

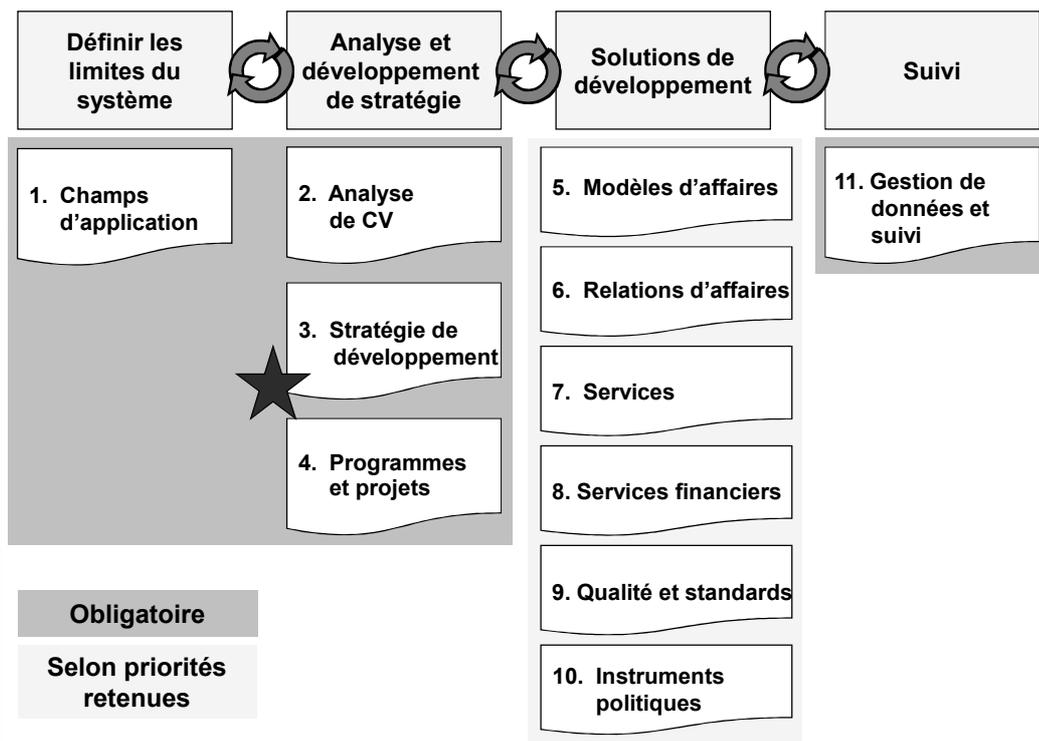
**ValueLinks**

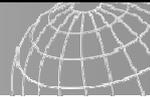
**Module 3 Développer une stratégie**

**Concevoir un projet d'amélioration (« upgrading ») de la Chaîne de Valeur**



**ValueLinks 2.0**



**Considérations stratégiques pour la croissance économique**

- Quels sont les tendances de l'évolution du marché et de la compétitivité de la chaîne de valeur ?
- Pourquoi le potentiel économique n'a-t-il pas encore été réalisé ?
- Est-ce qu'il y a des défaillances du marché qui entravent le développement ?

**Considérations stratégiques pour la croissance pro-pauvres**

- Comment les pauvres peuvent bénéficier plus de la croissance économique et être inclus à des conditions favorables ?
- Comment le développement économique interagit avec la sécurité alimentaire, la situation des femmes et le tissu social en général ? Quelles précautions doivent être prises pour protéger les groupes vulnérables ?

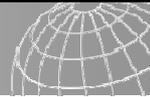
**Considérat. stratégiques pour la durabilité environnementale**

- Quelle direction doit prendre l'écologisation – Quels gains d'efficacité dans l'utilisation des ressources sont possibles ?
- La chaîne de valeur peut-elle continuer face à des limites de ressources absolues ? Quel ajustement serait nécessaire ?

**Contenu**

- 1** Considérations stratégiques économiques
- 2** Considérations stratégiques environnementales
- 3** Considérations stratégiques sociales
- 4** Elaboration d'une stratégie de développement de la CV





Évaluer les tendances de l'évolution du marché

Évaluer les avantages concurrentiels de la CV

Identifier les défaillances du marché

Évaluer la CV actuelle par rapport aux exigences et critères de référence

Amélioration de la CV et innovation :

- Modèles d'affaires
- Liens d'affaires
- Services techniques
- Services financiers
- Introduction de standards

« Faire fonctionner les marchés »:

- Coordination des opérateurs
- Améliorer le cadre réglementaire

1

5



*Dépendent de...*

*... la situation du marché*

Croissance forte

Marché saturé

*... l'avantage compétitif de la CV*

Faible coût de production

Haute et unique qualité du produit

Augmentez ...

Volume ↑

\*

Prix ↑

1

6



**Identifier des opportunités de marché et les implications**

- Tendance générale de demande (prix et volumes)
- Exigences concernant l'accès au marché
- Existence d'investisseurs
- Prise de connaissance des concurrents et des produits concurrentiels

**1****Recherche de marché par interview des acheteurs**

- Evaluation qualitative des points ci-dessus
- Exigences spécifiques des acheteurs
- Tendances spécifiques de la demande
- Identification des opportunités réelles de marché

7 **Matrice de Ansoff - produit / marché**

	Produits courants	Produits nouveaux
Marchés courants	<i>Pénétration du marché</i>	<i>Développement de produits</i>
Marchés nouveaux	<i>Développement de marché</i>	<i>Diversification</i>

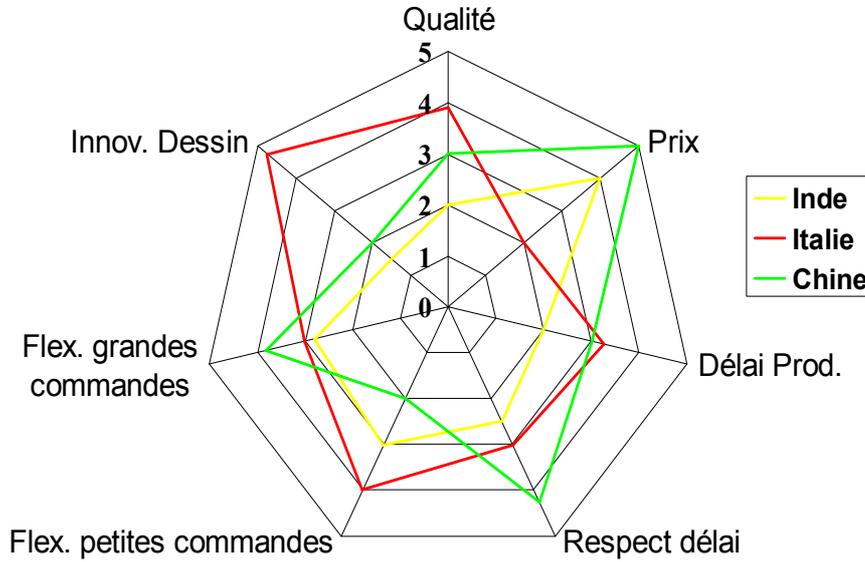
**1**8 

## Analyser l'avantage compétitive



### Comparaison de la performance de fabrication des chaussures

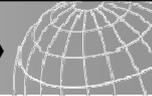
- 1
- 
- 
- 



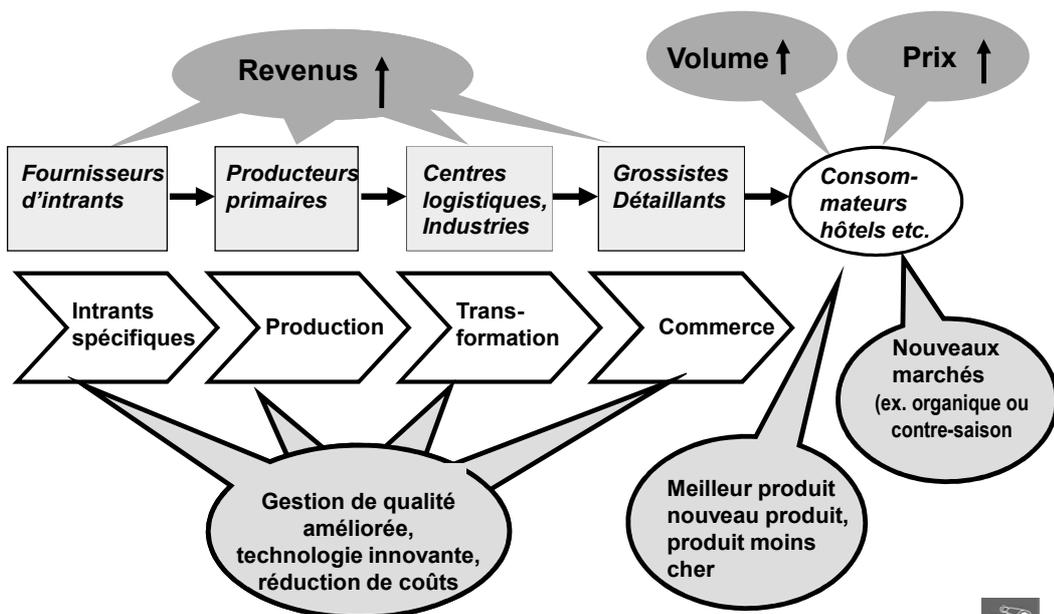
Source: *Learning From Global Buyers*, H. Schmitz, P. Knorringa (IDS)

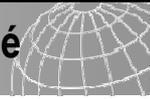


## Option stratégique « Upgrading & Innovation »



- 1
- 
- 
- 



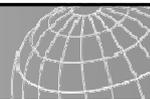


1



Échecs de marché	Exemples	Impact sur le développement de la CV
<i>Indivisibilité de capitaux, biens et processus techniques</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité fixe de conteneurs à remplir par les fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les petits producteurs ne peuvent pas vendre aux clients parce qu'ils n'ont pas assez de volume pour remplir un conteneur en une fois</li> </ul>
<i>Asymétrie de l'information</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informations inexactes sur les prix du marché, absence de grades et de normes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les entreprises et consommateurs s'abstiennent d'acheter de produits comme ils n'y ont pas confiance</li> </ul>
<i>Non-existence de droits de propriété, impossibilité d'accès au services</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'investissement fixe dans la terre (ex. plantations) peut être perdu, si les lois foncières et de propriété ne sont pas appliquées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les producteurs se retiennent d'investir dans leur terre</li> </ul>
<i>Attitude monopolistique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentration / pouvoirs excessifs des commerçants dans la région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrats défavorables</li> </ul>
<i>Insuffisance ou absence de biens publics</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inadéquation des infrastructures publiques, absence de services sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entreprises n'ont pas accès aux infrastructures de base et aux services publics</li> </ul>
<i>Influences externes négatives</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pollution de l'eau douce par les tanneries et fabriques / industries de tapis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les producteurs environnants ont les coûts les plus élevés ou sont exclus des marchés</li> </ul>

11



## ValueLinks

### Module 3 Développer une stratégie

#### Contenu

1

Considérations stratégiques économiques

2

Considérations stratégiques environnementales

3

Considérations stratégiques sociales

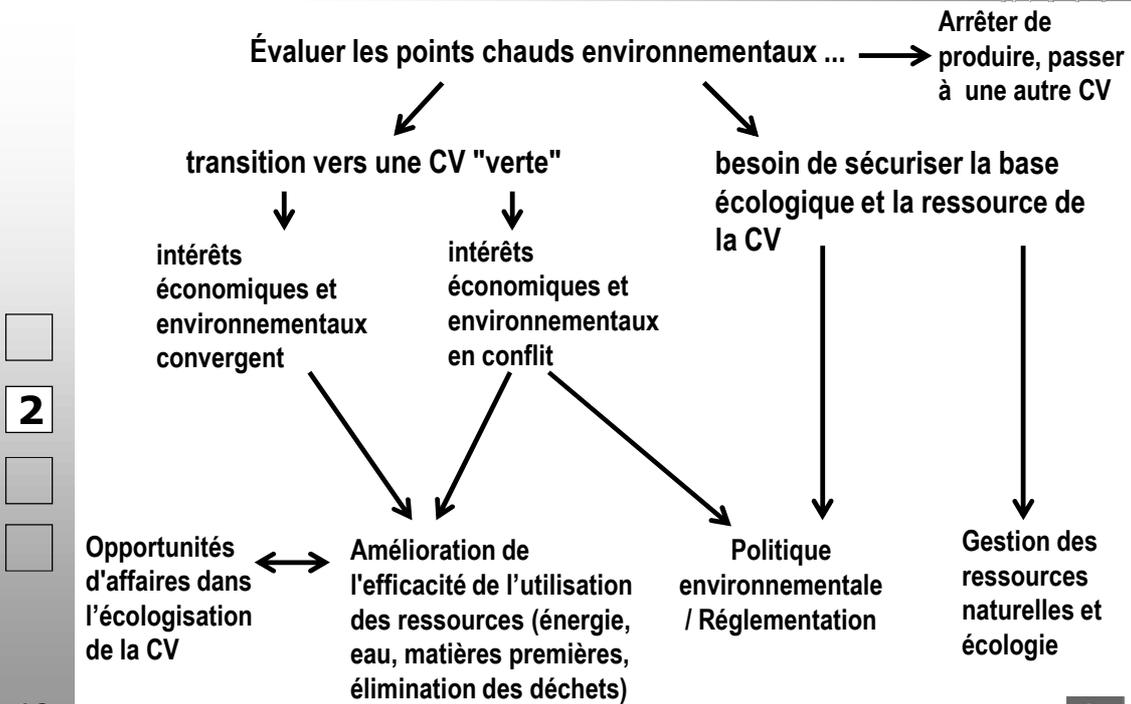
4

Elaboration d'une stratégie de développement de la CV

12



## Considérations stratégiques environnementales

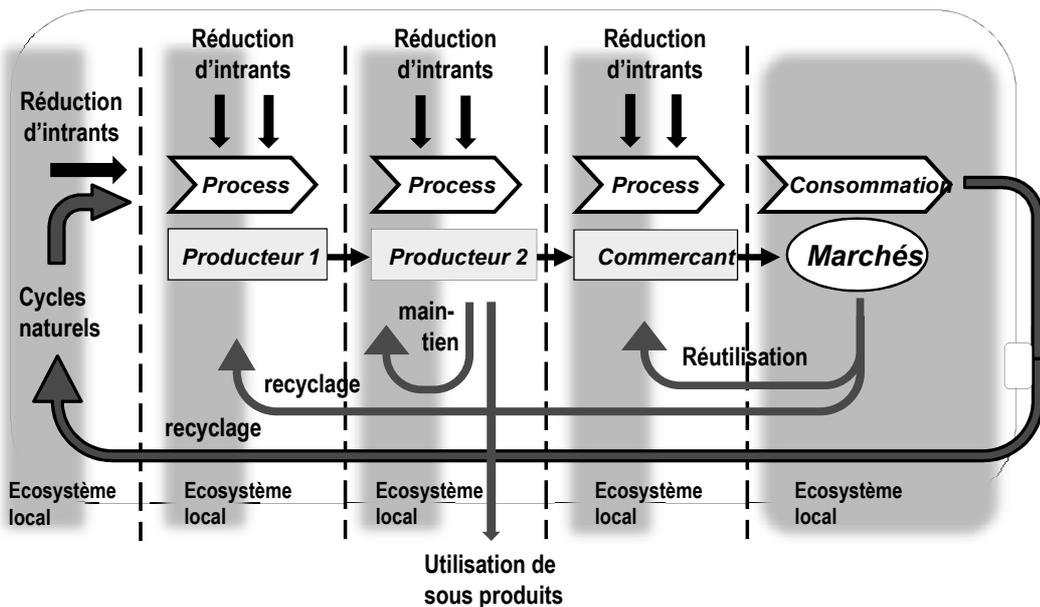


2



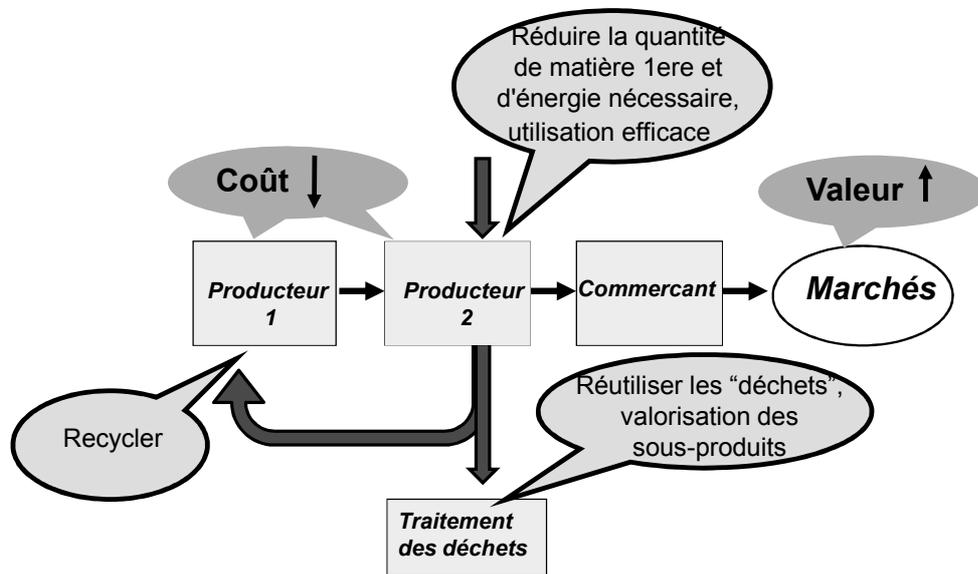
## L'idée d'une économie verte

### Écologisation de la CV



2





## Contenu

- 1 Considérations stratégiques économiques
- 2 Considérations stratégiques environnementales
- 3 Considérations stratégiques sociales
- 4 Elaboration d'une stratégie de développement de la CV



### Évaluer la situation des producteurs et travailleurs pauvres :

Interaction CV / ménage, moyens de subsistance

Opportunités à capitaliser

vs. obstacles à la compétitivité des producteurs et travailleurs pauvres

Situation des marchés & de compétition

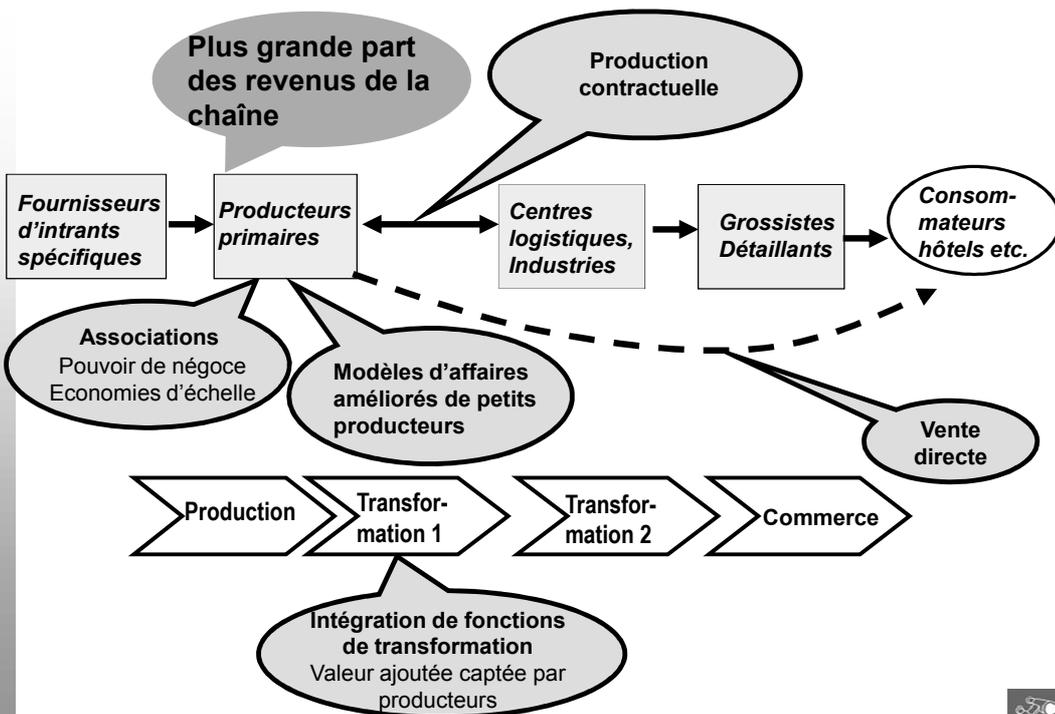


17

**3** Promouvoir des modèles d'affaire spécifiques bénéficiant aux producteurs et travailleurs pauvres

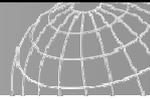
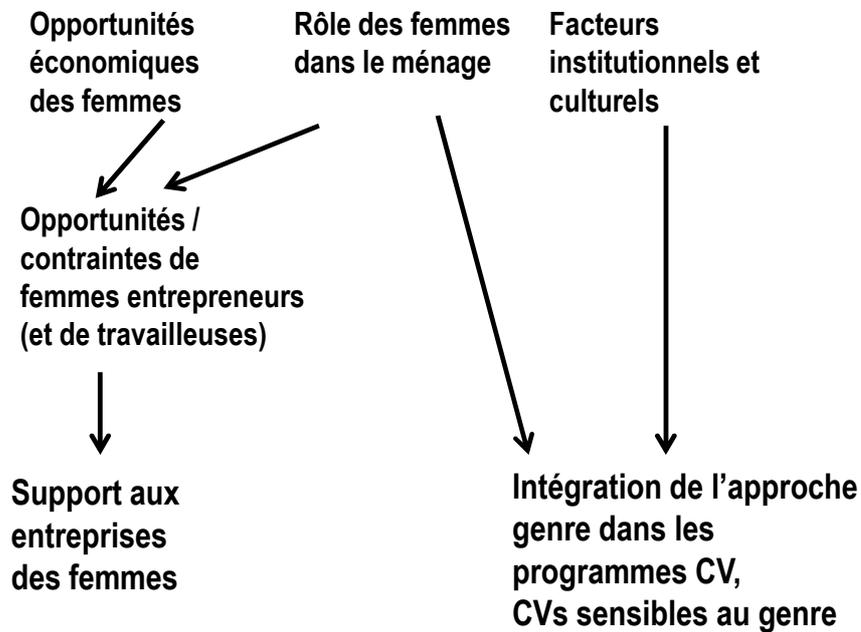
Stratégies sociales complémentaires  
*Programmes d'éducation, de nutrition et de santé de base*

Interventions défensives et réglementation  
*Renforcer la résilience, assister les perdants du développement économique, régulation des marchés du travail*



18



*Évaluer la les rôles des hommes et des femmes***3**

19

**Contenu****1****Considérations stratégiques économiques****2****Considérations stratégiques environnementales****3****Considérations stratégiques sociales****4****Elaboration d'une stratégie de développement de la CV**

20



**9 options stratégiques...**

- (1) Amélioration et innovation des CV
- (2) Adresser les faiblesses / contraintes de marché – faire fonctionner les marchés
- (3) Gestion des écosystèmes locaux
- (4) Amélioration de l'efficacité d'utilisation des ressources naturelles
- (5) Régulations environnementales
- (6) Modèles d'affaires en faveur de pauvres
- (7) Régulations et politiques sociales en faveur de pauvres
- (8) Promotion des chaînes de valeur sensibles au genre
- (9) Création d'emploi des femmes et des jeunes

4

21

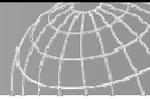
**...qui peuvent être combinées****Pourquoi s'engager d'abord dans la définition de la vision?**

- La vision se concentre sur des considérations stratégiques
- La vision fournit une orientation stratégique (direction)
  - A quoi la CV devrait-elle ressembler dans cinq ans? A défaut de vision claire, il est difficile de hiérarchiser/prioriser les mesures et de rester concentré
- La vision est la base d'un consensus entre les acteurs de la chaîne
  - La motivation des acteurs de la CV pour participer aux futures actions engagées dépend de leur adhésion sur l'avenir commun qu'on cherche à définir. Si ils ne savent pas vers quoi ils vont, les acteurs ne seront pas motivés à coopérer

4

22

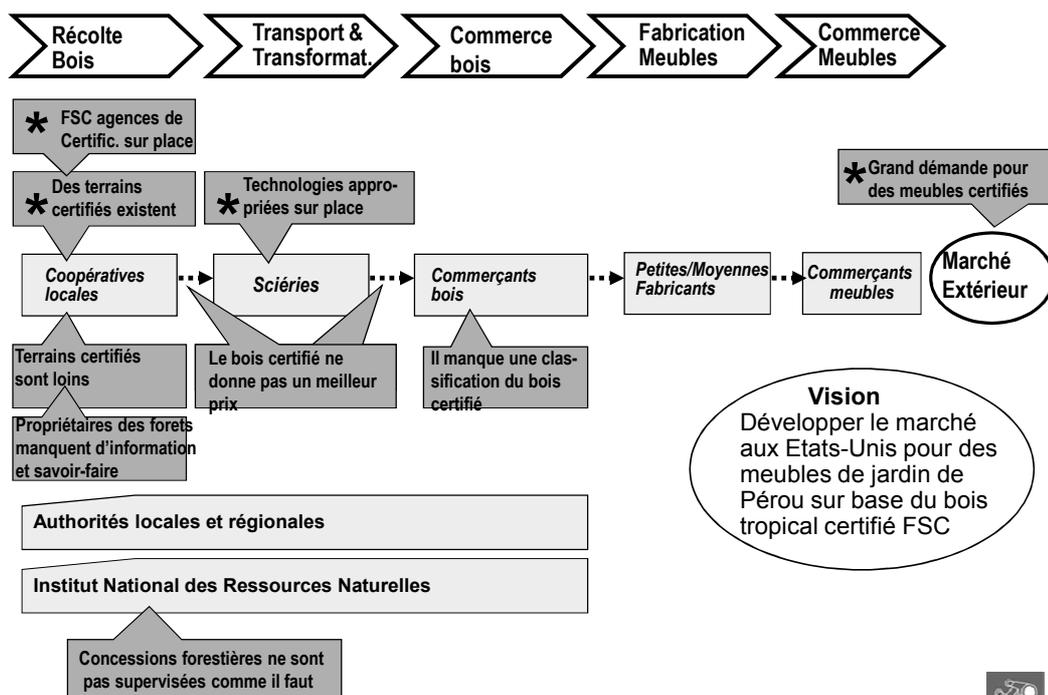




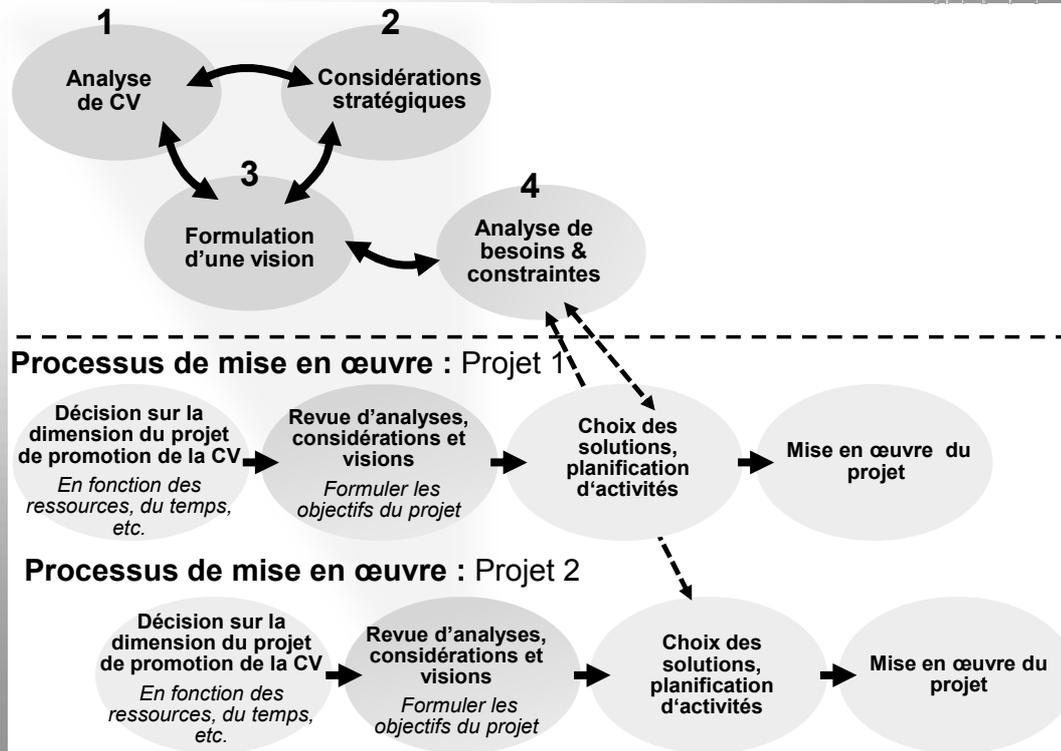
### Une «vision» pour la chaîne de valeur

**Valeur ajoutée de la CV** (= prix obtenus et / ou volumes vendus)

- pour le produit (préciser le type, la qualité, etc.)
- **a augmenté** de ... \$€ dans l'année ... (dans 5 ans)
- tout en **augmentant les revenus des groupes pauvres** (en \$ / an, préciser)
- **Création d'emplois pour les pauvres sous-employés** (nombre d'emplois)
- amélioration de l'**efficacité de l'utilisation de l'eau et de l'énergie et des matières premières**
- **préservation de l'écosystème** sur lequel repose la CV



## Le processus d'établir une stratégie



25

## Travail en groupe

### Développez une stratégie de promotion d'une chaîne de valeur :

1. Quelles sont les considérations stratégiques les plus pertinentes ?
2. La vision: Comment voyez-vous la chaîne de valeur dans 5 ans ?
3. Regardez la carte de la chaîne de valeur: Où voyez-vous des contraintes et potentialités par rapport à la vision ?

### Symboles

Tous niveaux



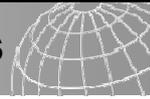
Contraintes



Potentialités

26





***Considérations stratégiques pour la croissance économique***

- ...
- ...
- ...

***Considérat. stratégiques pour la durabilité environnementale***



- ...
- ...
- ...



***4 Considérations stratégiques pour la croissance pro-pauvres***

- ...
- ...
- ...

