de la chaîne ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des chambres d'affaires, ou associations qui regroupent et représentent les acteurs du maillon central de la chaîne ? • Si oui, quels sont leurs fonctions ? • Dispose-t-on d'une offre de services spécialisés d'appui à la chaîne (certification, assistance technique ou marketing) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Y-a-t-il des émissions de gaz à effet de serre ou autres émissions polluantes dans les processus de production des maillons ? • Quelles autres sources potentielles de pollution sont reconnues ? Par exemple, acidification et eutrophisation. • Les entreprises développent-elles des mesures d'atténuation ou d'adaptation au changement climatique. • Le changement climatique affecte-t-il les activités de la chaîne ? • Prend-on des mesures pour atténuer l'impact du changement climatique dans les activités de la chaîne ?
Restrictions		
<p>Analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) (voir l'encadré VI.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les principales restrictions systémiques de la chaîne ? • Quelles sont les restrictions auxquelles chacun des maillons est confronté ? • A-t-on développé des actions publiques et/ou privées pour faire face aux restrictions ? 		

Source : élaboration propre

ENCADRÉ VI.2 L'ANALYSE SWOT

<p>À la fin de l'étude des six niveaux d'analyse du diagnostic, il est très utile de réaliser un exercice SWOT de la chaîne, qui sert à synthétiser les capacités des acteurs de chaque maillon et de la chaîne dans son ensemble et pour identifier plus facilement les restrictions. Grâce à l'exercice SWOT on considère des facteurs internes et externes qui affectent le développement de la chaîne.</p>	FORCES	OPPORTUNITÉS
	<ul style="list-style-type: none"> • Internes à la chaîne • Capacités distinctives de la chaîne qui lui donnent des avantages/ compétitivité face aux concurrents • Possibilité de les améliorer 	<ul style="list-style-type: none"> • Externes à la chaîne • Facteurs positifs, favorables et exploitables • Possibilité d'en profiter
	FAIBLESSES	MENACES
	<ul style="list-style-type: none"> • Internes à la chaîne • Position de faiblesse face à la concurrence • Manque de ressources et de compétences, déficience des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Externes à la chaîne • Portent atteinte à la pérennité de la compétitivité de la chaîne (facteurs économiques, sociaux, technologiques, politiques) • Possibilité d'être neutralisées

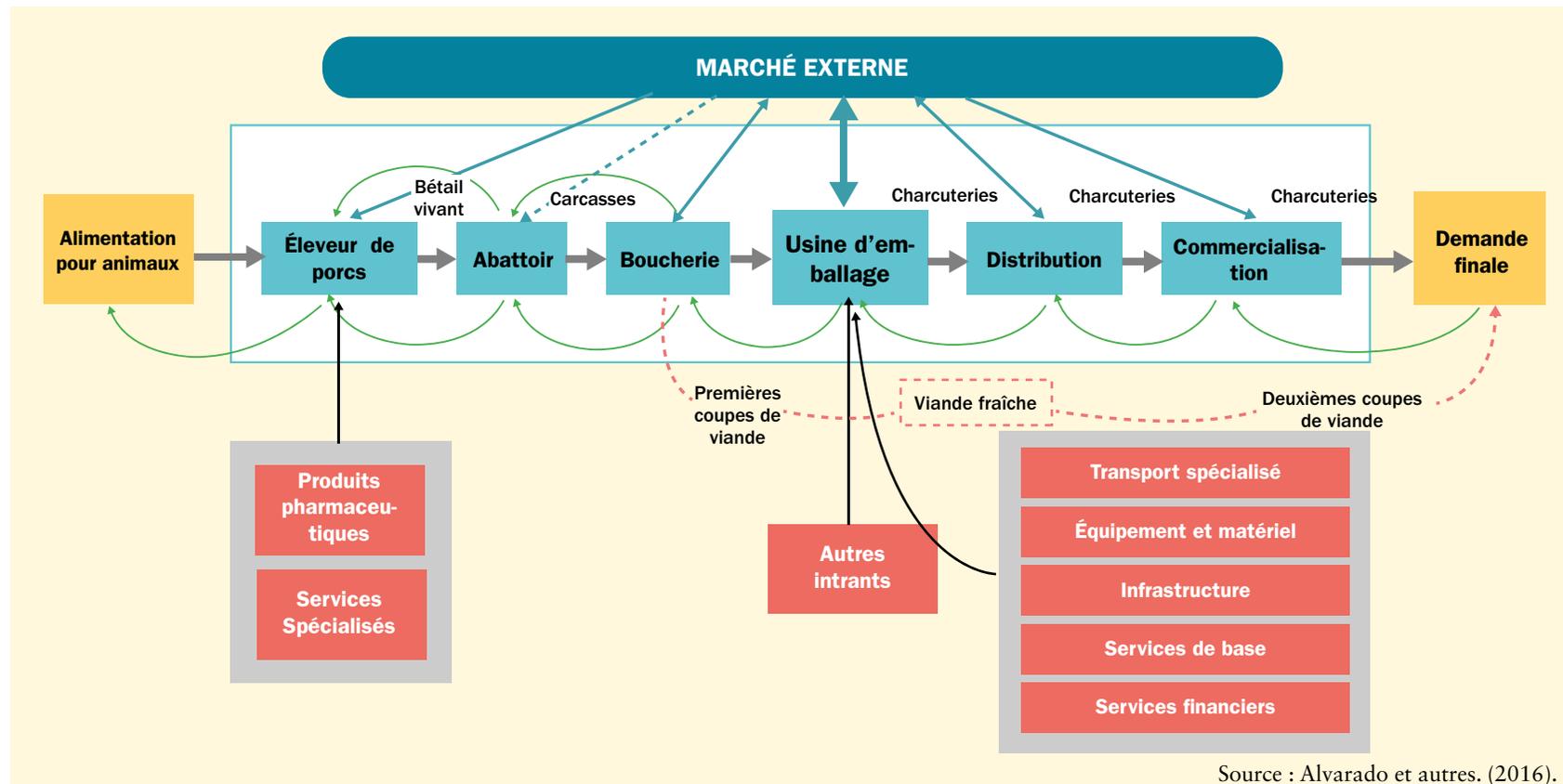
Source : élaboration propre

Exemple de diagnostics

À continuation on présente des exemples d'application du diagnostic. Le premier est une carte de la chaîne, basée sur le cas susmentionné des charcuteries et autres conserves de viande de porc au Mexique (voir le diagramme VI.4). Comme on peut l'observer, le centre de la chaîne est constitué par les usines d'emballage de charcuteries qui se chargent de manufacturer le produit principal de la chaîne. En amont on intègre les éleveurs de porcs (qui à leur tour se fournissent d'aliments pour animaux, de produits pharmaceutiques et produits spécialisés), les abattoirs et les

boucheries. En aval on identifie les canaux de commercialisation et de distribution ainsi que les consommateurs (demande finale). C'est une chaîne hautement harmonisée avec le marché externe tant en importations qu'en exportations. De plus, dans ce cas on requiert d'une série de services spécialisés en matière de finances, d'infrastructure, d'équipement et de transport. L'étape suivante est l'identification des organisations d'appui. Pour cette même chaîne de charcuteries, il y a une liste des organisations clés du secteur public et privés dans l'encadré VI.3.

DIAGRAMME VI.4
CHAÎNE DE CHARCUTERIES ET AUTRES CONSERVES DE VIANDE DE PORC AU MEXIQUE



ENCADRÉ VI.3

CHAÎNE DE CHARCUTERIES ET AUTRES CONSERVES DE PORC AU MEXIQUE : IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX ACTEURS

Organisations publiques	Acronymes	Fonctions liées à la chaîne
Coordination générale de l'élevage bovin du Ministère de l'Agriculture, de l'élevage bovin, du Développement Rural, de la Pêche et de l'Alimentation	CGG/ SAGARPA	Aide à la production porcine
Institut National de Recherches Forestières, Agricoles du Ministère de l'Agriculture, de l'Industrie Bovine, du Développement Rural, de la Pêche et de l'Alimentation	INIFAP/ SAGARPA	Recherche en matière de production porcine
Appuis et services de commercialisation agricole du Ministère de l'agriculture, de l'Industrie Bovine, du Développement Rural de la Pêche et de l'Alimentation	ASERCA/ SAGARPA	Appui à la couverture des prix du bétail vivant porcin
Service Sanitaire National, Sécurité et Qualité Agroalimentaire du Ministère de l'Agriculture, de l'Industrie Bovine, du Développement Rural, de la Pêche et de l'Alimentation	SENASICA/ SAGARPA	Responsable sanitaire et de la sécurité agroalimentaire
Fonds fiduciaire des Risques Partagés du Ministère de l'Agriculture, de l'Industrie Bovine, du Développement Rural, de la Pêche et de l'Alimentation	FIRCO/ SAGARPA	Appui à l'infrastructure Type Inspection Fédérale (TIF).
Coordination Nationale des Fondations "Produce"	COFUPRO/ SAGARPA	Appui au transfert de la technologie dans les différents états du pays.
Commission Nationale de l'Eau	CONAGUA	Normes sur les eaux usagées des fermes porcines et les entreprises de transformation
Ministère de l'Économie	SE	Aide à la production manufacturière et appui aux PME
Institut National de l'Économie Sociale du Ministère de l'Économie	INAES/ SE	Appui à la réalisation de projets de petits producteurs porcins
Fonds fiduciaires instaurés en Relation avec l'Agriculture	FIRA	Crédit à la production primaire et industrielle de viande de porc et de ses dérivés
Institution Financière Nationale de Développement Agricole, Rural, Forestier et du secteur de la Pêche	FND	Crédit à la production primaire

(Continue)

Encadré VI.3 (Continuation)

Organisations privées	Acronyme	Fonctions liées à la chaîne
Conseil Mexicain de la Viande	COMECARNE	Comprend les principales usines de transformation de viandes et charcuteries de porc
Association Nationale d'Établissements Type Inspection Fédérale (TIF)	ANETIF	Noyau des principaux établissements (empreintes/traces, usines de transformation, distributeurs) du genre inspection fédérale de la viande et charcuteries de porc.
Organisation d'éleveurs de porcs	OPORPA	Regroupe les producteurs primaires
Président de la Confédération d'éleveurs de porcs du Mexique	CONAPOR	Regroupe les producteurs primaires
Section 18 de la Chambre Nationale de l'Industrie de la Transformation	CANACINTRA	Regroupe les boucheries de Mexico et de sa zone métropolitaine
Conseil National de Fabricants d'Aliments pour animaux et de Nutrition Animale A.C.	CONAFAB	Réunit les principales entreprises productrices d'aliments pour les porcs
Comité National du Systèmes des Produits Porcins	CNSPP	Convoque les principaux acteurs de la chaîne de valeur de produits porcins, publics et privés
Conseil National Agricole	CNA	Autorités entrepreneuriales des acteurs primaires, agroindustriels et de services du secteur agricole
Association Nationale des supermarchés et grands magasins, A.C.	ANTAD	Regroupe les supermarchés et grands magasins,

Source : Alvarado et al. (2016)

L'ensemble des questions du diagnostic constitue la base pour l'élaboration des scripts d'entrevues, nécessaires pour le travail de terrain. Ci-dessous on présente deux exemples de script.

Le premier découle de la chaîne des crevettes d'élevage au Salvador. Le renforcement de cette chaîne visait la baisse de la pauvreté dans la zone côtière, l'amélioration de la sécurité alimentaire de ses habitants, la création de nouveaux pôles d'at-

traction pour les investissements, la réduction des asymétries territoriales, la participation à la croissance du marché interne et, le cas échéant, l'augmentation de la capacité d'exportation. Le maillon central de cette chaîne est constitué par les éleveurs de crevettes qui produisent selon un schéma de coopération. Ci-après, on présente le script de l'entrevue aux éleveurs de crevettes (voir l'encadré VI.4).

ENCADRÉ VI.4 CONTENU DE L'ENTRETIEN RÉALISÉ AUPRÈS DES ÉLEVEURS DE CREVETTES DU SALVADOR

1. Quels sont les principaux moteurs et les obstacles auxquels est confronté l'élevage de crevettes au niveau national ?
2. Quels sont les principaux problèmes ou besoins identifiés dans chacune des étapes suivantes du processus productif : achats d'intrants et d'équipements, transport d'intrants et d'équipements, récolte, contrôle de qualité de l'eau et des crevettes, transformation, conservation, transport du produit final, commercialisation et administration de l'entreprise?
3. Quel est le principal marché-cible ? Doit-il être national, régional ou extra-régional ?
4. Pensez-vous que l'importation de crevettes vous affecte ? Ou bien, le marché interne est-il suffisamment grand pour des fruits de mer à la fois nationaux et importés ?
5. Combien de personnes appartiennent aux coopératives et, combien d'entre elles travaillent vraiment dans l'élevage de crevettes ?
6. Quel est leur rôle ?
7. Quelle formation ont elles reçue au cours des cinq dernières années ?
8. Comment est constitué le système de rémunérations et services de sécurité sociale pour les travailleurs ?
9. Comment sont distribués les bénéfices entre les acteurs de la chaîne ?
10. Est-il utile ou nécessaire de transformer les coopératives en entreprises ? Quels sont les avantages et les désavantages de ce processus ? Les membres vont-ils être d'accord avec ce changement ?
11. Comment a évolué la conformation de l' « Association d'éleveurs de crevettes du Salvador » ?

Source : Oddone et Beltrán (2013).

La caractérisation des éleveurs de crevettes présentée dans l'encadré VI.5 se fait selon l'information obtenue lors d'entrevues.



Éleveur de crevettes, Baie de Jiquilisco, Usulután, Salvador



Travail de terrain pour la chaîne de crevettes d'élevage

ENCADRÉ VI.5 CARACTÉRISATION DES CULTIVATEURS DE CREVETTES AU SALVADOR

L'élevage de crevettes au Salvador, à différence des autres pays d'Amérique Latine et en particulier ceux d'Amérique Centrale, ne se développe pas à l'échelle industrielle, mais se situe entre l'exploitation artisanale et semi-intensive via des coopératives à petite échelle. Elle est majoritairement composée d'ex combattants du conflit armé des années 1980, qui après les Accords de Paix de Chapultepec en 1992, ont obtenu des terrains. Parmi ces terrains se trouve la Baie de Jiquilisco, où se concentre aujourd'hui environ 93,3% des éleveurs de crevettes. Ces terrains étaient utilisés pour la production de sel, activité qui a cessé d'être rentable quand il a commencé à être importé du Mexique à un prix plus compétitif. Face à la perte de compétitivité des salines artisanales, ce groupe a décidé d'explorer l'élevage de crevettes, bien que certains membres se dédient aux deux activités. Ce maillon comprend les coopératives et les petits producteurs établis sur le littoral côtier d'Usulutàn, La Paz, Sonsonate et La Unión. Dans les 800 hectares de bassins disponibles pour élever les crevettes, il y a 44 coopératives travaillant avec 1500 personnes selon le Programme Chaîne d'Aquaculture. La moyenne effective d'employés est de deux personnes pour cinq hectares, par roulements de 24 heures, responsables de la sécurité et de la nourriture des bassins. Toutes les coopératives ne disposent pas des autorisations pour exercer cette activité. Les démarches administratives ont été accélérées grâce aux interventions du Ministère de l'Agriculture et du Bétail et du Ministère de l'Environnement et des Ressources Naturelles, à partir de 2011.

Les démarches pour l'obtention de concessions constituent l'un des principaux obstacles car l'obtention d'un permis environnemental est indispensable pour obtenir le permis d'élevage. La difficulté est apparue lorsque la Règlementation de la Loi Générale d'Aménagement et Promotion de la Pêche (2007) a lié l'autorisation pour mener des activités aquicoles à l'obtention du permis environnemental émis par les autorités compétentes. Aujourd'hui, l'élevage de crevettes au Salvador se développe suivants trois systèmes de culture : extensif, extensif amélioré et semi-intensif. Le premier représente 23% des parcelles, le deuxième 32% et le troisième 45%. Le système semi-intensif, le plus avancé technologiquement, consiste en un remplissage des bassins par un système de pompage, des larves de crevettes achetées en laboratoire, une ali-



Éleveur de la Baie de Jiquilisco, Usulutàn, Salvador

mentation concentrée et le contrôle et la surveillance périodique des paramètres physico-chimiques de l'eau, l'échantillonnage périodique de la croissance des crevettes ainsi qu'une analyse de base des maladies. Ces opérations donnent des rendements qui vont de 1800 à 2200 livres de crevettes par hectare et par cycle d'élevage. L'extension de l'activité dépend de plusieurs facteurs : la mise en application de programmes de biosécurité ; l'entretien et la réparation de l'infrastructure d'élevage ; la technification des systèmes de production ; l'amélioration des larves et la hausse de la quantité de crevettes implantées par mètre carré. Il convient également de considérer le développement des maillons de transformation et de transport ; l'association et l'articulation des producteurs ; la règlementation de la commercialisation et l'amélioration de la structure d'appui (pavage des chemins entre les parcelles et les routes et l'extension des réseaux de services publics comme l'énergie électrique, un aqueduc et l'assainissement). En 2012 s'est formée l'Association des Eleveurs de Crevettes du Salvador, intégrée par les coopératives de la région de Jiquilisco qui concentre 81% de la production de crevettes d'élevage du pays et qui inclut des jeunes femmes socialement vulnérables qui ont fait de cette activité une source d'emploi.

Source : Oddone et Beltrán (2013)

La qualité et l'agilité des entretiens avec les organisations publiques et privées d'appui à la chaîne sont facilitées par la construction de scripts. À titre illustratif, dans la chaîne de valeur de tourisme dans le Département de Sacatepéquez au Guatemala, on cherchait à créer de nouveaux produits et destinations dans certaines municipalités rurales autour du chef-lieu départemental d'Antigua.

Pour cela il a fallu analyser le marché, les standards nationaux et ceux d'Antigua comme contexte pour comprendre la gouvernance et les relations entre maillons, en mettant l'accent sur le rôle de l'Institut Guatémaltèque du Tourisme (INGUAT). Ci-après on présente au lecteur le script de l'entrevue réalisée avec INGUAT (voir encadré VI.6).

ENCADRÉ VI.6

ENTRETIEN AVEC LA DIRECTION DE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS DE L'INSTITUT GUATÉMALTÈQUE DU TOURISME

1. Quelles sont les stratégies sur lesquelles se basent les destinations touristiques concurrentes du Guatemala et de Sacatepéquez?
2. Quels facteurs limitent la compétitivité de Sacatepéquez comme destination touristique ?
3. À quels obstacles sont confrontés les hommes d'affaires du secteur touristique pour obtenir un financement ?
4. Quels sont les coûts que doivent assumer les professionnels du secteur touristique pour rentrer sur le marché, par exemple : coût des investissements et des opérations pour commencer une entreprise ?
5. Quels sont les standards de qualité à respecter concernant les services touristiques ?
6. Quelles sont les normes et les paramètres nationaux et/ou internationaux qui régissent la prestation et la commercialisation des principaux services touristiques au Guatemala et Sacatepéquez ?
7. Les acteurs touristiques sont-ils conscients du respect des règles, normes et standards ? Respecte-t-on les normes imposées dans les certifications de qualité de Sacatepéquez ?
8. Quelles sont les principales organisations qui participent ou appuient le tourisme à Sacatepéquez ?
9. Quel genre d'incitations et d'appuis, y compris fiscaux, existe-t-il concernant le secteur du tourisme à Sacatepéquez ?
10. En particulier, y a-t-il une incitation à la recherche, des programmes de coopération, la création de produits et l'intégration de nouvelles technologies en tourisme ?
11. Existe-t-il un appui institutionnel pour avoir accès à plus et à de meilleures conditions de financement aux professionnels du secteur touristique de Sacatepéquez ?
12. Existe-t-il des activités formelles ou informelles de recherche, développement et innovation (R+D+i) en tourisme, de la part du secteur public, privé et civil ?
13. Comment pourrait-on renforcer la compétitivité du tourisme à Sacatepéquez ?
14. Comment pourrait-on améliorer l'insertion de Sacatepéquez comme destination dans le marché de tourisme global ?

Source : Oddone et Alarcón (2015)

Il n'y a pas de format unique pour définir les chaînes, mais on essaie d'inclure l'approvisionnement en intrants jusqu'à la consommation finale. Il y a certaines analyses de chaîne qui prennent aussi en considération d'autres maillons au delà de la consommation et liés au traitement final du produit.

Comme résultat de la recherche d'information et des entretiens, on réalise les diagrammes finaux de chacune des chaînes à étudier, à partir desquels on explique chacun des maillons qui la composent ainsi que leurs relations. Ci dessous on présente les

diagrammes des chaînes de légumes d'exportation au Guatemala et de fibres synthétiques au Salvador (diagrammes VI.5 et VI.6).

Il n'existe pas de formats préétablis pour la construction des diagrammes des chaînes de valeur. D'après l'expérience de la CEPALC dans la sous-région il convient de réaliser un diagramme spécifique par chaîne qui sera validé directement par ses membres.

Exemple de cartographie de chaîne

**DIAGRAMME VI.5
STRUCTURE DE LA CHAÎNE DE LÉGUMES D'EXPORTATION
NON TRADITIONNELS**

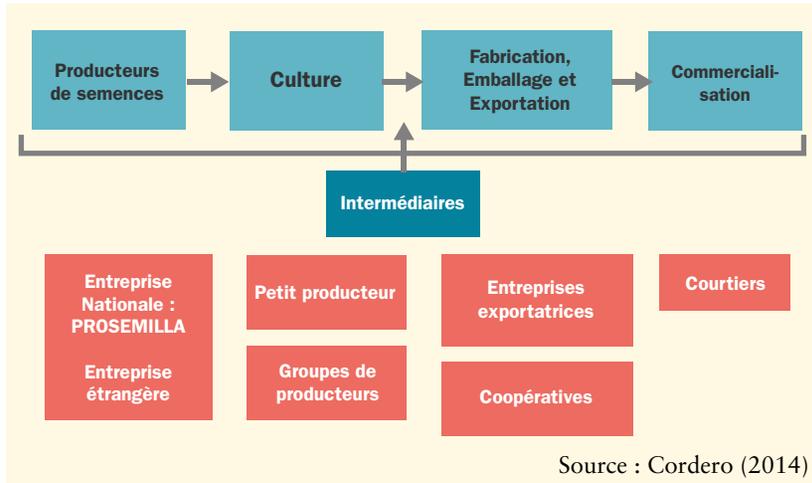
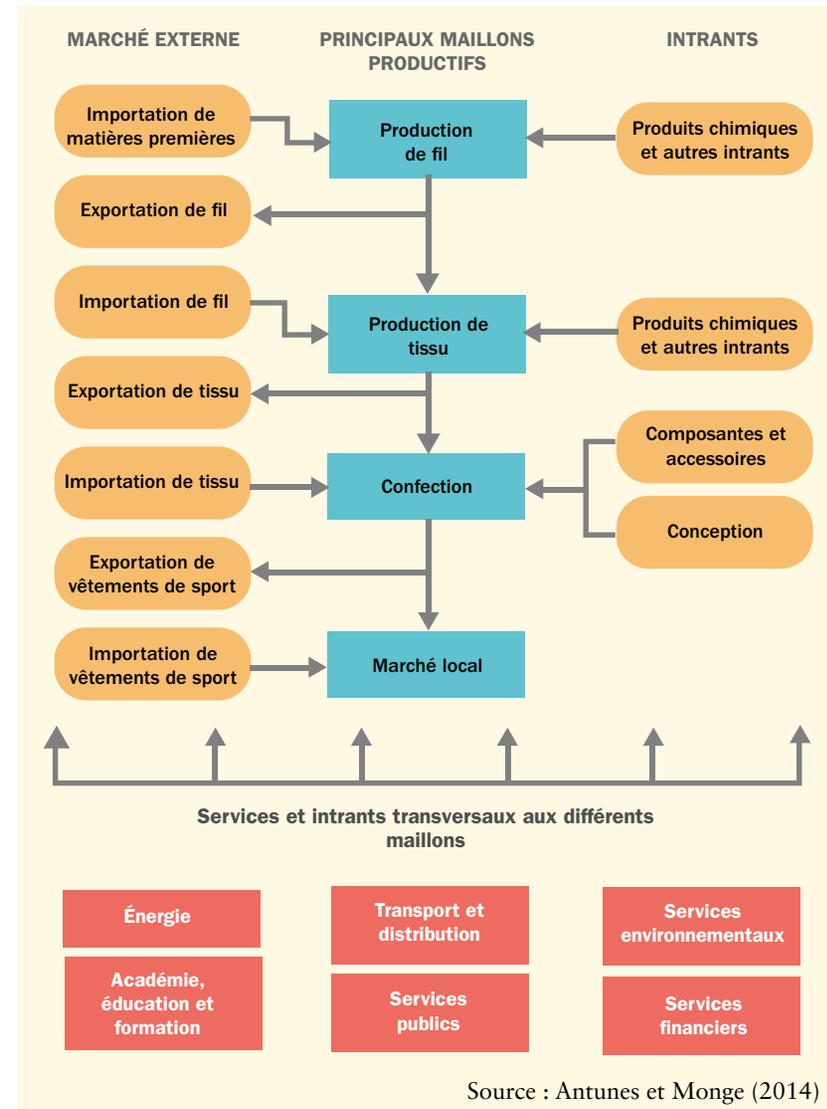


Table de dialogue de la fibre synthétique du vêtement de sport, Salvador

**DIAGRAMME VI.6
CHAÎNE DE FIBRES SYNTHÉTIQUES
AU SALVADOR**

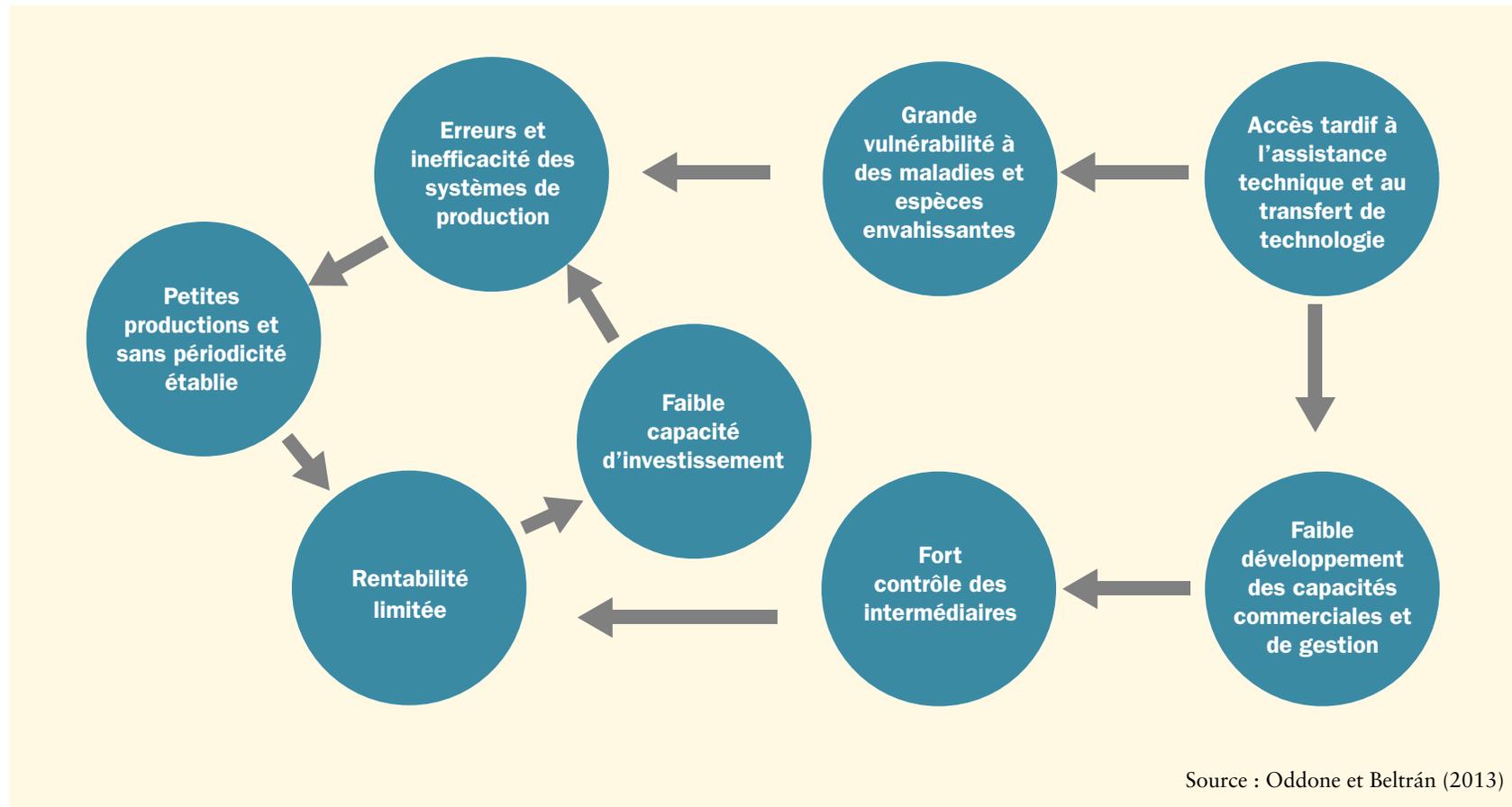


Exemples de restrictions

Les restrictions naissent de l'analyse des maillons, de leurs relations et des organisations d'appui. L'inclusion des six domaines de diagnostic est fondamentale pour obtenir l'image complète et systémique de la chaîne. Ci-après on présente les restrictions trouvées dans le cas de la chaîne des crevettes d'élevage au Salvador (diagramme VI.7) et du tourisme dans le département de Sacate-

péquez, Guatemala (encadré VI.7). Le diagramme montre en résumé les restrictions identifiées. L'encadré présente les restrictions de façon plus détaillée et fait la différence entre les restrictions systémiques et par maillon. Dans ce contexte, on a proposé une typologie *ad hoc* pour chaque groupe de restrictions.

DIAGRAMME VI.7
RESTRICTIONS DE LA CHAÎNE DES CREVETTES D'ÉLEVAGE AU SALVADOR



ENCADRÉ VI.7
RESTRICTIONS DE LA CHAÎNE DE TOURISME D'ANTIGUA GUATEMALA ET DES MUNICIPALITÉS RURALES
DU DÉPARTEMENT DE SACATEPÉQUEZ

Systémiques			Par maillon		
Connectivité Internationale et transport national	Systémiques		Transport départemental et local	Par maillon	
	Du marché	Institutionnelles		Du marché	Institutionnelles
Faible connectivité aérienne avec peu d'entreprises internationales	Ignorance et manque d'expérience de certains agents qui offrent des services dans la chaîne.	Peu d'incitations publiques à l'investissement privé en tourisme. La loi de Promotion du Tourisme National a été abrogée en 1997 et le Guatemala est le seul pays de la région qui n'a pas une législation similaire.	Manque d'infrastructures modernes et bien entretenues pour connecter Antigua aux autres municipalités environnantes qui constituent une offre complémentaire.	Conception traditionnelle du tourisme, qui est partagée par la majorité des agents de la chaîne, surtout par les tours opérateurs.	Débat sur l'intérêt et le capital politique pour convertir INGUAT en Ministère du Tourisme, qui aurait comme conséquence la perte de légitimité d'INGUAT.
Coûts élevés des billets internationaux pour les passagers.	Problèmes techniques avec l'offre et la commercialisation d'autres produits/ destinations dans le département.	Difficultés d'obtenir l'information statistique pour définir des politiques publiques	Problèmes de trafic et congestion du centre ville d'Antigua.	Manque de volonté des tours opérateurs pour intégrer des nouveaux produits. On ne prend pas en compte des schémas touristiques alternatifs.	Manque de coordination d'INGUAT avec les gouvernements locaux.
Il n'y a pas de proposition d'une ligne aérienne domestique	Saisonnalité marquée avec une grande dépendance du marché extérieur.	Difficultés d'une promotion pays de destination, presque toujours avec un format traditionnel.		Faibles capacités à négocier des tours opérateurs locaux face à ceux présents sur le marché national ou ceux de l'étranger	Problèmes de légitimité dans la CNPAG et la Municipalité d'Antigua
	Les produits/ destinations ne rivalisent pas dans une marque collective.			Il n'existe pas d'entreprises touristiques municipales ou trans-locales à échelle de fédération de communes.	

(Continue)

Encadré VI.7 (Continuation)

Problèmes de trafic et de congestion dans le trajet de la ville de Guatemala à Antigua.	Grande concentration de produits et services à Antigua.	Manque de positionnement sur les marchés alternatifs et manque de rapprochement avec l'Amérique Latine et l'Asie.	Les petits tours opérateurs affrontent des problèmes de d'échelle pour accéder aux marchés internationaux.	Besoin d'actualiser le règlement pour classer les établissements d'hébergement selon la Politique Nationale de Développement Touristique Durable.
	Manque d'association entre les acteurs qui composent le maillon.	Double effort en ce qui concerne la certification touristique. Faible légitimité de la proposition de certification Q (qualité) d'INGUAT.	Faible innovation relative des produits locaux et artisanaux. Forte concurrence des prix, plus que de qualité touristique et valeur ajoutée.	Il n'y a pas de programmes spécifiques pour créer des compétences liées à l'intermédiation touristique.
	Les produits/ destinations ne sont pas commercialisés sous une marque commune.		Il n'existe pas d'entreprises touristiques municipales ou trans-locales à échelle de fédération de communes.	

Source : Oddone et Alarcón (2016)



San Juan del Obispo, Sacatepéquez, Guatemala



Initiative locale, Sacatepéquez, Guatemala

L'analyse des restrictions est fondamentale pour les prochaines étapes du processus. Leur identification permet la recherche de

bonnes pratiques et la future définition de stratégies.

GLOSSAIRE DE CONCEPTS CLÉS

Analyse des coûts et marges de profits. L'étude des coûts et des marges de profits aide à déterminer les niveaux de revenus et de profits de la chaîne. Les coûts d'opportunités servent à évaluer si un usage alternatif des ressources pourrait provoquer des revenus plus élevés.

Analyse de gouvernance. C'est l'étude des mécanismes, des processus et des règles qui régissent la chaîne en général et dans ses maillons, ainsi que le rôle des organisations publiques et privées d'appui.

Analyse de marché. Étude qui capte l'information clé pour comprendre le fonctionnement du marché et le genre de décisions qu'il convient de prendre en matière de produit offert, le profil des consommateurs, les prix et les voies de distribution, entre autres facteurs.

Analyse SWOT. Études des forces, faiblesses, opportunités et menaces qui aident à résumer les compétences des acteurs de chaque maillon et de la chaîne dans son ensemble. On peut ainsi identifier plus facilement les restrictions.

Cartographie de la chaîne. C'est une technique qui permet d'identifier les différents maillons et acteurs de la chaîne, leurs fonctions, niveaux de pouvoir et interdépendance.

Restrictions. Connues également comme goulots d'étranglement, ce sont les obstacles ou problèmes affrontés par les maillons de la chaîne ou par la chaîne dans son ensemble (restrictions systémiques), qui ne permettent pas son bon fonctionnement ou articulation et empêchent l'ascension économique et sociale. Le processus de dépassement desdits obstacles est compris comme le renforcement d'une chaîne de valeur.

Vérification finale

- Cartographie de la chaîne : maillon central, principaux distributeurs, voies de commercialisation et de distribution, et consommateurs.
- On identifie les fonctions principales de chaque maillon et la relation entre eux.
- On identifie les organisations d'appui et leurs fonctions.
- On analyse les six domaines du diagnostic : contexte, économique, marché, gouvernance, organisations d'appui, environnement.
- On identifie les restrictions (par maillon et systémiques).

CHAPITRE VII

TABLES DE DIALOGUE

L'organisation des tables de dialogue permet de valider et d'enrichir le diagnostic ainsi que les stratégies, de donner plus de transparence au processus de renforcer l'autonomie (empowerment) des acteurs de faciliter l'adoption d'accords.

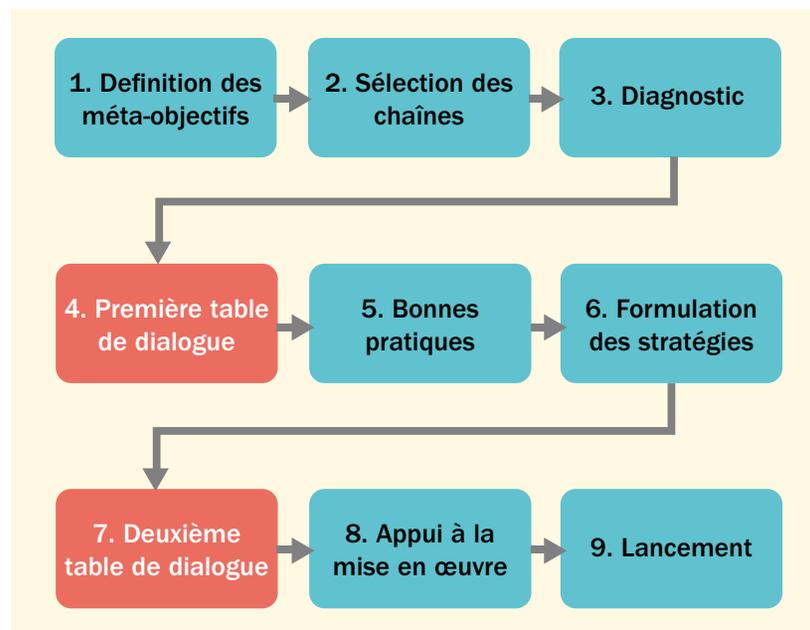
Un des éléments distinctifs de la méthodologie pour le renforcement des chaînes de valeur est la construction d'espaces de dialogue entre les acteurs de la chaîne, dont les organisations d'appui¹⁵. Ces espaces représentent un processus de communication et de coopération de différents acteurs pertinents concernant un sujet donné, qui doivent collaborer pour leur développement mutuel et du propre système relationnel (identification de solutions et leur application).

Un espace de dialogue offre l'opportunité de dialoguer pour atteindre un objectif bien spécifique et pour identifier et mettre en œuvre des solutions qui dépassent les décisions individuelles. Les espaces de dialogue fournissent une plateforme de collaboration pour l'échange d'idées et une mise en application facile de lignes d'actions. On peut d'ailleurs les considérer comme étant un espace de consultation ou de suggestion de politiques publiques.

Objectifs des tables de dialogue : diagnostic et stratégie

Cette méthodologie propose l'organisation de tables de dialogue à deux moments particuliers du processus : à la fois la validation et l'enrichissement de l'information analysée dans le diagnostic d'une part, et des stratégies d'autre part. Les secteurs public et

¹⁵ Pour plus de détails sur les tables de dialogue, voir Rayo (2014).



privé organisés sont généralement ceux qui convoquent les tables, auxquelles participent les représentants des maillons de la chaîne de valeur et les organisations d'appui. Le dialogue permet un progrès dans l'analyse des résultats préliminaires obtenus du diagnostic et la définition des stratégies proposées, car il favorise la transparence et l'engagement des acteurs dans le processus.

Objectifs de la première table de dialogue

1. Valider l'information rassemblée pendant la mission et synthétisée dans le diagnostic.
2. S'assurer que toutes les restrictions présentes dans la chaîne ont été considérées à partir d'un dialogue avec les acteurs impliqués dans les maillons.

Objectif de la deuxième table de dialogue

1. Valider les stratégies pour dépasser les restrictions identifiées dans les maillons.
2. Partager les stratégies qui peuvent être exécutées avec l'appui public-privé d'après un chronogramme de mise en œuvre, l'analyse des coûts relatifs et l'impact de chacune d'entre elles.

Que sont les tables de dialogue ?

Les espaces de dialogue entre les acteurs clés sont chaque fois plus nécessaires et importants pour développer des initiatives intégrales et durables. La création d'espaces de dialogue contribue à la formation d'alliances et à la création de projets conjoints publics-privés, en favorisant un rapprochement des acteurs à travers la construction de solutions collectives. Malgré ces bénéfices le dialogue n'est pas une pratique commune dans les chaînes de valeur.

Il existe des espaces de dialogue à caractère consultatif (à court terme) et coopératif (moyen, long terme et permanent) (voir encadré VII.1). Le premier type d'espace est un pont important pour la consultation, la validation et la création de contributions pour la définition de politiques. Le deuxième, grâce à son caractère permanent, donne l'occasion d'avancer vers l'étape de la mise en application des actions. Dans le cadre de la méthodologie de la CEPALC on a utilisé le premier type d'espace tout au long du processus d'accompagnement (tables de dialogue de diagnostic et de stratégies), même si on a observé une évolution

de l'espace vers un caractère coopératif avec un agenda de travail à long terme.

Comment sont composées les tables de dialogue ?

Trois facteurs sont déterminants dans la sélection des acteurs qui participent à un espace de dialogue : l'objectif visé, le niveau de travail (international, régional, national, local) et le caractère du dialogue (consultatif ou coopératif). Les acteurs participants doivent être directement liés à chaque chaîne. Ils sont identifiés et choisis selon leur représentation dans la chaîne, à partir des entrevues réalisées pour le diagnostic. On prend aussi en compte leur représentation territoriale et entrepreneuriale, comme les conseils ou les associations conformées par le secteur privé organisé. Concernant les organisations du secteur public liées à la chaîne, il est important d'impliquer toutes celles qui à petite ou moyenne échelle composent la structure sociale dans laquelle évoluent les acteurs de la chaîne. La photo présente une table de dialogue en plein déroulement.



Table de dialogue de la chaîne des produits laitiers, République Dominicaine

ENCADRÉ VII.1 ESPACES DE DIALOGUE : TYPES ET CARACTÉRISTIQUES

Dialogues à caractère consultatif	Dialogues à caractère coopératif
Caractéristiques	
Les acteurs apportent leurs savoirs, points de vue et expériences. En général, l'application postérieure des recommandations et conclusions du dialogue est de la responsabilité des instigateurs.	Les acteurs partagent la responsabilité et collaborent activement pour mettre en pratique les solutions ou les actions. Plus on met l'accent sur l'application, plus ils seront disposés à coopérer et à assumer la responsabilité pour atteindre des objectifs.
Sous-catégories	
<ul style="list-style-type: none"> • Consultation particulière/ groupale • Consultation institutionnalisée • Plateforme d'échange pour de multiples acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiative de plusieurs acteurs • Plateforme d'application pour plusieurs acteurs • Association d'acteurs clés
Exemples	
<ul style="list-style-type: none"> • Consultation pour une nouvelle politique de différents secteurs séparément ou dans différents espaces géographiques. • Plateformes virtuelles d'échange. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils ou autres schémas sectoriels d'entrepreneurs. • Tables d'innovation (secteurs public, privé et académique articulés pour encourager l'innovation).
Expériences de la CEPALC qui ont évolué du dialogue consultatif de la chaîne à la formation d'espaces coopératifs.	
<ul style="list-style-type: none"> • Chaîne des crevettes d'élevage : réactivation de la Table Technique d'Aquaculture au Salvador. • Chaîne de tomate et poivron: formation de la Table Nationale des Plantes Potagères au Salvador. • Chaîne de snacks nutritifs à partir de fruits deshydratés : formation de l'Association des Déshydrateurs de Fruit du Salvador. 	

Source : Élaboration propre basée sur GIZ (2011), Rayo (2014) et expériences développées par la CEPALC (2013-2016).

Comme susmentionné, dans les expériences développées par la CEPALC le format initial choisi fonctionne comme une table de dialogue convoquée *ad hoc* pour valider les résultats obtenus du diagnostic et les stratégies proposées.

Éléments clés pour le succès d'une table de dialogue.

Les éléments suivants sont essentiels pour le succès des tables de dialogue des chaînes de valeur :

- Engagement et ample coordination avec le secteur public.
- Agenda clair et précis.

- Connaissance détaillée des caractéristiques de chaque acteur.
- Connaissance des principes de dialogue et de gestion des conflits.
- Résultats rapides et partage des résultats.
- Renforcement des relations humaines et des processus d'association entre les acteurs qui composent les différents maillons de la chaîne.

Les tables de dialogue peuvent générer beaucoup d'attentes et des fois provoquer des conflits. Ses membres (fonctionnaires publics, producteurs, intermédiaires, distributeurs d'intrants, agents de commercialisation et distributeurs) participent rarement à des réunions conjointes. Raison pour laquelle il faut disposer d'une méthodologie participative de travail, car si les membres sont d'accord, on passe d'un espace consultatif (court terme), à un espace coopératif (long terme). On recommande de décrire clairement les objectifs des tables de dialogue et de limiter rigoureusement les interventions afin que les réunions ne s'étendent pas trop et ne soient pas utilisées comme tribune pour des intérêts particuliers, ni pour présenter des demandes peu réalistes. L'organisation de seulement deux tables de dialogue- une pour valider le diagnostic et une autre pour définir les stratégies-, a démontré être une bonne pratique. En revanche, si davantage de réunions sont organisées, l'intérêt tend à disparaître ou bien des malentendus apparaissent quant à la durée des étapes nécessaires pour compléter le processus. On recommande aussi d'éviter que le diagnostic et la définition des stratégies soient politisés, ou le cas échéant, il convient d'éviter que les acteurs impliqués sentent qu'ils participent à un processus politique pour lequel ils n'ont pas été convoqués. La crédibilité est essentielle pour la participation du secteur privé et l'exécution postérieure des stratégies.

Le mécanisme d'association entre les acteurs de la chaîne revêt une influence positive sur le renforcement, en particulier pour les chaînes ayant une grande présence de petits producteurs. L'association donne la possibilité d'un achat conjoint de machinerie et d'équipement, de commercialisation et du marketing conjoint de produits et services, d'un usage partagé d'équipement et de ma-

ENCADRÉ VII.2 BÉNÉFICES DE L'INITIATIVE COLLECTIVE

- Commercialisation conjointe
- Achat conjoint d'intrants/ machinerie
- Usage partagé d'équipement spécialisé
- Développement et amélioration conjointe de produits et de processus
- Partage d'information de marché
- Économies d'échelle pour l'exportation
- Accès au financement (meilleures conditions)
- Certifications

Source : Élaboration propre

chinerie spécialisée et d'un développement conjoint de nouveaux processus et produits, du paiement de certifications et l'accès au financement dans de meilleures conditions ainsi que la réussite d'économies d'échelle pour l'exportation, entre autres bénéfices. L'évidence empirique révèle deux éléments clés dans le mécanisme d'association : a) les bénéfices de la proximité géographique et du regroupement autour d'une activité sont plus élevés si on observe une coopération active et volontaire entre les acteurs productifs (Nadvi, 1999 ; Schmitz, 1995) ; b) en plus de la concentration d'entreprises et de main d'œuvre qualifiée, la présence d'organisations locales- universités, centres de recherche et chambres de commerce, entre autres- est très importante pour obtenir les bénéfices dérivés du regroupement (Saxenian, 1990) (voir l'encadré VII.2).

Exemple de tables de dialogue

Ci-après on présente deux fiches qui résument les aspects organisationnels des tables de dialogue (voir l'encadré VII.3). Chacune des fiches correspond à l'organisation de tables de dialogue réalisées pour la chaîne du tourisme à Antigua Guatemala et des municipalités rurales du département de Sacatepéquez.

ENCADRÉ VII.3
TABLES DE DIALOGUE DE LA CHAÎNE DE TOURISME D'ANTIGUA GUATEMALA

Première table de dialogue	
Thème	Détail
Titre de l'évènement	Première table de dialogue de la chaîne de tourisme d'Antigua, Guatemala et des municipalités rurales du Département de Sacatepéquez.
Dates	1 ^{er} décembre 2014, de 09:00h à 12h00h
Objectif de l'évènement	L'objectif de la table de dialogue est de discuter les résultats préliminaires du diagnostic de la chaîne de valeur en mettant un accent particulier sur les restrictions principales affrontées tant par les maillons qui la composent qu'au niveau systémique.
Type de participation	Sur invitation
Lieu de l'évènement	Hôtel Villa Colonial, Antigua Guatemala
Institutions qui organisent l'évènement	Ministère de l'économie (MINECO) Programme National de Compétitivité (PRONACOM) CEPALC Siège Sous-régional au Mexique
Coordinateur de l'évènement	CEPALC Siège Sous-régional au Mexique

Première table de dialogue	
Thème	Détail
Titre de l'évènement	Deuxième table de dialogue de la chaîne de tourisme à Antigua, Guatemala et des municipalités rurales du Département de Sacatepéquez
Dates	6 mars 2015, de 9:00h à 12:00h
Objectif de l'évènement	L'objectif de la deuxième table de dialogue a été de présenter et de valider les stratégies et les lignes d'action identifiées à partir des principales restrictions affrontées par la chaîne, lesquelles ont été analysées dans le diagnostic et validées dans la première table de dialogue
Type de participation	Sur invitation
Lieu de l'évènement	Hôtel Villa Colonial, Antigua Guatemala
Institutions qui organisent l'évènement	Ministère de l'Économie (MINECO) Programme National de Compétitivité CEPALC Siège Sous-régional au Mexique
Coordinateur de l'évènement	CEPALC Siège Sous-régional au Mexique

Source : Élaboration propre

GLOSSAIRE DES CONCEPTS CLÉS

Dialogues consultatifs. Ce sont des espaces de rencontre importants en ce qui concerne la consultation, la validation et la création d'apports pour la formulation de politiques publiques. Généralement ils sont à court terme. Les espaces consultatifs peuvent évoluer vers des espaces coopératifs.

Dialogues coopératifs. Ce sont des espaces qui ont un niveau de permanence plus élevé et peuvent conduire à la mise en œuvre d'actions de politique publique.

Espace de dialogue. Sa fonction principale est de susciter un processus de communication et de coopération entre différents acteurs importants qui doivent collaborer pour le développement commun et du propre système relationnel auquel ils appartiennent (identifier les solutions et mettre en œuvre les actions), sur un thème particulier.

Vérification finale

- Les tables de dialogue ont été organisées avec la participation des principaux acteurs de la chaîne.
- L'information collectée lors du diagnostic a été validée.
- Les stratégies proposées ont été validées et enrichies.

CHAPITRE VIII

BONNES PRATIQUES

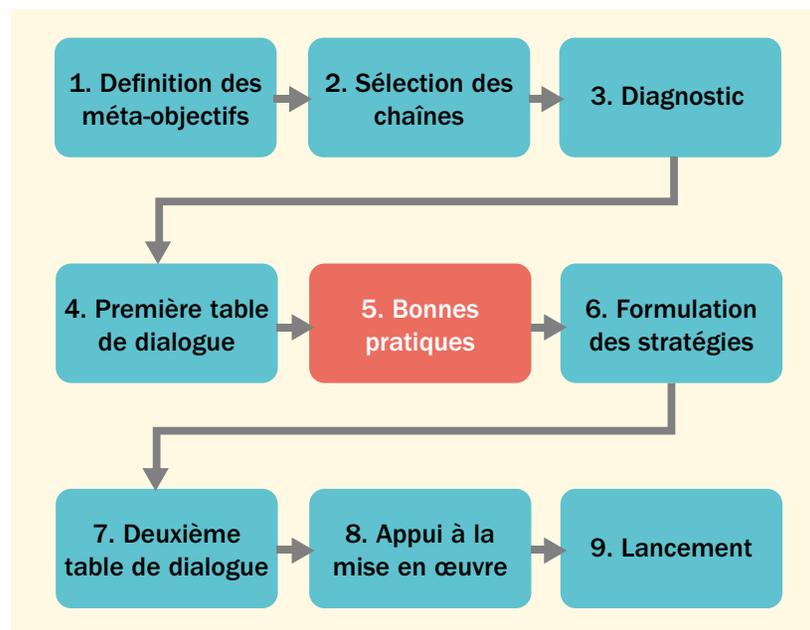
Elles complètent le diagnostic comme un intrant pour la définition des stratégies. On fait une observation sélective des pratiques dans différents contextes pour tirer des principes d'application générale.

Que sont les bonnes pratiques ?

Le diagnostic fournit l'information fondamentale pour connaître la situation présente dans une chaîne de valeur déterminée, surtout les restrictions auxquelles elle fait face et les opportunités qui lui sont offertes. Le diagnostic est le premier pas dans la définition de stratégies qui permettent de surmonter ou de minimiser les restrictions, tout comme profiter des opportunités pour atteindre les méta-objectifs définis pour le développement de la chaîne de valeur. Cependant, l'identification des restrictions et des opportunités nécessaires pour la définition des actions et des politiques est insuffisante. Dans ce sens il convient d'examiner d'autres réalités comparables grâce auxquelles on identifiera les expériences et dont on pourra tirer des leçons sur la façon de résoudre des problèmes similaires dans des contextes différents.

La recherche de bonnes pratiques¹⁶ repose sur l'observation sélective d'un ensemble d'expériences dans différents contextes, afin

¹⁶ Il est important de souligner que dans cette méthodologie on utilise le mot "bonnes" appliqué aux pratiques. Cependant, dans d'autres études on utilise fréquemment l'expression "meilleures pratiques". L'analyse d'un ensemble de pratiques ne garantit pas qu'il n'existe pas de meilleures pratiques hors du contexte considéré et donc on ne peut avoir la certitude que la pratique qu'on veut utiliser est vraiment la "meilleure". Étant donné ce manque d'universalité, dans ce manuel on utilise l'expression "bonnes pratiques". On utilise aussi généralement l'expression "pratiques intelligentes".



d'en tirer des principes plus généraux (Overman et Boyd, 1994). Il s'agit d'un processus structuré loin des exercices informels de recherche et de description des pratiques à succès. À partir de cette perspective il convient d'analyser quelles sont les approches qui ont fonctionné pour résoudre des problèmes similaires dans d'autres chaînes, quels sont les facteurs qui déterminent leur succès -généralement de "contexte", comme les aspects légaux et nor-

matifs, les accords interinstitutionnels, etc.-et quelles sont les possibilités réalistes qui existent de recréer ces éléments de “contexte” pour reproduire la pratique.

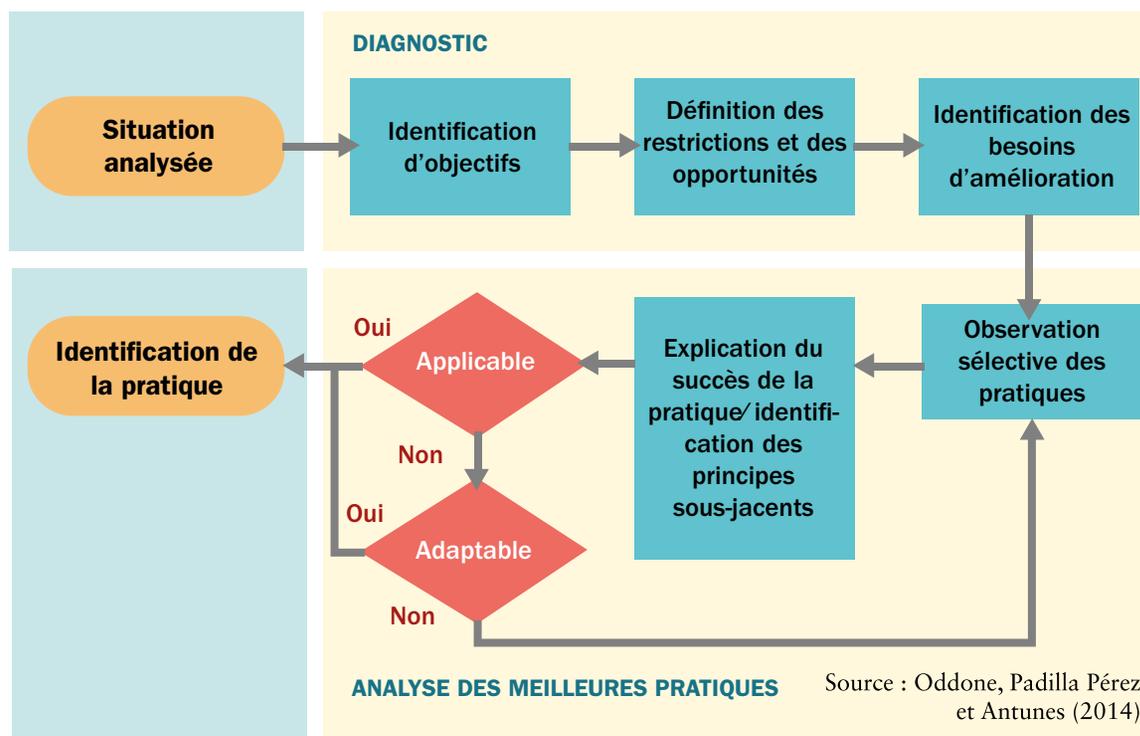
Comment les chercher ?

Le processus d’investigation sur les bonnes pratiques et en particulier l’explication du succès des pratiques observées peut se faire de façon informelle ou à travers des schémas structurés. Dans le cadre de la méthodologie pour le renforcement des chaînes de valeur, l’utilisation d’un processus formel d’analyse critique des pratiques observées facilite l’adaptation à la situation qu’il faut changer. On part de la connaissance de la restriction ou du problème de la chaîne de valeur qu’on veut résoudre via l’application de la bonne pratique (voir diagramme VIII.1). Comme première étape, il faut faire une liste des restrictions et les comparer avec les pratiques observées dans d’autres situations à partir d’une description générale, des résultats obtenus et des éléments de contexte. En ce qui concerne ce dernier point, à partir des données obtenues on établit par exemple jusqu’à quel point la pratique est utilisable indépendamment du contexte (application) ou s’il y a une certaine condition de contexte qu’il faut recréer pour que la pratique ait le succès attendu (adaptation). Dans le cas où l’application et l’adaptation de la bonne pratique est impossible, il faut recommencer le processus de recherche dans d’autres contextes.

On peut choisir une approche qualitative pour identifier les bonnes pratiques et surtout prioriser les efforts

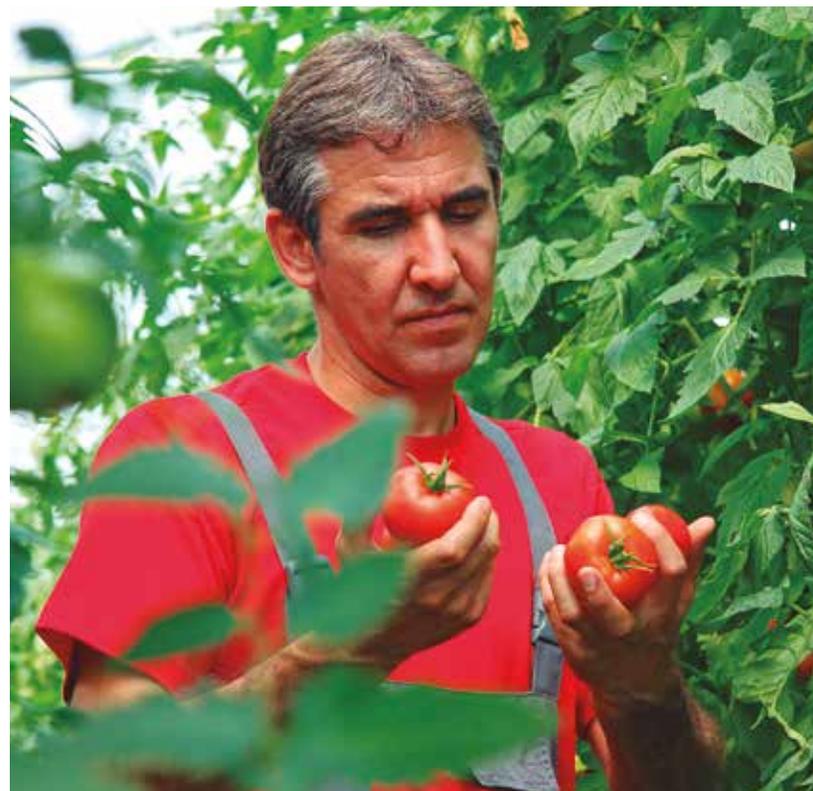
de recherche dans celles qui ont le potentiel de remédier aux faiblesses détectées dans la situation analysée et qui soient en même temps efficaces et durables. On se conforme alors avec la définition qu’une bonne pratique a la capacité de provoquer de vrais changements dans la direction voulue, si on a une approche innovatrice, reproductible et durable (Rhi-Sausi, Conato et Lamela, 2011). Il est par ailleurs important d’adopter une approche quantitative dans l’identification de possibles bonnes pratiques à partir de données statistiques permettant l’analyse et l’identification des résultats de différentes pratiques basées sur l’accomplissement de conditions telles que leur universalité et leur possible comparaison mutuelle. Ces processus de recherche de bonnes pratiques sont connus comme *benchmarking*.

DIAGRAMME VIII.1
PROCESSUS D’ANALYSE DES BONNES PRATIQUES



Le transfert ou l'intégration de la pratique identifiée dans un autre contexte est connu comme extrapolation, et est sujet à plusieurs interprétations. Si on utilise un processus formel d'analyse critique des pratiques observées dans l'extrapolation, on facilite l'adaptation à la situation qu'on cherche à améliorer. D'autre part, il faut une grande réceptivité des contreparties impliquées dans cette situation vu les changements qui vont accompagner l'extrapolation de l'expérience. Concernant l'analyse de contexte, il faut porter une attention spéciale au niveau de développement du pays où la pratique a été observée, car c'est un facteur clé pour rendre possible ou assurer le succès du transfert de celle-ci à la nouvelle situation (Vesely, 2011). Pour qu'une mesure appliquée dans une chaîne beaucoup plus avancée et qui fait partie d'un contexte plus favorable soit extrapolée à une autre moins développée, il faut prêter attention à l'analyse du contexte pour identifier les facteurs de succès sous-jacents et déterminer les besoins d'adaptation (voir encadrés VIII.1 et VIII.2). Il est très important d'évaluer le lancement et les résultats des actions qui peuvent être transposées au suivi de l'analyse d'une bonne pratique. Cette détermination permet d'évaluer s'il faut prendre des mesures additionnelles d'adaptation pour contribuer efficacement aux objectifs définis à l'avance, comme les méta-objectifs, et enrichir aussi le processus d'analyse et l'extrapolation de bonnes pratiques.

Si la recherche de bonnes pratiques peut offrir des résultats significatifs, il y a aussi des risques empiriques qui peuvent influencer leur interprétation. Premièrement et comme c'est arrivé dans la majorité des cas étudiés, il se peut que l'information relative aux pratiques ne soit pas facilement disponible. En particulier, c'est le cas des pratiques visant à améliorer la performance des agents économiques du secteur privé, qui peuvent être considérées comme des informations confidentielles ou privilégiées. De plus, même si l'information n'est pas définie avec ces critères restrictifs, le fait qu'elle ne soit pas consignée ou qu'on ne veuille pas la publier crée des obstacles à son utilisation dans le processus de l'analyse des bonnes pratiques. Toutefois même dans ce cas de figure, il existe de nombreuses façons de faire avancer la gestion de la connaissance relative à la recherche de bonnes pratiques.



Producteur de tomate au Salvador

Exemple du processus d'extrapolation

L'encadré suivant montre un exemple d'extrapolation de bonne pratique dans la chaîne de fibres synthétiques- vêtements sportifs au Salvador. Ce processus vient du besoin de modifier la situation étudiée (restriction) pour, à partir de celle-ci, identifier une bonne pratique ; cette dernière sera brièvement décrite et on déterminera ses résultats et contexte. Compte tenu de la spécialité de cette tâche et, comme déjà mentionné, l'importance des éléments de contexte, on donne ci-dessous un exemple du processus dans lequel on propose la création d'un centre d'innovation de développement technologique des secteurs textiles et de confection au Salvador (voir Antunes et Monge, 2014), basé sur l'expérience observée d'un laboratoire accrédité au Guatemala.

ENCADRÉ VIII.1
**EXEMPLE D'UN PROCESSUS D'EXTRAPOLATION DANS LA CHAÎNE DE FIBRES SYNTHÉTIQUES-
VÊTEMENTS SPORTIFS**

<i>Restrictions</i>	<i>Bonne pratique</i>	<i>Source/ brève description</i>	<i>Commentaires</i>
Liste des restrictions qu'il faut minimiser ou éliminer et des opportunités à saisir.	Dans chaque pratique observée, il faut identifier l'objectif principal.	Il faut identifier dans la pratique observée, les mécanismes qui seront employés pour améliorer la situation étudiée.	Liste des résultats de chaque pratique, y compris l'analyse de sensibilité et une liste des effets secondaires. Description de la situation où la pratique a été observée et des facteurs de contexte pertinents pour l'application postérieure de la pratique.

**EXEMPLE RÉALISÉ POUR LA CHAÎNE DE FIBRES SYNTHÉTIQUES AU SALVADOR SUR UNE EXPÉRIENCE
GUATÉMALTÈQUE CONSIDÉRÉE COMME ÉTANT UNE BONNE PRATIQUE**

<i>Restrictions</i>	<i>Bonne pratique</i>	<i>Source/ brève description</i>	<i>Commentaires</i>
Les entreprises de ce <i>cluster</i> au Salvador doivent utiliser les laboratoires accrédités de leur maison mère ou bien le laboratoire accrédité au Guatemala car il n'y a pas de laboratoire dans le pays.	Développement d'un laboratoire agréé sur le marché national.	Laboratoire certifié en métrologie et certification de qualité internationale qui peut -avec l'accord de la American Society for Testing and Materials- analyser et approuver les tissus rapidement et à un coût réduit.	Réduction des temps et des coûts. Certification clé pour l'exportation. Commercialisation sur la base des capacités fonctionnelles du produit. Le laboratoire se trouve dans un pays voisin, le Guatemala, dans des conditions de contexte similaires à celles du pays dans lequel la pratique veut être extrapolée.

Source : Élaboration propre basée sur Ongaro (2009) et Antunes et Monge (2013)

Exemple d'identification de bonnes pratiques

Dans l'encadré suivant, on décrit un exemple d'identification de bonnes pratiques dans le processus de renforcement de la chaîne de la tomate et du poivron au Salvador, appuyé par la CEPALC. Dans la première colonne, on énumère les restrictions identifiées, comme résultats du diagnostic. Dans la deuxième colonne, on définit le type de restriction : systémique ou au niveau du maillon.

Dans la troisième on expose le titre ou le sujet en général de la bonne pratique, alors que la quatrième présente la source d'information. Finalement, la cinquième colonne synthétise ce en quoi consiste la bonne pratique.

ENCADRÉ VIII.2
CHAÎNE DE LA TOMATE ET DU POIVRON AU SALVADOR : BONNES PRATIQUES SÉLECTIONNÉES POUR CERTAINES
DES RESTRICTIONS SYSTÉMIQUES IDENTIFIÉES

<i>Restriction</i>	<i>Niveau de restriction</i>	<i>Bonne pratique</i>	<i>Source/ brève description</i>	<i>Commentaires</i>
Manque de confiance entre les acteurs de la chaîne	Systémique	Création d'une table nationale	Le Ministère du Développement Agricole (MIDA) du Panama a convoqué une table pour analyser la "Situation actuelle et les perspectives du secteur horticulture du Panama et l'approche de la chaîne agro-alimentaire comme alternative". À cette table ont participé les distributeurs d'intrants, les producteurs, l'équipe de marketing et les consommateurs.	L'échange d'idées et le rapprochement entre les différents acteurs de la chaîne peuvent être répétés dans l'adoption d'accords, la construction d'objectifs communs et la définition des étapes à suivre conjointement.
Multiplication et interruption d'appuis institutionnels.	Systémique	Coordination des programmes d'appui de manière institutionnelle.	La Coordination des Câmaras Setoriais e temáticas d'Agronegócio (CGAC), du Ministère de l'Agriculture et de l'Approvisionnement (MAPA), du Brésil, aide à l'intégration d'actions entre institutions publiques et au rapprochement avec le secteur privé. Le mécanisme de leadership et la coordination entre le niveau central et les territoires du Ministère de l'Agriculture, de l'Industrie Bovine, du Développement rural, de la Pêche et de l'Alimentation (SAGARPA), du Mexique est aussi très intéressant. Le gouvernement central offre un "menu d'options" dans lequel les représentants de l'État choisissent celui qu'ils veulent pour structurer le programme d'appui aux agro-affaires. On trouve un autre exemple intéressant dans les Comités Régionaux d'Évaluation et d'Attribution de Ressources (CREAR) en Colombie, structuré sur la base des besoins des producteurs et des services techniques apportés comme partie du Programme Opportunités Rurales du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MADR).	La coordination représente un défi extrêmement important pour le Salvador, compte tenu de la multiplicité d'appuis exécutés à partir de différents bureaux nationaux ou services du MAG. Par ailleurs, la possibilité de structurer une coordination à de multiples niveaux entre l'État et les municipalités peut offrir une plus grande gamme d'options choisies selon les besoins spécifiques de chaque territoire en accord avec l'autorité locale.

(Continue)

Encadré VIII.2 (Continuation)

Faible niveau d'investissement dans la recherche et le développement.

Systemique

Relation avec des sources de recherche qui développent des nouveaux schémas d'extensionnisme avec des universités ayant des capacités techniques reconnues.

Le réseau Latino-américain pour les Services d'Extension Rurale (RELASER), travaille sur l'amélioration de l'extensionnisme rural en Amérique Latine à travers la mise en place de liens avec des universités et centres de recherche, des organisations internationales et des initiatives privées. Parmi les institutions éducatives identifiées et recommandées par les acteurs de la chaîne on compte : l'Université d'Almería pour le développement et l'amélioration des semences et de nouvelles variétés ; l'Université de Murcia pour les sujets de nutrition et de bromatologie de la tomate et l'Université de Wageningen, des Pays-Bas pour l'extensionnisme agricole, entre autres.

RELASER a été fondée en 2010. A cette occasion, un ensemble d'institutions publiques et privées, sous la houlette du Centre Latino-américain pour le Développement Rural (RIMISP) et par le Global Forum For Rural Advisory Services (GFRAS), ont décidé de créer un espace de débat sur l'état et l'évolution actuelle des systèmes de l'extension rurale en Amérique Latine pour travailler à son amélioration. RELASER pose un nouveau modèle qui intègre l'extension au système d'innovation, lié à la recherche et à l'éducation comme une façon efficace de créer la valeur économique et sociale dont la société rurale a besoin. Les composantes fondamentales de ce nouveau modèle sont : 1) les services décentralisés ; 2) l'approche multidimensionnelle ; 3) le pluralisme dans l'offre de services ; 4) l'orientation vers des marchés, et 5) l'extension orientée vers la demande. Source : <http://www.relaser.org/index.php/quinne-somos>

Source : Oddone et autres. (2016)



Table de dialogue snacks nutritifs à partir de fruits déshydratés, au Salvador.



Récolte de tomates, au Salvador.

GLOSSAIRE DE CONCEPTS CLÉS

Bonne pratique. Reçoit aussi le nom de “pratique intelligente” ou “meilleure pratique”. C’est l’observation sélective d’un ensemble d’expériences dans différents contextes, pour en tirer des principes d’application générale à un autre cadre (Overman et Boyd, 1994).

Extrapolation. Opération dans laquelle on transfère et on intègre une bonne pratique dans un nouveau contexte pour susciter des changements positifs dans la direction voulue.

Vérification finale

- On a identifié des bonnes pratiques qui apportent des éléments pour surmonter les restrictions.
- Les bonnes pratiques ont été extrapolées au contexte étudié, comme intrants pour l’élaboration de stratégies.

CHAPITRE IX

LES STRATÉGIES, L'APPUI À LA MISE EN OEUVRE ET LE LANCEMENT

Les stratégies constituent la principale proposition pour résoudre les restrictions identifiées dans une chaîne en visant son renforcement.

Ce chapitre décrit les trois dernières étapes de la méthodologie : la définition des stratégies, l'appui à la mise en œuvre et le lancement.

Que sont les stratégies ?

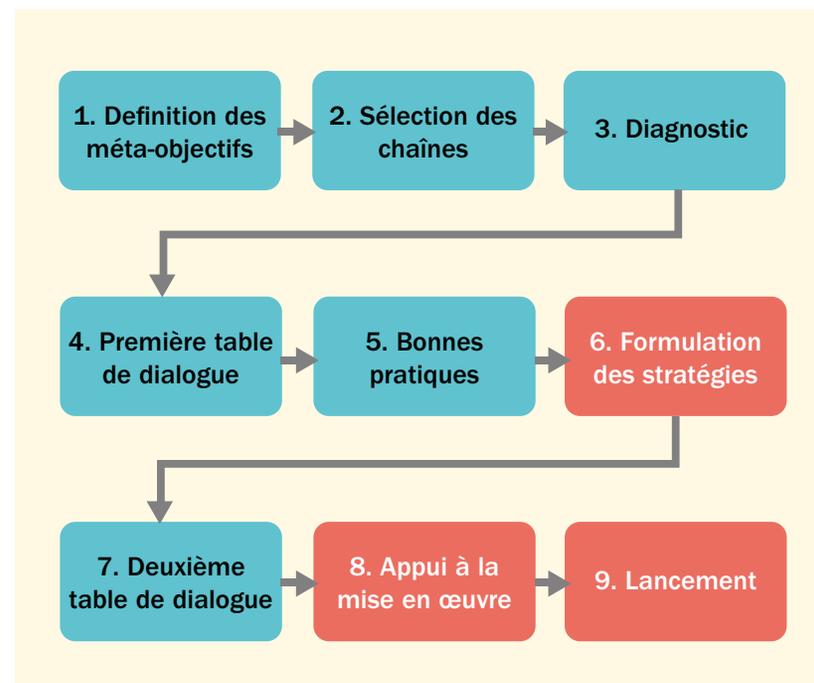
Les stratégies sont la solution principale pour résoudre chacune des restrictions observées dans la chaîne. Elles sont normalement basées sur les bonnes pratiques analysées et sur d'autres sources de savoir, analyse et réflexion, comme des entretiens avec des spécialistes ou des experts reconnus.

Les stratégies sont organisées par programmes, ce sont les grands sujets sur lesquels on planifie et systématise l'intervention pour le renforcement de la chaîne. Elles sont organisées autour de lignes d'actions qui visent la promotion et la concrétisation dudit renforcement et sont dirigées à tous les acteurs de la chaîne et non pas seulement au secteur public (voir le diagramme IX.1). Ainsi, on énumère les actions que chaque acteur doit réaliser pour renforcer la chaîne, tout en s'appuyant sur l'adoption de consensus et d'accords promus dans les tables de dialogue.

Comment les construit-on ?

Il n'existe pas une limite préétablie du nombre de stratégies par programme ou de lignes d'action pour chaque stratégie. Les be-

soins et les compétences déjà existantes de la chaîne sont la base pour définir l'ampleur et la profondeur des actions nécessaires au niveau systémique et par maillon.

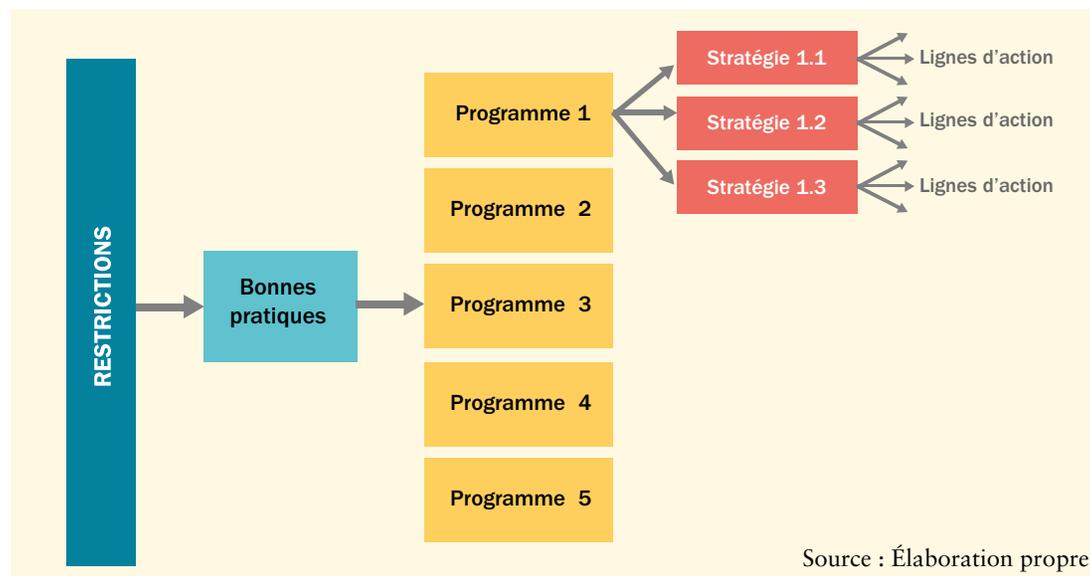


Etant donné que l'énoncé des programmes indique le domaine d'intervention, il est préférable qu'il soit rédigé en termes généraux : "renforcement des capacités d'innovation des producteurs de la chaîne". Les stratégies identifient de façon plus détaillée les actions incluses dans le programme, par exemple : "augmenter les ressources disponibles pour le recrutement de personnel qualifié" ou "resserrer les liens des entreprises avec les centres de recherche spécialisés". Les lignes d'action matérialisent et précisent les activités à réaliser pour l'accomplissement des stratégies. Un exemple de rédaction est : "créer un programme d'échange entre chercheurs d'université et d'entreprise sur des sujets préalablement choisis et de grande importance pour le développement de la chaîne".

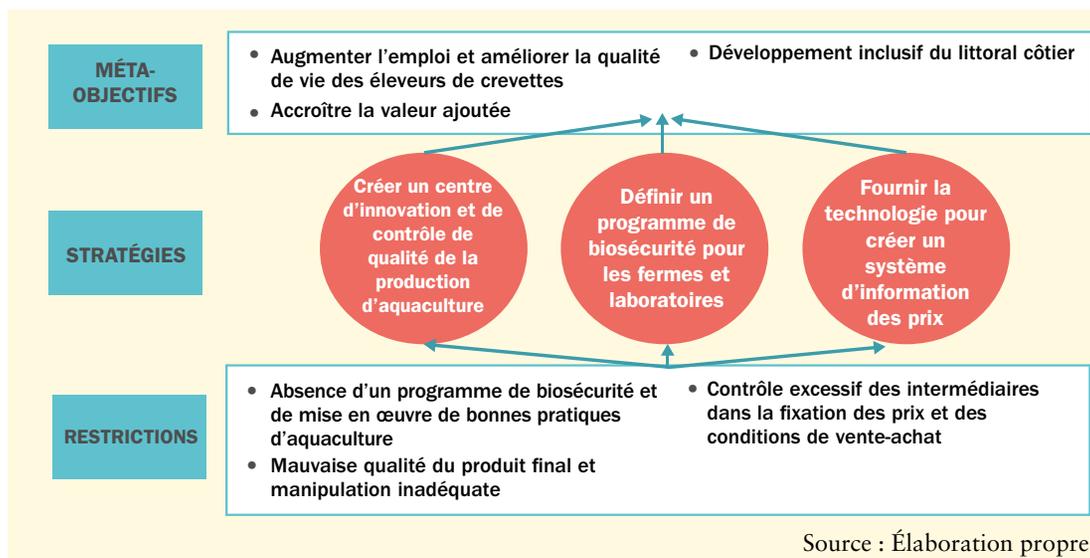
Exemple d'élaboration de stratégies

Les stratégies sont élaborées à partir des restrictions identifiées dans chaque chaîne, afin de répondre et atteindre les méta-objectifs établis au début du processus, comme l'illustre l'exemple de la chaîne de crevettes d'élevage au Salvador. Dans la partie inférieure du diagramme IX.2 on trouve les restrictions identifiées, qui sont dépassées grâce aux stratégies (cercle central) qui mènent à l'accomplissement des méta-objectifs (rectangle supérieur).

**DIAGRAMME IX.1
PROCESSUS D'ÉLABORATION DES STRATÉGIES**



**DIAGRAMME IX.2
CONSTRUCTION DES STRATÉGIES D'APRÈS LES MÉTA-OBJECTIFS DÉFINIS**



L'encadré IX.1 présente les six programmes et les 21 stratégies développées pour le renforcement de la chaîne du tourisme à Antigua Guatemala et dans d'autres municipalités rurales du Dépar-

tement de Sacatepéquez. Par ailleurs, le diagramme IX.3 a été créé pour harmoniser les actions proposées, dont la convergence est le renforcement de la chaîne.

ENCADRÉ IX.1

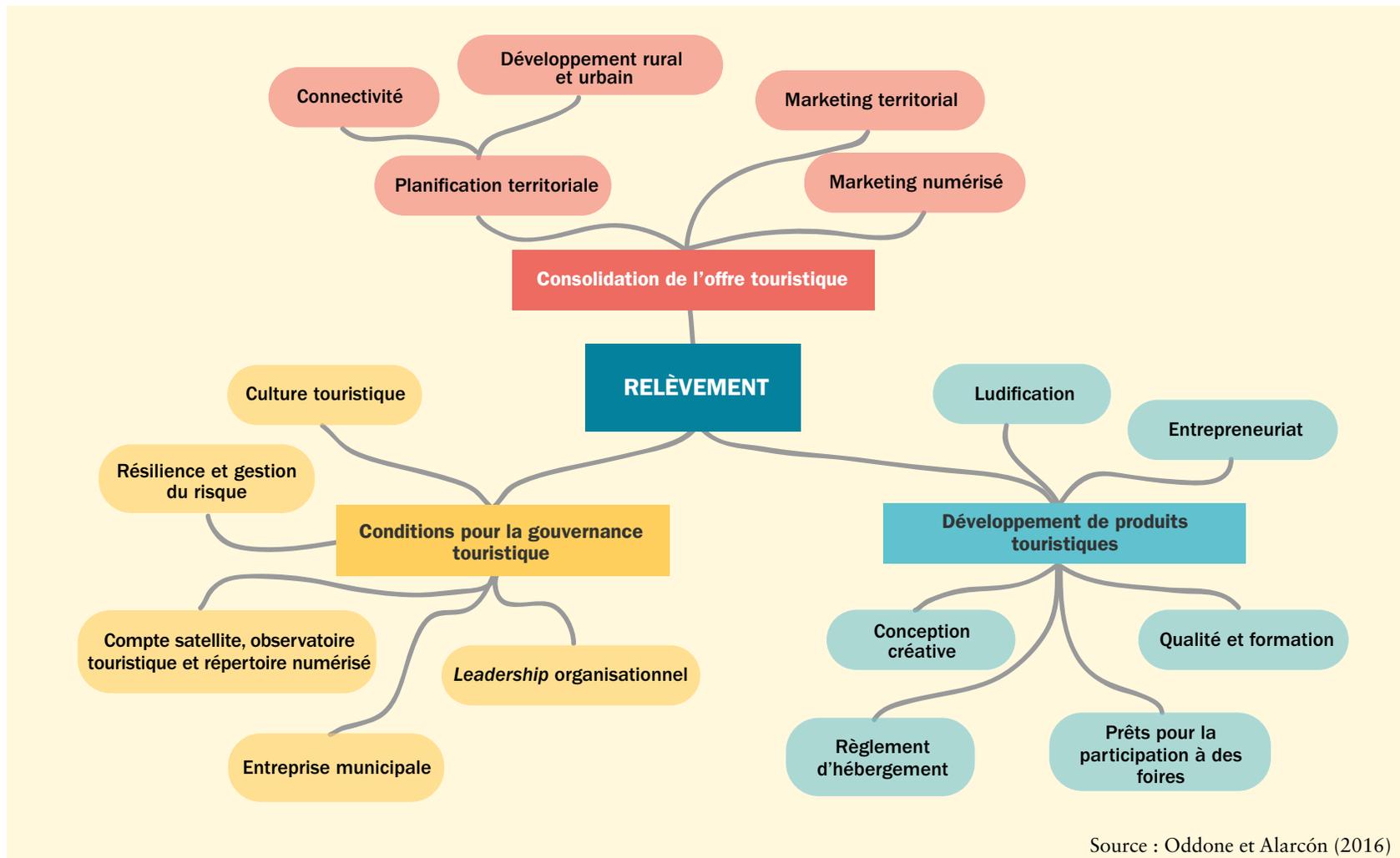
STRATÉGIES POUR LE RENFORCEMENT DE LA CHAÎNE DU TOURISME À ANTIGUA GUATEMALA ET AUTRES MUNICIPALITÉS RURALES DU DÉPARTEMENT DE SACATEPÉQUEZ

P.1. Gestion du risque et résilience touristique	P.2. Offre de services touristiques préexistants et complémentaires	P.3. Services touristiques de qualité
S.1 : Définir et appliquer de façon harmonisée un plan de gestion du risque touristique.	S.2. Exécuter un programme de culture touristique et de sensibilisation citoyenne en tourisme. S.3. Créer des produits et des services complémentaires. S.4 : Créer un réseau de villages. S.5 : Créer une planification touristique dans les villes historiques. S.6. Mettre en place un système de promotion et de commercialisation des destinations touristiques. S.7 : Mettre en marche un programme d'expériences touristiques ludiques. S.8 : Actualiser le règlement des établissements d'hébergement. S.9 : Mettre en marche un couloir gastronomique pour amateurs (<i>foodie</i>).	S.10. Faire attention à la durabilité des services touristiques offerts dans la chaîne. S.11 : Promouvoir des hauts standards de promotion touristique. S.12 : Créer des savoir-faire à travers des certificats de compétences professionnelles. S.13 : Mettre sur pied un système de consultations et de réclamations.
P.4. Innovation dans la promotion touristique.	P.5. Information pour la prise de décisions touristiques.	P.6. Gouvernance touristique.
S.14 : Mettre sur pied un plan intégral de marketing touristique numérisé.	S.15 : Renforcer le Compte Satellite de Tourisme (CST). S.16 : Intégrer et harmoniser le Compte Satellite du Tourisme et le Compte Satellite de la Culture. S.17 : Créer un observatoire touristique. S.18 : Créer un répertoire touristique numérisé.	S.19 : Mettre en réseau les municipalités de Sacatepéquez. S.20 : Mettre sur pied des entreprises touristiques municipales en partenariat public-privé. S.21 : Promouvoir le dialogue public-public et public-privé pour le travail en réseau.

P : Programme/ S : Stratégie

Source : Oddone et Alarcón (2016).

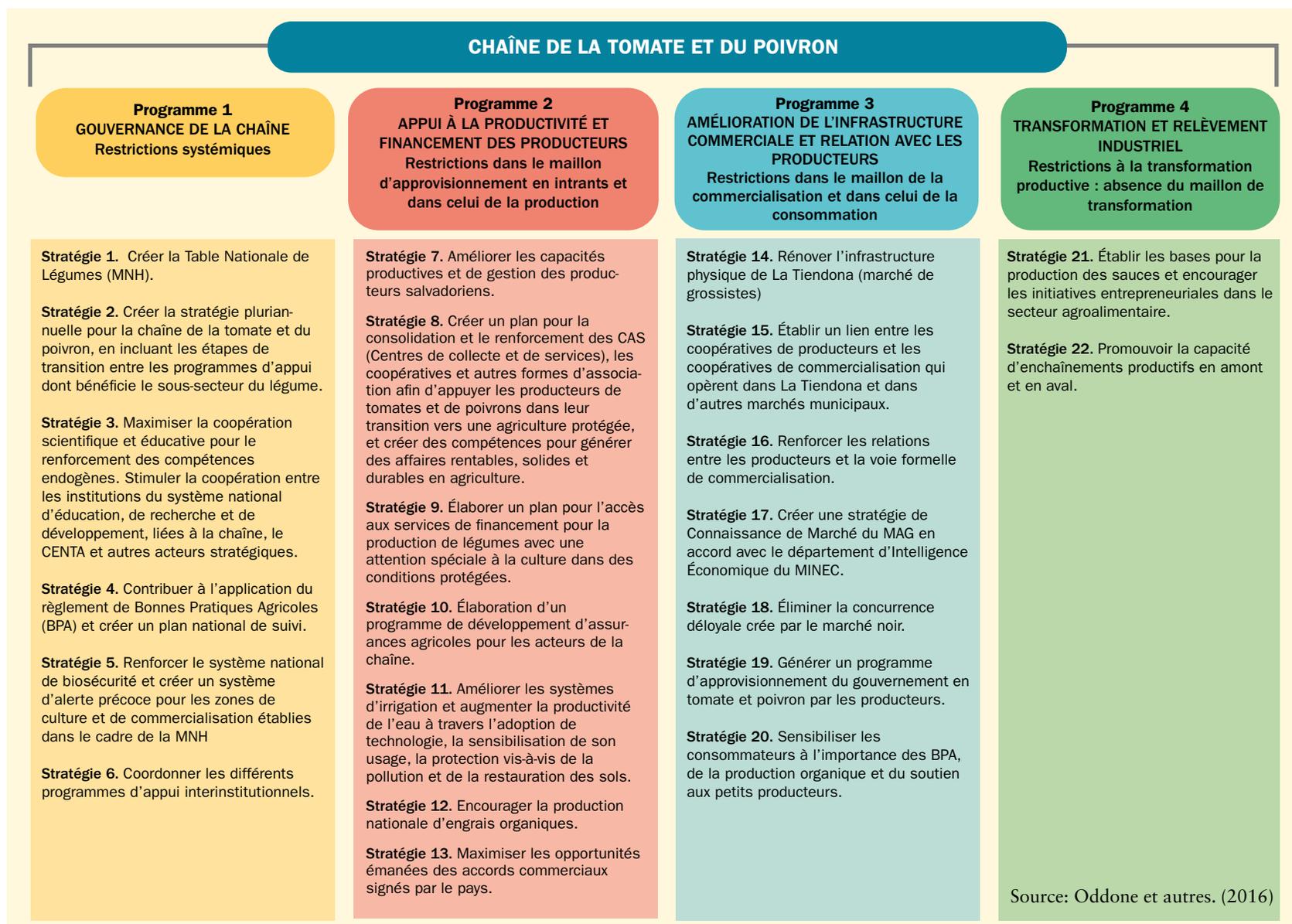
DIAGRAMME IX.3
APPROCHE POUR LA DÉFINITION DES STRATÉGIES DE RELÈVEMENT, CHAÎNE DE TOURISME RURAL
À SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA



Le diagramme IX.4 résume les programmes et les stratégies définies pour répondre aux méta-objectifs établis dans la chaîne de tomate et poivron au Salvador. Le diagramme présente les quatre

programmes définis et identifie le type de restriction dépassée (systémique ou par maillon). Les colonnes montrent les stratégies pour chacun des programmes.

DIAGRAMME IX.4
RENFORCEMENT DE LA CHAÎNE DE LA TOMATE ET DU POIVRON AU SALVADOR : SYNTHÈSE DES PROGRAMMES QUI RÉPONDENT AUX PRINCIPALES RESTRICTIONS IDENTIFIÉES ET LES STRATÉGIES PROPOSÉES PAR PROGRAMME





Culture sous serre, Salvador

Chacune des stratégies présente une série de lignes d'action spécifiques. En suivant l'exemple de la tomate et du poivron dans le cadre de la Stratégie 1-Créer la Table Nationale de Légumes, on a voulu (lignes d'action) : a) Convoquer et créer la MNH comme un axe pour la coordination et la formation d'alliances stratégiques entre les acteurs de la chaîne. Le Secrétariat du Développement Rural du MAG agirait comme agent de liaison entre la MNH et les autres institutions gouvernementales ; b) Établir les lignes directrices de la stratégie pluriannuelle pour la chaîne de la tomate et du poivron ; et c) Organiser les tâches de la MNH autour des sous-comités ou tables thématiques de production, commercialisation, qualité et innocuité, recherche et développement, ainsi que la gestion post-récolte.

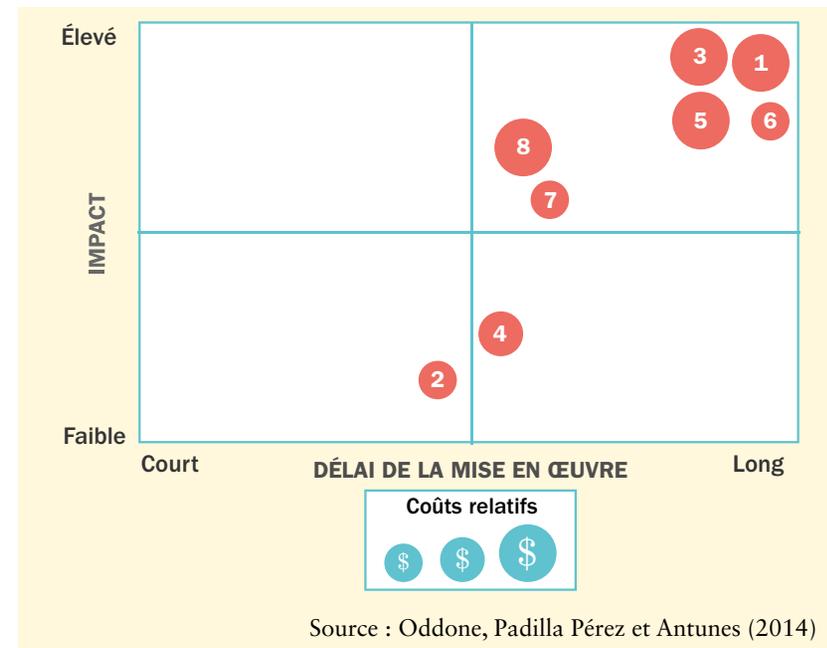
La matrice de comparaison des stratégies

L'outil suivant a été évalué par les preneurs de décisions du secteur public car il leur permet, ainsi qu'à d'autres acteurs privés, de prioriser la mise en œuvre des stratégies définies, selon le coût,

le délai de mise en œuvre et l'impact relatifs (voir le diagramme IX.5). Il s'agit d'un outil qui facilite la prise de décision, conformément à la volonté politique, les ressources financières et les temps disponibles pour leur exécution. Sur l'axe X (horizontal) on présente le délai de mise en œuvre qui passe du court au long terme, alors que sur l'axe Y (vertical) apparaît l'impact des stratégies, allant de faible à élevé. La taille du cercle traduit le coût relatif de chacune des stratégies.

Il s'agit d'un exercice d'orientation, pour la construction duquel on utilise les savoirs et l'expérience développée par les responsables du processus de renforcement de la chaîne. Un exercice plus précis de définition des coûts, temps et impacts impliquerait un effort additionnel considérable, raison pour laquelle on le laisse pour une étape postérieure.

DIAGRAMME IX.5
MATRICE DE COMPARAISON DES COÛTS, DÉLAI DE MISE EN ŒUVRE ET IMPACTS RELATIFS DES STRATÉGIES

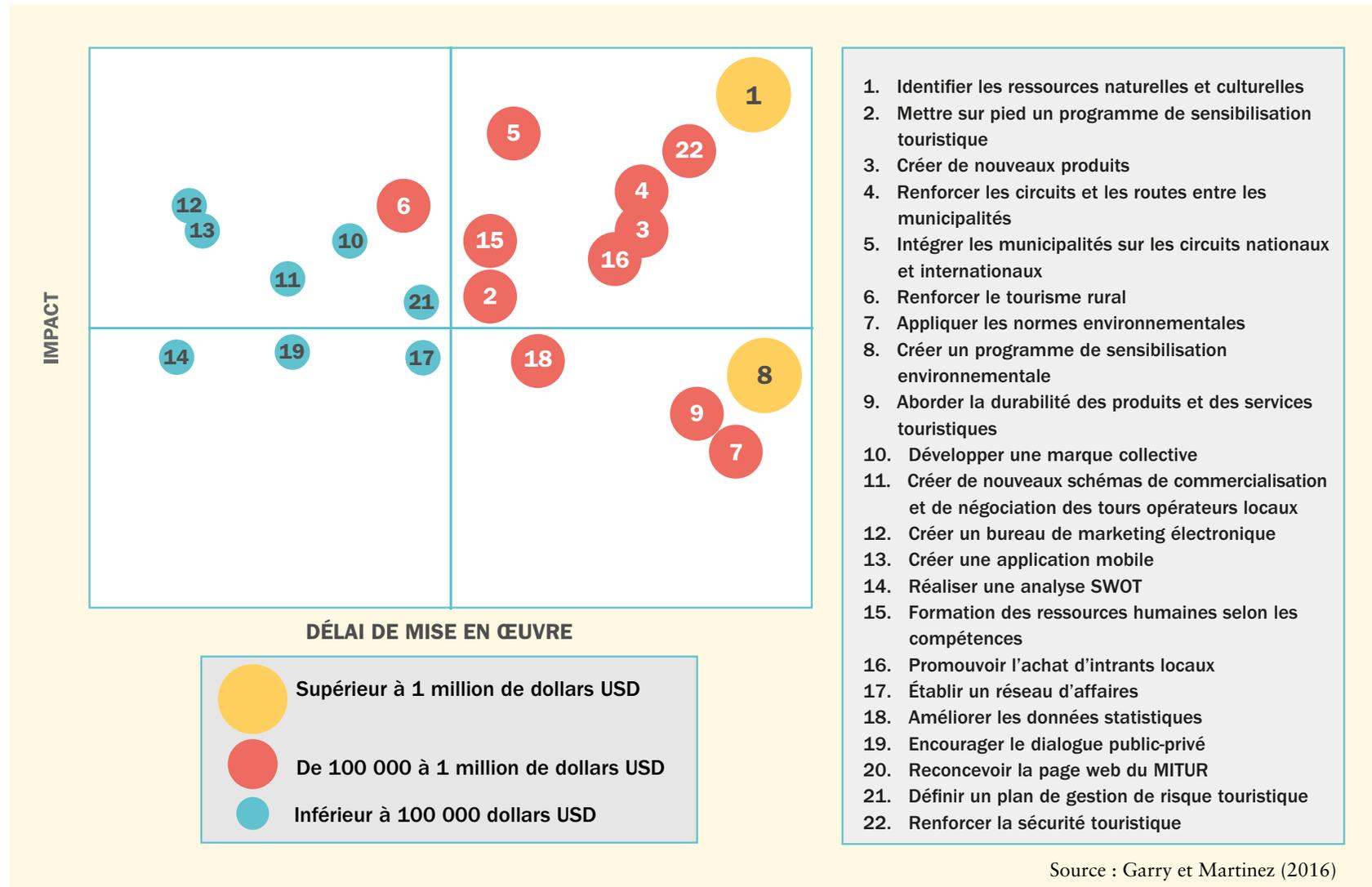


Exemple de matrice de comparaison

Ci après on présente la matrice élaborée pour la chaîne du tourisme dans le Département de La Libertad au Salvador, dans la-

quelle on compare les stratégies en termes de coûts, impact et délais de mise en œuvre relatifs (voir le diagramme IX.6).

DIAGRAMME IX.6
CHAÎNE DE TOURISME DANS LE DÉPARTEMENT DE LA LIBERTAD AU SALVADOR



La construction d'indicateurs de suivi

Une des composantes importantes dans la définition de stratégies d'intervention est l'effort fourni pour évaluer et surveiller l'évolution de leur mise en œuvre. La mise en œuvre d'un système d'évaluation, implique de façon primordiale la définition et l'intégration d'un système de mesure à travers des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs qui indiquent les progrès accomplis. Dans ce but, on

construit une batterie d'indicateurs par programme, rattachés aux méta-objectifs définis et aux stratégies de renforcement mises sur pied pour chaque chaîne. Ces indicateurs aident au suivi des stratégies dans leurs étapes de mise en œuvre, à surveiller les accords obtenus et à atteindre les méta-objectifs préalablement établis. Comme exemple, l'encadré IX.2 présente les indicateurs proposés pour la chaîne de tourisme rural dans le département de La Libertad, Salvador.

ENCADRÉ IX.2 INDICATEURS POUR LA MESURE DU PROGRÈS DE LA MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES D'INTERVENTION

Programme	Indicateur	Source de vérification	Périodicité de mesure
1 : Consolidation de l'offre touristique et création de nouveaux produits, circuits et routes complémentaires	1. Nombre de nouveaux produits et circuits touristiques mis en opération ou les ventes par tour opérateur et par an.	Registre National du Tourisme (MITUR/ CORSATUR)	Annuelle
	2. Nombre de visiteurs dans l'aire métropolitaine et dans la zone rurale des municipalités.	Mairie	Semestrielle
	3. Nombre de bus et de circuits opérationnels dans les municipalités.	Vice Ministère du transport	Annuelle
	4. Nombre de personnes compétentes et de cours de formation offerts dans chaque municipalité.	Mairies et INSAFORP	Annuelle
	5. Nombre de foyers enregistrés dans le réseau d'auberges rurales.	MITUR/ CORSATUR	Annuelle
	6. Moyenne du séjour par touriste et par destination.	MITUR/ CORSATUR	Annuelle
	7. Dépense moyenne par touriste, par nuit et par destination.	MITUR/ CORSATUR	Annuelle
	8. Niveau de satisfaction du client vis-à-vis de l'expérience touristique.	MITUR/ CORSATUR	Annuelle
2 : Gestion de l'environnement et des ressources naturelles dans la construction et l'extension de services et produits touristiques.	1. Nombre d'inspections environnementales.	MARN	Annuelle
	2. Nombre de municipalités qui intègrent des normes environnementales dans leurs plans de développement local.	MARN et COMURES	Annuelle
	3. Nombre de personnes compétentes et/ou certifiées en Production Plus Propre.	Mairies et Commission Centre-américaine d'Environnement et de Développement (CCAD)	Annuelle
	4. Consommation mensuelle d'eau (moyenne par personne, par établissement)	Administration Nationale d'Aqueducs et d'Assainissement (ANDA)	Mensuelle
	5. Usage de l'énergie (gaz/ électricité), par personne, par établissement.	Conseil National de l'Énergie (CNE)	Mensuelle

(Continue)

Encadré IX.2 (Continuation)

3: Promotion des destinations touristiques basée sur les nouvelles technologies	1. Nombres d'entreprises et d'acteurs qui utilisent la marque destination dans leur publicité et promotion.	MITUR/ CORSATUR	Annuelle
	2. Nombre de personnes compétentes et de cours de formation offerts dans chaque municipalité.	MITUR/ CORSATUR	Annuelle
	3. Assistance à des cours techniques de marketing numérisé.	INSAFORP	Annuelle
	4. Nombre d'amis et de "J'aime" sur les réseaux sociaux	MITUR/ CORSATUR	Mensuelle
	5. Nombres d'usagers de l'application mobile (quantité de téléchargements, etc.)	MITUR/ CORSATUR	Mensuelle
4: Renforcement du développement productif et enchaînement des municipalités.	1. Nombre de personnel compétent en programme techniques liés au tourisme.	INSAFORP	Annuelle
	2. Nombre d'entrepreneurs membres du réseau d'affaires touristiques.	MITUR/ CORSATUR	Annuelle
	3. La consommation de produits primaires locaux achetés par la chaîne touristique comme pourcentage de la consommation primaire totale dans la chaîne touristique de la Libertad.	MINEC, MAG, BCR, DYGESTIC	Chaque 7 ans (en coopération avec le Recensement Agricole)
5: Institutionnalisation et information pour la prise de décisions touristiques	1. Nombre d'adhésions aux réseaux régionaux liés au tourisme.	MITUR/ CORSATUR	Annuelle
	2. Nombre de visiteurs de la page internet	MITUR/ CORSATUR	Mensuelle
	3. Nombre de documents téléchargés (rapports, dépliants d'information touristique, etc.).	MITUR/ CORSATUR	Mensuelle
6: Gestion du risque et résilience touristique.	1. Nombre de personnes qui travaillent dans la sécurité dans les municipalités.	Mairies et POLITUR	Semestrielle
	2. Taux et type de crime enregistré dans la zone (Taux de délinquance par habitant).	POLITUR	Semestrielle
	3. Taux de couverture d'accès aux services publics dans les municipalités (eau potable, services de santé, etc.).	MOP et Mairies	Annuelle
	4. Nombre de municipalités ayant un plan d'action concernant la gestion du risque touristique.	MITUR/ CORSATUR	Annuelle
	5. Nombre de formations ou cours disponibles (et nombre d'assistants) à La Libertad sur la gestion du risque concernant le tourisme et la sensibilisation touristique.	MITUR et INSAFORP	Annuelle

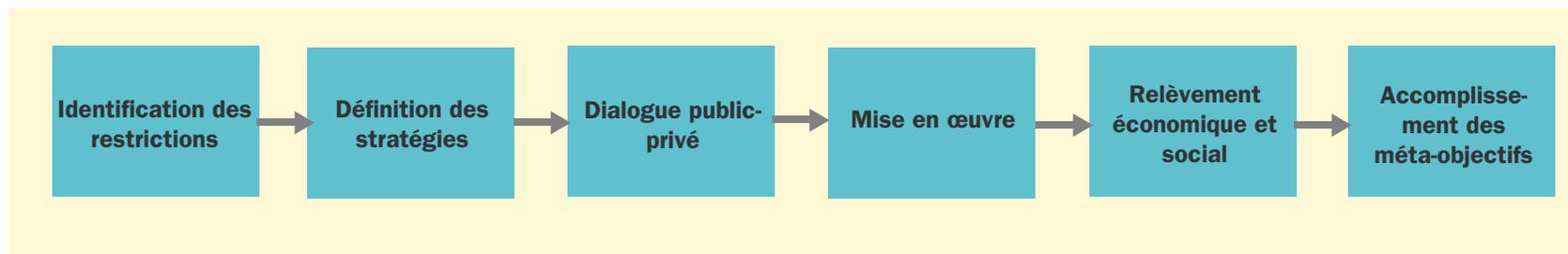
Source : Garry et Martinez (2016)

Mis à part l'information présentée dans le tableau ci-dessus, il convient de définir -avant de commencer la mise en œuvre des programmes et des stratégies- une ligne directrice ainsi que la valeur cible qu'on veut atteindre pour chacun des indicateurs.

La méthodologie et les résultats

Le processus d'accompagnement développé va aussi aider au renforcement de la chaîne, à partir du dépassement des restrictions identifiées et de l'accomplissement des méta-objectifs définis au début du processus avec le gouvernement ou autres partenaires. Le diagramme IX.7 résume le flux de ce processus.

DIAGRAMME IX.7 MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS



Appui à la mise en œuvre des stratégies

Les stratégies et les lignes d'action sont spécifiques et ciblées, conditions de base pour commencer rapidement l'exécution des activités qui renforcent les chaînes. Le défi principal identifié par la CEPALC dans les pays de la région, une fois les stratégies définies, est le manque de ressources financières publiques pour appliquer les stratégies. La CEPALC a apporté son assistance technique ponctuelle afin d'encourager le processus public-privé de renforcement de la chaîne et de profiter de l'engagement des acteurs qui se manifeste généralement après la deuxième table de dialogue.

L'appui à la mise en œuvre a suivi trois mécanismes :

1) L'appui dans la gestion de ressources publiques internes peut se faire à travers trois mécanismes. Premièrement, l'identification des stratégies qui n'ont pas besoin de ressources financières additionnelles importantes, comme la création et la révision de lois ou des règlements et la modification des procédures administratives. Généralement, ces actions ont

un impact significatif sur le fonctionnement de la chaîne et leur coût de mise en œuvre est faible. Deuxièmement, on peut offrir une expertise technique à l'organisme public partenaire, visant à la gestion de ressources spécifiques pour l'appui d'une chaîne : par exemple, pour que le Ministère de l'Économie sollicite des ressources additionnelles auprès de la Présidence ou du Ministère des Finances, sur la base du diagnostic, des stratégies, et des tables de dialogue. Troisièmement, aider pour que des programmes existants soient réorientés de façon à inclure les espaces spécifiques de renforcement de la chaîne ; par exemple, dans un programme de financement rural, ouvrir une ligne spéciale de crédit pour les petits producteurs ruraux de la chaîne choisie.

2) L'aide à la gestion de ressources de la coopération internationale. Le diagnostic, les stratégies et les tables de dialogue sont susceptibles d'être utilisés comme base pour la négociation de financement de la coopération et de la banque internationale. Par exemple, au Guatemala le Ministère de l'Économie (MINECO) a utilisé les ressources provenant

d'un prêt de la Banque Mondiale en appui aux stratégies définies, avec l'assistance technique de la CEPALC pour la chaîne de valeur des légumes d'exportation. De même, la GIZ au Guatemala a ouvert une ligne spéciale dans un des programmes de coopération en Amérique centrale, pour l'appui aux chaînes de valeur choisies.

- 3) L'assistance ponctuelle pour l'exécution de lignes d'action liées à la formation ou à la formulation de plans spécifiques qui dérivent des stratégies. Dans l'ensemble des stratégies proposées pour le renforcement des chaînes on inclut généralement les besoins de formation dans les domaines spécifiques qui visent à améliorer les compétences des acteurs, ainsi que la réalisation d'études de faisabilité et la définition de plans concrets d'exécution. Par exemple, à la base du processus de renforcement de la chaîne de tourisme de

La Libertad au Salvador, le Ministère du Tourisme a demandé à la CEPALC de dispenser une formation sur les outils de marketing en ligne pour les fournisseurs de services touristiques locaux.

Appui à la mise en œuvre

- Assistance technique pour la gestion des ressources publiques.
- Appui pour la gestion des ressources financières internationales.
- Appui ponctuel pour l'exécution de lignes d'action liées à la formation ou à la définition de plans spécifiques tirés des stratégies.

La mise en pratique des stratégies est facilitée si on encourage une institutionnalisation des tables de dialogue comme mécanisme



Lancement de la chaîne de snacks nutritifs, Salvador en présence du Ministre de l'Économie Tharsis Salomón et la vice-ministre Merlin Barrera.



Cours de formation en technologie de marketing numérisé, Salvador.

pour un travail conjoint. Comme cela a déjà été expliqué, au début les tables de dialogue sont de nature consultative et elles sont convoquées pour des tâches ponctuelles : discussion du diagnostic et des stratégies. Si les acteurs s'organisent et transforment les tables en un espace de coopération, il y a un impact significatif sur les actions de renforcement. La création d'espaces de coopération aide la prise de décisions conjointes, autonomise les acteurs de la chaîne, encourage la responsabilité ainsi que l'action et l'engagement du secteur public.

Exemples de processus d'appui à la mise en œuvre.

Ci après, on présente brièvement le processus d'appui à la mise en œuvre dans deux chaînes de valeur.

Le processus de renforcement de la chaîne de charcuteries et autres conserves de viande de porc au Mexique fournit un exemple d'appui à la mise en application à travers des actions ponctuelles. Les participants à la deuxième table de dialogue donnent la priorité aux stratégies et choisissent les trois qui selon eux vont contribuer le plus au renforcement de la chaîne. Le Ministère de l'Économie, l'organisme public principal de ce processus, a demandé l'assistance technique de la CEPALC pour établir un plan de mise en œuvre des dites stratégies. Comme réponse, la CEPALC a proposé une réorganisation territoriale et la reconversion productive des abattoirs, qui serait la base pour commencer l'appui public à la chaîne.

Par ailleurs, le renforcement de la chaîne de valeur de snacks nutritifs au Salvador offre un bon exemple des avantages de l'association pour la mise en œuvre des stratégies. Dans la deuxième table de dialogue, les producteurs de snacks ont décidé que la formation de l'Association de Producteurs de Fruits Secs du Salvador (ADEFRUDELSAL) était une priorité pour la chaîne. Comme réponse, les producteurs eux-mêmes ont proposé de profiter de l'espace pour discuter, à la fin de la table, les objectifs et les étapes pour la création de leur association. Le Ministère de l'Économie du Salvador a aidé à sa formation. Le

MINEC a demandé à la CEPALC son assistance technique pour répondre à une demande ponctuelle d'ADEFRUDELSAL : l'élaboration d'une étude de marché au Salvador visant à adapter leurs produits à la demande nationale et améliorer ainsi l'opération des canaux et stratégies de commercialisation.

Le lancement

Le lancement est la dernière étape de la méthodologie. C'est un événement participatif et médiatique auquel sont convoqués les acteurs privés et publics de la chaîne ; on présente les principaux résultats en termes de restrictions identifiées, stratégies et appui à la mise en œuvre et on annonce les engagements pris. On vise deux objectifs principaux :

- a) Renforcer l'engagement entre les acteurs de la chaîne et divulguer les accords atteints ;
- b) Diffuser les résultats afin de servir de démonstration et pour attirer l'attention d'autres chaînes qui voudraient initier un processus similaire.



Snacks nutritifs à base de fruits secs, Salvador.

Selon l'expérience de la CEPALC, l'évènement est à l'initiative du secteur public en association avec le secteur privé (voir l'encadré IX.3). Certains des éléments fondamentaux pour que le lancement atteigne ses principaux objectifs sont :

- a) Assurer une ample participation des acteurs de la chaîne, ainsi que des organisations publiques et privées d'appui ;
- b) Garantir la présence de représentants publics et privés de haut niveau; par exemple, ministres et vice-ministres, directeurs de chambres et leaders de coopératives, entre autres ; et
- c) Annoncer des engagements publics et privés, ainsi que les ressources financières engagées dans la mise en œuvre des stratégies.



Lancement de la chaîne de snacks nutritifs, Salvador.

ENCADRÉ IX.3 EXEMPLES DE LANCEMENT

Thème	Détail
Titre de l'évènement	Lancement de la Chaîne de valeur des snacks nutritifs à base de fruits secs au Salvador
Dates	11 Mai 2016 de 9h00 à 12h00
Objectif de l'évènement	L'objectif du lancement est de présenter le cycle complet d'étude (restrictions identifiées dans la chaîne et propositions de renforcement) à tous les membres de la chaîne, les institutions publiques et privées d'appui, les medias et le grand public en général.
Type de participation	Sur invitation
Lieu de l'évènement	Banque Centraméricaine d'Intégration Économique (BCIE), San Salvador, Salvador
Institutions qui organisent l'évènement	Ministère de l'Économie (MINEC) CEPALC Siège Sous- régional au Mexique
Coordination de l'évènement	Ministère de l'Économie (MINEC) CEPALC Siège Sous- régional au Mexique

Source : Élaboration propre

GLOSSAIRE DE CONCEPTS CLÉS

Stratégie. Instrument principal pour résoudre chacune des restrictions observées dans la chaîne. Généralement elles sont basées sur les bonnes pratiques qui ont été étudiées et sur d'autres sources de savoir, l'analyse et la réflexion, comme des entrevues avec des spécialistes ou des experts éminents.

Mise en œuvre. C'est le processus à travers lequel les stratégies proposées à partir de l'application de la méthodologie commencent à être exécutées.

Lancement. Évènement participatif et médiatique auquel on convoque les représentants des maillons de la chaîne et les institutions d'appui et où sont annoncés les engagements pris. Dans cet évènement on renforce le consensus public-privé entre les acteurs et les institutions.

Matrice de comparaison. C'est un outil pour prioriser la mise en œuvre des stratégies définies selon le coût, le délai et l'impact relatif.

Vérification finale

- On a défini les stratégies pour résoudre les restrictions identifiées dans le diagnostic.
- Les stratégies définies incluent les bonnes pratiques identifiées et extrapolées au contexte étudié.
- Les stratégies ont été comparées en termes de coût relatif, impact et délai de mise en œuvre.
- On a construit des indicateurs de suivi.
- On a élaboré des stratégies pour encourager l'institutionnalisation des tables de dialogue.
- On a mis en place des mécanismes d'appui à la mise en œuvre (qui peuvent impliquer ou non des ressources financières).
- On a organisé un évènement médiatique pour diffuser les principaux résultats du processus et annoncer les engagements visant au renforcement de la chaîne.

CHAPITRE X

RÉFLEXIONS FINALES.

LE RENFORCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR COMME INSTRUMENT DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE

En termes de développement productif, les pays d'Amérique Latine en général présentent une faible croissance de la productivité et des difficultés à intégrer les PME aux segments les plus dynamiques de l'économie. Ces résultats sont étroitement associés à des taux de croissance économique insuffisants à long terme et la persistance de retards sociaux importants. Selon la vision de la CEPALC, le développement économique et social demande des changements profonds dans la structure productive des pays de la région, afin de transformer la composition du produit, l'emploi et le régime d'insertion internationale (CEPALC, 2012). Si on prétend réussir un changement structurel à travers des activités caractérisées par une plus grande productivité, une utilisation plus intensive du savoir technologique et une participation croissante des petites entreprises, il est indispensable d'avoir des politiques publiques actives et intégrées. Dans ce Manuel on offre une méthodologie pour la définition de politiques publiques ciblées au niveau des acteurs réels qui intègrent les maillons d'une chaîne de valeur. Par ailleurs, la méthodologie suggère que ces acteurs aient un rôle actif dans la définition des politiques et qu'ils s'engagent dans la mise en œuvre d'actions complémentaires depuis le secteur privé.



Plage el Tunco, La Libertad, Salvador

Le renforcement des chaînes de valeur est présenté comme un des instruments d'une politique industrielle renouvelée, qui apparaît dans le contexte actuel d'économies ouvertes et d'accords commerciaux, multilatéraux et bilatéraux. C'est une politique indus-

trielle dans laquelle l'État assume un rôle de coordinateur, capable d'identifier les besoins et les capacités des différents acteurs et de définir des mécanismes qui encouragent la coordination et l'association. C'est une politique qui adopte une approche large, et ne se limite pas à la manufacture : elle définit aussi des stratégies pour un changement structurel dans les secteurs primaires et tertiaires.

La définition d'interventions publiques dans les chaînes de valeur est une stratégie de grande utilité qui facilite la mise en œuvre de politiques industrielles car elle permet de cibler les actions stratégiques qui visent à surmonter les restrictions qui affectent chaque maillon, à organiser les interventions publiques par ordre de priorité en accord avec le secteur privé, à les systématiser et à faciliter la coordination des mesures des entités publiques qui appuient la chaîne.

La méthodologie a été définie et développée dans des projets conjoints de la CEPALC avec la GIZ et le FIDA. Ce Manuel révisé et enrichit la méthodologie initialement développée dans le projet "Insertion de PME agroindustrielles dans les chaînes de valeur en Amérique centrale", financé par la GIZ et exécuté par la CEPALC (Oddone, Padilla Pérez et Antunes, 2014), grâce à l'expérience sur huit nouvelles chaînes financées par le FIDA et exécutées par la CEPALC, dans le cadre du projet "Croissance inclusive, politique industrielle rurale et chaînes de valeur participatives en Amérique Latine et les Caraïbes". La méthodologie est centrée sur l'identification des restrictions qui rendent difficile le relèvement économique des différents maillons de la chaîne de valeur, avec une attention spéciale pour chaque maillon mais aussi pour l'ensemble de la chaîne. Par ailleurs, la méthodologie permet d'identifier des stratégies de partenariat public-privé pour surmonter les obstacles existants, entre autres à travers l'innovation de produits et de processus, de procédures qui visent à améliorer la qualité, à renforcer les compétences entrepreneuriales et de la concurrence, à diffuser l'information sur les marchés et à promouvoir les exportations. L'analyse des restrictions et la définition des stratégies se font en étroite collaboration avec les membres de chaque maillon de la chaîne, producteurs et autres acteurs du secteur privé (par exemple, les fournisseurs de biens et services, les intermédiaires et



Antigua, Guatemala

les distributeurs), les institutions publiques impliquées et le secteur académique.

La méthodologie présentée se distingue par quatre atouts. Premièrement, on fait des analyses microéconomiques minutieuses, aussi bien concernant la révision de la chaîne de valeur dans le cadre du diagnostic, qu'au moment de proposer des stratégies. Cette approche microéconomique permet d'identifier des restrictions existantes dans certains maillons, ainsi que le manque de certains maillons et les faiblesses présentes dans leurs relations. Vu le niveau de regroupement présumé, les diagnostics sectoriels offrent difficilement cette information fondamentale pour la définition de stratégies focalisées. De plus, cette approche facilite la mise en place de programmes pour l'intégration de petits producteurs au processus productif et elle considère des facteurs comme la problématique de genre et de l'environnement.

Deuxièmement, la méthodologie part de l'idée que tout le processus est participatif. Un des éléments principaux est l'organisation de tables de dialogue pour analyser et valider le diagnostic et



Tikal, El Petén, Guatemala

les stratégies proposées. À ces tables de dialogue participent différents membres de la chaîne (producteurs, intermédiaires, distributeurs d'intrants et de services, grossistes et détaillistes, et autres), des représentants des organismes publics pertinents (ministère de l'économie, de l'environnement, de l'éducation, des sciences et de la technologie, de l'agriculture et de la santé, entre autres). Les tables proposent un mécanisme transparent pour l'analyse et la prise de décisions, qui favorise l'adoption d'accords entre les secteurs public et privé.

Troisièmement, on vise le développement de compétences locales. Des fonctionnaires publics participent activement dans toutes les étapes du processus ainsi que, dans certains cas, des représentants d'organisations privées comme les chambres d'affaires. Ces acteurs fournissent l'information permettant de réaliser les diagnostics, ils accompagnent l'équipe de travail responsable de l'étude de terrain, ils appuient l'organisation des tables de dialogue et fournissent des intrants pour la définition des stratégies. En outre, l'assistance technique est généralement accompa-

gnée d'ateliers de formation pour les fonctionnaires publics afin qu'ils puissent appliquer la méthodologie dans le cadre de futures activités.

Le quatrième atout de la méthodologie relève de son approche systémique de la politique industrielle. L'appui aux chaînes ne se concentre pas seulement sur le maillon principal composé des producteurs de biens et services finaux, mais il s'étend aux distributeurs d'intrants et d'équipement, aux services (contrôle de qualité, diffusion de nouvelles technologies et au transport, entre autres) et à la commercialisation. Le renforcement de la chaîne exige le renforcement de chaque maillon, la consolidation des relations entre maillons et le perfectionnement des compétences des institutions qui les appuient (universités, centres de recherche, chambres d'affaires et organismes de certification, entre autres).

Il ne reste que trois observations finales. Premièrement, ce Manuel n'est pas strictement orienté aux chaînes de valeur d'un secteur spécifique. Comme déjà expliqué, la méthodologie a été appliquée à des chaînes de produits primaires, manufacturés et aux services. Notre recommandation est de suivre les neuf étapes décrites, en appliquant les adaptations considérées nécessaires selon le contexte spécifique de la chaîne avec laquelle on est en train de travailler. Il est très important de prendre en compte le niveau d'internationalisation de la chaîne et le type de gouvernance qui la caractérise. Deuxièmement, la structure générale de neuf étapes et le contenu de chacune d'entre elles tient en compte une intervention dans des chaînes qui sont en plein fonctionnement. La méthodologie devrait s'adapter à des chaînes en construction ou qui cherchent à se développer. Par exemple, on pourrait introduire des études de marché et de faisabilité à la place des diagnostics (pour plus de détails voir Cordero et Padilla Pérez, 2016). Finalement, on invite les acteurs intéressés par l'application de cette technologie à consulter les publications mentionnées dans la bibliographie. Ce sont les principaux exemples qui ont permis l'élaboration de ce Manuel. Toutes ces expériences sont disponibles gratuitement sur la page internet de la CEPALC : repositorio.cepal.org

BIBLIOGRAPHIE

- Agence Allemande de Coopération Internationale (GIZ) (2011), *Stakeholders Dialogues Manual*
- AGRIPROFOCUS (2014), Género en cadenas de valor [en ligne] <http://agriprofocus.com/upload/GenderToolkitspanish1426607706.pdf>
- Alvarado Vargas, Jennifer (2015), *Estrategia de autoabastecimiento de energía eléctrica en empresas de la cadena de fibras sintéticas - ropa deportiva en El Salvador*, Serie Estudios y Perspectivas, no. 164, CEPALC, Nations Unies, Mexique.
- Alvarado, Jennifer, Arturo Puente González, María Salud Rubio Lozano y Francisco Villarreal (2016), *La cadena de valor de embutidos y otras conservas de cerdo en México*, ville du Mexique, Nations Unies, Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (UN-CEPALC) et le Fond International de Développement Agricole (FIDA).
- Alvarado Vargas, Jennifer, Nahuel Oddone et Lissette Gil (2016), *Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo en Pedernales, République Dominicaine*, ville du Mexique, Nations unies, Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (NU-CEPALC) et le Fond International de Développement Agricole (FIDA).
- Antunes, Bruno et Claudia Monge (2014), “Las cadenas de fibras sintéticas–ropa deportiva en El Salvador” dans Ramon Padilla Pérez (ed) *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la Política Industrial*, Livres de la CEPALC N° 123, Santiago du Chili, Nations Unies, Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (NU-CEPALC) et Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Bardach, Eugene (2000), *A Practical Guide for Policy Analysis. The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*, Washington, D.C., Chatham House Publishers.
- Barrientos, Stephanie, Gary Gereffiet Arianna Rossi (2013), “Economic and social upgrading in global production networks: Developing a framework for analysis, capturing the gains”, Working Paper 3, The University of Manchester.
- CEPALC (Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes) (2016), Horizontes 2030. *La igualdad en el centro del desarrollo sostenible*, Nations Unies–CEPALC, Santiago du Chili.
- _____ (2014), *Pactos para la igualdad. Hacia un futuro sostenible*, Nations Unies–CEPALC, Santiago du Chili.
- _____ (2014a) *América Latina y el Caribe en la Agenda para el Desarrollo después de 2015: Reflexiones preliminares basadas en la Trilogía de la Igualdad*, Nations Unies–CEPALC, Santiago du Chili.
- _____ (2013), “Lineamientos estratégicos para el desarrollo industrial en Argentina. Documento de base”, Buenos Aires, inédit.

- _____ (2012), *Cambio estructural para la igualdad*, Santiago du Chili.
- _____ (2010), *La hora de la igualdad. Brechas por cerrar, caminos por abrir*, Santiago du Chili.
- _____ (2008), *La transformación productiva, 20 años después. Viejos problemas, nuevas oportunidades*, Santiago du Chili.
- _____ (2007), *Cohesión Social: Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*, Nations Unies–CEPALC, Santiago du Chili.
- CEPALC et OCDE (Organization pour la Coopération et le Développement Économique) (2012), *Perspectivas económicas de América Latina: Políticas de PYMES para el cambio estructural*, Santiago du Chili.
- Chaminade, Cristina et Ramón Padilla Pérez (2016), “The challenge of alignment and barriers for the design and implementation of science, technology and innovation policies for innovation systems in developing countries”, dans Edward Elgar, *Science, Technology and Innovation Policy in Developing Countries: Rationales and Relevance. An International Research Handbook*, inédit, à publier.
- Cimoli, Mario (ed.) (2005), *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*, Santiago du Chili, Commission Économique pour l’Amérique Latine et les Caraïbes (CEPALC)/Banque Interaméricaine de Développement (BID).
- Collective Leadership Institute (CLI) (2011), “Working with Stakeholder Dialogues” [en ligne] <http://collectiveleadership.com/en/what-we-do/capacity-building-programs/open-courses/working-with-stakeholder-dialogues.html>.
- Cordero, Martha (2014), “Cadena de hortalizas de exportación no tradicionales en Guatemala”, dans Ramón Padilla Pérez (ed.), *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la Política Industrial*, Livres de la CEPALC N° 123, Santiago du Chili, Nations Unies, Commission Économique pour l’Amérique Latine et les Caraïbes (NU-CEPALC) et Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Cordero, Martha y Ramón Padilla Pérez (2016), “La creación de una cadena de valor: Los chips fritos al vacío en Costa Rica”, CEPALC, inédit, à publier.
- Devlin, Robert et Graciela Moguillansky (2010), *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*, CEPAL/SEGIB, Santiago du Chili.
- Edquist, Charles (ed.) (1997), *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, Royaume Unis, Pinter.
- FAO (Organisation des Nations Unies pour l’Alimentation et l’Agriculture) (2011), *fao at work, 2010–2011: Women – key to food security*, Rome.
- FIDA (Fond International pour le Développement Agricole) (2012), *Gestión del medio ambiente y los recursos naturales*, Rome.

- Freeman, Christopher (1987), *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*, Londres, Pinter.
- Frías, Rosío, Stefanie Garry y Nahuel Oddone (2016), *Cadenas de Valor Turísticas en el Departamento de la Libertad, San Salvador*, Ministère du Tourisme du Salvador (MITUR), Corporación Salvadoreña du Tourisme (CORSATUR), Ministério de l'Économie (MINEC), Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (CEPALC) et le Fond International de Développement agricole (FIDA).
- Garry, Stefanie y Martínez, Raúl (2016), *Fortalecimiento de la cadena de turismo en el departamento de La Libertad, El Salvador*. Ville du Mexique, Nations Unies, Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (NU-CEPALC) et le Fond International de Développement Agricole (FIDA).
- Gereffi, Gary (1994), "The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. Retailers shape overseas production networks", en G. Gereffi y M. Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, Praeger.
- Gereffi, Gary et Karina Fernández-Stark (2011), *Global Value Chains: A Primer*, Center on Globalization, Governance and Competitiveness (CGGC), Duke University.
- Gereffi, Gary, John Humphrey et Timothy Sturgeon (2005), "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, vol. 12, N° 1, London, Routledge.
- Gomes Nogueira, Caroline et Nahuel Oddone (2016), *Fortalecimiento de la cadena de los lácteos en la República Dominicana*, Ville du Mexique, Nations Unies, Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (NU-CEPALC) et le Fond International de Développement Agricole (FIDA).
- Hausmann, Ricardo, Dani Rodrik, et Andrés Velasco (2005), "Growth diagnostics", dans J. Stiglitz y N. Serra (eds.), *The Washington Consensus Reconsidered: Towards a New Global Governance*, New York, Oxford University Press.
- Humphrey, John y Hubert Schmitz (2002), "How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?", *Regional Studies*, vol. 36, N° 9, Taylor & Francis.
- Kaplinsky, Raphael (2000), "Globalisation and unequalisation: what can be learned from value chain analysis?", *Journal of Development Studies*, vol. 37, N° 2, Taylor & Francis.
- Kaplinsky, Raphael et Mike Morris (2002), *A Handbook for Value Chain Research*, Brighton, Institute of Development Studies.
- Kabeer, Naila (1999), "Resources, Agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment", *Development and Change*, Vol. 30, Issue 3.
- Kosacoff, Bernardo et Andrés López (2008), "América Latina y las cadenas globales de valor: debilidades y potencialidades", *Revista globalización, competitividad y gobernabilidad*, vol. 2, N° 1, Washington, D.C., Georgetown University.

- López, Andrés, Daniela Ramos et Iván Torre (2009), “Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor” *ECLAC Project Document.- Santiago du Chile*, CEPAL. Lundvall, Bengt-Åke (ed.) (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Royaume Unis, Pinter.
- Morrison, Andrea, Carlo Pietrobelli et Roberta Rabelloti (2008), “Global Value Chains and Technological Capabilities: A framework to study learning and innovation in Developing Countries”, *Oxford Development Studies*, vol. 36, N° 1, pp. 39-58.
- Nadvi, Khalid (1999), “The Cutting Edge: Collective efficiency and international competitiveness in Pakistan”, *Oxford Development Studies*, vol. 27, N° 1, pp. 81-107.
- Nations Unies (1999), *Pacto Global*, New York.
- Ocampo, José Antonio (2014), “Latin American structuralism and production development strategies”, dans José Manuel Salazar-Xirinachs, Irmgard Nübler et Richard Kozul-Wright (eds.) (2014), *Transforming Economies: Making Industrial Policy work for Growth, Jobs and Development*, Bureau International du Travail, Genève.
- OCDE (Organisation pour la Coopération et le Développement Économique) (2013), *Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains*, Paris, ocde.
- Oddone, Nahuel et Pablo Alarcón (2016), *Fortalecimiento de la cadena de turismo de Antigua Guatemala y de los municipios rurales del departamento de Sacatepéquez, Guatemala*, Ville du Mexique, Nations Unies, Commission Économique pour l’Amérique Latine et les Caraïbes (NU-CEPALC) et le Fond International de Développement Agricole (FIDA).
- Oddone, Nahuel et Claudia Beltrán (2013), *Diagnóstico de la cadena de camarón de cultivo en El Salvador*, Ville du Mexique, Nations Unies, Commission Économique pour l’Amérique Latine et les Caraïbes (NU-CEPALC) et Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Oddone, Nahuel, Ramón Padilla Pérez et Bruno Antunes (2014), “Méthodologie du Projet CEPALC-GIZ pour la définition de stratégies de renforcement de chaînes de valeur”, dans Ramón Padilla Pérez (ed.), *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la Política Industrial*, Livres de la CEPALC N° 123, Santiago du Chili, Nations Unies, Commission Économique pour l’Amérique Latine et les Caraïbes (NU-CEPALC) et Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Oddone, Nahuel et Ramón Padilla Pérez (2016). “Economic and social upgrading through professional and supporting services: Lessons from the shrimp value chain in El Salvador”, *Regions & Cohesion*, Vol. 6, Iss. 1. Luxembourg, Berghahn Journals et Laboratoire de Sciences Politiques, Université du Luxembourg.

- Oddone, Nahuel, Joaquín Salido Marcos, Jesús Santamaría González, et Magdalena Reynoso (2016), *Fortalecimiento de la cadena de valor de tomate y chile verde dulce en El Salvador*, Ville du Mexique, Nations Unies, Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (NU-CEPALC) et Fond International de Développement Agricole (FIDA).
- Ongaro, Emanuel (2009), "A protocol for the extrapolation of "Best Practices": how to draw lessons from one experience to improve public management in another situation" [en ligne] [http://epsa2009.eu/files/Symposium/An%20 approach%20to%20the%20extrapolation%20of%20practices_EOngaro.pdf](http://epsa2009.eu/files/Symposium/An%20approach%20to%20the%20extrapolation%20of%20practices_EOngaro.pdf).
- ONUDI (Organización des Nations Unies pour le Développement Industriel) (2009a), "Value chain diagnostics for industrialdevelopment. Building blocks for a holistic and rapid analytical tool", UNIDO Working Paper, Vienna.
- _____ (2009b), *Developing a Value Chain Diagnostics Tool for Common Practice at UNIDO*. Expert Group Meeting Report, Vienna [en ligne] http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/ifi/Event/egm_vc/unido_Value_Chain_egm_Report.pdf.
- Overman, Sam E. y Kathy J. Boyd (1994), "Best practice research and post bureaucratic Reform", *The Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Padilla Pérez, Ramón et Jennifer Alvarado Vargas (2014), "El resurgimiento de la política industrial", dans Ramón Padilla Pérez (ed.), *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la Política Industrial*, Livres de la CEPALC N° 123, Santiago du Chili, Nations Unies, Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (NU-CEPALC) et Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Padilla Pérez, Ramón (ed.) (2014), *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la Política Industrial*, Livres de la CEPALC N° 123, Santiago du Chili, Naciones Unies, Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (NU-CEPALC) et Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Pietrobelli, Carlo y Roberta Rabellotti (eds.) (2006), *Upgrading to compete: Global Value Chains, Clusters and smes in Latin America*, Washington, D.C., Inter-American Development Bank.
- Quirola Suárez, Dania (2010), "Análisis del concepto de Buen Vivir aplicado a la Planificación del Turismo Sostenible", *Primera Cumbre de Turismo Sostenible, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo*, Galápagos.
- Rayo, Alexander (2014), "Espacios de diálogo para construir estrategias de desarrollo conjunto público y privado" dans Padilla Pérez, Ramón (ed.), *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la Política Industrial*, Livres de la

- CEPALC N° 123, Santiago du Chili, Nations Unies, Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (NU-CEPALC) et Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Ramírez Agüero, Felicia, Isabel Gutiérrez-Montes, Liseth Hernández Hernández, Adriana Escobedo y Danilo Padilla (2012), “El empoderamiento de las mujeres en las cadenas de valor: Un reto para las políticas de desarrollo rural”, *Síntesis para decisores – Policy Brief*, Programme Agro-environmental [Mesoamericano] du catie et l’Ambassade Royale de la Norvège, Turrialba.
- Rentzhog, Magnus (2010), *At your service: The Importance of Services for Manufacturing Companies and possible Trade Policy Implications*, Sweden, National Board of Trade.
- Rhi-Sausi, José Luis, Dario Conato y Myriam Lamela (2011), *Capitalización de buenas prácticas para la cohesión social*, Rosario, Programa URBAL III.
- Ruben, Raúl (2001), “Políticas y tecnologías para el uso sostenible de recursos naturales: la experiencia centroamericana”, dans Harry Clemens, et Raúl Ruben (eds.), *Nueva ruralidad y política agraria. Una alternativa neoinstitucional para Centroamérica*, Université d’Amsterdam, Centre d’Étudios pour le Développement Rural et Éditorial Nueva Sociedad, Caracas.
- Salido Marcos, Joaquín et Tom Bellhouse (2016), *Economic and social upgrading: Definitions, connections and exploring means of measurement*, CEPALC, Nations Unies, Mexique.
- Saxenian, Annalee (1990), “Regional networks and the resurgence of Silicon Valley”, *California Management Review*, vol. 33, N° 1, pp. 89-111.
- Schmitz, Hubert (1995), “Collective efficiency: Growth path for small-scale industry”, *The Journal of Development Studies*, vol. 31, N° 4, pp. 529-566.
- Sen, Amartya (2000), “Work and rights”, *International Labour Review*, 139(2), pp. 119–128.
- Taglioni, Daria y Deborah Winkler (2014), *Making Global Value Chains work for Development*, Washington D. C., World Bank.
- Vallina, José (2008), “Los hoteles y el medio ambiente: Ecoeficiencia y buenas prácticas ambientales”, dans *Hoteles en verde: Eco-eficiencia y gestión ambiental en el sector hotelero*, Oviedo, Formastur/Unión Hotelera del Principado de Asturias.
- Veselý, Arnošt (2011), “Theory and methodology of best practice research: Acritical review of the current state”, *Central European Journal of Public Policy*, Vol. 5, N.2

Colofón

Ce Manuel présente la méthodologie élaborée par le Siège Sous-régional de la CEPALC au Mexique pour le renforcement des chaînes de valeur à travers la définition de stratégies participatives au niveau des acteurs qui prennent part aux chaînes. Il vise à faciliter la mise en œuvre d'une politique industrielle moderne et innovante destinée à une large gamme de secteurs comme l'agriculture, l'élevage, la pêche, la manufacture et le tourisme. Le Manuel systématise l'expérience de la CEPALC concernant les processus de collaboration technique avec les différents pays de la région dans le cadre du projet «Croissance inclusive, politique industrielle rurale et chaînes de valeur participatives en Amérique latine et les Caraïbes» financé par le Fonds International de Développement Agricole (FIDA).