

Outil d'analyse des filières

Making value chains work better for the poor : A toolbox for practitioners of value chain analysis, M4P 2007.

La littérature sur l'analyse de filière est abondante. S'il existe déjà un certain nombre de manuels, ce nouveau guide de M4P présente l'intérêt de détailler un ensemble d'outils concrets particulièrement centrés sur la réduction de pauvreté. Il se donne pour but d'établir le lien entre l'analyse de filière et le développement « pro-pauvre ».

Les outils présentés sont semblables à ceux fournis dans d'autres manuels, mais la caractéristique principale du guide est que chaque outil précise en quoi il permet d'analyser l'impact de la filière du point de vue des pauvres. Le guide est divisé en deux grandes parties. La première partie explicite les concepts théoriques et décrit les points d'entrée pro-pauvres de l'analyse de filière. La deuxième partie contient un ensemble de huit outils d'analyse de filière, dont les quatre premiers sont considérés comme des « outils essentiels » formant une base minimale pour l'analyse de filière. Les quatre outils suivants sont des « outils avancés » qui permettent d'approfondir quelques dimensions pro-pauvres de la filière.

Les huit outils ne pouvant pas être décrits ici dans le détail, nous avons choisi de nous limiter à une présentation brève pour sept d'entre eux et de n'en détailler qu'un : l'outil de calcul des coûts et marges des acteurs d'une filière.

OUTIL 1. SÉLECTIONNER LES FILIÈRES À ANALYSER

OBJECTIF : Avant d'entreprendre une analyse de filière, il faut déterminer les sous-secteurs, produits ou biens prioritaires pour l'analyse. Étant donné que les ressources sont le plus souvent limitées, il est nécessaire de concevoir une méthode de sélection d'un nombre limité de filières parmi tous les choix possibles.

L'outil 1 cherche à répondre aux questions suivantes :

- ▶ Sur quels critères fonder la sélection des filières à analyser ?
- ▶ Quelles sont les filières existantes potentiellement intéressantes pour l'analyse ?
- ▶ Une fois les critères appliqués, quelles sont les filières les plus appropriées à analyser ?

Quatre étapes :

1. Déterminer les critères.
2. Pondérer les critères.
3. Dresser la liste des activités/produits potentiels.
4. Noter les activités/produits en fonction des critères.

OUTIL 2. CARTOGRAPHIE DE LA FILIÈRE

OBJECTIF : La cartographie d'une filière vise trois objectifs principaux : i) visualiser les réseaux de façon à obtenir une meilleure compréhension des relations entre acteurs et processus au sein de la filière, ii) montrer l'interdépendance entre acteurs et processus et iii) sensibiliser les acteurs au fonctionnement et aux besoins de la filière dans son ensemble, au-delà de leur seule implication propre.

L'outil 2 cherche à répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les différents processus de la filière ?
- Qui sont les acteurs impliqués dans ces processus et que font-ils concrètement ?
- Quels sont les flux de produits, d'informations et de savoirs dans la filière ?
- Quel est le volume de produits, le nombre d'acteurs, d'emplois ?
- D'où vient le produit/service et où va-t-il ?
- Comment se font les ajouts de valeur le long de la filière ?
- Quels types de relations et liens d'affaires composent la filière ?
- Quels types de services (aux entreprises) alimentent la filière ?

Huit étapes :

1. Schématiser les processus clés de la filière.
2. Identifier et cartographier les principaux acteurs de ces processus.
3. Schématiser les flux de produits, d'informations et de savoirs.
4. Cartographier le volume des produits, le nombre d'acteurs et d'emplois.
5. Cartographier les flux géographiques des produits ou services.
6. Schématiser l'ajout de valeur aux différents niveaux de la filière.
7. Cartographier les relations et liens d'affaires.
8. Cartographier les services aux entreprises qui interviennent dans la filière.

OUTIL 3. COÛTS ET MARGES

Une fois établie la cartographie de la filière, l'étape suivante consiste à étudier certains aspects plus en profondeur. L'un d'eux est la répartition des coûts et des marges. Autrement dit : combien apporte tel acteur dans la filière (ses coûts) et combien il perçoit en retour (son bénéfice).

Mesurer les coûts et les marges des acteurs permet aux analystes de déterminer dans quelle mesure la filière est favorable aux pauvres. Est-elle une bonne source

de revenus pour les pauvres et est-elle accessible aux pauvres ? L'évolution des coûts et des marges dans le temps permet d'analyser les tendances financières de la filière et d'estimer son potentiel de croissance.

OBJECTIF : La connaissance des coûts et des marges des acteurs de la filière permet i) d'identifier comment les coûts d'exploitation et d'investissement sont répartis dans la filière de façon à déterminer si celle-ci est accessible aux pauvres, ii) d'identifier comment les revenus et les marges sont répartis de façon à savoir si les acteurs, en particulier les pauvres, peuvent accroître leur bénéfice, iii) de déterminer comment les coûts et les marges évoluent dans le temps pour faire des estimations futures, iv) de comparer les bénéfices d'une filière à l'autre et v) de comparer les pratiques d'une filière aux normes sectorielles et meilleures pratiques.

L'outil 3 cherche à répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les coûts de chaque acteur, à la fois fixes et variables, et quels sont les investissements requis pour entrer dans la filière ?
- Quels sont les revenus de chaque acteur (volumes et prix de vente) ?
- Quels sont le bénéfice net, la marge et le seuil de rentabilité de chaque acteur ?
- Comment les investissements, les coûts, les revenus, les bénéfices et les marges ont évolué dans le temps ?
- Comment les investissements, les coûts, les revenus, les bénéfices et les marges sont distribués entre les acteurs de la filière ?
- Les coûts et marges de cette filière sont-ils plus élevés ou plus faibles que ceux d'autres filières ?
- Les coûts et marges de cette filière sont-ils plus élevés ou plus faibles que ceux de filières similaires dans d'autres régions ?
- Quelles sont les raisons sous-jacentes de la répartition des coûts et des marges dans la filière ?

LES ÉTAPES DE L'ANALYSE DES COÛTS ET DES MARGES

Étape 1. Identifier les coûts et les investissements requis

Les coûts d'exploitation se répartissent en coûts variables et coûts fixes.

La plupart des **coûts variables** sont faciles à calculer car ils changent dans la même proportion que la production. Certaines exceptions doivent cependant être gardées à l'esprit, comme les coûts de transport, qui ne changent pas toujours en fonction du volume. Un coût souvent oublié est celui des pertes, en particulier dans les activités touchant aux produits périssables. Le coût des pertes peut être calculé.

Les **coûts fixes** sont indépendants du volume de production, par exemple le coût du personnel non productif, les assurances ou le loyer.

Les **coûts d'investissement** sont estimés en déterminant ce qu'un acteur a besoin de posséder pour démarrer et faire fonctionner son entreprise. Cette donnée est importante pour déterminer si la filière est accessible ou non aux pauvres. Dans le cas d'une filière alimentaire dont les produits sont fortement standardisés et de qualité supérieure, le processus de production peut nécessiter le recours à des machines sophistiquées. À noter que les coûts d'amortissement sont rarement pris en compte par les paysans pauvres et les micro-entreprises.

Étape 2. Calculer les revenus des différents acteurs

Les **revenus**, ou produits, sont calculés en multipliant le prix de vente par le volume vendu, puis en ajoutant les éventuelles sources de revenus complémentaires, comme la vente des déchets de production (cas du bambou dont les déchets sont vendus à l'industrie du papier par exemple).

Les **prix** diffèrent selon le circuit de distribution ou le segment de marché, mais aussi selon la qualité ou la quantité vendue, parfois aussi selon les saisons (sans compter l'unité de mesure qui peut varier d'un interviewé à l'autre). Les questionnaires doivent donc intégrer des questions liées au niveau des prix sur les différents marchés, selon les produits et

les saisons. Pour le calcul de moyennes, les prix doivent être pondérés.

Lorsque l'étude porte sur une période longue, il est nécessaire de prendre en compte les **taux d'inflation** ou de déflation dans le calcul. Pour cela, une année de référence doit être choisie.

Étape 3. Calculer les ratios financiers

Maintenant que les investissements, les coûts et les revenus sont connus, il est possible d'analyser la situation financière des acteurs de la filière. Plusieurs indicateurs peuvent être étudiés, notamment le **résultat net** (en déduisant les coûts totaux des revenus), la **marge nette** par produit (en divisant le résultat net par le nombre de produits vendus) et le **seuil de rentabilité**.

Seuil de rentabilité =
 $\text{coûts fixes} / (\text{prix} - \text{coûts variables})$

Étape 4. Étudier les changements dans le temps

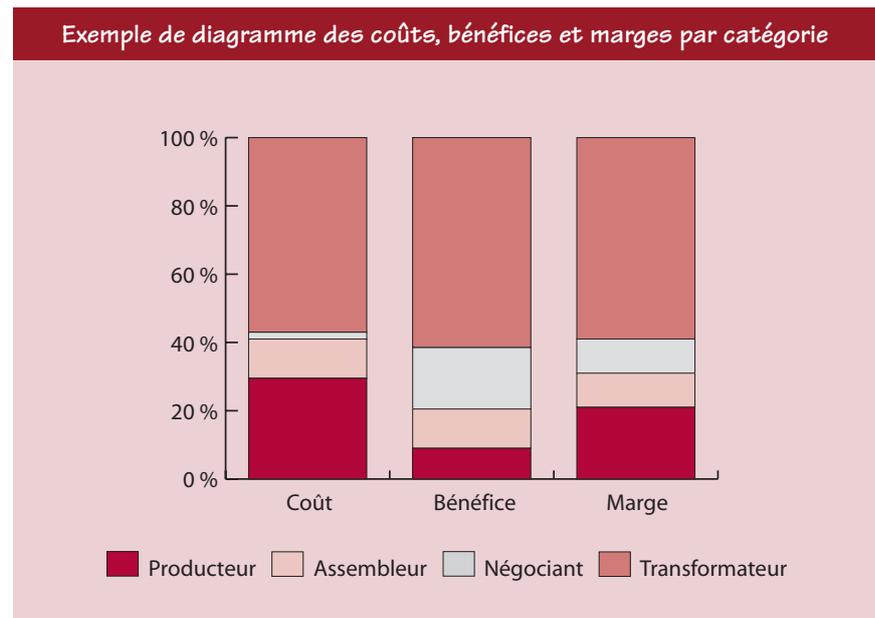
Tous les aspects qui précèdent doivent être considérés dans le temps car ce qui est valable aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. Il est donc important d'étudier les **tendances** d'une filière et de prendre en compte les implications de ces tendances pour le futur.

Prenons l'exemple du marché des produits de base. Habituellement, lorsqu'un pays se développe et que le niveau des salaires augmente, la demande et donc les revenus des produits de consommation tels que le riz et le maïs augmentent rapidement. En conséquence, de nombreux producteurs se lancent dans la culture de ces denrées ou l'intensifient lorsqu'ils la pratiquent déjà. Très souvent l'offre finit par excéder la demande, ce qui fait chuter les prix et contraint les producteurs à diversifier leur activité.

Étape 5. Déterminer la situation financière relative des acteurs

L'objectif de cette étape est de cerner la situation financière d'un acteur par rapport à celle des autres acteurs de la filière. Il existe plusieurs moyens de représenter la situation financière relative des acteurs, dans des tableaux ou diagrammes.

Dans la figure ci-dessus, il apparaît que le producteur a des coûts élevés et un bénéfice



réduit alors que le distributeur engage de faibles coûts et perçoit un bénéfice important. Cela peut être le signe d'une répartition inégale des coûts et des marges dans la filière, laquelle peut constituer le point de départ d'une intervention.

► *Au Vietnam, la plupart des producteurs de bambou vendent les tiges brutes à des entreprises de fabrication de papier, de parquets ou de baguettes. Ces entreprises taillent les tiges de façon à ne garder que les parties destinées à être transformées. Si les producteurs effectuaient la taille eux-mêmes, ils pourraient vendre les différentes parties à différents acheteurs et augmenter ainsi leur marge.*

Comparé au seul coût unitaire, la connaissance de l'ensemble des coûts, revenus et bénéfices par acteur par année permet d'appréhender l'échelle d'activité de chaque acteur. Celle-ci est importante dans la mesure où le bénéfice par unité peut être faible mais le bénéfice annuel total correct si les quantités vendues sont élevées.

Étape 6. Calculer les coûts d'opportunité

Lorsqu'ils s'engagent dans une diversification ou une nouvelle activité, les acteurs doivent déterminer quel est le marché le plus rentable pour eux. Il s'agit autrement dit d'estimer les coûts d'opportunité. Cette estimation est particu-

lièrement importante pour les pauvres qui ont peu de ressources et ne peuvent pas se permettre de se tromper dans leur choix. Les revenus, coûts et marges des différentes filières doivent être comparés, ainsi que le potentiel d'expansion et les investissements requis.

Étape 7. Benchmarking

Comparer des filières similaires dans différentes régions donne des indications sur le potentiel de gains d'efficacité. Par exemple, les producteurs de riz du Nord du Vietnam dépensent 1 million de VND par ha en intrants tandis que ceux du centre du pays n'en dépensent que 500 000. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette différence, le prix des intrants notamment, mais aussi peut-être des problèmes d'efficacité.

Étape 8. Dépasser les seules données quantitatives

La dernière étape consiste à aller au-delà des données quantitatives et à analyser pourquoi certains acteurs de la filière ont des marges plus importantes et supportent des coûts plus faibles que d'autres. Est-ce uniquement du fait qu'un acteur investit davantage dans la filière qu'un autre ? Ou bien cela peut-il s'expliquer par la nature de la gouvernance et la répartition des pouvoirs au sein de la filière ? Il peut aussi arriver qu'un acteur ait un meilleur accès à l'information sur le marché que les autres.

OUTIL 4. ANALYSER LES TECHNOLOGIES, LES SAVOIRS ET LES PISTES D'AMÉLIORATION

OBJECTIFS : Analyser l'efficacité des technologies utilisées dans la filière et leur adéquation aux compétences existantes, établir une typologie des technologies, analyser les options d'amélioration et l'impact des investissements externes en R&D.

L'outil 4 cherche à répondre aux questions suivantes :

- Quel est le degré d'efficacité et d'efficacité des technologies ?
- Quelle est la typologie des technologies utilisées dans la filière (par processus, acteurs, niveau de pauvreté) ?
- Quels savoirs indigènes et autres sont mis en œuvre dans la filière ?
- La combinaison des savoirs et des technologies produit-elle les résultats attendus ?
- Quels sont les coûts/marges des technologies ?
- Qui détermine les orientations et les investissements en matière de savoirs et de technologie ?
- Quelles sont les pistes d'amélioration ?
- Les investissements dans les améliorations sont-ils payants ? Apportent-ils une valeur ajoutée suffisante du point de vue des pauvres ?
- Qui a accès aux savoirs et qui apporte les savoirs ?

Quatre étapes :

1. Cartographier les niveaux de savoir et de technologie associés aux différents processus de la filière.
2. Identifier les différents débouchés en fonction de l'utilisation des savoirs et technologies.
3. Identifier et quantifier les lacunes en savoirs et technologies qui empêchent la mise en œuvre d'améliorations au sein de la filière.
4. Déterminer quelles sont les options d'amélioration à la portée des pauvres (en termes de savoirs, d'investissements, d'utilisation, etc.).

OUTIL 5. ANALYSER LES REVENUS AU SEIN DE LA FILIÈRE

OBJECTIFS : Analyser l'impact de la participation aux filières sur la répartition des revenus, ainsi que l'impact des différents systèmes de gouvernance sur la répartition des revenus et sur le prix du produit final, décrire l'impact de la répartition des revenus sur les pauvres et le potentiel de réduction de la pauvreté des différentes filières.

L'outil 5 cherche à répondre aux questions suivantes :

- Existe-t-il des différences de revenus à l'intérieur même et entre les différents niveaux de la filière ?
- Quels sont les impacts de la répartition des revenus de la filière sur les pauvres et autres groupes défavorisés, à la fois aujourd'hui et dans le futur ?
- Quels sont les changements de revenus résultant du développement de différents types de filières ?
- Quelle est la variabilité des revenus et des risques de subsistance à l'intérieur même et entre les différents niveaux de la filière ?

Sept étapes :

1. Définir la typologie des acteurs à chaque niveau de la filière en fonction des principales caractéristiques ayant un impact potentiel sur les revenus.
2. Calculer le bénéfice par unité à chaque niveau.
3. Calculer le résultat net à chaque niveau de la filière.
4. Déterminer la répartition des revenus salariaux.
5. Calculer la variabilité des revenus dans le temps.
6. Évaluer la place des revenus dans les stratégies de subsistance.
7. Comparer les revenus entre les différentes filières.

OUTIL 6. ANALYSER L'EMPLOI DANS LA FILIÈRE

OBJECTIFS : Analyser et décrire la répartition des emplois au sein de la filière, décrire la dynamique de l'emploi dans la filière et le degré d'inclusion des pauvres, analyser l'impact des différents systèmes de gouvernance et des différentes stratégies d'amélioration sur la répartition des emplois.

L'outil 6 cherche à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les différences en matière d'emploi à l'intérieur même et entre les différents niveaux de la filière ?
- Quels sont les impacts du schéma de répartition des emplois sur les pauvres et autres groupes défavorisés, aujourd'hui et pour le futur ?
- Quels sont les changements en matière d'emploi qui résultent du développement de différents types de filières ?
- Quel est le degré de variabilité de l'emploi et quels sont les risques de subsistance à l'intérieur même et entre les différents niveaux de la filière ?
- Quel est l'impact des différents systèmes de gouvernance sur la répartition des emplois à l'intérieur même et entre les différents niveaux de la filière ?
- Quel est l'impact des différentes stratégies d'optimisation des filières sur la répartition des emplois ?

Sept étapes :

1. Définir la typologie des principaux acteurs à chaque stade de la filière en fonction des niveaux de revenus ou autres catégories (compétences, genre, statut, etc.).
2. Déterminer le niveau d'emploi (nombre d'acteurs) à chaque stade.
3. Déterminer la répartition des emplois par niveau.
4. Exploiter les données sur la répartition des emplois pour affiner l'analyse sur les bénéfices des acteurs de la filière.

5. Déterminer l'impact de la gouvernance sur l'emploi.
6. Déterminer l'impact du recours aux technologies sur l'emploi.
7. Déterminer la variabilité de l'emploi dans le temps.

OUTIL 7. GOUVERNANCE ET SERVICES

L'analyse de la gouvernance et des services a pour but de cerner les règles qui régissent une filière ainsi que la répartition du pouvoir entre les différents acteurs. Cette analyse peut aider à identifier des leviers pour l'action et à évaluer les avantages et inconvénients des règles pour les différents groupes, mettant en évidence les obstacles systémiques auxquels se heurtent les participants les plus faibles. Trois dimensions peuvent être distinguées pour l'analyse : les règles et réglementations, la mise en application et les services.

OBJECTIFS : Analyser comment les acteurs de la filière coordonnent leurs actions par le biais de règles formelles et informelles, comprendre comment la conformité aux règles est vérifiée, analyser les formes d'appui reçues par les acteurs, évaluer l'impact des règles sur les différents acteurs, déterminer si une filière est principalement régie par des accords formels ou informels.

L'outil 7 cherche à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les règles formelles et informelles qui régissent les actions des participants de la filière ?
- Qui établit les règles ?
- Qui vérifie la mise en application des règles ?
- Pourquoi les règles sont-elles nécessaires ? Quels sont les avantages et inconvénients des règles existantes pour chaque catégorie d'acteurs ?
- Existe-t-il des services efficaces pour aider les participants à se conformer aux règles et obligations de la filière ?

Quatre étapes :

1. Cartographier les acteurs susceptibles d'influencer la structure de gouvernance (à l'intérieur et à l'extérieur de la filière).
2. Identifier les règles et réglementations qui gouvernent les acteurs de la filière.
3. Analyser le système de mise en application.
4. Analyser les services d'appui.

OUTIL 8. LIENS D'AFFAIRES

OBJECTIFS : Décrire les liens d'affaires des différents acteurs de la filière entre eux et avec des parties extérieures, catégoriser les liens d'affaires en fonction du niveau de pauvreté des acteurs.

L'outil 8 cherche à répondre aux questions suivantes :

Dimensions d'analyse :

- Existe-t-il des liens d'affaires ?
- Quelle est l'importance de ces liens d'affaires ?
- Combien d'acteurs sont impliqués ?
- Quelle est la fréquence de contact ?
- Quel est le niveau de formalité ?
- Quelles sont les raisons de l'existence ou de l'absence de liens d'affaires ?
- Quels sont les bénéfices/coûts relatifs des liens d'affaires ?
- Quel est le degré de confiance ?

Dimensions temporelles :

- Depuis combien de temps ces liens existent-ils ?
- Le degré de formalisation de ces relations a-t-il évolué dans le temps ?
- Quel est le taux d'expansion des liens d'affaires dans le temps ?

Six étapes :

1. Cartographier et dresser une typologie des personnes à interroger.
2. Identifier les dimensions pertinentes des liens d'affaires à étudier.
3. Mener des enquêtes auprès des acteurs.
4. Analyser les résultats des enquêtes.
5. Déterminer la répartition des pouvoirs.
6. Analyser le niveau de confiance caractérisant les relations. ■