



Organisation
internationale
du Travail

Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent

Une approche systémique pour des emplois plus nombreux et de meilleure qualité

Troisième édition Janvier 2021



Avant-propos

Aujourd'hui peut-être plus que jamais, les citoyens et les gouvernements du monde entier accordent une importance particulière à l'idée d'un emploi décent pour tous. Confrontées à une pandémie mondiale, dont les effets vont probablement se faire sentir pendant quelques années, des millions de personnes risquent de perdre leurs sources de revenus et se trouvent dans l'incapacité de s'affranchir de la pauvreté par le travail.

Cela étant, le monde du travail connaissait déjà des problèmes importants avant la pandémie. Si le nombre de travailleurs vivant dans l'extrême pauvreté a considérablement diminué au cours des vingt-cinq dernières années, l'OIT a signalé, pas plus tard que l'an dernier, que le recul du chômage enregistré à l'échelle mondiale ne s'accompagnait pas d'une amélioration de la qualité des emplois. Les progrès accomplis dans la perspective de l'objectif de développement durable n° 8 sur le travail décent et la croissance économique ont été plus lents que prévu, rendant irréaliste la réalisation des ODD dans de nombreux pays. Il est à la fois nécessaire et possible pour les dirigeants mondiaux de faire du travail décent une priorité absolue.

Les chaînes de valeur font partie intégrante des économies modernes et mondialisées d'aujourd'hui. Elles influencent de plus en plus la façon dont les produits sont conçus, développés et éliminés, et déterminent qui bénéficie de la création de valeur. L'Agenda du travail décent de l'OIT est au cœur du développement des chaînes de valeur et, inversement, des chaînes de valeur plus fortes et plus inclusives peuvent contribuer à la vision d'un emploi décent pour tous. L'OIT est fermement convaincue que, lorsqu'il est bien mené, le

développement des chaînes de valeur peut être source d'avancées économiques, mais aussi et surtout, d'avancées sociales et environnementales.

Pionnière dans le recours à une approche systémique du développement des chaînes de valeur, l'OIT a pour but de favoriser la création d'emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité. Une approche systémique s'impose compte tenu de l'ampleur des défis mondiaux. Trop nombreuses sont les initiatives de développement qui, soit restent en phase pilote et ne débouchent pas sur des changements à grande échelle, soit sont trop coûteuses à mettre en œuvre et nécessitent des montants considérables pour être déployées. En agissant comme un catalyseur – viser un impact plus important avec des ressources moindres –, une approche systémique peut favoriser une prise en main locale et la pérennité des résultats obtenus.

Cette troisième édition actualisée de notre publication phare *Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent* rend compte des dernières réflexions dans ce domaine et intègre des exemples pratiques récents. Nous tenons à remercier le Gouvernement suisse pour le soutien apporté à l'élaboration de ce guide par l'intermédiaire du Secrétariat d'État à l'économie, et plus généralement, pour le soutien constant apporté aux programmes extérieurs du portefeuille de projets de développement des entreprises de l'OIT, sur lesquels le contenu de ce guide est largement basé.

Vic van Vuuren, Directeur du département Entreprises

Genève, janvier 2021

► Remerciements

Ce guide a été rédigé par Matt Ripley, en collaboration avec une équipe d'auteurs travaillant pour des bureaux de l'OIT ou des projets de coopération technique, dont Jon Bird (OIT Myanmar), Silvia Possenti (Bureau régional de l'OIT en Côte d'Ivoire), Mpulu Makayi (OIT Zambie), Josphat Mwahunga (OIT Afghanistan) et José Manuel Medina Checa (Centre international de formation à Turin).

Le guide s'inspire largement de la deuxième édition rédigée par Roel Hakemulder en 2015, qui elle-même s'inspirait de la première édition rédigée en 2009 par Matthias Herr et Taper Muzira.

Les enseignements contenus dans ce guide sont tirés du travail réalisé par l'équipe « Marchés inclusifs et chaînes de valeur inclusives » au sein de l'Unité des petites et moyennes entreprises, et plus largement, par le département Entreprises du BIT.

Des informations importantes ont été fournies par des collègues travaillant sur le développement de l'entrepreneuriat féminin et les emplois verts. L'expertise et les exemples pratiques proviennent du projet Lab du BIT, qui, au cours des six dernières années, a produit des connaissances sur la manière d'utiliser une approche systémique pour obtenir des résultats en matière de travail décent¹. L'équipe du Lab est constituée de Merten Sievers, Steve Hartrich, Gun Eriksson Skoog, Aatif Somji, Elisa Mandelli, Ines Bentchikou et Isaac Cowan-Gore, qui ont tous contribué à l'élaboration de ce guide. Nous remercions aussi particulièrement la Fondation Gatsby et Mercy Corps Royaume-Uni d'avoir relu et commenté les ébauches du guide.

Ce guide a été publié avec le soutien financier du Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO).



Organisation
internationale
du Travail



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO

¹ www.ilo.org/thelab



Table des matières



Prologue :
récit de deux
témoignages

Page 5



Introduction :
utilisation du guide

Page 8



Comprendre
les chaînes de
valeur en tant que
systèmes

Page 9



Sélectionner les
secteurs et les
déficits de travail
décent

Page 19



Analyse :
comprendre les
causes profondes
des déficits de
travail décent

Page 31



Action :
intervenir pour
améliorer la
performance de la
chaîne de valeur

Page 50



Conclusion :
des paroles aux
actes

Page 74



Prologue : récit de deux témoignages

Les histoires réelles suivantes illustrent en quoi une approche systémique diffère d'un programme de développement international « traditionnel ».

Beaucoup de travail pour peu d'amusement ?

L'idée était géniale. En Zambie, un projet appelé « PlayPump » avait pour but de transformer des pompes à eau classiques en tourniquets². L'idée est la suivante : pendant que les enfants jouent, l'eau est pompée dans un réservoir de stockage où elle devient disponible pour la consommation. On obtient ainsi de l'eau potable tout en évitant le travail pénible que demande l'actionnement de pompes manuelles. Le système PlayPump n'est pas seulement un jeu : sa viabilité est assurée par des revenus publicitaires provenant de panneaux d'affichage implantés à proximité. Il crée même de l'emploi aux alentours, les réservoirs de stockage et les panneaux publicitaires étant fabriqués localement. Le projet « PlayPump » a été déployé avec le soutien de plusieurs acteurs majeurs de l'aide au développement, dont la Banque Mondiale.

Sauf que ça n'a pas marché. Pour satisfaire les besoins quotidiens préconisés, soit 15 litres d'eau par personne au minimum, il aurait fallu que les enfants passent leurs journées entières sur le tourniquet. Sans enfants alentour (ou prêts à faire les 3x8 tous les jours de la semaine !), ce sont les femmes du village qui devaient faire tourner elles-mêmes le tourniquet pour pomper une eau qu'il aurait été plus facile de remonter à la surface avec une pompe manuelle classique. Les villageois n'avaient pas non plus leur mot à dire sur le type de publicité affichée et n'avaient aucune idée de ce qu'il advenait exactement des recettes publicitaires. De plus, nombre d'entre eux ont rencontré des problèmes pour entretenir les pompes. Les villageois zambiens devaient faire appel à un centre de maintenance situé en Afrique du Sud et attendre des mois avant que les pièces ne leur soient livrées.

D'où la question : comment en est-on arrivé là ? Une mauvaise planification n'est pas l'unique explication. Le projet PlayPump est tout à fait représentatif d'une approche de l'aide au développement axée sur des outils, c'est-à-dire, une solution « préfabriquée », imaginée à des milliers de kilomètres dans la capitale d'un pays donateur, puis imposée à une population locale. Et le pire dans tout ça,

c'est que la solution ne remédiait pas au bon problème. Le système PlayPump ne peut fonctionner que lorsque des eaux souterraines de qualité sont présentes en grande quantité près de la surface, ce qui est rare dans certaines régions d'Afrique. Le problème fondamental était la pénurie d'eau, c'est-à-dire un approvisionnement insuffisant pour répondre à la demande. Le système PlayPump ne pouvait donc pas remédier à ce problème et de nombreuses pompes tournaient à vide.

Que nous apprend cette histoire ?

- 1. Le contexte a son importance.** N'imposez pas des solutions toutes faites. Cherchez d'abord à comprendre les difficultés rencontrées par les groupes cibles et travaillez à trouver des solutions pour y remédier. Certains outils (une formation standard, par exemple) peuvent certes être utiles, mais le processus de conception et de mise en œuvre des interventions doit être fondé sur une analyse des besoins, et non s'appuyer sur les outils eux-mêmes. Une solution appropriée dans une situation donnée peut ne pas l'être dans une autre.
- 2. Une prise en main locale du projet est essentielle.** Mobilisez des acteurs locaux et des communautés locales pour réfléchir à ce qui pourrait fonctionner dans leur environnement, et fondez les innovations sur la motivation et la capacité des acteurs locaux à opérer des changements.
- 3. S'attaquer aux causes profondes du problème à résoudre est indispensable.** Remédier durablement à un problème nécessite de s'attaquer à ses causes profondes. En se contentant d'agir sur les symptômes (rendre le système de pompage plus efficace), on risque de passer à côté des véritables causes du problème (il n'y a pas d'eau à pomper !).

« L'échec du projet PlayPump est révélateur d'un gros problème [de l'aide au développement] que l'on peut simplement résumer ainsi : il n'y a pas de solution miracle... Les problèmes sont d'une grande complexité et se déclinent d'une multitude de façons. Dans certaines situations très particulières, le système PlayPump pourra être la bonne solution. Cela dit, dans la plupart des situations, il est impératif de cerner parfaitement le problème avant de concevoir des solutions sur mesure et adaptées aux besoins. »

Université Columbia

² Ce témoignage est basé sur un récit disponible ici : <http://unitedexplorations.org/english/2012/03/22/the-story-of-playpumps-merry-go-rounds-water-and-failures-in-development-aid/>



Pourquoi les moutons d'Abdullah sont-ils constamment malades ?

Abdullah est préoccupé. Comme presque tous les paysans de la province de Samangan, dans le nord de l'Afghanistan, il subvient aux besoins de sa famille grâce aux revenus qu'il tire de l'élevage de chèvres et de moutons. Or, les taux élevés de mortalité et de morbidité dans son bétail menacent ses moyens de subsistance³. Abdullah, qui possède 200 moutons, en a perdu au moins 30 l'année dernière. Dans l'ensemble de la province, on estime que 12 % du cheptel meurt chaque année, sans compter le grand nombre d'animaux qui tombent malades, avec les répercussions de cette morbidité sur la productivité.

Dans le cadre du projet « Road to Jobs » (R2J) mis en œuvre par l'OIT, les acteurs locaux du secteur de l'élevage ont été consultés pour tenter de trouver une explication. Selon les éleveurs, l'explication ne pouvait être que le manque de fourrage, d'eau potable et d'abris adaptés. Les responsables du projet R2J ont toutefois recoupé les points de vue de l'ensemble des parties concernées au niveau local, afin de comprendre les causes réelles et sous-jacentes du problème. Au fur et à mesure que les acteurs contactés se multipliaient – en ne se limitant pas aux seuls éleveurs, mais en élargissant la consultation aux prestataires de services et aux entreprises – et qu'une analyse plus fine était effectuée, un tableau différent est alors apparu. La principale explication résidait en fait dans le manque de services vétérinaires : les animaux ne mouraient pas de malnutrition, mais de maladies.

Plutôt que de simplement proposer les services manquants ou de former directement les éleveurs – des services qui cesseraient d'être assurés une fois le projet terminé –, les responsables du projet R2J ont cherché à comprendre la raison des dysfonctionnements des services vétérinaires. R2J a établi un partenariat avec l'Association des vétérinaires afghans (AVA) afin de procéder à une évaluation des besoins parmi les professions para-vétérinaires. Il en est ressorti qu'il fallait élever le niveau de connaissance des auxiliaires vétérinaires, de manière que ceux-ci puissent diagnostiquer les maladies du bétail et administrer les bons traitements afin de réduire la mortalité chez les animaux. Avec l'aide de R2J, l'AVA a conçu un programme de formation évolutif visant à doter les auxiliaires vétérinaires des compétences nécessaires pour remédier au problème de l'accès limité aux services.

Habib Rahman, ou « le docteur » comme l'appellent ses clients, a suivi la formation dispensée par l'AVA. Propriétaire d'une pharmacie, Habib, avec deux assistants, propose des traitements aux éleveurs en les conseillant sur le mode d'administration et le dosage. Habib indique que, grâce à ses nouvelles connaissances dans le domaine vétérinaire, les éleveurs lui font de plus en plus confiance, du fait que ses diagnostics et ses prescriptions s'améliorent et qu'il se déplace pour examiner lui-même les animaux. « *De plus en plus d'éleveurs viennent me voir chaque jour. Avant de suivre la formation, je n'avais jamais été aussi occupé* », ajoutetil. Il estime que ce volume de travail supplémentaire a entraîné une augmentation de 5 % de son revenu net sur l'année écoulée.

³ Ce témoignage est basé sur un récit disponible ici : <https://fragilestates.itcilo.org/2018/08/22/paravets-afghan-veterinary-association/>. Les noms ont été modifiés pour préserver l'anonymat des personnes concernées.



Habib pense qu'il est important qu'il établisse des liens avec d'autres prestataires de services paravétérinaires pour développer son activité. Autre point important selon lui, il lui faudra trouver un moyen de nouer des liens « *directement avec les fabricants de produits vétérinaires en Inde, au Pakistan et en Iran* ». Cela fera baisser considérablement les prix des médicaments et contribuera à améliorer la situation tant des éleveurs que des auxiliaires vétérinaires. Actuellement, sa pharmacie se fournit en passant par des intermédiaires.

Au cours de l'année écoulée, les éleveurs ont constaté une amélioration de la qualité des services paravétérinaires. Abdullah est beaucoup plus heureux maintenant. « Le docteur nous donne des conseils pour garder nos animaux en bonne santé en hiver et en été de manière à réduire nos pertes », explique-t-il. « L'année dernière, je n'ai perdu que 15 bêtes au lieu de 30 auparavant. Du coup, mes revenus augmentent. »

Que nous apprend cette histoire ?

1. Ne pas se limiter à la performance de la seule chaîne de valeur de base... Une chaîne d'acteurs – entreprises, associations, pouvoirs publics – intervient dans la mise sur le marché d'un produit ou d'un service, et les performances de chacun de ces acteurs sont affectées par les actions des autres. Même si l'objectif ultime d'un projet de développement est d'améliorer les résultats d'un groupe d'acteurs – des agriculteurs en situation de pauvreté, par exemple –, cela ne signifie pas nécessairement qu'il faudra travailler directement avec eux pour les aider. En fait, pour amener un changement durable à grande échelle, les projets doivent également chercher à améliorer les performances d'entreprises situées en d'autres points de la chaîne.

2. ...Mais chercher à améliorer le système dans son ensemble. Pour comprendre les causes de la faible performance d'une chaîne de valeur, les responsables de projets doivent regarder au-delà de la chaîne des transactions. L'infrastructure de transport est-elle suffisante pour permettre l'acheminement des produits jusqu'au marché à un coût raisonnable ? Est-ce que la loi protège suffisamment le patrimoine des entreprises et est-ce que les mesures d'application de la loi sont suffisantes ? Les entreprises ont-elles accès aux intrants dont elles ont besoin pour maximiser leur productivité ? Ces facteurs se divisent en deux grandes catégories : les « règles » et les « fonctions de soutien » (ou d'appui). Ils constituent le « système » qui environne la chaîne de valeur de base. Ces notions seront expliquées en détail tout au long de ce guide. Cela dit, le point important à retenir à ce stade est le suivant : améliorer la situation d'un groupe cible – qu'il s'agisse de jeunes, d'agriculteurs ou de PME – nécessite dans un premier temps de bien comprendre l'ensemble du système qui influe sur leurs résultats, puis d'intervenir pour remédier aux problèmes systémiques sous-jacents.

Introduction : utilisation du guide

Ce guide montre comment tirer parti d'une approche systémique du développement des chaînes de valeur dans le but de favoriser la création d'emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité. Bien qu'il existe de nombreux autres ouvrages sur le développement des chaînes de valeur (DCV), ce guide se démarque en cela qu'il met davantage l'accent sur le travail décent.

S'il s'adresse en premier lieu à des personnes qui participent à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation de projets, il peut également être d'une grande utilité pour des décideurs et des partenaires d'exécution.

En définitive, l'objectif de ce guide est de présenter un ensemble de principes, d'étapes et d'outils qui peuvent être utilisés par les responsables de projets de DCV et adaptés au contexte de chaque projet. Il comporte des exemples concrets ainsi que des mini-études de cas. Si chaque section est étayée par des concepts théoriques, l'accent est mis sur l'application pratique de ces concepts.

Structure du guide

Le guide comporte quatre chapitres. Le premier chapitre résume la notion de chaîne de valeur sous l'angle de l'amélioration des performances économiques et sociales et de la viabilité environnementale. Il montre également comment une perspective systémique peut améliorer les chances d'obtenir des résultats durables et de grande ampleur en matière de travail décent, qui contribueront également à remédier aux disparités entre hommes et femmes sur le marché du travail et dans l'environnement entrepreneurial.

Les autres chapitres suivent le cycle de développement d'une chaîne de valeur : Stratégie (choix du secteur) ; Analyse (recherche et analyse) ; Action (mise en œuvre et mesure des résultats).

Chaque chapitre adopte une progression pas-à-pas. Les conseils fournis s'appuient sur une expérience des initiatives de développement de chaînes de valeur. Ces conseils ne se veulent pas prescriptifs. Les responsables de projets devront les adapter à leurs propres besoins et aux circonstances.

Présents dans l'ensemble du guide, les symboles ci-dessous indiquent :



Des **conseils et astuces**, basés sur des expériences passées



Des **exemples concrets** et des études de cas pour illustrer des concepts et des outils



Des suggestions pour **aller plus loin**



Des **aptitudes et compétences essentielles** dans le domaine du développement des chaînes de valeur⁴

Chaque chapitre met également en avant des considérations importantes en rapport avec la problématique hommes-femmes et l'environnement. L'objectif n'est pas de traiter ces questions de manière exhaustive, mais plutôt d'indiquer comment elles devraient être étudiées à certaines étapes clés du processus de DCV⁵.

⁴ Basées sur le cadre BEAM Exchange, un catalogue qui recense l'ensemble des savoirs, savoir-faire et aptitudes caractérisant des équipes ultraperformantes qui utilisent l'approche des systèmes de marché.

⁵ Pour en savoir plus sur ces sujets, on pourra se reporter aux documents suivants : *Market Systems Development and the Environment: A Guidance Note* ; *Value Chain Development for Green Jobs in Asia (Operational and Methodological Guide)* ; Rendre les liens plus forts – Un guide pratique pour l'analyse du genre dans le développement de la chaîne de valeur.



1

Comprendre les chaînes de valeur en tant que systèmes

Résumé :

Ce chapitre explique les concepts essentiels qui sous-tendent la démarche présentée dans ce guide. Il débute par une définition des chaînes de valeur et par la manière dont leur développement peut aider à atteindre des objectifs en matière de travail décent. Il présente ensuite le bien-fondé et les caractéristiques principales d'une approche systémique du développement des chaînes de valeur.

Objectifs d'apprentissage :

- Comprendre comment le développement des chaînes de valeur peut favoriser la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité
- Préciser les finalités et les principes d'une approche systémique du travail décent

1.1 Travail décent et développement des chaînes de valeur

L'OIT définit le travail décent comme « *un travail productif pour les femmes et les hommes dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine*⁶ ». Cette notion fait référence à la possibilité d'exercer un emploi : productif et convenablement rémunéré ; assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour les travailleurs et leurs familles ; qui permet de s'épanouir et favorise l'insertion dans la société ; qui offre aux travailleurs la liberté d'exprimer leurs préoccupations, de se syndiquer et de prendre part aux décisions qui auront des conséquences sur leur existence ; qui garantit une égalité de chances et de traitement pour tous.

La performance des entreprises de toutes tailles, et donc leur capacité à créer des emplois et des revenus décents pour les femmes et les hommes, est inextricablement liée à la performance de la chaîne de valeur dans laquelle elles opèrent.

On désigne par chaîne de valeur l'ensemble des activités nécessaires pour offrir un produit ou un service au consommateur final, de sa conception jusqu'à son élimination après usage, en passant par les phases intermédiaires de production et de distribution⁷. Cela inclut plusieurs activités telles que la conception, la production, la commercialisation, la distribution et les services d'assistance.

Par conséquent, le « développement de la chaîne de valeur » (DCV) désigne une démarche consistant à prendre un produit, un service ou une marchandise comme base d'analyse⁸. La compréhension des chaînes de valeur aide les praticiens du développement à identifier celles qui seront capables de générer de la croissance, de créer des emplois et de réduire la pauvreté. Le but est aussi de répertorier tout ce qui permet ou empêche d'accroître la performance de la chaîne de valeur, afin que les interventions puissent être conçues et mises en œuvre de manière à remédier aux difficultés recensées et à améliorer la situation.

⁶ https://www.ilo.org/europe/projects/WCMS_377422/lang--fr/index.htm

⁷ Kaplinsky, R. et Morris, M. 2012. *A handbook for value chain research*.

⁸ <https://www.enterprise-development.org/implementing-psd/value-chain-development/>



À ce jour, le DCV a été utilisé pour améliorer les résultats par rapport aux quatre composantes de l'Agenda du travail décent (cf. Encadré 1) notamment dans des domaines comme l'égalité des sexes, la productivité, les compétences et l'employabilité, l'emploi des jeunes, les conditions de travail ou la santé et la sécurité.

La démarche adoptée par l'OIT pour développer des chaînes de valeur peut contribuer au travail décent de plusieurs manières :

- ▶ En renforçant l'égalité des chances entre les femmes et les hommes pour trouver un emploi productif ;
- ▶ En augmentant les revenus ;
- ▶ En apportant une meilleure garantie des moyens d'existence ;
- ▶ En améliorant l'insertion dans la société (p. ex. au travers du dialogue social et des coopératives) ;
- ▶ En offrant de meilleures perspectives de perfectionnement professionnel (p. ex. acquisition de nouvelles compétences) ;
- ▶ En amenant des améliorations de la santé et de la sécurité au travail (SST) ;
- ▶ En proposant des incitations attractives sous la forme de nouvelles sources de revenus potentielles, en complément d'interventions dissuasives visant à mettre fin aux formes de travail qu'il convient d'abolir, telles que le travail des enfants, le travail forcé ou la servitude pour dettes.

► Encadré 1 : L'Agenda du travail décent

L'Agenda du travail décent de l'OIT repose sur quatre piliers, l'égalité entre les sexes étant un thème transversal :

- 1. Création d'emplois** : générer des occasions d'investir, d'entreprendre, d'améliorer des compétences, de créer des emplois et de pérenniser des moyens d'existence.
- 2. Droits au travail** : reconnaître et respecter les droits de tous les travailleurs, en particulier des travailleurs défavorisés ou pauvres qui ont besoin de représentants et de lois qui servent leurs intérêts.
- 3. Protection sociale** : promouvoir à la fois l'inclusion et la productivité en veillant à ce que les femmes et les hommes jouissent de conditions de travail sûres qui prévoient du temps libre et des périodes de repos suffisantes, qui tiennent compte des obligations familiales et sociales, qui prévoient une indemnisation suffisante en cas de perte de revenu et qui donnent accès aux soins.
- 4. Dialogue social** : la participation d'organisations de travailleurs et d'employeurs fortes et indépendantes est essentielle pour augmenter la productivité, éviter les conflits au travail et construire des sociétés solidaires.



1.2 Évolution des modes de production et d'échange dans le monde

Si toutes les entreprises quelle que soit leur taille – des microentreprises aux grandes multinationales en passant par les PME – sont de plus en plus interconnectées et interdépendantes, les emplois et les revenus qu'elles génèrent le sont aussi.

Les chaînes de valeur sont la manifestation d'une segmentation sans précédent des processus de production dans une économie mondialisée⁹. Bien qu'elles puissent parfois être regroupées au sein d'une seule grande entreprise, les activités constitutives d'une chaîne de valeur sont souvent réparties entre plusieurs entreprises. De la même façon, ces activités peuvent être regroupées dans un seul pays ou réparties dans plusieurs pays. Chaque maillon de la chaîne ajoute de la valeur – et des marges – au produit ou au service fourni au consommateur. C'est pour cette raison que l'on parle de « chaîne de valeur ».

Une chaîne de valeur peut être locale, nationale, régionale ou mondiale, mais toutes les chaînes de valeur sont influencées à des degrés divers par ce que l'on appelle les mégatendances de l'économie mondiale. Pour des économies en développement, cela peut être source à la fois d'opportunités et de menaces. Certaines évolutions comme la numérisation seront l'occasion pour les économies africaines de passer directement à des technologies plus transformatrices – de la même manière que de nombreux consommateurs en Afrique sont passés directement d'une vie sans téléphone au téléphone portable sans passer par la téléphonie fixe. Parallèlement, d'autres facteurs exogènes comme les chocs climatiques ou géopolitiques – auxquels de nombreux pays sont particulièrement exposés – peuvent menacer la résilience des chaînes de valeur.

À moyen et à long terme, l'évolution de mégatendances telles que l'avenir du travail affectera la quasi-totalité des entreprises et des réseaux de production. À plus court terme, les principaux modes de production, d'échange et de distribution à l'échelle mondiale devraient connaître les évolutions suivantes¹⁰ :

- ▶ Des échanges intrarégionaux plus importants ;
- ▶ Une fragmentation des chaînes d'approvisionnement, résultant en particulier des effets de la pandémie de COVID-19 ;
- ▶ Une « servicification » du secteur manufacturier ;
- ▶ Des activités demandant toujours plus de connaissances ;
- ▶ Des délocalisations d'arbitrage moins nombreuses (c'est-à-dire des transferts de la production uniquement motivés par des critères de coûts liés à l'exercice d'une activité, comme le niveau des salaires ou le caractère moins contraignant de la réglementation) ;
- ▶ Une croissance du commerce des services ;
- ▶ Une diminution de l'intensité des échanges de marchandises ;
- ▶ Un risque accru de chocs et de stress environnementaux.

⁹ *Economic upgrading in global value chains: concepts and measures*, Marília Bassetti Marcato

¹⁰ McKinsey Global Institute, janvier 2019. *Globalization in Transition: The Future of Trade and Value Chains* ; voir également : <https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2020/04/15/trade-in-uncertain-times-prioritizing-regional-over-global-value-chains-to-accelerate-economic-development-in-east-africa/>.



► Encadré 2 : Chaînes de valeur, chaînes d'approvisionnement et secteurs

Les chaînes de valeur décrivent la manière dont la valeur d'un produit ou d'un service est créée de sa conception jusqu'à sa consommation au fil des différentes étapes – approvisionnement en facteurs de production, conception, production, distribution, vente au détail. Le terme « chaîne de valeur » a plus souvent une connotation de développement et englobe les questions de captation et de répartition de la valeur créée dans l'ensemble de la chaîne.

Le terme « chaîne d'approvisionnement » désigne l'organisation des activités nécessaires pour produire des biens ou des services et les faire parvenir aux consommateurs au moyen d'intrants et en passant par diverses phases de développement, de production et de livraison. Les chaînes d'approvisionnement mondiales et régionales nécessitent une organisation transfrontalière¹¹. Dans une chaîne d'approvisionnement, on envisage généralement le processus de commercialisation des produits et des services du point de vue d'un acheteur important ou d'une entreprise dominante. Les termes « chaîne d'approvisionnement » et « chaîne de valeur » sont souvent utilisés indistinctement.

Le développement des chaînes de valeur est destiné à des secteurs spécifiques. Dans la théorie économique classique, on distingue trois secteurs : le secteur primaire (matières premières), le secteur secondaire (fabrication) et le secteur tertiaire (services). Dans la pratique, cependant, le mot secteur est souvent utilisé pour désigner de larges parts de l'économie dans lesquelles les entreprises ont en commun les mêmes services ou des services connexes, par exemple, des services agricoles ou financiers. Ces secteurs se décomposent à leur tour en plusieurs sous-secteurs.

Pour éviter de s'enliser dans la terminologie, le mot « secteur » est utilisé avec souplesse tout au long de ce guide. Il appartient aux responsables de chaque projet de définir comment délimiter les secteurs et avec quel degré de rigidité. Chaque secteur peut donc être constitué de chaînes de valeur différentes. Par exemple :

- Dans le secteur de l'élevage : plusieurs chaînes de valeur selon les espèces (p. ex. moutons, vaches, volailles) et selon les produits (p. ex. viande fraîche, viande transformée, produits laitiers, œufs) ;
- Dans l'industrie légère : différents types de produits comme l'habillement ou l'électronique, et pour chaque type, des chaînes de valeur plus spécifiques comme le prêt-à-porter, les TIC ou les appareils ménagers ;
- Le secteur du tourisme comprend des chaînes de valeur très différentes qui vont du tourisme balnéaire de masse à l'écotourisme en passant par le tourisme des villes.

¹¹ <https://libguides.ilo.org/global-supply-chains-fr>



1.3 Innovation, amélioration des performances et productivité : les moteurs du développement d'une chaîne de valeur

L'approche explicative des chaînes de valeur est utile pour comprendre la manière dont les entreprises et les pays sont engagés dans le processus de création et de répartition de la valeur. Cependant, au-delà de l'outil d'analyse, les chaînes de valeur offrent également un cadre pratique pour stimuler la croissance et améliorer la compétitivité des secteurs.

Le développement d'une chaîne de valeur (DCV) examine la dynamique du marché et les relations entre les différents acteurs de la chaîne dans le but de renforcer l'ensemble du système : entreprises, réseaux d'entreprises, services de soutien, règles et règlements.

Le DCV est traditionnellement associé à la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration des performances, dont l'objectif pourra être d'accroître la productivité et la production, ou d'accéder à de nouveaux circuits commerciaux et à une connaissance du secteur. Pour contribuer à ces nouveaux débouchés commerciaux – et en tirer parti –, des innovations sont nécessaires, tant au niveau des entreprises qu'à l'échelle du secteur, pour ajouter de la valeur aux produits ou aux services et pour améliorer la productivité.

Les stratégies d'amélioration des performances portent généralement sur les aspects suivants¹² :

Fonctionnel

Élargir l'éventail des fonctions ou modifier la gamme d'activités en privilégiant des tâches à plus forte valeur ajoutée. Par exemple : ne pas se limiter aux seules activités de production, mais y adjoindre d'autres activités comme la logistique et la distribution, la conception et le développement de produits, ou la valorisation des marques.

Chaîne d'approvisionnement

Établir des liaisons amont au sein de la chaîne d'approvisionnement, au plus près de la source de matières premières

Circuits

Se diversifier en trouvant de nouveaux acheteurs ou de nouveaux marchés (autres lieux ou autres produits)

Produit

Passer à des produits plus sophistiqués aux prix unitaires plus élevés

Processus

Réorganiser le système de production ou introduire de nouvelles technologies pour gagner en productivité

¹² Voir <https://www.marketlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki/types-upgrading>



1.4 Un développement des chaînes de valeur inclusif

Du point de vue des agences de développement internationales, l'objectif du DCV et de faire en sorte qu'il profite davantage aux pauvres et aux exclus de la croissance et du développement économiques. Or, le fait de rendre une chaîne de valeur plus compétitive n'améliore pas forcément la situation de ces catégories.

Dans le cadre de l'analyse de la chaîne de valeur puis de la conception et la mise en œuvre des interventions, des mesures proactives doivent être prises pour remédier aux obstacles à une croissance plus *inclusive*, c'est-à-dire *une croissance dont les bénéfices sont répartis équitablement et qui profite à tous*¹³. Si ces obstacles ne sont pas pris en compte dès le départ, le bilan des interventions pour les groupes cibles peut même être négatif. Par exemple, des conditions de travail déjà mauvaises peuvent empirer. Le but d'un projet de DCV est de ne faire que des gagnants, c'est-à-dire améliorer les performances et la croissance des entreprises tout en améliorant *en même temps la situation* des pauvres et des groupes vulnérables. Il s'agit là d'un point essentiel, car les emplois ne sauraient être pérennes sans une amélioration des performances et de la croissance des entreprises.

En parallèle à la notion d'avancées économiques, la notion d'avancées sociales est tout aussi importante. Elle correspond à un processus qui vise à renforcer les droits des travailleurs (et d'autres groupes défavorisés) considérés comme des acteurs sociaux, en améliorant la qualité de leurs emplois¹⁴. Du point de vue de la chaîne de valeur, les avancées sociales peuvent être considérées comme la part captée par les groupes cibles des bénéfices d'une amélioration des performances économiques d'un secteur ou d'une entreprise.

Dans la mesure où elles influent sur le fonctionnement de la chaîne de valeur à chacun de ses niveaux, les relations entre les hommes et les femmes sont un aspect de l'amélioration des performances à la fois économiques et sociales. Cela inclut des facteurs allant des types d'emplois accessibles aux femmes et aux hommes, aux écarts de rémunération.

Enfin, on parle d'amélioration des performances environnementales ou d'avancées environnementales lorsque, par exemple, des entreprises s'efforcent de réduire leur consommation d'énergie et d'eau ou d'éliminer le gaspillage dans leurs processus de production. Il s'agit là d'un facteur déterminant de la durabilité et de la résilience des chaînes de valeur, d'une part, parce que les risques climatiques et autres risques environnementaux peuvent fragiliser la croissance d'un secteur et les sources de revenus, et d'autre part, parce que des pratiques intenables préjudiciables à l'environnement peuvent menacer des actifs productifs essentiels – p. ex. la terre et les ressources en eau – et, plus globalement, les conditions de vie de la population. Cela signifie que les facteurs environnementaux doivent être pris en compte dans toute initiative de développement d'une chaîne de valeur.

¹³ Selon la définition de l'OCDE, la croissance économique est inclusive dès lors que ses bénéfices sont répartis équitablement dans l'ensemble de la société et qu'elle crée des opportunités pour tous.

¹⁴ *Economic and social upgrading in global production networks: Developing a framework for analysis* par Barrientos, Gereffi et Rossi



1.5 Penser « système »

L'histoire d'Abdullah rapportée dans le prologue montre que la mise sur le marché d'un produit implique une chaîne d'acteurs et que les performances de chacun d'eux sont affectées par les actions des autres. Ce « système » – le réseau d'actions et d'interactions – peut être difficile à cerner et à déchiffrer.

Un moyen bien connu pour s'y retrouver dans la complexité inhérente aux chaînes de valeur est l'approche dite DSM pour « développement des systèmes de marché ». Elle vise à traiter les *causes profondes d'un problème particulier, et pas seulement ses symptômes. Autrement dit, il s'agit de regarder au-delà de la partie émergée de l'iceberg pour aller voir ce qui se trouve en dessous, c'est-à-dire étudier ce qui est à l'origine du problème (cf. Encadré 4). Parvenir à un changement systémique – l'objectif de l'approche DSM – nécessite de remédier à la situation qui fait que ce problème perdure*¹⁵.

L'approche DSM n'impose ni interventions types, ni liste de mesures préconisées. Comme son nom l'indique, il s'agit d'une *approche*, c'est-à-dire, un ensemble de principes et de méthodes qui vont, d'une part, aider à comprendre les systèmes d'échange, et d'autre part, orienter la mise au point d'interventions susceptibles de produire des résultats positifs sur les plans social, économique et environnemental. Les trois caractéristiques essentielles de l'approche DSM sont les suivantes¹⁶ :

- ▶ *S'appuyer sur l'analyse.* Mener une analyse approfondie du fonctionnement et de la raison d'être des systèmes (cf. Encadré 3) – repérer les changements qui semblent essentiels pour réduire la pauvreté et les inégalités.
- ▶ *Faciliter plutôt que « faire » directement.* Faciliter la concrétisation des changements de comportement souhaités en s'appuyant sur les motivations et les capacités véritables des acteurs du marché local pour que les changements s'installent durablement. Le but des projets de développement doit être de faciliter le processus (dirigé par d'autres), plutôt que d'amener directement le changement souhaité.

- ▶ *Adopter une gestion adaptative.* Comme l'issue n'est ni simple, ni prévisible, trouver une trajectoire viable pour aboutir à un changement systémique demande du temps et une certaine curiosité, et nécessite de procéder à des expérimentations. Cela implique, d'une part, d'opter pour une mise en œuvre « par tâtonnements » souple et plus itérative, et d'autre part, d'apprendre et de mesurer des indicateurs en permanence.

L'objectif ultime est d'œuvrer à :

- ▶ *La pérennisation du changement :* faire en sorte que les bénéfices perdurent au-delà de la période d'intervention ;
- ▶ *Un impact d'ampleur :* le changement doit améliorer les moyens d'existence ou les conditions de vie d'un grand nombre de femmes et d'hommes au-delà des zones où s'est déroulée l'intervention initiale.

L'expérience PlayPump relatée dans le prologue montre que ne pas adopter une approche systémique peut amener à des écueils. En ce sens, l'approche s'inscrit dans un mouvement en plein essor qui prône une utilisation plus stratégique et catalytique des ressources de l'aide au développement, de manière à « faire du développement autrement¹⁷ ». Certains pensent que les projets vraiment réussis s'appuient tous sur les principes suivants :

- ▶ Résoudre des problèmes locaux débattus, définis et précisés par les communautés locales dans le cadre d'un processus continu ;
- ▶ Travailler avec des personnes capables de mobiliser localement tous ceux qui ont un intérêt (au sein de coalitions et d'équipes formelles ou informelles) à résoudre des problèmes communs et à instaurer les changements nécessaires ;
- ▶ Fusionner l'élaboration et la mise en œuvre dans le cadre de cycles rapides de planification, d'action, de réflexion et de révision (en s'appuyant sur les connaissances, les observations et l'énergie des populations locales) afin de pouvoir tirer des enseignements à la fois des réussites et des échecs ;

¹⁵ FSG, *The Water of Systems Change*.

¹⁶ À ce titre, l'approche présente de nombreuses similitudes avec d'autres initiatives qui cherchent à éviter des recettes simplistes ou prédéfinies pour remédier aux problèmes complexes de la réduction de la pauvreté et du développement durable. Par exemple : « Faire du développement autrement », « Adaptation itérative pour la résolution de problèmes » ou « Thinking and Working Politically ».

¹⁷ En 2014, un groupe composé d'universitaires, de décideurs et de praticiens de l'aide au développement s'est réuni pour dresser le portrait d'interventions réussies dans ce domaine. Dans leur manifeste appelant à « faire du développement autrement », ils reconnaissent que, dans le cadre de nombreuses initiatives, les équipes ne parviennent pas à évaluer la complexité des véritables progrès dans le domaine du développement, ce qui amène à mettre en œuvre des interventions inadaptées aux effets très limités.



- Gérer les risques en « misant peu mais plusieurs fois » : poursuivre les activités prometteuses et abandonner les autres.

L'approche DSM offre aux praticiens du développement des chaînes de valeur un cadre pour les aider « à penser local et à agir de manière systémique ». Elle tient compte, sans s'y perdre, de la complexité inhérente aux chaînes de valeur. Le but ultime est de trouver des manières pratiques d'aider les acteurs locaux à obtenir des résultats

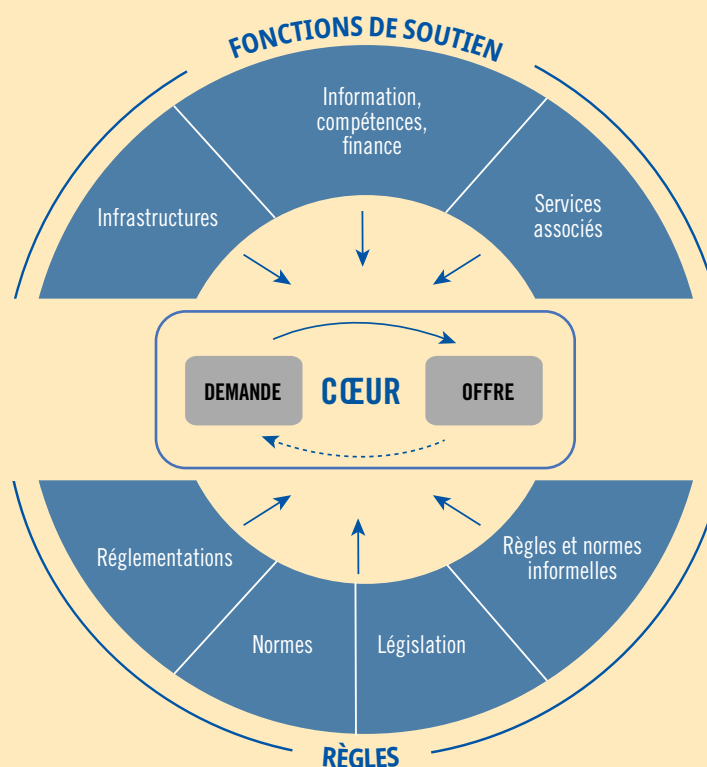
non seulement meilleurs, mais aussi durables et de grande ampleur, en matière de travail décent. Dans ce guide, l'expression *approche systémique* fait donc référence à une « approche de développement des systèmes de marché pour créer des emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité par le biais du développement de la chaîne de valeur ». Comme tous les projets de développement des chaînes de valeur de l'OIT ont recours à une approche systémique, ce terme et DCV sont utilisés sans distinction dans ce guide.

► Encadré 3 : Définition d'un « système de marché »

Pour dire les choses simplement, un système de marché correspond à l'ensemble des acteurs et des facteurs dont les interactions influencent l'issue d'un échange. Imaginons un agriculteur qui vend des légumes à un commerçant sur un marché local. La qualité et la quantité des produits échangés dépendent, d'une part, de la connaissance par l'agriculteur des méthodes agricoles modernes – acquise auprès d'agents de vulgarisation (« acteurs du marché ») –, et d'autre part, de l'accès à des financements par des banques, ainsi que des technologies disponibles localement pour améliorer la produc-

tivité (« fonctions de soutien »). Un réseau similaire de facteurs et d'acteurs peut s'appliquer à des ouvriers qui « vendent leur force de travail » à une usine, en considérant les compétences acquises dans des établissements de formation ou les règlements régissant les heures supplémentaires.

Le système de marché est souvent représenté sous la forme d'un « beignet » montrant comment ces différents aspects déterminent un échange basé sur l'offre et la demande :





► Encadré 4 : Des symptômes aux causes : exemple développé

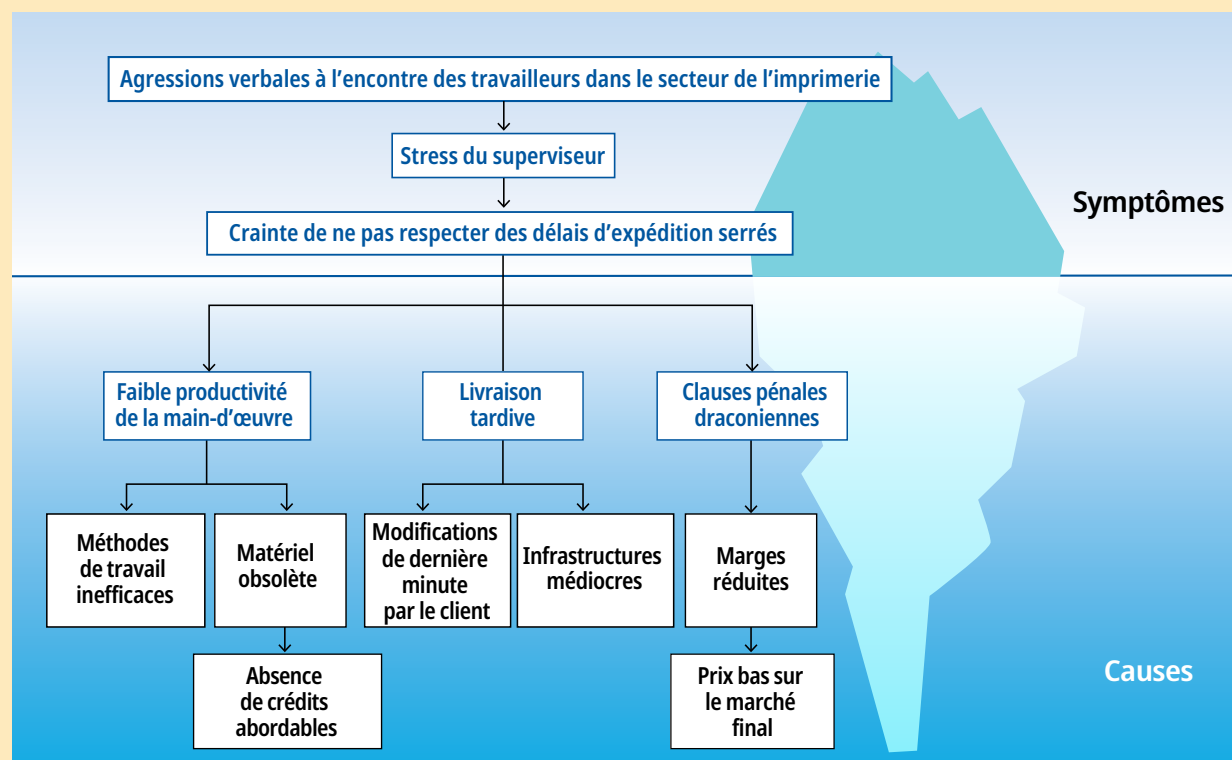
Une analogie courante à propos de la pensée systémique est celle de « l'iceberg ». Plutôt que d'examiner séparément chaque problème qui survient, une approche systémique s'attachera à déceler des schémas dans le temps et à comprendre les règles et les relations qui en sont à l'origine. Ainsi, au lieu d'essayer de remédier aux symptômes « visibles » – c'est-à-dire réagir aux événements situés sur la partie émergée de l'iceberg –, le but est de comprendre et de régler ce qui se cache sous l'eau : des questions structurelles comme les politiques, les dynamiques du pouvoir ou les comportements sous-jacents.

L'exemple ci-dessous applique cette analogie de l'iceberg au *déficit de travail décent* de travailleurs subissant des agressions verbales dans le secteur de l'imprimerie.

Face à ce problème, une « solution » immédiate pourrait consister à organiser un stage de formation pour sensibiliser les entreprises à l'importance de faire cesser la violence et le harcèlement au travail. C'est ce qui se fait dans de nombreuses interventions « traditionnelles ».

Or, cela n'amènera pas un changement durable ou de grande ampleur. La formation peut aider à « renforcer les capacités » et à mettre en place des savoirs élémentaires sur la question, mais : 1) il y a des centaines d'imprimeries et la formation ne peut être dispensée partout ; 2) le véritable problème réside dans le fait que les directeurs ne sont guère incités à bien traiter leurs employés en raison de problèmes structurels comme une concurrence malsaine entre imprimeries.

En quoi une intervention systémique serait-elle différente ? Comme le montre l'illustration ci-dessous, les véritables contraintes qui nuisent à de meilleures conditions de travail peuvent être liées à des problèmes qui se posent bien au-delà de l'enceinte de l'usine. Une approche systémique ne cherchera pas à « tout régler » (et aura peu d'influence sur certains aspects tels les prix), mais permet d'envisager plusieurs interventions – discussion entre acheteurs et fournisseurs sur les conséquences des clauses pénales, renforcement du dialogue social et du rôle des syndicats, introduction d'innovations pour améliorer la productivité ou encore mise en place d'options de financement novatrices conditionnant l'accès au capital à la satisfaction des employés.





1.6 Le cycle du développement des chaînes de valeur

Dans le cadre d'un projet portant sur le travail décent, le DCV implique un processus en trois phases¹⁸ :

- **Stratégie.** Sélectionner les secteurs et les priorités en matière de travail décent selon des critères de pertinence, de faisabilité et d'opportunité.
- **Analyse.** Comprendre ce qui fonctionne mal dans le système, en partant des « symptômes » visibles du problème pour ensuite en déterminer les « causes », lesquelles trouvent souvent leur origine dans des comportements, des attitudes et des conditions propices invisibles au prime abord.
- **Action.** Faciliter le changement en créant des incitations pour les partenaires et en renforçant leurs capacités, ce qui nécessite de tester de nouvelles méthodes de travail de manière empirique.

Ces phases peuvent être considérées comme les phases du cycle du projet de DCV. La figure 1 montre que chaque phase comporte cinq étapes distinctes qui seront expliquées en détail plus loin dans ce guide. Processus d'apprentissage rapide et itératif, la pratique d'une gestion adaptative couvre l'ensemble du cycle, l'approche exigeant une capacité d'adaptation à l'évolution de la situation.

Figure 1. Les phases et les étapes du cycle de DCV



Pour aller plus loin

Pour des conseils :

- [Le guide opérationnel de la démarche 'faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres' \(M4P\), seconde édition](#)
- [MarketLinks: Overview of the Value Chain Approach](#) (MarketLinks : aperçu d'une approche des chaînes de valeur)
- [Vidéo sur le développement des chaînes de valeur](#) (en anglais)
- [Une approche systémique pour des emplois plus nombreux et de meilleure qualité](#)

¹⁸ Dans ce guide, « projet » est un terme générique utilisé pour désigner tout programme ou toute initiative de DCV.



2

Stratégie : sélectionner les secteurs et les déficits de travail décent

Résumé

Ce chapitre porte sur les choix stratégiques essentiels que les responsables de projets doivent faire en ce qui concerne les groupes cibles, les objectifs en matière de travail décent et les secteurs concernés. Il décrit les outils, processus et considérations qui permettront à un projet de contribuer à la création d'emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité.

Objectifs d'apprentissage :

- Comprendre comment mener à bien un processus structuré pour sélectionner les secteurs
- Prendre conscience des principales décisions stratégiques à trancher lors du choix des groupes cibles et des déficits de travail décent sur lesquels le projet va se concentrer

Étapes clés :

- Définir les groupes cibles et l'objectif global en matière de travail décent
- Élaborer des critères de pertinence, de faisabilité et d'opportunité pour sélectionner les secteurs
- Présélectionner des secteurs en s'appuyant sur les données disponibles
- Faire des recherches sur les secteurs pour recueillir davantage d'informations, si nécessaire
- Arrêter le choix des secteurs en collaboration avec les principales parties prenantes

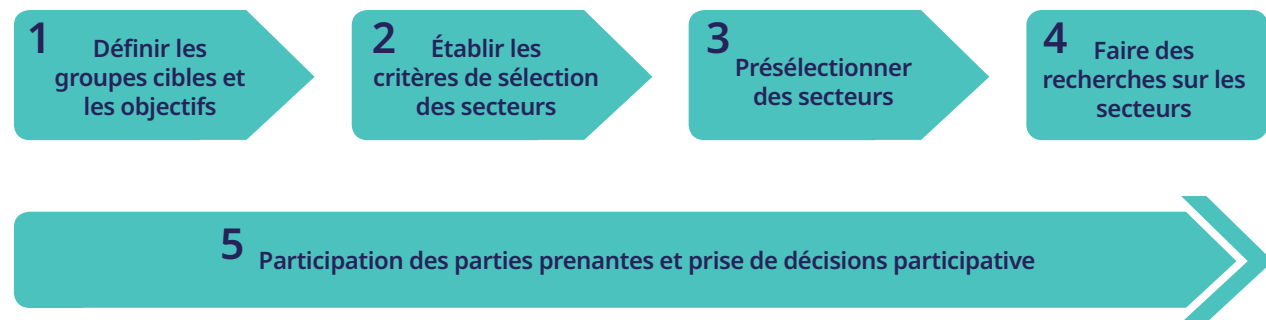
La première partie du cycle des projets de DCV consiste à sélectionner les groupes cibles et les secteurs sur lesquels le projet va se concentrer. Cela signifie qu'il faut décider à quels déficits de travail décent le projet entend remédier – en tenant compte des contraintes de temps, budgétaires et contextuelles du projet. D'autres décisions importantes, telles que la manière dont la viabilité environnementale ou la problématique hommes-femmes vont être traitées dans le cadre du projet, devront également être prises. Il s'agit aussi de gérer et d'harmoniser les attentes des diverses parties prenantes – des bailleurs de fonds aux mandants – concernant les activités à mettre en œuvre et les résultats visés. Il est capital de bien sélectionner les secteurs pour éviter de gaspiller du temps et des ressources sur des secteurs « à faible potentiel » dans lesquels les chances d'aboutir sont réduites.

Parfois, le centrage stratégique du projet – le secteur (p. ex. l'agriculture), le groupe cible (p. ex. les jeunes) et le problème à traiter au regard du travail décent (p. ex. le chômage) – aura déjà été décidé par le donateur ou par les mandants de l'OIT. Si aucun secteur n'a été sélectionné, un ensemble de critères transparents est alors utilisé pour comparer les secteurs et procéder au choix. Des données sont recueillies – notamment en faisant réaliser des évaluations rapides des marchés (cf. Étape 4) – puis le choix est arrêté à l'issue d'un processus de consultation. Cela signifie qu'à un moment ou à un autre, il y aura éventuellement des décisions difficiles à trancher concernant les axes et les priorités du projet, dans la mesure où les ressources disponibles ne sont pas illimitées. Après tout, élaborer une stratégie, c'est par nature décider de « ce qu'il ne faut pas faire¹⁹ ».

¹⁹ Selon les mots de Michael Porter



2.1 Processus d'élaboration des stratégies



Étape 1 : Définir les groupes cibles et les objectifs

Un projet de développement d'une chaîne de valeur se doit d'être clair quant à son objectif : *que cherche-t-on à accomplir et pour qui* ? Les objectifs se définissent généralement avant qu'un projet ne soit financé, dans le cadre d'une concertation entre des bailleurs de fonds et les acteurs nationaux concernés, c'est-à-dire, dans le cas de l'OIT, ses mandants tripartites – pouvoirs publics, organisations patronales et syndicats.

Le groupe cible peut être défini selon des critères socio-économiques (p. ex. les personnes vivant dans la pauvreté), démographiques (p. ex. les réfugiés) ou géographiques (cf. Encadré 5).

Le projet aura ensuite pour but de remédier à un vaste problème d'emploi que rencontre le groupe cible. Les quatre problèmes les plus courants sont les suivants :

- ▶ **Chômage** : de nombreuses personnes économiquement actives sont à la recherche d'un emploi, mais l'offre est insuffisante.
- ▶ **Sous-emploi** : les personnes travaillent, mais leurs emplois sont insatisfaisants, ne mobilisent qu'une partie de leurs compétences ou ne les occupent pas autant qu'elles le souhaiteraient.
- ▶ **Mauvaises conditions de travail** : problèmes liés à toute une série de questions comme les horaires de travail excessifs ou encore les conditions matérielles et la pression mentale au travail.
- ▶ **Emploi insuffisamment productif** : emploi dont la rémunération est insuffisante pour offrir au travailleur et aux personnes à sa charge un niveau de consommation supérieur au seuil de pauvreté (phénomène des « travailleurs pauvres »).

On s'accorde de plus en plus à reconnaître que non seulement le *nombre* d'emplois, mais aussi la *qualité* des emplois sont importants pour lutter contre la pauvreté et favoriser le développement économique²⁰. Cela s'explique par le fait que, pour la plupart des gens, sortir de la pauvreté passe nécessairement par l'emploi. En effet, se focaliser uniquement sur la création d'emplois ne suffit pas : tout nouvel emploi créé doit pouvoir devenir un emploi sûr, bien rémunéré et décent.

Pour l'OIT, cela signifie que les projets de DCV doivent avoir pour but non seulement de créer des emplois en plus grand nombre, mais aussi de faire en sorte que les emplois créés soient de meilleure qualité. Les responsables de projets devront prendre une décision stratégique capitale en répondant à la question suivante : le but du projet doit-il être de créer de nouveaux emplois décents ou de rendre plus décents les emplois existants²¹ ? Dans de nombreux cas, cela implique d'axer le projet non seulement sur les facteurs d'exclusion du marché du travail, mais aussi sur les raisons pour lesquelles des personnes sont bien insérées sur le marché du travail mais dans des conditions défavorables²². Il se peut également que des arbitrages importants doivent être envisagés en fonction du contexte local et des processus de transformation économique. En Tanzanie, par exemple, les emplois créés récemment sont essentiellement le résultat de la croissance des petites entreprises de l'économie informelle (qui est généralement associée à des emplois de moindre qualité). Néanmoins, cela a fortement contribué à une transformation structurelle avec un transfert de travailleurs de l'agriculture vers le secteur des services – un facteur essentiel pour réduire la pauvreté à long terme²³.

²⁰ Institut allemand du développement, *MSEs as drivers for job creation*, octobre 2015

²¹ Voir aussi l'article du blog de BEAM Exchange, *Should we create decent work or make work more decent? Demystifying what decent work means for Market System Development projects*, le Lab, 2020.

²² Article du blog du Chronic Poverty Advisory Network, 2014

²³ <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/wp2017-16.pdf>



Enfin, chaque projet de DCV doit avoir un objectif en rapport avec la problématique hommes-femmes et un objectif environnemental. L'ambition minimale sera de « ne causer aucun tort », même si la recherche d'un impact positif est évidemment le but, comme indiqué dans les encadrés 6 et 7.

À la fin de l'étape 1, le groupe cible ainsi que la nature du problème d'emploi que rencontre ce groupe devront être parfaitement cernés.



Conseil

Plus le groupe cible est spécifique, plus il est facile de « faire correspondre » un secteur à ce groupe. Il n'est pas très utile de choisir « les pauvres » comme groupe cible, car les personnes pauvres ne forment pas un groupe homogène. La pauvreté peut être « extrême » ou « modérée », urbaine ou rurale. Par ailleurs, la pauvreté peut être due à certaines caractéristiques qui rendent plus vulnérables, comme le fait d'appartenir à un groupe ethnique particulier. Enfin, on pourra faire une distinction entre les femmes et les hommes parmi les personnes pauvres. La même diversité existe chez les « chômeurs », un groupe au sein duquel, par exemple, les différences entre les jeunes et les plus âgés pourront revêtir une importance particulière.

Cela dit, si vous définissez le groupe cible selon des critères trop restrictifs, le risque est d'aboutir à un projet qui ne va s'adresser qu'à un public extrêmement limité, ce qui ne permettra pas d'engendrer un changement de grande ampleur en recourant à des tactiques de facilitation des marchés. Par exemple, le groupe cible défini pour un projet mené au Kenya était constitué des jeunes (de moins de 25 ans) vivant dans les zones côtières du Kenya et issus d'un certain groupe ethnique défavorisé. Les responsables du projet ont fini par découvrir que l'effectif total du groupe cible n'était que de quelques milliers de personnes, ce qui, dès le départ, limitait la capacité du projet à produire un changement à grande échelle !

► Encadré 5 : Détermination des limites géographiques

Chaque projet est mis en œuvre à l'intérieur d'un certain périmètre géographique. Dans de nombreux cas, même si le cahier des charges du projet concerne un pays entier (p. ex. au Sri Lanka), les secteurs choisis pour intervenir pourront être plus ou moins concentrés géographiquement. Les activités de production principale d'une chaîne de valeur agricole, par exemple, peuvent être limitées à une région particulière d'un pays pour des raisons liées au climat ou à la nature des sols. Sélectionner une chaîne de valeur revient donc souvent à sélectionner en même temps une certaine région.

Pour certains aspects du travail décent, une approche locale spécifique est utilisée, dont le but est de s'attaquer aux causes profondes de problèmes comme le travail des enfants (pauvreté, accès à l'éducation, gouvernance, etc.) dans une zone géographique donnée. Cela complète les interventions sur la chaîne de valeur et vise à empêcher que les enfants ne passent simplement d'une chaîne d'approvisionnement à une autre, ou ne basculent dans une forme plus dissimulée de travail infantile.

Dans d'autres cas, le projet pourra avoir une mission de « développement économique local », d'où un champ d'action limité à certaines zones ou régions du pays. Cela limite par définition le choix des secteurs aux seuls secteurs présents dans la région concernée. Il se peut toutefois que, pour résoudre les problèmes identifiés ou pour que l'impact du projet soit plus important, il soit nécessaire d'intervenir en dehors de cette zone géographique. Par exemple, des politiques sont généralement instaurées à l'intérieur de limites géographiques bien définies qui ne correspondent pas au périmètre dans lequel opèrent acheteurs et vendeurs. Comme indiqué précédemment, les chaînes de valeur peuvent s'étendre à plusieurs pays et régions et avoir une envergure mondiale.



► Encadré 6: Objectifs par rapport à la problématique de genre

La problématique du genre est un aspect important de tous les projets de DCV. Les responsables de projets doivent s'efforcer de comprendre l'influence des normes sociales, des rôles traditionnellement dévolus à chacun des deux sexes et des structures de pouvoir sur la présence ou l'absence des femmes et des hommes dans certaines fonctions d'un système de marché.

L'expérience montre que le développement de chaînes de valeur peut bénéficier aux femmes et aux hommes de plusieurs manières :

- En renforçant leur insertion dans des chaînes de valeur dans lesquelles ils/elles sont déjà fortement présent(e)s et dans lesquelles cette présence est socialement et culturellement acceptée, c'est-à-dire conforme aux rôles actuellement dévolus à chacun des deux sexes ;
- En développant des chaînes de valeur dans de nouveaux secteurs, où ces rôles ne sont pas encore clairement définis et où le fait que des femmes occupent de nouveaux types d'emplois pourra s'avérer socialement acceptable ;
- En favorisant un changement dans les postes occupés et les fonctions exercées selon que l'on est une femme ou un homme, afin que tous et toutes puissent exercer une activité dans une chaîne de valeur de laquelle ils/elles

sont traditionnellement absent(e)s. Par exemple : des hommes qui souhaitent exercer une activité de soins ou toute autre activité dans une chaîne de valeur plutôt « féminine » par tradition, ou des femmes désireuses de travailler dans des secteurs à prédominance masculine comme la construction.

La problématique de genre devra donc être prise en compte dans toutes les initiatives, que le projet cible spécifiquement les femmes ou non. En ce sens, élaborer des programmes tenant compte de cette problématique est tout simplement la règle. Le fait de bien cerner le mode de participation des femmes et des hommes à une chaîne de valeur pourra aider à mettre au point des interventions plus ciblées et à éviter une issue négative. Il est particulièrement important d'éviter de « causer du tort » involontairement par une méconnaissance du rôle des stéréotypes fondés sur le sexe. Par exemple, les données montrent, d'une part, qu'à mesure que les chaînes de valeur se mécanisent ou gagnent en rentabilité, la présence des femmes dans ces chaînes diminue, et d'autre part, que le genre est un critère essentiel pour déterminer qui bénéficie du développement d'une chaîne de valeur et mesurer le degré d'inclusivité du processus²⁴.

► Encadré 7 : Objectifs environnementaux

Les effets potentiels sur l'environnement doivent être pris en compte au moment de définir le groupe cible et les objectifs du projet. Cela permet non seulement de s'assurer que le projet de DCV ne va causer involontairement des dégâts à l'environnement du fait même des activités soutenues, mais aussi de contribuer à des solutions potentiellement profitables à la planète – qu'elles soient liées à la neutralité carbone, à l'économie circulaire ou à la préservation de l'environnement. Au début de toute nouvelle initiative, il est important d'établir des attentes claires quant à l'importance accordée à l'environnement. Les objectifs environnementaux pourront être les suivants :

- Promouvoir la croissance et la création d'emplois dans des secteurs « verts », comme les énergies renouvelables
- « Verdir » un secteur c'est-à-dire améliorer sa viabilité environnementale
- Accroître la résilience d'un secteur face aux changements climatiques
- S'assurer que le soutien à la croissance du secteur ne cause aucun tort.

Promouvoir des emplois verts en favorisant le développement d'un secteur vert et « verdir » un secteur traditionnel sont deux choses différentes. Dans le premier

cas, il s'agit de créer des emplois et d'augmenter les revenus, alors que, dans le second, le but est d'améliorer les performances environnementales du secteur. Ces deux objectifs ne sont pas incompatibles dans un même projet, mais ils devront être examinés séparément pour mieux identifier les possibilités d'œuvrer à leur réalisation. Sinon, il existe un risque d'écoblanchiment des interventions mises en œuvre, qui n'apporteront aucun changement significatif en matière de performances environnementales.

La même notion s'applique aux objectifs de croissance verte et de résilience face aux changements climatiques. Si les interventions axées sur l'emploi peuvent contribuer à la réalisation des objectifs environnementaux et inversement, elles doivent également être pensées par rapport à leurs propres objectifs, afin de pouvoir déterminer précisément les meilleures possibilités d'atteindre ces objectifs.

Peu importe où se situe l'objectif environnemental, les responsables du projet devront faire en sorte que les interventions n'aient aucun impact négatif sur l'environnement, et lorsque cela n'est pas possible, cet impact devra être limité, atténué et maîtrisé.

²⁴ <http://www.fao.org/3/a-at245e.pdf>



Étape 2 : Établir les critères de sélection des secteurs

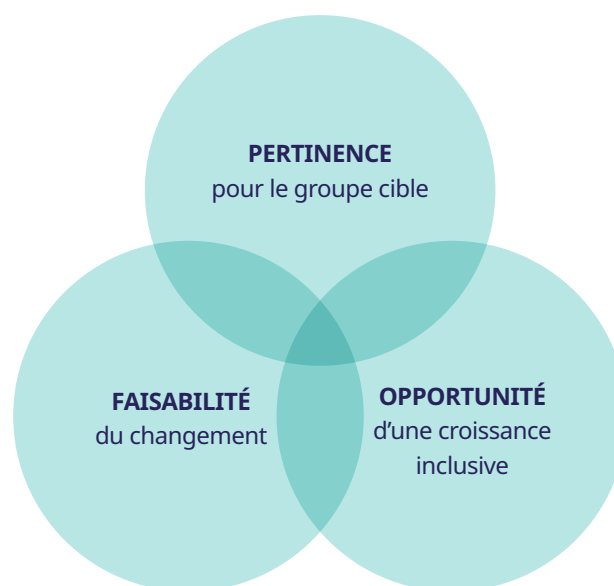
Il est probable que les groupes cibles auxquels les projets entendent bénéficier seront des groupes confrontés à de nombreux déficits de travail décent. Il est tout aussi probable que le contexte local, le temps et le budget ne permettront pas de traiter tous ces déficits – ou du moins pas tous en même temps. Les responsables de projets devront donc établir des priorités dans les déficits à traiter.

Les critères de sélection des chaînes de valeur devraient découler directement de la définition du groupe cible et de l'objectif, dans la mesure où le secteur choisi devra être pertinent pour le groupe cible et permettre d'atteindre l'objectif fixé. Les trois principaux critères de sélection utilisés dans les projets de DCV sont les suivants²⁵ :

- ▶ **Pertinence** pour le groupe cible : présence du groupe cible dans le secteur et nature des difficultés rencontrées en matière de travail décent.
- ▶ **Opportunité** d'une croissance inclusive : possibilités de créer des emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité dans la chaîne de valeur de base.
- ▶ **Faisabilité** du changement : jusqu'à quel point un projet pourra-t-il favoriser un changement compte tenu du contexte sectoriel et national (cf. Encadré 8).

Pour chaque critère principal, des sous-critères spécifiques sont mis au point pour comparer les secteurs. La problématique hommes-femmes devra toujours être prise en compte en tant que question transversale dans le processus de sélection des secteurs, en examinant séparément les critères pour les femmes et pour les hommes, et en ventilant les données par sexe, le cas échéant. Les questions de viabilité environnementale devront également être prises en compte pour établir les critères de sélection, mais la manière de le faire dépendra de l'objectif ou de la stratégie du projet en la matière (cf. Encadré 9).

Figure 2: Critères de sélection des secteurs



Une grande souplesse est possible en ce qui concerne les critères spécifiques à utiliser et le poids qu'on leur accordera dans le cadre du processus de sélection. L'encadré 10 présente des exemples de critères de sélection utilisés par l'OIT pour une intervention visant à assurer la subsistance de personnes réfugiées.

À la fin de l'étape 2, les responsables du projet, le ou les donateurs et les autres acteurs clés devront s'être entendus sur les critères de sélection des secteurs.

²⁵ D'après *Le guide opérationnel de la démarche « faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres »*



► Encadré 8 : Faisabilité : est-il possible de faire avancer les choses ?

La faisabilité d'un projet dépend, d'une part, de facteurs relevant plus largement de « l'économie politique », et d'autre part, des ressources propres du projet et de sa capacité à influencer sur le cours des choses : les changements qu'il est possible d'engendrer dans le cadre d'un projet pourront être impossibles à obtenir avec un autre projet. La faisabilité dépend donc de la situation. Les chances de réussite d'un projet pourront être réduites, par exemple, par les facteurs suivants :

- Une fragmentation importante de la chaîne de valeur : si les liens entre les différents acteurs de la chaîne sont distendus et si ces acteurs, y compris les associations professionnelles et les institutions gouvernementales compétentes, sont en désaccord les uns avec les autres, les possibilités d'une intervention réussie sont plus limitées.
- Une forte corruption au sein du secteur : par exemple, lorsque le secteur de la construction est dominé par quelques grandes entreprises qui remportent tous les appels d'offres publics en faisant jouer leurs contacts dans la sphère politique et en versant des pots-de-vin.

- Une forte ingérence de la sphère politique ou étatique : par exemple, un projet dont l'objectif est d'apporter des améliorations dans le secteur agricole en développant le marché privé des intrants a peu de chances de réussir si le gouvernement a lancé un vaste programme de subventionnement des intrants pour gagner des voix. À l'inverse, un gouvernement actif, qui a fait du développement du tourisme la priorité absolue de son plan de développement stratégique, aura tout intérêt à faciliter la mise en œuvre d'un projet visant à stimuler des changements à grande échelle dans ce secteur.
- Certaines contraintes liées aux fonctions de soutien ou aux règles d'un système de marché sont difficiles à faire évoluer. Par exemple, si le principal obstacle au développement d'une chaîne de valeur est l'absence d'infrastructures adéquates – routes, ports, etc. –, remédier à ce problème va sans doute nécessiter des investissements d'une ampleur qui dépasse les capacités du projet.

► Encadré 9 : Considérations relatives à la sélection des secteurs selon des critères environnementaux

Les critères traduisant les objectifs environnementaux du projet devront être intégrés au processus de sélection des secteurs. Le tableau ci-dessous présente les principales considérations relatives à la sélection des secteurs en fonction de la stratégie choisie.

OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX	CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA SÉLECTION DES SECTEURS
1 Promouvoir la croissance dans un secteur « vert » / créer des emplois verts par la promotion d'un secteur « vert »	Dans le cadre du processus de sélection, il convient de présélectionner des secteurs verts dont la croissance continuera d'avoir un impact net positif sur l'environnement (p. ex. les énergies renouvelables). Les critères devront ensuite porter sur la capacité des secteurs présélectionnés à créer des emplois décents.
2 « Verdir » un secteur c'est-à-dire améliorer sa viabilité environnementale	Les critères devront évaluer la capacité du secteur à se développer tout en réduisant son impact global sur l'environnement, notamment par une plus grande circularité (conversion d'un produit final en un bien économique et/ou approvisionnement en intrants recyclés ou réaffectés).
3 Accroître la résilience (capacité d'adaptation) d'un secteur face aux changements climatiques	Les critères devront évaluer la gravité des risques liés aux changements climatiques dans le secteur et les possibilités d'accroître la résilience du secteur dans le cadre du projet.
4 Promouvoir une approche non préjudiciable	Les critères devront évaluer la capacité du secteur à se développer sans aggraver son impact sur l'environnement, ou la possibilité d'éliminer, de réduire ou d'atténuer cet impact.

Pour des informations sur les critères environnementaux utilisés pour sélectionner les secteurs, on pourra se reporter au document suivant : [Lignes directrices pour sélectionner des chaînes de valeur – Intégration des critères économiques, environnementaux, sociaux et institutionnels](#) (2015).



► Encadré 10 : Sélectionner des secteurs pour améliorer les moyens de subsistance des réfugiés

Les approches traditionnellement utilisées dans ce domaine se concentrent en général sur l'amélioration des compétences des réfugiés afin de stimuler l'offre de travail. Cependant, pour parvenir à une intégration économique durable des réfugiés, les interventions doivent s'appuyer sur une analyse approfondie de la demande actuelle de main-d'œuvre, de produits et de

services, ainsi que des systèmes de marché au sein desquels les réfugiés pourraient gagner de quoi vivre. L'OIT et le HCR ont produit un guide de ces interventions destinées aux réfugiés, qui reprend les critères d'opportunité, de pertinence et de faisabilité du développement des systèmes de marché :

CRITÈRES	SOUS-CRITÈRES
Intérêt pour le groupe cible (pertinence)	• Quel est le nombre estimé de réfugiés (ventilé par sexe) qui travaillent déjà dans le secteur ? • De quelle manière les réfugiés participent-ils à l'activité du secteur (en tant que producteurs, travailleurs ou consommateurs) ? • Quels sont les principaux problèmes que rencontrent les réfugiés dans le travail qu'ils effectuent dans ce secteur ? • Est-il possible d'intégrer des réfugiés (ou davantage de réfugiés) dans le secteur ? • Les compétences nécessaires pour travailler dans le secteur correspondent-elles au profil des réfugiés ?
Possibilité de créer de la croissance et des emplois (opportunité)	• Quelle est la taille globale du sous-secteur en ce qui concerne le volume et la valeur de la production, sa contribution au produit intérieur brut, les investissements directs étrangers et sa part dans l'emploi total ? • Quel est le potentiel de création d'emplois dans ce secteur sur la base des critères suivants : croissance, taille, élasticité de l'emploi, nombre de micro, petites et moyennes entreprises et valeur ajoutée selon la taille des entreprises ? • Quelle a été et quelle devrait être, selon les prévisions, la croissance du secteur ? • À quels niveaux se situent actuellement l'innovation, la productivité et la compétitivité et/ou la collaboration dans le secteur ? • Quels sont les principaux problèmes concernant les conditions de travail et est-il possible d'améliorer celles-ci ? • Les réfugiés rencontrent-ils des obstacles particuliers pour accéder aux marchés dans ce secteur ? Si oui, lesquels ?
Faisabilité des interventions (faisabilité)	• Est-il réaliste de penser qu'il sera possible de régler les plus grosses difficultés auxquelles sont confrontés les travailleurs pauvres compte tenu du climat économique et politique actuel ? • Quelles sont les politiques publiques et les programmes gouvernementaux qui ont une incidence sur le secteur ? • Quels sont les programmes présents financés par des donateurs ? Où sont-ils mis en œuvre ? Quelles sont leurs activités ou que financent-ils ? • Existe-t-il des acteurs du marché disposés à changer leur modèle d'affaire ou à adopter de nouvelles pratiques ? • Existe-t-il des établissements de formation, des ministères ou d'autres organisations partenaires disposés à participer à certains éléments de l'intervention dans ce secteur et/ou à en assumer la responsabilité ?

À lire pour en savoir plus : page de l'Approche des systèmes de marché inclusifs (ASMI) pour les réfugiés et les communautés d'accueil : www.ilo.org/aims



Étape 3 : Présélectionner des secteurs

Des secteurs sont ensuite présélectionnés en appliquant les critères aux secteurs de la première liste. Dans certains cas, la première liste contiendra tous les secteurs de l'économie (ou tous les secteurs présentant un intérêt pour un groupe cible particulier). Dans d'autres cas, la première liste aura été prédéfinie par des donateurs ou par un gouvernement, à partir, par exemple, des priorités sectorielles d'une stratégie industrielle nationale. Un exemple en Bolivie est présenté dans l'encadré 11.

À ce stade, les responsables du projet devront commencer à étudier l'économie locale et ses secteurs économiques les plus pertinents pour le projet (première liste), et commencer à recueillir des informations préalables en fonction des critères. Les informations secondaires sont souvent abondantes et peuvent être obtenues en

ligne ou en contactant les parties prenantes concernées (cf. Encadré 12).

Lorsque les informations secondaires sont rares ou peu fiables, deux options s'offrent à vous :

- Organiser un ou plusieurs ateliers de consultation avec les principales parties concernées afin d'exploiter leur grande connaissance du marché et des secteurs pour établir la liste restreinte.
- Effectuer une évaluation rapide du marché. Cette option consiste à effectuer des recherches sur les secteurs afin de déterminer ceux qui seront susceptibles de satisfaire les critères de sélection. Se reporter à l'étape 4.

À la fin de l'étape 3, une liste restreinte de secteurs devra avoir été établie ou un plan pour mener des recherches plus approfondies devra avoir été préparé.



► Encadré 11 : La sélection des secteurs dans la pratique

En Bolivie, un [processus de sélection des secteurs](#) a été mené dans la région de La Paz, en se concentrant sur les PME de secteurs exportateurs et propices à une formalisation des entreprises.

Une première liste de 12 secteurs a été établie à la suite de discussions organisées avec les pouvoirs publics et l'organisation nationale des employeurs. Le nombre de secteurs a ensuite été ramené à huit sur la base d'une première recherche documentaire : fabrication (textiles, cuir, bois, bijoux en métaux précieux), construction, agroalimentaire (céréales andines, fruits) et tourisme.

Les données des sources secondaires ont été rassemblées en fonction des trois critères suivants :

- **Pertinence** : le secteur présente-t-il un intérêt d'un point de vue des PME et de l'emploi dans le département de La Paz ?
- **Opportunité** : le secteur connaît-il une croissance et est-il possible de créer des emplois de qualité dans les PME (en particulier dans des activités à forte valeur ajoutée) ?
- **Faisabilité** : dans les limites du projet, est-il réaliste de penser pouvoir régler durablement les difficultés les plus importantes que rencontrent les PME du secteur ?

SECTEUR	PERTINENCE	OPPORTUNITÉ	FAISABILITÉ
Manufacture textile	MOYENNE	BASSE	BASSE
Manufacture de cuir	BASSE	MOYENNE	BASSE
Bois et objet et bois	BASSE	BASSE	BASSE
Bijoux en métaux précieux	BASSE	BASSE	BASSE
Construction	HAUTE	MOYENNE	BASSE
Agro-industrie des graines andines	MOYENNE	MOYENNE	HAUTE
Agro-industrie des fruits	MOYENNE	MOYENNE	MOYENNE
Tourisme	HAUTE	MOYENNE	MOYENNE

Les données recueillies ont montré que le secteur des textiles représentait un grand nombre de PME et de travailleurs dans la région de La Paz. Cela étant, le secteur était en déclin et, compte tenu du peu de temps et des ressources limitées disponibles pour exécuter le projet, il n'aurait pas été possible de redresser un secteur en crise. Il a donc été décidé de sélectionner deux secteurs possédant un potentiel de croissance réel, dans lesquels un investissement modeste mais stratégique pourrait avoir un impact majeur et évolutif sur les PME et la création

d'emplois. Deux secteurs ont ainsi été retenus pour être étudiés : le secteur agroalimentaire, et plus particulièrement des céréales andines, et le secteur du tourisme.

À lire pour en savoir plus : [Dos vías hacia la exportación y la formalización de empresas. Una evaluación rápida de mercado en los sectores de granos andinos y de turismo en Bolivia](#), le Lab du BIT (Deux voies vers la formalisation des entreprises. Une évaluation rapide de marché dans le secteur des graines andines et du tourisme en Bolivie).

**► Encadré 12: Sources d'information potentiellement exploitables pour présélectionner des secteurs**

Les acteurs suivants sont généralement de bonnes sources d'information :

- Ministères et services de l'État (p. ex. ministères du travail, du commerce, de l'industrie, de l'agriculture et de l'environnement) et autorités locales de la région cible (p. ex. responsables locaux de l'immatriculation des entreprises)
- Organisations d'employeurs et associations d'entreprises – nationales, régionales et propres aux secteurs étudiés
- Syndicats et organisations représentatives des travailleurs
- Unités de statistique des banques centrales et des ministères des finances, services/bureaux chargés du recensement et instituts de statistique nationaux

- Projets et programmes financés par des donateurs : demandez si d'autres organismes ont déjà effectué des analyses identiques ou similaires de la chaîne de valeur du secteur sur lequel vous envisagez de travailler. Cela permettra de recueillir des informations précieuses tout en évitant de refaire un travail qui a déjà été fait.

- Instituts de recherche (laboratoires d'idées, universités)

Remarque : dans nombre de ces groupes, il se peut que les femmes soient sous-représentées. Il pourra donc s'avérer nécessaire de s'adresser à des associations de femmes ou à des coopératives détenues par des femmes pour mieux cerner le rôle des stéréotypes fondés sur le sexe.

Étape 4 : Faire des recherches sur les secteurs

Une évaluation rapide du marché (ERM) pourra être effectuée pour présélectionner des secteurs ou réduire la liste des secteurs présélectionnés.

Une ERM permet de collecter, de traiter et d'analyser rapidement une grande quantité de données. Elle donne un premier aperçu d'un secteur et aide à déterminer l'intérêt de ce secteur pour ce qui est du groupe cible, des possibilités de remédier à des déficits de travail décent et de la faisabilité de l'intervention. Une ERM sert principalement à déterminer la capacité du secteur à créer des emplois en nombre et de qualité pour une grande partie du groupe cible. Elle donne une idée générale des principales difficultés et contraintes propres au secteur étudié, afin de pouvoir fonder le choix des secteurs retenus sur des éléments concrets.

Souvent, les projets ont de multiples objectifs et s'adressent à plusieurs groupes cibles. Il est donc recommandé de travailler sur un « portefeuille » comprenant plus d'un secteur. Cela permettra d'atteindre des objectifs différents et de toucher des groupes cibles différents dans chaque secteur. Dans ces situations, sélectionner un portefeuille de secteurs aura probablement plus de sens.

L'ERM est structurée en fonction des critères de sélection des secteurs. L'évaluation s'articule autour de questions clés mises au point pour chaque critère, et s'appuie sur des sources d'information secondaires ainsi que sur des entretiens et des discussions de groupe organisés avec tout un ensemble d'acteurs du marché, y compris le groupe cible. L'élaboration d'un questionnaire

semi-directif pour les entretiens et discussions de groupe permettra de garantir la pertinence et cohérence des informations recueillies.

Globalement, une ERM se déroule en trois phases :

- 1 Réexamen des sources d'information secondaires et préparation des visites sur le terrain
- 2 Rencontres avec des acteurs du marché concernés et d'autres informateurs clés : entretiens, conversations, discussions de groupe, questionnaires, etc.
- 3 Analyse des résultats : les résultats de l'ERM devront être examinés par rapport aux critères de sélection, dans le cadre de discussions approfondies avec l'équipe du projet ou d'un processus officiel d'évaluation.

Vu que les critères d'opportunité et de faisabilité figurent généralement parmi les critères de sélection, l'analyse comporte un premier recensement des obstacles à la performance de la chaîne de valeur pour ce qui est des groupes cibles. Le but n'est pas d'aller aussi loin que dans l'analyse ultérieure des systèmes de marché, mais l'ERM permet de faire ressortir certains aspects auxquels il faudra éventuellement s'intéresser. Cela peut rester relativement général comme, par exemple, « l'inadéquation des compétences », « une mauvaise circulation de l'information dans la chaîne de valeur », « l'absence de législation et de services en rapport avec la sécurité des aliments » ou « de mauvaises conditions de travail ».

À la fin de l'étape 4, le choix du ou des secteurs présélectionnés devra pouvoir être justifié à partir d'éléments concrets et un bref compte rendu des principaux résultats de l'ERM devra avoir été rédigé.



Étape 5 : Participation des parties prenantes et prise de décisions participative

L'étape suivante est l'étape du choix définitif du ou des secteurs. Pour ce faire, il est préférable de tenir une ou plusieurs réunions afin de consulter des groupes d'intervenants, y compris le personnel de projets ou d'agences de développement. Ces réunions permettront de s'approprier davantage les constats et la décision finale, de corriger d'éventuelles omissions ou erreurs dans les constats et de faciliter le rapprochement des points de vue.

Elles devront comporter une présentation des conclusions de l'ERM et devraient également servir à valider les

obstacles ou les domaines d'action identifiés initialement. La discussion pourra ensuite amener une majorité de participants à recommander un ou plusieurs secteurs à l'équipe du projet.

À la fin de l'étape 5, un consensus devra s'être établi autour du ou des secteurs sélectionnés.



Jusqu'à quel point les secteurs doivent-ils être définis de manière restrictive ?

Le processus de sélection commence généralement en examinant de vastes secteurs économiques pour se terminer par le choix d'une chaîne de valeur particulière. Par exemple, on pourra commencer en considérant le secteur du tourisme dans son ensemble, avant de « zoomer » sur la chaîne de valeur du tourisme rural.

Cela étant, bien que les initiatives de DCV commencent généralement en ciblant une chaîne de valeur particulière, un projet pourra éventuellement se concentrer sur une fonction de soutien ou une règle qui concerne plusieurs chaînes de valeur. Par exemple, l'analyse de la chaîne de valeur du maïs pourra mettre en évidence une « fragilité » de la fonction de soutien « intrants ». Comme les intrants sont utilisés dans toutes les chaînes de valeur agricoles, travailler à améliorer l'approvisionnement en intrants pourrait tout à fait bénéficier à plusieurs chaînes de valeur au-delà de celle du maïs. Il pourra en être de même pour des fonctions de soutien comme les fonctions « médias » ou encore « terres » ou « main-d'œuvre ».



Qui devrait participer aux processus de sélection des secteurs ?

Il est risqué de faire participer des entreprises aux réunions portant sur le choix des secteurs. Cela peut engendrer des attentes de leur part, voire des accusations de favoritisme ou de concurrence déloyale de la part d'autres entreprises. Bien entendu, les entreprises d'un secteur donné ont intérêt à ce que « leur » secteur soit sélectionné. En revanche, certains acteurs privés comme les associations professionnelles peuvent jouer un rôle important dans la validation des constats, dans la mesure où elles parlent au nom de plusieurs entreprises. Dans tous les cas, il convient d'inviter une personne possédant une expertise pertinente sur la question des femmes entrepreneures, par exemple la représentante d'une association de femmes chefs d'entreprise ou d'une organisation féminine, ou une spécialiste du sujet.

Le choix d'une chaîne de valeur effectué dans le cadre de réunions avec les parties prenantes est un processus participatif, mais non démocratique. Ces personnes ont été choisies et il se peut que certaines d'entre elles n'assistent pas aux réunions. Le risque existe aussi de voir certains acteurs influents et éloquents imposer leur ordre du jour. Par conséquent, il est important de bien préciser que les décisions finales ne sont pas prises lors de ces réunions qui devront être davantage considérées comme des réunions « consultatives ».



2.2 Gérer le processus

Même s'il est probable que de nombreux éléments du processus d'élaboration de la stratégie – définition du groupe cible, objectifs du projet – seront décidés par le donateur ou par le rédacteur de la proposition, il est préférable que la sélection des secteurs reste aux mains de l'équipe du projet. Ainsi, on pourra dans un premier temps définir des secteurs relativement vastes – « tourisme » ou « agriculture », par exemple – et laisser à l'équipe du projet, une fois celle-ci recrutée, le soin d'effectuer les recherches et les analyses nécessaires pour faire en sorte que la décision finale soit davantage fondée sur des données concrètes. Une fois que les secteurs devant faire l'objet d'une évaluation plus approfondie ont été présélectionnés, il peut être utile d'engager des consultants spécialistes des secteurs en question. Par exemple, si un choix doit être fait entre plusieurs sous-secteurs du secteur agricole, il pourra être utile de retenir les services d'un agronome qui connaît ces différents sous-secteurs et leurs principaux acteurs.

Les recherches effectuées pour sélectionner les secteurs permettent de nouer des relations avec des acteurs du marché qui pourront devenir essentiels lorsque des interventions seront mises en œuvre. Profitez de cette occasion pour créer des liens en veillant à partir sur de bonnes bases. Les membres de l'équipe doivent être formés, en particulier sur la façon d'approcher les acteurs du secteur privé, et doivent éviter de susciter des attentes irréalistes quant au soutien dont ceux-ci pourraient bénéficier. Pour reprendre les mots d'un praticien du développement : « Une fois que nous avons commencé à mener des recherches et à discuter avec des acteurs et d'autres parties prenantes du secteur du thé, nous ne pouvions plus nous retirer à cause des attentes que nous avons suscitées. »

Il est parfois très utile de faire appel à des compétences techniques spécifiques. Les questions environnementales étant généralement complexes, il peut être important d'avoir à sa disposition quelqu'un qui maîtrise les relations entre ces questions et les questions économiques et sociales durant la phase préparatoire d'un projet, mais aussi pendant la phase de mise en œuvre. Qu'il s'agisse d'un consultant ou d'un membre du personnel du projet, cette personne devra également être en mesure d'effectuer des évaluations ciblées qui cadrent avec l'objectif environnemental du projet, et devra notamment connaître et consulter les acteurs les plus pertinents pour recueillir des informations.



Combien de temps le processus de sélection devrait-il durer ?

Théoriquement, l'ensemble du processus de sélection des secteurs ne prend pas plus de quatre à six semaines. Il peut toutefois durer plus longtemps si des ERM sont réalisées et si le nombre de secteurs présélectionnés est supérieur à quatre.



Gérer les aspects politiques

Malgré tous les efforts déployés par les responsables d'un projet pour maintenir un certain degré d'objectivité dans le choix des secteurs, l'existence d'intérêts particuliers et de pressions exercées par les parties prenantes en font un processus qui, souvent, demeure subjectif et politiquement délicat. Même dans le meilleur des cas, la sélection des secteurs est plus un art qu'une science. Par conséquent, gardez-vous d'accorder trop d'importance à la mise en place d'un système de notation pondérée ou quantitative. Dans la pratique, un système simple binaire (de type oui/non) ou basé sur des feux tricolores se révélera des plus utiles. Le responsable d'un projet déclare à ce sujet : « Pour nous, le plus important, c'est... le processus : comment bien choisir les acteurs avec qui parler, comment trouver les bonnes données, comment interpréter les avis et les contributions des parties prenantes. Cela est plus important que les techniques d'établissement des critères, de notation et de pondération. »



Les compétences nécessaires pour élaborer une stratégie et sélectionner des secteurs

Au moment de définir une stratégie et de sélectionner des secteurs, l'équipe d'un projet devra prendre des décisions difficiles, des décisions qui auront une incidence sur la suite et sur les chances de réussite du projet. Pour cette raison, le projet devra être mis en œuvre par une équipe efficace maîtrisant les savoirs, savoirfaire et savoir-être suivants :

- Analyse des systèmes : aptitude à comprendre les chaînes de valeur et leur rôle dans la réduction de la pauvreté sous un angle systémique
- Intégration de données sur les secteurs : savoir comment et quand obtenir l'aide de spécialistes des secteurs pour affiner l'analyse et la stratégie

- Synthèse des connaissances : aptitude à mener des recherches documentaires, interroger les données et résumer les résultats de manière convaincante
- Prise de décision : être capable de prendre des décisions objectives même lorsque les informations disponibles sont limitées ou incertaines

Le pôle de connaissances BEAM Exchange propose des directives détaillées – comprenant des études de cas, du matériel d'enseignement et des exemples de techniques d'entretien – pour chacune des compétences mentionnées ci-dessus²⁶.



Pour aller plus loin

Pour des conseils :

- [Sector Selection for Decent Work: Tips, Tricks and Tools](#) (Sélection de secteurs pour le travail décent : conseils, ficelles et outils)
- [Lignes directrices pour sélectionner des chaînes de valeur](#) – Intégration des critères économiques, environnementaux, sociaux et institutionnels (BIT et GiZ)

Pour des exemples :

- [Guyana: Finding Export and Value Add Opportunities in Thin Markets](#) (Guyana : identifier des produits d'exportation et des sources de valeur offre de nouvelles opportunités dans des marchés peu actifs).
- [Assessment of select horticultural sectors in Kyrgyzstan, and their market access potential](#) (Évaluation de certains sous-secteurs horticoles et de leur potentiel d'accès aux marchés au Kirghizstan)
- Évaluations rapides des marchés au [Népal](#) et au [Myanmar](#)

²⁶ <https://beamexchange.org/msd-competency-framework/msd-competencies/>



3

Analyse : comprendre les causes profondes des déficits de travail décent

Résumé

Ce chapitre traite de la phase d'analyse des systèmes de marché, une analyse qui a pour but de comprendre à la fois les causes des contre-performances des secteurs et les raisons de la persistance de déficits de travail décent.

Objectifs d'apprentissage :

- Maîtriser les cadres utilisés pour comprendre pourquoi les secteurs ne répondent pas aux besoins des groupes cibles et déterminer les causes profondes de ces contre-performances
- Découvrir les méthodes pratiques utilisées pour réaliser une analyse des systèmes de marché

Étapes clés :

- Décortiquer le fonctionnement du secteur en cartographiant la chaîne de valeur et en recensant les déficits de travail décent
- Analyser les obstacles aux performances du secteur au niveau des « règles » et des « fonctions de soutien »
- Élaborer la vision d'un changement systémique montrant comment la chaîne de valeur pourrait mieux fonctionner et favoriser ainsi la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité

Une fois que le secteur a été sélectionné, des recherches et une analyse sont effectuées afin de recenser les obstacles à la performance de la chaîne de valeur – « règles » ou « fonctions » inefficaces – et de trouver des moyens pour y remédier. Il se peut que les causes profondes des déficits de travail décent n'apparaissent pas d'emblée

clairement. Il est donc essentiel de consacrer du temps à préciser la nature des problèmes et les raisons de leur persistance à l'aide d'une méthode d'analyse structurée.

Cela nécessite de réaliser une analyse des systèmes de marché (ASM).



3.1 Processus d'analyse des systèmes de marché



Étape 1 : Cartographier le fonctionnement de la chaîne de valeur de base

Il est indispensable de se faire une idée claire des principaux acteurs de la chaîne de valeur et des liens qui existent entre eux pour orienter l'analyse ultérieure. Le but est de mieux cerner les échanges qui sont au cœur de la chaîne de valeur ainsi que les acteurs de ces échanges.

Une analyse des systèmes de marché commence généralement par cette cartographie de la chaîne de valeur. Celle-ci révèle les transactions et les relations qui interviennent dans la production d'un bien (ou d'un service), des matières premières jusqu'à la vente au détail du produit fini (et, dans le cas des économies circulaires, jusqu'à sa réutilisation). Cela comprend :

- ▶ **Les étapes** par lesquelles passe un produit ou un service avant d'arriver au client final
- ▶ **Les acteurs clés du marché** : les entreprises qui participent aux transactions et les organisations qui fournissent des services d'appui et établissent les règles (pouvoirs publics, banques, associations, etc.)
- ▶ **La valeur ajoutée** résultant de chaque processus
- ▶ **Les différents circuits de commercialisation** par lesquels transitent les produits et services avant d'atteindre le marché/client final, l'intérêt de ces circuits pour accéder à de nouveaux marchés et les caractéristiques de ces marchés (p. ex. taille, nombre de concurrents, exigences de qualité)
- ▶ **Les relations entre les acteurs** de la chaîne de valeur de base et les caractéristiques de ces relations (fortes ou distendues, positives ou négatives, équilibrées ou déséquilibrées)

▶ **Le nombre de personnes du groupe cible** (femmes ou travailleurs migrants, par exemple) qui travaillent dans certains circuits et à certains niveaux de la chaîne de valeur

▶ **Des informations sur les prix et les flux financiers** aux différents niveaux de la chaîne de valeur et entre ces niveaux

La cartographie de la chaîne de valeur aura peut-être déjà commencé à l'étape de la sélection des secteurs. L'encadré 14 contient une série de questions précises que l'équipe d'un projet pourra poser pour approfondir sa connaissance du fonctionnement de la chaîne. Il est souvent possible de ne pas partir de zéro pour cartographier une chaîne de valeur, en s'appuyant sur des analyses existantes ou sur des documents accessibles au public – provenant d'instituts de recherche, de sociétés d'information commerciale, voire d'autres projets financés par des donateurs.

La carte d'une chaîne de valeur est généralement représentée sous la forme d'un graphique. Cela peut se faire sous une forme simple, comme dans l'encadré 13, en établissant une typologie des principaux acteurs impliqués – importateurs, grossistes, détaillants, fabricants, marques, etc. Pour compléter cette carte élémentaire, une description de la manière dont la valeur est répartie et captée (cf. Encadré 13) permettra de commencer à réfléchir à des possibilités pour améliorer les performances et la position de groupes cibles spécifiques au sein de la chaîne.

À la fin de l'étape 1, les acteurs, transactions et processus essentiels de la chaîne de valeur d'un produit (ou d'un service) – des matières premières jusqu'à sa vente au détail – devront être clairement identifiés.



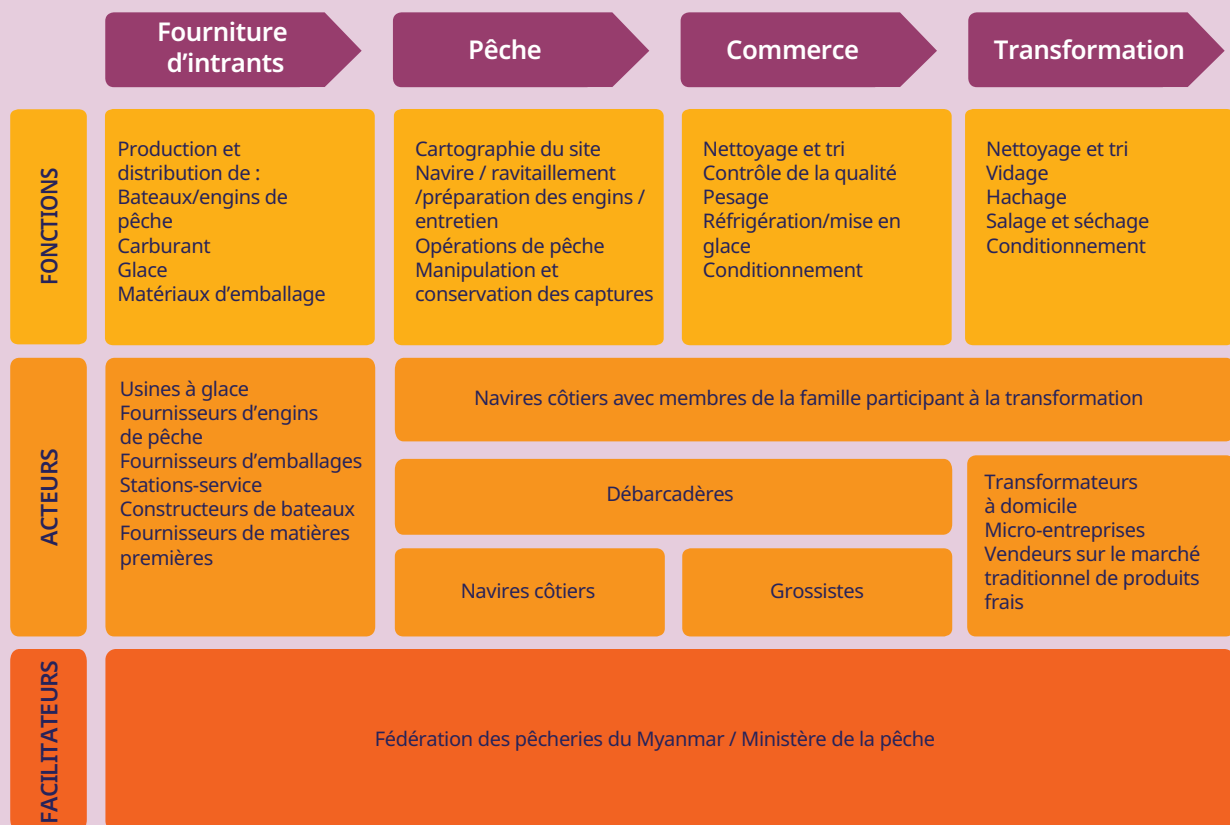
► Encadré 13 : Carte d'une chaîne de valeur : exemples

Il existe de nombreuses manières de visualiser une chaîne de valeur et le parcours des marchandises et des services dans cette chaîne, de la conception jusqu'à l'utilisation finale.

La figure 3 montre une carte de la chaîne de valeur du poisson transformé destiné aux marchés du Myanmar. La chaîne est constituée de petites entreprises familiales ou détenues par des femmes, aux technologies de transformation peu développées. Les principaux produits commercialisés sont le poisson séché, les crevettes séchées, la pâte de poisson et la sauce de poisson, des produits qui n'ont pas besoin d'être congelés. Les

transformateurs achètent généralement leurs matières premières à des navires de pêche côtiers. Dans de nombreux cas, ces micro et petits transformateurs possèdent également leurs propres bateaux. À Yangon, les transformateurs qui fournissent le marché local s'approvisionnent généralement auprès de grossistes ou de vendeurs sur le marché traditionnel de produits frais. C'est principalement sur ce marché que sont vendus les produits des transformateurs artisanaux.

Figure 3. Parcours du poisson transformé de la source au marché au Myanmar



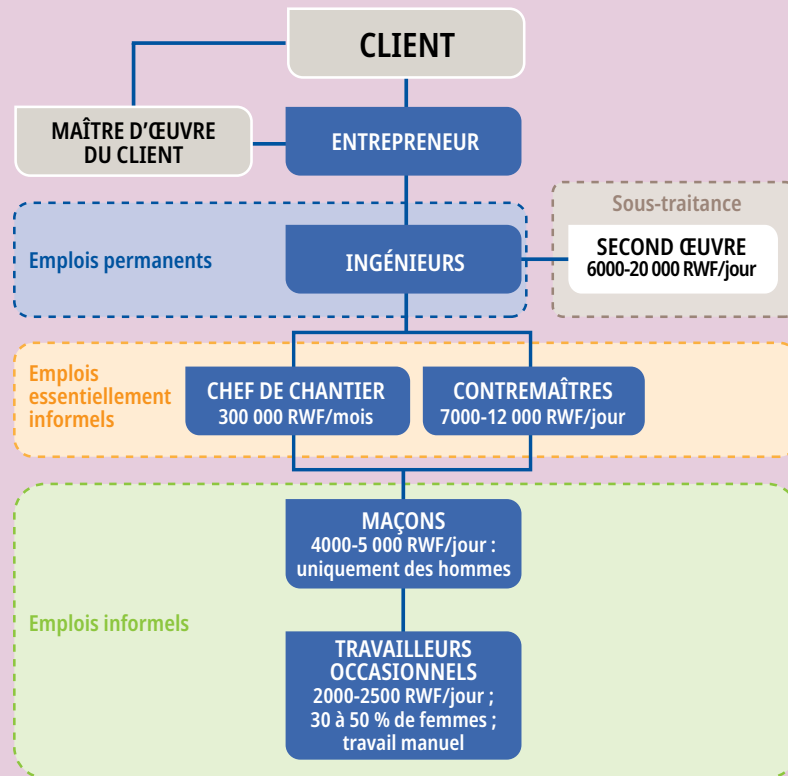
La figure 4 est une carte simplifiée de la chaîne de valeur dans le secteur du bâtiment au Rwanda. Elle montre les étapes du processus pour de grands projets immobiliers – immeubles de bureaux, par exemple – souvent financés par l'État. La carte indique à la fois le type de

main-d'œuvre utilisée (permanente ou temporaire) avec une ventilation par sexe et les salaires moyens²⁷.

²⁷ Tiré de *Laying a Foundation for Better Working Conditions: A market systems analysis in Rwanda's building construction sector*, disponible sur : https://www.ilo.org/empent/Projects/the-lab/WCMS_644797/lang--fr/index.htm



Figure 4. Principales étapes de la chaîne de valeur dans le secteur du bâtiment au Rwanda



► Encadré 14 : Sujets et questions communément examinés pour cartographier la chaîne de valeur

Acteurs et processus de la chaîne de valeur

Avant de pouvoir mener des recherches plus approfondies, il est important de comprendre la structure de base de la chaîne de valeur.

- Quels types d'acteurs du marché – agriculteurs, grossistes, détaillants, etc. – interviennent dans la chaîne du début jusqu'au marché final ?
- Quels processus – production, transformation, commercialisation, etc. – se déroulent dans la chaîne de valeur, avant que les produits ou les services ne parviennent au consommateur final ?
- Quels sont les différents circuits de commercialisation par lesquels passent les produits ou les services avant d'atteindre le marché/client final ?

Performance des entreprises

La performance des fonctions essentielles des entreprises de la chaîne de valeur – marketing, approvisionnements, production, gestion financière, etc. – a une

incidence sur la compétitivité des entreprises prises séparément et de la chaîne dans son ensemble. C'est pourquoi il pourra être important d'appréhender les performances des entreprises à chaque niveau de la chaîne, de comprendre les causes des mauvaises performances et de chercher des moyens d'y remédier.

- Dans quelle mesure les fonctions essentielles des entreprises de la chaîne de valeur sont-elles performantes ?
- Observe-t-on des différences selon que ces entreprises sont détenues par des femmes ou par des hommes ?
- Qu'est-ce qui explique au niveau des entreprises des performances médiocres ?
- Jusqu'à quel point les fonctions essentielles des entreprises détenues par des personnes des groupes cibles ont-elles performantes ?



Relations entre acteurs du marché

Les relations entre acteurs du marché peuvent avoir un effet notable sur la performance du système. Par conséquent, il pourra être utile de bien cerner la structure de ces relations, ainsi que leur dynamique – degré de formalité et de confiance, par exemple.

- Existe-t-il des relations entre entreprises d'un même niveau de la chaîne de valeur et de quelle nature sont-elles ?
- Existe-t-il des relations entre entreprises situées à des niveaux différents de la chaîne de valeur et de quelle nature sont-elles ?
- Existe-t-il des relations entre des entreprises de la chaîne de valeur et des acteurs extérieurs à celle-ci, et de quelle nature sont-elles ?
- Ces relations sont-elles informelles ou officialisées dans des contrats ?
- Les relations sont-elles plus fortes entre certaines catégories sociales ? Par exemple, sont-elles plus fortes entre personnes du même sexe, de la même origine ethnique ou vivant une situation de pauvreté similaire ?
- Quel est le degré de confiance entre entreprises ?
- Les entreprises sont-elles organisées en coopératives ou associations ?

Relations de pouvoir et gouvernance des chaînes de valeur

Des différences importantes peuvent être observées d'une chaîne de valeur à l'autre pour ce qui est des acteurs qui disposent d'un pouvoir de marché et qui influencent les décisions essentielles concernant des opérations dans la chaîne. On cherchera en particulier à savoir qui prend ou influence les décisions concernant :

- Ce qui doit être produit, notamment la conception et les caractéristiques du produit
- La manière dont la production doit se dérouler, notamment en ce qui concerne les normes du travail, les normes environnementales et la technologie à utiliser
- La quantité à produire, y compris le calendrier de production et la logistique

Marchés finaux

L'existence d'un marché bien établi pour les produits ou les services issus de la chaîne de valeur est indispensable à la prospérité de la chaîne. Au-delà de s'assurer de l'existence d'une demande, il pourra être important de s'intéresser aux tendances passées et à venir, aux segments à fort potentiel et au positionnement de la

chaîne sur le marché. Une étude des marchés finaux est donc primordiale pour identifier des perspectives viables de développement de la chaîne de valeur. Les consommateurs peuvent être des consommateurs finaux, mais aussi de gros acheteurs de la chaîne, tels que des supermarchés ou d'autres entreprises de plus grande taille.

- Y a-t-il des signes qui indiquent une augmentation à venir de la demande ?
- Existe-t-il des possibilités de conforter l'accès aux marchés, notamment dans le cadre de régimes de préférences commerciales ou par le biais d'échanges intrarégionaux ?
- Quels sont les critères à remplir pour satisfaire les consommateurs, y compris les critères en rapport avec les préoccupations portant sur l'environnement ou les conditions de travail ?
- Y a-t-il eu des changements dans les tendances de consommation ?
- Existe-t-il des normes de qualité ou des restrictions particulières ?
- Existe-t-il des possibilités de s'installer sur un marché national et plus seulement local, de substituer des productions locales aux importations ou d'exporter la production ?

Création et captation de la valeur ajoutée

Faire en sorte que les personnes appartenant aux groupes cibles soient celles qui ajoutent de la valeur à leurs produits est souvent un objectif majeur des interventions sur les chaînes de valeur. Pour prendre un exemple simple, il s'agira d'amener des producteurs de mangues à ne plus seulement cultiver des mangues pour les vendre, mais à les transformer eux-mêmes pour en faire un concentré qui se vendra à un prix plus élevé. Trouver où l'on crée le plus de valeur dans la chaîne est une information des plus utiles pour orienter les interventions.

- Quelle part de la valeur totale est actuellement captée par les différents acteurs à chaque niveau de la chaîne de valeur ?
- Quelle part de la valeur totale est actuellement captée par les groupes cibles – les femmes ou les pauvres, par exemple – à chaque niveau de la chaîne de valeur ?
- Quelles sont les causes profondes de la faible part de cette valeur ajoutée revenant aux groupes cibles ?
- Le fait d'être un homme ou une femme a-t-il une incidence sur la création et la captation de la valeur ajoutée (p. ex. les femmes sont-elles plus présentes sur les segments les moins rentables de la chaîne) ?



Étape 2 : Appréhender les déficits de travail décent

Qu'ils concernent des ouvriers faiblement rémunérés, des travailleurs marginalisés ou des producteurs ruraux, les déficits de travail décent seront différents d'un secteur à l'autre, et seront perçus avec plus ou moins d'intensité par les personnes qui les subissent.

Comme pour la sélection des secteurs, des décisions importantes devront être prises pendant la phase d'analyse concernant les déficits auxquels le projet va se consacrer. Les problèmes rencontrés par les travailleurs seront probablement nombreux, mais l'équipe du projet devra se concentrer sur ceux qu'elle entend résoudre. Il est néanmoins important d'aborder la phase d'analyse dans une attitude ouverte, en examinant tous les déficits de travail décent potentiels afin d'identifier ceux qui sont les plus importants pour le groupe cible. Plutôt que de commencer avec un objectif « prédéterminé » en la matière, qui pourrait ne pas rendre compte des déficits de travail décent les plus graves, on pourra affiner cet objectif au fil du temps sur la base de données empiriques.

Par exemple, si la question des revenus est essentielle pour assurer des moyens d'existence, un affranchissement durable de la pauvreté passe par des emplois de qualité et le traitement d'aspects non monétaires de l'emploi. Un ouvrier qui travaille sur un chantier de

construction dangereux, par exemple, aura probablement besoin de voir ses conditions de sécurité s'améliorer rapidement avant tous les autres aspects du travail décent – qui nécessitent en premier lieu que la personne soit en vie... (cf. Encadré 17).

Une analyse des systèmes de marché à travers le prisme du travail décent doit dépasser la simple question de savoir ce qui compte le plus pour les parties prenantes, pour adopter un regard analytique sur les emplois à l'échelle des individus, des entreprises et du marché du travail. Les différents éléments du travail décent sont synergiques et souvent liés entre eux selon un schéma complexe. Un ouvrier de la construction pourra estimer que le problème le plus important le concernant est celui des salaires, sans faire le lien avec la sécurité au travail ou même avoir conscience des questions de protection sociale. Le rôle de l'équipe du projet est d'établir ces liens et de se faire un avis sur le secteur en prenant de la hauteur. Les encadrés 15 à 18 ci-après présentent des canevas pour examiner de manière méthodique les éléments du travail décent dans les chaînes de valeur.

À la fin de l'étape 2, les déficits de travail décent devront avoir été hiérarchisés et précisément situés dans la chaîne de valeur de manière à montrer à quels niveaux de la chaînes ces déficits sont le plus répandus.

► Encadré 15 : Les dix éléments essentiels de l'Agenda du travail décent

Dans le cadre mis au point par l'OIT pour évaluer le travail décent, les indicateurs sont classés selon dix thèmes. Ces thèmes, qui sont précisés ci-dessous, peuvent être considérés comme une typologie possible des déficits de travail décent rencontrés par les groupes cibles :

- Perspectives d'emploi insuffisantes
- Rémunération insuffisante et emploi productif
- Horaires décents
- Impossibilité de concilier travail, vie de famille et vie privée

- Présence de formes de travail qu'il y a lieu d'abolir (travail des enfants et travail forcé)
- Absence de stabilité et de sécurité de l'emploi
- Inégalité des chances et de traitement dans l'emploi
- Absence de sécurité au travail
- Absence de sécurité sociale
- Absence de dialogue social, de représentation des employeurs et des travailleurs

Source : Indicateurs statistiques du travail décent



► Encadré 16 : Déficits de travail décent selon le sexe

Les déficits de travail décent rencontrés par les groupes cibles pourront être multiples, et certaines personnes pourront connaître une situation de préjudice ou de discrimination qui leur est propre, résultant d'une combinaison de ces différents aspects. Dans tous les cas, une attention particulière doit être accordée aux différences qui sont susceptibles d'exister entre les hommes et les femmes. On pourra utiliser (sans pour autant s'y limiter) les questions-guides suivantes :

- Quelle est globalement la proportion d'hommes et de femmes dans le secteur ?
- Est-ce que les femmes et les hommes perçoivent une rémunération égale à travail égal ?

- Les femmes sont-elles généralement cantonnées aux postes les moins bien rémunérés (c.à.d. y a-t-il une discrimination professionnelle) ?
- Les femmes ont-elles plus de risques d'occuper un emploi vulnérable ?
- Les femmes occupent-elles des postes de direction ?
- Quelles sont les normes sociales et culturelles concernant les tâches de soins non rémunérées et le travail domestique ?
- Existe-t-il des éléments attestant d'autres formes de discrimination à l'égard des femmes ?

► Encadré 17 : Prévenir les accidents et les maladies dans les chaînes de valeur mondiales en utilisant une approche de systèmes de marché

Dans le cadre de son Programme d'action sur le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, l'OIT a mis au point un [guide](#) indiquant comment évaluer les facteurs déterminants et les contraintes de la sécurité et de la santé au travail (SST). S'appuyant sur une approche de systèmes de marché, le guide donne une vue d'ensemble des dangers et des risques en matière de SST, puis présente des interventions visant à réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles et à améliorer le bien-être des travailleurs. Ce guide a été élaboré dans le cadre du Projet OIT-UE pour l'amélioration des connaissances sur la sécurité et la santé au travail dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

La méthode d'évaluation a été testée dans trois pays : la Colombie, l'Indonésie et Madagascar. Dans chaque pays, une chaîne de valeur agroalimentaire mondiale a été sélectionnée (café, huile de palme et litchis respectivement). Ces trois secteurs ont été analysés afin de déterminer les principaux acteurs et facteurs sous-jacents ayant une incidence sur les résultats en matière de santé et de sécurité au travail.

À lire pour en savoir plus : [Chaînes de valeur agricoles mondiales : facteurs incitatifs et contraintes pour l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail](#)



► Encadré 18 : Sujets et questions communément examinés dans l'analyse des indicateurs du travail décent

QUALITÉ DES EMPLOIS

Compétences et employabilité

Thèmes traités :
éducation et formation
tout au long de la vie,
formation par le travail,
formation technique et
professionnelle

- Incidence de la dynamique du marché et des aspects réglementaires sur la structure de la main-d'œuvre
- Interactions entre la technologie et la main-d'œuvre et incidence de la technologie sur les effectifs, la demande de compétences, les salaires, etc.
- Incidence de la croissance et de la nature des débouchés sur les décisions des entreprises et la taille des effectifs
- Incidence des compétences disponibles ou absentes sur la situation de l'emploi

Rémunérations et revenus

Thèmes traités : salaires,
rémunération égale à
travail égal, avantages
sociaux, productivité, créa-
tion de richesses

- Les salaires sont-ils suffisants pour satisfaire les besoins fondamentaux des travailleurs ?
- Les travailleurs perçoivent-ils un salaire équitable ou le minimum vital ?
- Les grilles salariales prévoient-elles une rémunération plus élevée pour un travail plus productif ?
- Les revenus permettent-ils aux ménages d'accumuler un patrimoine et de sortir de la pauvreté ?
- Les groupes cibles bénéficient-ils d'avantages non salariaux – indemnités de logement, de transport, de repas et autres – et/ou perçoivent-ils des primes de rendement ?

Sécurité et stabilité de
l'emploi

Thèmes traités :
informalité, économie
« des petits boulots »,
conditions d'emploi,
sécurité sociale

- Les personnes travaillent-elles dans des conditions précaires (notamment de manière informelle) ?
- Est-ce que les gens rencontrent des difficultés supplémentaires en fonction de leur sexe, de leur race ou de leur origine ethnique ?
- Les travailleurs occupent-ils un emploi régularisé, leurs horaires sont-ils prévisibles, bénéficient-ils d'avantages ?

Santé et bien-être

Thèmes traités : santé
et sécurité au travail,
équilibre entre vie
professionnelle et vie
privée, ressources
humaines, bien-être
des travailleurs, culture
organisationnelle

- Quelle est la situation en matière de santé et de sécurité au travail ?
- Comment évoluent les taux d'accidents du travail et de lésions professionnelles au fil du temps ?
- Quelle incidence ont la santé et le bien-être des travailleurs sur le bien-être de leurs familles et, plus largement, de la communauté ?
- Existe-t-il des mesures de prévention spécifiques au genre ?
- Observe-t-on des problèmes liés à un stress excessif sur le lieu de travail ?

Droits, respect et
coopération

Thèmes traités :
problématique
hommes-femmes, non-
discrimination ; dialogue
social, liberté syndicale,
mécanismes de règlement
des différends ; travail
forcé et travail des enfants

- Les employeurs respectent-ils les normes du travail applicables, notamment en ce qui concerne l'âge minimum d'embauche ?
- Des cas de travail des enfants ou de travail forcé ont-ils été signalés dans le secteur ?
- Existe-t-il des cas de discrimination, de harcèlement ou d'intimidation sur le lieu de travail ?
- Les perspectives d'emploi d'un individu sont-elles limitées en fonction de son sexe, de son identité de genre, de son orientation sexuelle, de son appartenance politique, de sa couleur de peau, de son origine ethnique ou de ses convictions personnelles ?
- Les travailleurs ont-ils suffisamment voix au chapitre et sont-ils libres d'adhérer à des organisations représentatives et de négocier collectivement ?



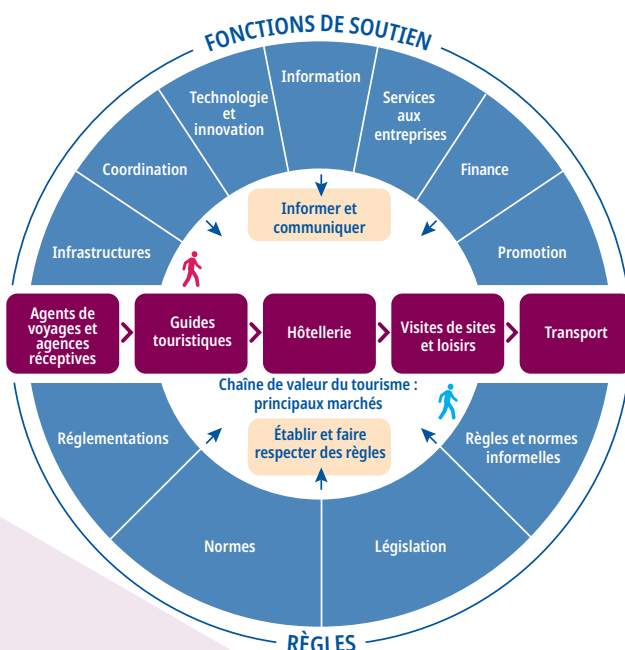
Étape 3 : Identifier les règles et fonctions importantes

Une approche systémique implique d'aller au-delà de la chaîne de valeur de base pour appréhender plus largement le réseau d'acteurs et les facteurs qui influent sur les échanges. Dans le jargon des systèmes de marché, l'environnement qui entoure une transaction au sein d'une chaîne de valeur (quel que soit le maillon de cette chaîne) se décompose de la manière suivante :

- **Les fonctions de soutien (ou d'appui).** Il s'agit de fonctions propres à un contexte et à un secteur, qui orientent, favorisent et influencent la qualité des échanges : l'information, les compétences, les infrastructures, les financements et l'accès aux marchés.
- **Les règles.** Il s'agit de l'environnement législatif et réglementaire, notamment les politiques, les normes non obligatoires et les normes sociales qui déterminent les attitudes et les comportements au quotidien.

Le schéma des systèmes de marché (le « beignet ») montre l'ensemble des fonctions et des règles qui entourent la chaîne de valeur de base. La figure 5²⁸ montre un exemple de schéma pour la chaîne de valeur du tourisme au Vietnam.

Figure 5. Schéma des systèmes de marché du secteur touristique vietnamien



Cette étape consiste à déterminer les fonctions ou les règles déficientes. Par exemple, des recherches effectuées sur la chaîne de valeur de la construction pourront montrer que l'une des principales « contraintes » pour les petites entreprises du secteur est le manque de travailleurs qualifiés. La contrainte dans la chaîne de valeur de base est donc en rapport avec l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée. Pour expliquer les contre-performances de la fonction « compétences », nous devons analyser cette fonction comme son propre système (cf. Étape 4).

Toutes les règles et fonctions de soutien pertinentes peuvent être prises en compte, bien qu'elles entrent généralement dans les catégories indiquées ci-dessous.

RÈGLES	FONCTIONS DE SOUTIEN (OU D'APPUI)
Réglementations	Infrastructures
Normes	Technologie
Législation	Coordination
Règles et normes informelles	Recherche et développement
	Information
	Compétences et capacités
	Dialogue social ²⁹
	Services aux entreprises et services financiers

Durant cette étape, il est important de ne pas se disperser afin que l'ASM reste gérable. Le but n'est pas de recenser toutes les fonctions de soutien ou les règles qui influent sur les performances de la chaîne de valeur, mais de se concentrer sur celles qui ont un rapport avec une difficulté rencontrée par le groupe cible et à laquelle il serait possible de remédier dans le cadre du projet.

Toutefois, la problématique hommes-femmes devra être prise en compte, en utilisant les questions proposées dans l'encadré 17 pour – au minimum – veiller à ne causer aucun tort. Par ailleurs, en fonction des objectifs environnementaux du projet, il pourra être nécessaire de sélectionner des fonctions et des règles spécifiques liées à la performance environnementale de la chaîne de valeur (cf. Encadré 20).

À la fin de l'étape 3, une série de fonctions et de règles devront avoir été sélectionnées en vue d'une analyse plus approfondie.

²⁹ On entend par dialogue social tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions présentant un intérêt commun. Il s'agit d'une fonction importante, car elle peut renforcer la collaboration entre les acteurs du marché, ce qui peut déboucher sur une amélioration des performances des entreprises et des conditions de travail.

²⁸ Source : *Rapid Market Assessment of the Tourism Value Chain in Vietnam*, le Lab du BIT, 2017



► Encadré 19 : Sujets et questions communément examinés pour sélectionner des fonctions/règles

RÈGLES ET FONCTIONS DE SOUTIEN

Les règles et les fonctions de soutien sont essentielles pour maintenir et développer la compétitivité de la chaîne de valeur et pour s'assurer que les entreprises offrent de bonnes conditions de travail. Il est primordial de repérer les règles et fonctions les plus pertinentes par rapport au projet, d'en évaluer les performances et de déterminer les causes profondes des contre-performances constatées.

- Quelles sont, parmi les règles et fonctions de soutien existantes, celles qui ont un lien avec les contraintes et les symptômes identifiés ?
- Quels acteurs du marché sont en charge de ces règles et de ces fonctions de soutien ?
- Jusqu'à quel point ces acteurs remplissent-ils leurs tâches correctement ?
- Quelles sont les règles et les fonctions de soutien qui n'existent pas actuellement, mais qui permettraient d'améliorer les performances des entreprises ou les conditions de travail dans la chaîne de valeur ?
- L'incidence de ces règles et fonctions de soutien est-elle différente selon que l'on est un homme ou une femme ?
- Peut-on dire que certaines de ces règles ne favorisent pas l'égalité entre les femmes et les hommes ?

À lire pour en savoir plus : [Bending the rules. How to use a systemic approach to improve the rules of the game.](#)

► Encadré 20 : Intégration des questions environnementales dans une ASM

Les points à étudier dans une analyse des systèmes de marché en fonction des objectifs environnementaux du projet sont précisés ci-dessous.

Objectif 1 : Promouvoir la croissance dans un secteur « vert » / créer des emplois verts par la promotion d'un secteur « vert »

Si l'objectif est de créer des emplois verts par la promotion de chaînes de valeur « vertes » ou de secteurs « verts » – énergies renouvelables, construction écologique, agriculture durable, etc. –, l'approche est essentiellement la même que pour n'importe quelle analyse de systèmes de marché ou de chaînes de valeur, dans la mesure où la sélection des secteurs ou des chaînes de valeur est déjà restreinte par le critère « secteur vert ». L'évaluation portera toujours sur les services d'appui et les règles qui influent sur la performance des chaînes de valeur, ainsi que sur les éventuels obstacles au travail décent. Toutefois, l'équipe du projet devra peut-être dialoguer avec des acteurs différents par rapport à un projet plus classique, tout en explorant des possibilités comme le ministère de l'environnement et d'autres parties prenantes intéressées par les questions environnementales.

Objectif 2 : « Verdir » un secteur c'est-à-dire améliorer sa viabilité environnementale

Les sujets à examiner dans le cadre d'une analyse des systèmes de marché visant à trouver des moyens pour améliorer la performance environnementale d'une

chaîne de valeur pourront être les suivants : émissions de CO₂, gestion des déchets et/ou consommation ou épuisement des ressources naturelles. Étudier ces questions dans un contexte de marché peut s'avérer assez complexe, mais les mêmes outils de l'ASM peuvent être utilisés pour décomposer le travail. La seule différence est qu'au lieu d'examiner l'offre et la demande d'un produit ou d'un service, on examine l'offre et la demande d'un résultat environnemental (en ce qui concerne cette chaîne de valeur particulière). Par exemple, si l'objectif est d'accroître la biodiversité dans une chaîne de valeur horticole, on se posera les questions suivantes : dans quelle mesure la demande des consommateurs pour des produits biologiques influence-t-elle les pratiques agricoles ? Et dans quelle mesure les services existants et les réglementations des entreprises en vigueur dans ce système de marché encouragent-elles ou découragent-elles des pratiques qui favorisent la biodiversité ?

Objectif 3 : Accroître la résilience d'un secteur face aux changements climatiques

Les analyses de systèmes de marché centrées sur l'emploi et les revenus portent souvent sur les services et les réglementations qui influent sur la capacité d'adaptation des chaînes de valeur, en particulier lorsque le groupe cible est particulièrement vulnérable vis-à-vis des catastrophes naturelles – sécheresses, inondations, tempêtes –, car le lien est plus facile à établir pour ce qui est de la menace immédiate que les catastrophes naturelles font peser sur les moyens de subsistance



du groupe cible et sur sa capacité à travailler dans le secteur concerné. Toutefois, pour envisager la question plus globalement, une ASM pourra également s'intéresser à la capacité d'adaptation elle-même, que l'on étudiera à travers le prisme des systèmes de marché.

Imaginons, par exemple, un projet portant sur plusieurs chaînes de valeur horticoles qui toutes subissent de plus en plus les effets de sécheresses à répétition. On pourra ici s'intéresser aux fonctions de soutien et aux règles qui empêchent le secteur de s'adapter et tenter de remédier aux insuffisances constatées – fourniture de semences résistantes au stress hydrique, assurance récolte, formation à la gestion de l'irrigation, etc. Dans le cadre d'une ASM, on pourra chercher des possibilités d'établir ou de renforcer des relations commerciales entre agriculteurs et fournisseurs de semences, ou aider des assureurs à mettre au point une couverture appropriée pour les agriculteurs exposés au risque de sécheresse.

À lire pour en savoir plus : [Market Systems Development and a Just Transition Learnings from a Market System Analysis experience in Tanzania](#) (Développement des systèmes de marché et transition juste : enseignements retenus de l'analyse d'un système de marché en Tanzanie).

Objectif 4 : Promouvoir une approche non préjudiciable

Pour promouvoir une approche non préjudiciable, les risques d'impacts environnementaux négatifs découlant de la croissance du secteur doivent être répertoriés et maîtrisés. En général, les risques potentiels associés à la croissance du secteur font l'objet d'une étude. Si l'étude fait apparaître de tels risques, des mesures sont mises en place pour les éliminer ou, si cela est impossible, pour les limiter ou les atténuer. Si l'objectif est de promouvoir une approche non préjudiciable, une évaluation des risques de ce type aura déjà été menée, au moins partiellement, au moment de sélectionner les secteurs, et le secteur recommandé aura été choisi pour sa capacité à se développer sans accroître son empreinte environnementale. L'ASM devra donc porter sur des moyens de gérer ces risques durablement.

► Encadré 21 : Prise en compte des risques spécifiques au genre

Il arrive que les femmes soient moins visibles dans certaines chaînes de valeur que dans d'autres et que les effets du changement ne soient pas flagrants. L'équipe d'un projet devra déterminer s'il existe des risques spécifiques au genre susceptibles de produire ou d'aggraver involontairement certains effets négatifs.

Ces risques peuvent se manifester au niveau de « l'accès aux ressources », en particulier lorsque les hommes ont un statut plus élevé et exercent des activités mieux rémunérées dans la chaîne de valeur, tandis que les femmes restent cantonnées à des tâches non qualifiées et peu voire non rémunérées. Dans un tel cas de figure, se limiter au seul degré de croissance du secteur pourra avoir pour effet de restreindre encore davantage l'accès des femmes à l'information, aux services, à la technologie, à la formation, aux synergies d'entreprises et aux marchés. Les femmes pourront également se voir contraintes d'abandonner certaines activités économiques par des hommes en mesure d'exercer leur contrôle sur la terre et d'autres actifs et de profiter des services auxquels ils ont accès pour saisir

de nouvelles opportunités. Agir sur les aspects qualitatifs permettrait, en revanche, d'atténuer voire d'éliminer les obstacles susceptibles d'empêcher les femmes de profiter des opportunités offertes par une chaîne de valeur devenue plus performante.

Des problèmes risquent également de survenir concernant les moyens dont disposent les femmes pour acquérir ces ressources et influencer sur les systèmes dans lesquels elles vivent. Par exemple, la charge de travail des femmes, qui inclut le travail domestique et les tâches de soins, pourra augmenter démesurément pour des retombées minimales voire inexistantes. Cela pourra avoir des effets négatifs dans plusieurs domaines : autonomisation des femmes, garde des enfants, santé et nutrition, travail des enfants et fréquentation scolaire. Il se peut que la charge de travail et les revenus des femmes augmentent, sans pour autant que celles-ci aient leur mot à dire sur la manière de dépenser ces revenus. Ces risques pourront être évités ou atténués en intégrant une analyse comparative entre les sexes à l'étape de l'évaluation.

À lire pour en savoir plus : ["Child's Play. The case for developing childcare services to boost women's economic empowerment"](#) (Jeux d'enfants : le bien-fondé du développement des services de garde d'enfants pour accélérer l'autonomisation des femmes).

Étape 4 : Analyser les contraintes

Lorsque des fonctions de soutien ou des règles pertinentes ont été identifiées, il convient de les étudier comme des systèmes à part entière.

Par exemple, si les PME du tourisme rencontrent des difficultés pour trouver les capitaux nécessaires à leur développement, la fonction « accès au financement » doit alors être étudiée. L'accès au financement devient donc un système « connecté » important que l'équipe du projet devra bien cerner si elle veut améliorer la chaîne de valeur du tourisme. Cela nécessite d'examiner l'offre et la demande de services financiers – qui sont les prestataires ? – et de déterminer les fonctions et les règles importantes qui sont peu performantes. Les contraintes identifiées dans le domaine du financement sont appelées contraintes systémiques – il s'agit de problèmes plus profonds au niveau du système et qui seront à terme au centre des activités de facilitation (cf. Chapitre 4). Il se peut que les connaissances des prestataires de services financiers concernant la viabilité du segment de marché des PME soient limitées (un obstacle lié à l'information), ou que les obligations en matière de vérifications préalables soient telles que les banques aient du mal à prêter à des PME jugées risquées (un obstacle lié à la législation). Ce travail d'analyse sans « cadre contraignant » ressemble souvent à un travail de détective et peut prendre des directions inattendues !



Jusqu'où aller ?

Il est important de noter qu'il n'y a pas de limites claires à ce processus de diagnostic consistant à passer d'un système à un autre pour appréhender des contraintes plus systémiques. Néanmoins, comme il a été dit précédemment, il est conseillé de tenir compte des capacités et des ressources disponibles, et de revoir les ambitions du projet concernant les recherches. Il est important d'éviter de se retrouver « coincé dans l'analyse », c'est-à-dire de passer trop de temps derrière un bureau à faire des recherches, au détriment de la mise en œuvre concrète du projet. Souvent, l'équipe d'un projet apprend plus vite de sa propre expérience – en appliquant la devise « faire-mesurer-apprendre-ajuster » de la gestion adaptative (cf. Chapitre 4). Cela implique d'effectuer une analyse initiale « acceptable », puis de mettre en œuvre des interventions à une échelle limitée pour ensuite modifier ces interventions sur la base de données montrant ce qui a bien marché et ce qui n'a pas marché.

Pour analyser les fonctions de soutien et les règles, l'équipe du projet doit répondre à la question suivante : *quels sont les acteurs qui établissent et font appliquer la règle ou qui assurent la fonction de soutien ?*

Il s'agit d'analyser la capacité et les motivations des acteurs à remplir leurs fonctions. Ce que font les acteurs et comment ils le font est déterminé à la fois par leur « volonté » (incitations/motivations) et leurs « capacités » (compétences). Il est donc essentiel de bien cerner ces incitations et ces capacités pour déterminer les causes profondes des contre-performances observées au niveau des règles et des fonctions de soutien.

Les **incitations** ou motivations sont les raisons pour lesquelles les acteurs du marché agissent comme il le font. Dans le secteur privé, l'incitation la plus puissante est généralement le profit (le « résultat net »), mais les incitations peuvent également être d'un autre ordre – préserver une réputation, capter des électeurs, sentiment d'obligation envers certains groupes, accomplissement de la mission d'une organisation, responsabilité sociale et environnementale.

Comprendre ce qui motive leurs comportements aide à comprendre pourquoi les acteurs du marché sont peu performants s'agissant de certaines règles ou fonctions de soutien. Cela étant, même si les incitations sont présentes, les acteurs du marché pourront ne pas disposer de **capacités** suffisantes. Cerner à la fois les incitations et les capacités des acteurs du marché est indispensable pour expliquer, d'une part, l'existence de certains obstacles, et d'autre part, l'impossibilité pour les groupes cibles de saisir des opportunités qui s'offrent à d'autres dans la chaîne de valeur. Ceci est un autre facteur important à étudier pour comprendre les systèmes de marché et mettre au point des interventions.

Il est également utile de garder à l'esprit que les principaux aspects de la *capacité* sont les suivants :

- ▶ Finance
- ▶ Direction et ressources humaines
- ▶ Savoirs et savoir-faire techniques
- ▶ Structures, actifs et rayonnement
- ▶ Vision, gouvernance et réseaux
- ▶ Philosophie, état d'esprit et leadership

Lorsque l'on évalue la performance de fonctions de soutien ou de règles, on pourra classer celles-ci dans les trois catégories suivantes : « capacités insuffisantes », « acteurs inadaptés » et « fonction/règle absente » (cf. Encadré 22).

À la fin de l'étape 4, une hypothèse devra avoir été émise pour expliquer la contreperformance de fonctions ou de règles, en ce qui concerne à la fois les incitations et les capacités des principaux acteurs du marché.



► Encadré 22 : Niveaux de performance

Dans le [Guide opérationnel M4P](#), les règles et fonctions de soutien sont classées dans les trois catégories ci-dessous en fonction de leurs contre-performances :

Sous-performantes (« capacités insuffisantes ») : le rôle convient aux acteurs du marché concernés, mais les capacités ou la volonté de ces acteurs sont insuffisantes pour remplir ce rôle et améliorer leurs performances. On peut prendre pour exemple un ministère du travail qui manquerait de moyens pour faire appliquer le code du travail.

Mal attribuées (« acteurs inadaptés ») : les acteurs du marché concernés ne sont pas adaptés au rôle qui leur est confié, et il est peu probable qu'ils aient la capacité et

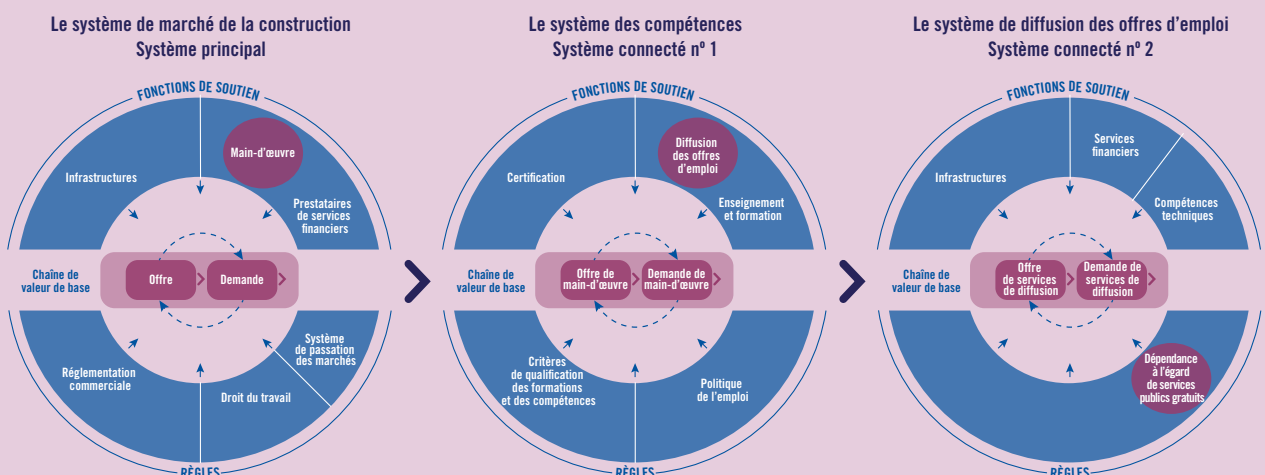
la volonté nécessaires pour remplir ce rôle et améliorer leurs performances. Des ministères qui mettent en place des systèmes de microcrédit sont un exemple courant.

Absentes (« fonction/règle absente ») : une fonction ou une règle n'existe tout simplement pas, parce qu'aucun acteur du marché n'a la volonté et/ou la capacité de s'en charger. Par exemple, l'absence de services destinés à améliorer la santé et la sécurité au travail pourra être due au fait que les entreprises ne sont pas conscientes de l'importance de la SST pour leurs performances. Comme la demande est inexistante, aucune offre ne s'est développée.

► Encadré 23 : Analyse des contraintes : exemple

Dans cet exemple, l'une des principales « contraintes » pour les petites entreprises de construction est le manque de main-d'œuvre qualifiée. En analysant l'offre et la demande de compétences en tant que système à part entière (**système connecté n° 1**), les résultats montrent que l'un des principaux problèmes réside dans le fait que les informations sur le marché du travail circulent très peu. Plus précisément, la fonction d'intermédiation entre l'offre et la demande fonctionne mal, au point que les postes vacants sont rarement attribués à des demandeurs d'emploi qualifiés qui n'ont même pas connaissance de l'existence de ces offres auxquelles ils ne postulent pas. Lorsque l'on cherche à savoir pourquoi les informations relatives à des possibilités d'emploi ne parviennent pas aux personnes compétentes, il faut là encore se pencher sur la fonction de soutien associée (diffusion des offres d'emploi) et sur

les acteurs du marché qui assurent cette fonction. En étudiant plus en détail la fonction « diffusion des offres d'emploi » (**système connecté n° 2**), on constate que, bien qu'il s'agisse d'une composante essentielle d'une politique active du marché du travail mise en œuvre par le gouvernement, cette fonction est assurée de manière insatisfaisante par une seule agence publique pour l'emploi (APE), sous-dotée en personnel et sous-financée. Par ailleurs, rares sont les agences d'emploi privées qui s'intéressent au secteur de la construction, qui est traditionnellement dominé par le secteur public. Les avantages économiques que les agences privées auraient à s'engager dans cette activité sont sous-estimés (contrainte systémique n° 1), de même que l'importance insuffisante accordée au renforcement des moyens de l'APE dans la stratégie nationale pour l'emploi (contrainte systémique n° 2).





Étape 5 : Élaborer la vision d'un changement systémique

Les étapes précédentes auront permis de déterminer un certain nombre de causes profondes à l'origine de faibles performances dans la chaîne de valeur. Toutefois, le temps, les ressources et les capacités disponibles pour les projets étant limités, il est essentiel d'établir un ordre de priorité dans les causes auxquelles le projet entend remédier. Établir des priorités permet de s'assurer que l'initiative reste réaliste et centrée sur les grands objectifs du projet.

Un atelier de validation réunissant les principales parties prenantes peut aider à établir une confiance dans la qualité de l'analyse et à faire en sorte que le projet démarre sur la bonne voie. L'équipe du projet devra

systématiquement participer à cet atelier aux côtés des autres parties prenantes – donateurs, pouvoirs publics, partenaires sociaux et autres acteurs locaux. Voir l'encadré 24 pour des indications.

Le changement se produit non seulement en résolvant les problèmes, mais aussi en saisissant les opportunités. Dans la dernière partie de l'ASM, on s'attachera donc à élaborer la vision crédible d'un meilleur fonctionnement durable du système de marché au bénéfice des groupes cibles une fois le projet terminé.

Cette dernière partie de l'analyse est essentielle. Pour autant, il n'est pas nécessaire que la vision d'un changement systémique soit trop détaillée : celle-ci pourra être exposée dans un court paragraphe ou décrite sommairement à la fin du rapport. Les points suivants devront être précisés : *qui sont les acteurs du marché dont le rôle*

► Encadré 24 : Organiser un atelier de validation

Pour que l'atelier de validation soit efficace, il est essentiel d'y faire participer une combinaison d'acteurs qui possèdent les connaissances nécessaires pour repérer des erreurs dans toutes les composantes pertinentes du système de marché. Les acteurs qui auront montré qu'ils possèdent cette connaissance du système de marché durant la phase de collecte des données seront éventuellement de bons candidats. Une fois les bons acteurs réunis, les principales questions à poser sont les suivantes :

- Les résultats et les conclusions de l'étude sont-ils corrects ?
- L'étude est-elle passée à côté de certains détails importants ?

Au moment de planifier l'atelier et pendant son déroulement, il est important de faire en sorte de créer un environnement dans lequel les participants se sentent à l'aise pour signaler des problèmes liés à l'étude.

Est-ce que le fait de s'attaquer à la contrainte systémique bénéficierait aux groupes cibles et répondrait à l'objectif de l'initiative ?

- De quelle ampleur serait l'impact probable d'une solution apportée à ce problème ?
- Cet impact serait-il plus ou moins important que celui qu'aurait la résolution d'autres problèmes ?

- Remédier à cette cause profiterait-il à une seule ou à quelques entreprises seulement, ou cela aurait-il un effet dans l'ensemble de la chaîne de valeur ?
- La solution apportée à ce problème pourrait-elle être intégrée au mode de fonctionnement du système de marché ?
- Est-il possible de remédier à cette cause sans résoudre d'abord un autre problème plus profond ?

Le changement est-il possible ?

- La durée et le financement du projet sont-ils suffisants ?
- La capacité organisationnelle du projet est-elle suffisante ?
- La capacité et la volonté des acteurs du marché à opérer des changements sont-elles suffisantes ?
- Est-ce que certains intérêts particuliers pourraient entraver une transformation positive ?
- Existe-t-il d'autres facteurs susceptibles de nuire à une transformation réussie ?
- L'intervention risque-t-elle d'avoir un impact net négatif sur l'environnement ?



Gérer la participation

La participation des acteurs du marché au processus visant à définir une vision pour le nouveau système de marché doit être bien gérée. D'un côté, cette participation pourra renforcer l'adhésion des acteurs à cette vision – un élément essentiel pour concrétiser les changements prévus – et permettra de soumettre la possibilité même d'opérer des changements à l'épreuve des faits – dans la mesure où l'équipe du projet pourra ne pas avoir connaissance de certaines questions essentielles pointées par les différents acteurs.

D'un autre côté, comme le processus est susceptible de prendre beaucoup de temps, il est souvent préférable demander aux acteurs du marché de participer à des événements relativement brefs durant lesquels des décisions sont prises qui requièrent leur avis. Opérer des changements est souvent un processus délicat politiquement, d'où la nécessité de tenir compte de

l'existence éventuelle de puissants intérêts particuliers. Par exemple, des groupes différents pourront avoir des opinions tranchées sur les « meilleurs changements » à opérer dans la chaîne de valeur en ce qui les concerne, des changements qui, pour autant, ne bénéficieront pas nécessairement à l'ensemble des parties prenantes. Ce que l'équipe d'un projet estime être une issue avantageuse pour tous est par nature subjectif – une vision du changement qui ne sera pas forcément partagée par toutes les parties.

Néanmoins, une analyse bien menée devrait permettre de déceler ces relations de pouvoir bien ancrées et susceptibles de faire obstacle au changement. Le processus de validation et de participation lui-même pourra aider à mettre au jour ces facteurs relevant de « l'économie politique ».

va devoir changer ou être renforcé ; quels sont les comportements ou les pratiques spécifiques qu'il va falloir instaurer ; comment faire évoluer les motivations ou les capacités des acteurs pour que le changement se concrétise. Il convient également de montrer comment cette vision s'harmonise avec les stratégies plus larges adoptées pour le secteur, que ce soit au niveau national, par des autorités locales ou par des institutions professionnelles. L'atelier de validation offre l'occasion d'obtenir l'adhésion des principales parties prenantes à la vision du changement systémique et de garantir cette complémentarité avec les stratégies.

Imaginons, par exemple, que la contrainte soit liée au fait que les petites usines utilisent des équipements obsolètes et dangereux parce que les prestataires de services financiers ne considèrent pas les PME comme un segment de marché viable (un obstacle lié à l'information). Dans ce cas, la vision d'un changement systémique pourra être formulée comme suit : « Les banques locales augmentent leur offre de crédit et leurs dépenses d'investissement à destination des PME, sur la base d'une meilleure connaissance des risques et mais aussi des opportunités associés au fait de répondre aux besoins des petites entreprises, dans la mesure où les banques ont les moyens d'accéder à des données et à des informations sur les profils des

clients, et donc, de calculer la probabilité d'un défaut de paiement. »

À ce stade, les réponses aux questions « qui » renseigneront sur le type d'acteur du marché concerné. Il suffira donc d'indiquer « Négociant en intrants agricoles », plutôt que de préciser « Société X ». Notez également que la vision du futur système de marché n'est pas une description de ce que l'équipe du projet entend faire, mais de ce que les acteurs du marché vont faire. L'équipe, dont le rôle est de faciliter temporairement le processus de changement (elle n'est pas un acteur du marché !), ne doit pas être intégrée dans une vision pour l'avenir. En reprenant l'exemple du paragraphe précédent, cela signifie que la vision d'un changement systémique ne devra pas être celle d'une équipe de projet qui continue à soutenir les banques locales, mais celle de banques locales capables de proposer des services indépendamment du soutien apporté dans le cadre du projet.

À la fin de l'étape 5, les parties prenantes devront s'être entendues sur un nombre limité de contraintes systémiques auxquelles le projet entend remédier, ainsi que sur la vision d'un changement systémique pour chacune de ces contraintes.



► Encadré 25 : Votre vision est-elle crédible ?

Il est facile d'élaborer une vision pour l'avenir avec des acteurs du marché a priori disposés à s'impliquer pour faire advenir des changements. Cependant, pour que ces changements se produisent, ils doivent d'abord être possibles. Les questions ci-dessous permettront d'évaluer le caractère réalisable des changements souhaités :

- Les incitations à opérer le changement sont-elles suffisantes pour les acteurs du marché ?
- Les acteurs du marché ont-ils la capacité d'opérer le changement ?
- Existe-t-il des facteurs susceptibles de compromettre la concrétisation du changement ?
- Le changement peut-il s'opérer avant la fin du projet ?

Il est quasiment certain que la vision du nouveau système de marché exigera de certains acteurs qu'ils

endossent de nouveaux rôles. Par exemple, un acteur du marché pourrait commencer à assurer une fonction de soutien auparavant absente du système, comme la vente d'intrants améliorés. Or, les acteurs du marché n'assumeront ces nouveaux rôles que si cela est rentable. C'est pourquoi, au moment de planifier de tels changements, il faut se poser les questions suivantes :

- Des acteurs seront-ils prêts à payer pour le nouveau produit ou le nouveau service ?
- La vente du nouveau produit ou du nouveau service sera-t-elle suffisamment rentable ?

S'il apparaît que les entreprises ne seront pas disposées à payer pour le produit ou le service, ou que la vente de ce produit/service ne sera pas rentable, alors la vision du futur système de marché n'est pas viable.



3.2 Gérer le processus

En plus des compétences techniques, une analyse des systèmes de marché exige un gros travail de gestion du processus. Avant de commencer, il est donc important de mettre au point un protocole ou un plan de recherche précisant les objectifs, les questions, les méthodes et les sources d'information. Les tâches principales sont les suivantes :

- 1 Élaborer un plan de recherche chiffré accompagné d'un calendrier précis ;
- 2 Monter une équipe de recherche associant spécialistes de l'analyse systémique et spécialistes du secteur.

L'OIT a mis au point un [guide](#) (en anglais) expliquant de bout en bout comment effectuer une analyse des systèmes de marché. Ce guide rapide se concentre sur les aspects pratiques du processus d'ASM, notamment sur la manière d'en gérer les différentes parties – par ex. comment trouver un consultant compétent ou comment orienter les questions à poser dans les enquêtes.

Il est important de souligner qu'en réalité, une ASM est un processus dynamique et itératif, qui se déroule rarement

par étapes distinctes ou selon le modèle d'une recherche universitaire plus « classique ». En particulier :

- ▶ La collecte et l'analyse des données se déroulent souvent en parallèle.
- ▶ L'analyse des données suscitera souvent de nouvelles questions auxquelles il faudra répondre. Par exemple, l'analyse pourra faire apparaître de nouveaux acteurs du marché à étudier, ou générer d'autres questions auxquelles il faudra répondre pour déceler les causes profondes d'un problème.
- ▶ La cartographie des chaînes de valeur aura peut-être déjà commencé dans le cadre du processus de sélection des secteurs et des chaînes de valeur. La carte se précise généralement au fil du processus de recherche et continuera d'être affinée pendant toute la durée du projet.
- ▶ Les premières idées d'interventions apparaissent souvent pendant la phase d'analyse. La mise au point de ces interventions pourra nécessiter des recherches supplémentaires.

▶ Encadré 26 : Méthodes de recherche couramment utilisées dans l'analyse des systèmes de marché

- Sources secondaires – revues professionnelles, études de marché ou analyses antérieures de la chaîne de valeur
- Entretiens et consultations avec les acteurs du marché – principales entreprises, autorités publiques, prestataires de services, associations de femmes
- Discussions de groupe et mini-ateliers avec des groupes d'acteurs du marché, plus faciles à organiser (p. ex. petits producteurs, PME ou prestataires de services locaux, femmes et hommes à la tête d'une entreprise)
- Observations des pratiques commerciales et des transactions (p. ex. conditions de travail, productivité de la main-d'œuvre, pratiques environnementales, etc.)
- Enquêtes visant à collecter davantage de données quantitatives, par exemple sur les prix, la productivité ou l'utilisation des intrants
- Après avoir décidé des méthodes à utiliser, des outils spécifiques devront être sélectionnés ou élaborés – planning des entretiens, questionnaires, formats des ateliers, etc. Cela permettra de s'assurer que les informations recueillies sont pertinentes par rapport aux questions étudiées et que tous les membres de l'équipe travaillent dans la même direction.



Conseil

Pensez à faire en sorte que les méthodes utilisées gardent une souplesse suffisante permettant de continuer à demander « pourquoi » et de creuser des questions complexes. Il pourra s'avérer difficile de faire des recherches sur certains thèmes en s'adressant directement aux acteurs du marché. Par exemple, il se peut que certains acteurs ne répondent pas honnêtement aux questions portant sur

leurs motivations. Il pourra donc s'avérer nécessaire d'envisager d'autres sources d'information. Par ailleurs, concernant les motivations, il pourra être utile de comparer les déclarations de certains acteurs avec leurs actes et avec des informations provenant d'autres sources (p. ex. employés, anciens employés, concurrents, sous-traitants, analystes des médias).



L'analyse doit être dirigée par un chef d'équipe membre du personnel du projet, de préférence un cadre supérieur qui aura un rôle important dans la mise en œuvre du projet. En plus du personnel du projet, il est important de réfléchir à la possibilité d'intégrer le personnel d'autres organisations dans l'équipe chargée de mener les recherches sur les systèmes de marché. Les principales options sont détaillées ci-dessous, avec des considérations pour chacune d'elles.

Cofacilitateurs

Une possibilité consiste à faire collaborer une organisation locale – p. ex. un acteur de la société civile qui connaît bien la chaîne de valeur – au travail de recherche et d'analyse. Cela pourra, d'une part, renforcer l'appropriation locale du projet, et d'autre part, amener le collaborateur ou le cofacilitateur à continuer de jouer ce rôle de facilitation dans le secteur une fois le projet terminé.

Le choix de l'organisation est primordial. Celle-ci devra mener des actions pertinentes par rapport au projet, posséder des capacités suffisantes, avoir bonne réputation et jouir d'une grande crédibilité. En revanche, il ne devra pas s'agir d'un acteur du marché, car cela constituerait un conflit d'intérêts. Les facilitateurs devront favoriser des changements qui profitent à des acteurs du marché, et non à eux-mêmes.

Consultants

Les connaissances et les compétences d'experts techniques peuvent être d'une grande utilité. Cependant, en déléguant à d'autres la tâche de collecter et d'analyser les données, le personnel du projet perd une occasion d'accumuler des connaissances sur le système de marché. De même, si les consultants sont chargés d'établir les premiers contacts avec les entreprises du secteur, le personnel du projet perd là encore une occasion précieuse de créer des relations. Les consultants risquent également de prendre le dessus et d'orienter le travail de cartographie et d'analyse sur un terrain qu'ils maîtrisent mieux et sur lequel ils se sentent plus à l'aise.

Lorsque des consultants se voient confier certaines tâches d'un projet, il est important de les associer avec des membres de l'équipe, de les former et de leur fournir un cahier des charges qui précise clairement les questions auxquelles l'équipe souhaite trouver des réponses.

Représentants d'organismes publics ayant une mission commune

Ces personnes pourront représenter des autorités locales chargées du développement, des chambres de commerce ou des conseils pour le développement des exportations. L'un des principaux problèmes liés à l'inclusion de ces acteurs dans l'équipe de recherche concerne le fait qu'ils peuvent exercer par ailleurs des responsabilités en rapport avec une règle ou une fonction de soutien, ce qui peut affecter leur capacité à réfléchir de manière objective à leur propre performance.

Que ce soit pour sélectionner les secteurs ou pour procéder à l'analyse des systèmes de marché, il est important de veiller à ce que des parties prenantes associées aux problématiques de l'égalité hommes-femmes et de l'environnement participent au processus de recherche. Selon le contexte, il pourra s'agir d'associations d'agriculteurs biologiques, d'ONG environnementales, d'organismes publics à vocation environnementale, d'organismes d'écocertification, de fournisseurs d'intrants agricoles respectueux de l'environnement, etc. Cette participation permettra de faire ressortir des préoccupations environnementales et de faire apparaître des possibilités dans ce domaine. Dans le cadre du processus de recherche, il faudra également s'adresser à des entreprises détenues par des femmes et par des hommes, ainsi qu'à des associations de femmes.

En règle générale, il convient de prévoir un budget compris entre 30 000 et 40 000 dollars environ pour l'ensemble du processus d'analyse des systèmes de marché³⁰. En fonction de la complexité du secteur, de la géographie et de l'ampleur du programme, l'analyse peut prendre entre six semaines et trois mois.

³⁰ Coût estimé sur la base de l'expérience du Lab du BIT. Cela comprend les honoraires des consultants, le temps consacré par le personnel à l'appui technique, les frais de déplacement, les dépenses de mission, ainsi que la traduction, la mise en page et la publication des rapports.



Compétences nécessaires pour analyser des systèmes de marché

Pour mieux appréhender des chaînes de valeur souvent dynamiques et complexes, un projet devra pouvoir bénéficier de connaissances spécialisées dans plusieurs domaines. L'analyse des systèmes de marché devra ainsi être effectuée par une équipe efficace maîtrisant les savoirs, savoir-faire et savoir-être suivants :

- **Analyse des systèmes** : aptitude à comprendre les chaînes de valeur et leur rôle dans la réduction de la pauvreté sous un angle systémique
- **Intégration de données sur les secteurs** : savoir comment et quand obtenir l'aide de spécialistes des secteurs pour affiner l'analyse et la stratégie

- **Synthèse des connaissances** : aptitude à mener des recherches documentaires, interroger les données et résumer les résultats de manière convaincante
- **Pensée critique, prospective et vision** : savoir formuler et remettre en question des hypothèses
- **Communication** : produire des rapports et des présentations efficaces, adaptés à des publics spécifiques

Le pôle de connaissances BEAM Exchange propose des directives détaillées – comprenant des études de cas, du matériel d'enseignement et des exemples de techniques d'entretien – pour chacune des compétences mentionnées ci-dessus.



Pour aller plus loin

Pour des conseils :

- [Market Systems Analysis for Decent Work: A User-friendly Guide](#) (Guide facile à utiliser sur l'analyse des systèmes de marché au service du travail décent)
- [BEAM Exchange : étude de marché](#)
- [Analyse des chaînes de valeur Marketlinks](#)

Pour des exemples :

- [Creating shared value in the Dominican Republic banana industry](#) (Création d'une valeur partagée dans le secteur de la banane en République dominicaine)
- [Rwanda: Laying a foundation for better working conditions in the construction sector](#) (Jeter les bases de meilleures conditions de travail dans le secteur de la construction au Rwanda)
- [Accelerating tourism's impact on jobs](#) (Intensifier l'impact du tourisme sur l'emploi)
- [Getting Africa's youth working](#) (Mettre la jeunesse africaine au travail)
- [From Obligation to Opportunity - A market systems analysis of working conditions in Asia's garment export industry](#) (Des obligations aux opportunités – Analyse des conditions de travail dans le secteur de l'habillement pour l'exportation en Asie).



4

Action : intervenir pour améliorer la performance de la chaîne de valeur

Résumé

Ce dernier chapitre couvre la phase de mise en œuvre du projet, dont l'objectif est l'introduction de nouvelles pratiques, de nouveaux comportements ou de nouveaux produits. Il explique comment les responsables de projets travaillent généralement avec un petit nombre d'acteurs pour tester ces nouvelles méthodes de travail avant d'inciter d'autres acteurs à adopter l'innovation, si celle-ci est une réussite, pour opérer un changement systémique.

Objectifs d'apprentissage :

- Apprendre à concevoir des interventions susceptibles d'entraîner un changement systémique
- Être capable de déployer une méthode de mise en œuvre flexible, adaptative et fondée sur des éléments concrets, conduisant à un changement réel

Étapes clés :

- Concevoir les interventions
- Présélectionner des partenaires potentiels, après évaluation de leur capacité et de leur motivation à changer
- Parvenir à un accord avec les partenaires sur la durée, la portée et la nature de l'aide apportée par le projet
- Tester les interventions et suivre les progrès, en affinant les interventions au besoin
- Prendre des mesures pour attirer d'autres acteurs et mesurer les résultats

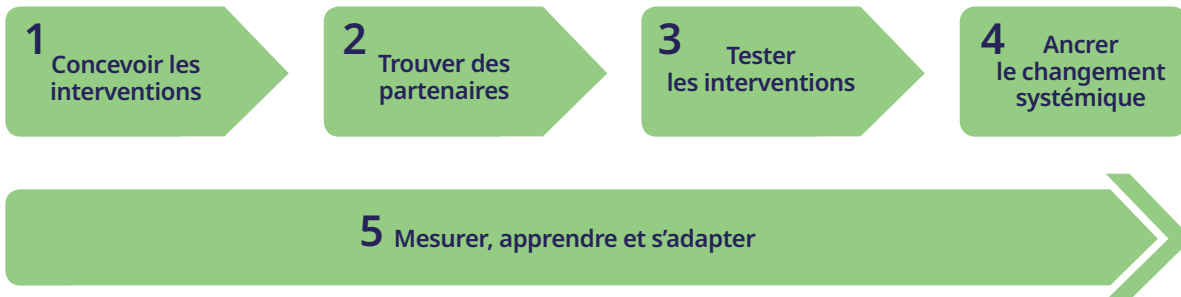
Les interventions mises en œuvre dans le cadre de projets de développement traditionnels tendent à répondre à la question « quels sont les problèmes rencontrés dans la chaîne de valeur qui est au centre de l'attention du projet et comment les résoudre » plutôt qu'à la question « comment aider les acteurs de la chaîne de valeur à résoudre le problème par eux-mêmes ».

Dans une approche systémique, les interventions se font par « petites touches ». Les activités mises en œuvre ont

pour but d'amener les acteurs du marché à assumer des rôles nouveaux ou de renforcer les rôles que ces acteurs assument déjà, ce qui doit entraîner la création d'emplois en plus grande quantité et de meilleure qualité. L'objectif ultime est de faire en sorte que ces changements de comportement perdurent une fois le projet terminé et entraînent des améliorations durables – et potentiellement généralisables avec le temps – sur le plan du travail décent.



4.1 Le processus de mise en œuvre



Étape 1 : Concevoir les interventions

Au fond, les interventions en rapport avec les systèmes de marché sont très simples : elles consistent à accompagner temporairement les acteurs du marché dans une démarche qui vise à améliorer durablement la situation sur le plan du travail décent. Dans les faits, il n'y a pas qu'une manière d'amener ces acteurs à changer de comportement et de pratiques. Les méthodologies par étapes ou les solutions universelles, privilégiées dans de nombreux projets de développement, n'existent pas, et on se rappellera à cet effet de l'exemple de PlayPump présenté dans le prologue. Pour cette raison, il sera éventuellement difficile de saisir toutes les nuances de cette approche et de s'y retrouver dans la complexité qui la caractérise. Par conséquent, ce chapitre s'appuiera sur un exemple concret, à savoir, l'intervention du projet *Road to Jobs* de l'OIT en Afghanistan pour remédier à l'autre problème présenté dans le prologue, celui des moutons malades d'Abdullah.

Tout d'abord, une « innovation » doit être introduite dans le système. Une innovation s'articule autour d'une stratégie d'amélioration de la chaîne de valeur : il s'agit de faire adopter un nouveau comportement, une nouvelle pratique ou une nouvelle technique par un acteur du marché – ou de faire évoluer un comportement, une pratique ou une technique en place – à la suite d'une intervention du programme, dans le but d'améliorer la performance globale du secteur (croissance, compétitivité) d'une manière qui produit les résultats escomptés pour les groupes cibles.

Il est important de noter que les innovations peuvent prendre des formes les plus diverses. Les innovations peuvent concerner les règles – nouvelles réglementations, nouvelles normes. Elles peuvent également concerner les fonctions de soutien – coordination ou diffusion de l'information. Les innovations ne sont pas nécessairement des nouveautés au sens d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. Il peut s'agir d'adaptations, d'améliorations ou d'ajustements apportés à des choses que les organisations font déjà.

Dans le cas du projet *Road to Jobs*, l'innovation consistait à élever le niveau de connaissance des auxiliaires vétérinaires, de sorte que ceux-ci puissent diagnostiquer les maladies du bétail et administrer les bons traitements afin de réduire la mortalité chez les animaux. D'autres exemples d'innovations sont présentés dans les encadrés 31 et 35.

Il n'y a pas qu'une manière de déterminer les innovations à introduire dans un système. De même, il n'y aura pas « l'innovation miracle » capable à elle seule d'entraîner un changement systémique, en particulier si celle-ci a été facile à repérer dès le début. L'équipe d'un projet doit accorder une attention particulière à la question de la captation de la valeur, et veiller à ce que les stratégies d'amélioration de la chaîne de valeur ne viennent pas simplement renforcer des inégalités existantes (cf. Encadré 27).

► Encadré 27 : Capturer de la valeur et « partager les bénéfices »

De nombreux scénarios peuvent être envisagés pour accroître la performance globale d'une chaîne de valeur. Une stratégie courante consiste à « créer de la valeur », c'est-à-dire à augmenter le volume des ventes et/ou les prix suite à une amélioration des produits ou à une réduction des coûts. La répartition de la valeur ajoutée évolue en fonction du maillon de la chaîne auquel cette valeur est créée. Par exemple, si, grâce au projet, les négociants parviennent à obtenir des prix plus élevés en améliorant leur stratégie marketing, de la valeur est alors créée. La

question est de savoir à qui profite (qui « capte ») la valeur ajoutée. Comme les négociants doivent payer un prix plus élevé aux fabricants du produit, ceux-ci capteront une partie de la valeur ajoutée. Il se peut que les fabricants doivent acheter des intrants plus coûteux, ce qui a pour effet de transférer une partie de la valeur ajoutée aux fournisseurs d'intrants. Il est indispensable que les producteurs – les petits exploitants agricoles, par exemple, qui sont souvent le groupe cible des projets – reçoivent une part équitable de cette nouvelle valeur créée.



Le rôle d'un projet est un rôle de « catalyseur ». Cela signifie que les membres de l'équipe agissent comme des agents extérieurs cherchant à accélérer le changement tout en évitant d'en faire eux-mêmes partie, l'idée étant que des « solutions viables » n'ont pas besoin des fonds d'un projet pour perdurer. Les activités menées dans le cadre de projets pour encourager les partenaires à changer leurs habitudes peuvent varier et vont de tactiques « douces », comme le conseil ou la facilitation des relations, à des tactiques « plus dures », telles le partage des coûts financiers (cf. Encadré 28).

L'équipe du projet Road to Jobs n'a pas directement formé des éleveurs à la santé animale : procéder de la sorte aurait eu un effet rapide et mesurable, mais de courte durée. Qui aurait continué à former les éleveurs une fois le projet terminé ? Le projet ne s'est pas non plus orienté directement vers la formation des auxiliaires vétérinaires : cette option aurait obligé l'équipe à former l'ensemble des personnels du pays pour faire une différence à grande échelle. Au lieu de cela, l'équipe s'est concentrée sur la fonction « formation des auxiliaires vétérinaires » et a demandé qui assurait cette fonction dans le système. Cela a débouché sur une collaboration avec l'Association des vétérinaires afghans (AVA), l'intervention du projet consistant à aider l'AVA à effectuer une évaluation des besoins de formation chez les éleveurs et à concevoir son propre programme de formation.

L'objectif général d'une méthodologie de facilitation est de renforcer la prise en main locale des interventions et de s'assurer que celles-ci auront un impact de grande ampleur et durable. Dans la pratique, cela signifie que tout type de soutien est possible tant que cela contribue à un changement systémique.

Pour déterminer des innovations à introduire dans le système, l'équipe du projet pourra examiner :

- ▶ Les innovations déjà introduites dans un petit nombre d'entreprises du système de marché cible ;
- ▶ Les idées émises par les entreprises de la chaîne de valeur ou du système de marché cible ;
- ▶ Les innovations déjà introduites dans des systèmes de marché similaires ;
- ▶ Les innovations introduites dans le cadre d'autres projets de DCV.

L'encadré 29 contient une série de questions que l'équipe du projet peut se poser pour « vérifier l'aspect pratique » d'une innovation qu'elle envisage de soutenir.



► Encadré 28 : Que recouvrent les activités mises en œuvre dans le cadre d'un projet dont l'approche est systémique ?

L'équipe d'un projet pourra mettre en œuvre toute une série d'activités selon le contexte et l'assistance demandée par les partenaires. Ces activités sont notamment les suivantes :

Diffusion de résultats de recherches, d'informations et de conseils pour mettre en lumière la possibilité et la volonté d'adopter de nouvelles façons de travailler chez les partenaires du projet :

- Études de marché
- Recherche et information sur de nouveaux produits, de nouveaux services ou de nouvelles technologies
- Accès à des informations sur les pratiques en vigueur à l'échelle internationale, p. ex. sur les innovations relatives à certains services dans d'autres pays, y compris par des visites d'études
- Évaluation de l'impact des « règles » existantes ou envisagées sur le plan réglementaire
- Faire savoir qu'une certaine innovation a été une réussite pour encourager d'autres acteurs à l'adopter

Assistance technique :

- Élaboration ou révision de stratégies commerciales, de plans, de manuels, de dispositions contractuelles, de services, de politiques et de règles ; évaluation et renforcement des capacités des acteurs du secteur
- Programmes de formation sur mesure, par exemple une « formation de formateurs », ou appui institutionnel à un organisme professionnel pour mettre au point et dispenser une nouvelle formation
- Aide au renforcement ou à la création de réseaux d'associations professionnelles, de systèmes productifs locaux ou de coopératives
- Aider les acteurs du marché à planifier et à lancer de nouveaux produits/services et à adopter de nouvelles pratiques commerciales

- Dispenser continuellement des conseils stratégiques et techniques, un tutorat et un mentorat pendant la durée d'une intervention

Relier, coordonner et rapprocher les acteurs du marché :

- Faciliter l'établissement de liens et de relations entre les acteurs du marché ; partager des informations sur de nouvelles sources de financement, de nouveaux marchés, de nouveaux fournisseurs de facteurs de production et les acteurs du marché international
- Mettre en place un mécanisme de coordination formel ou informel entre les acteurs du marché, ou faciliter un dialogue ouvert et la collaboration

Co-investissements avec le partenaire :

- Accorder des subventions ou des crédits dans des conditions favorables sous la forme d'un prêt ou d'un financement concessionnel pour tester de nouvelles façons de travailler ou pour réduire les risques liés à l'innovation
- Partager les coûts des postes clés chez les partenaires
- Détacher ou mettre à disposition des membres du personnel du projet sur une courte période, p. ex. dans un organisme public

Il peut être utile de mettre au point des « outils » de type programmes de formation standardisés – comme le programme « (Créez et) Gérez mieux votre entreprise » ([GERME/SIYB](#)) – dans le cadre de l'approche systémique. Cependant, le processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets doit partir de l'analyse des systèmes de marché et traiter les causes sous-jacentes des contraintes systémiques. Il ne doit pas partir des outils, ni être guidé par ceux-ci.

Une intervention est alors imaginée pour inciter les acteurs du marché à adopter ces innovations. L'encadré 30 aborde les questions environnementales à examiner lors de la conception des projets, tandis que l'encadré 31 décrit la mise au point d'une intervention en faveur de l'emploi des jeunes en Zambie.

À ce stade, seules les interventions prévues pour une expérimentation sont mises au point en détail. La phase

pilote a pour but de tester différentes innovations et de repérer rapidement celles qui remportent la plus forte adhésion. Il faut toutefois réfléchir à une stratégie de déploiement à grande échelle pour s'assurer qu'une innovation testée qui rencontre une bonne adhésion pourra être généralisée. Si des innovations testées dans une phase pilote sont bien accueillies, de nouvelles interventions seront mises en œuvre pour stimuler l'adoption de ces innovations par d'autres acteurs du marché.

► Encadré 29 : L'intervention va-t-elle réussir ?

Faisabilité de l'innovation

- Les incitations sont-elles suffisamment importantes pour que les acteurs adoptent l'innovation ?
- Les organisations ont-elles la capacité d'adopter les innovations ?
- Existe-t-il des facteurs susceptibles de compromettre l'adoption de l'innovation ?
- Quelles sont les hypothèses retenues pour prédire que l'adoption de l'innovation va contribuer/aboutir aux changements prévus dans le système de marché ? Existe-t-il des données probantes laissant supposer que ces hypothèses sont plausibles ?

- Est-il réaliste de penser que les innovations seront adoptées avant la fin du projet ?

Risques

- Y a-t-il un risque que l'innovation, si elle est adoptée, ait des effets négatifs sur les dynamiques de pouvoir fondées sur le sexe, les conditions de travail ou l'environnement ?

Conseil : revenir à l'étape 4 du chapitre 3 pour se remémorer l'ensemble des incitations susceptibles d'influer sur le comportement des acteurs du marché.

L'équipe du projet peut aussi mettre en œuvre plusieurs interventions en même temps pour amener un changement systémique. De fait, il est rare qu'il suffise d'introduire une seule innovation dans le système pour parvenir à un tel changement. L'expérience montre plutôt que c'est l'ensemble des interventions mises en œuvre dans une chaîne de valeur particulière qui permet d'aboutir à un changement d'envergure et durable. Une [étude de l'OIT](#) sur le programme Alliances Caucase (ALCP) a montré les effets d'une série d'interventions de développement des systèmes de marché sur l'informalité et les conditions de travail dans le secteur laitier en Géorgie, et notamment une amélioration de l'environnement réglementaire, une augmentation de la demande et un meilleur accès à l'information et aux services pour les agriculteurs.

Lorsqu'une idée d'intervention a été trouvée, les différentes étapes de sa mise en œuvre sont souvent représentées sous la forme d'une chaîne de résultats. Une chaîne de résultats est un outil qui visualise la nature et l'objectif des activités mises en œuvre dans le cadre du programme. Elle représente l'enchaînement des changements successifs qui relient les activités du programme aux résultats et aux effets escomptés.

Une chaîne de résultats peut être élaborée à tout moment du processus de conception de l'intervention. En effet, cet outil pourra être utile au personnel du projet pour réfléchir à la façon dont un changement va en induire un autre, et pour tester les hypothèses retenues. Enfin, une « théorie du changement » solide devra expliquer comment toutes les innovations encouragées vont contribuer ensemble à changer durablement la situation des groupes cibles en matière de travail décent.

À la fin de l'étape 1, des interventions visant à remédier aux contraintes systémiques précisées durant l'analyse devront avoir été élaborées.



► Encadré 30 : Prise en compte des objectifs environnementaux lors de l'élaboration d'une intervention

Les interventions destinées à améliorer la performance environnementale d'une chaîne de valeur – p. ex. introduire des cultures résistantes au stress hydrique pour obtenir de meilleures récoltes (adaptation) ou améliorer l'efficacité énergétique pour faire des économies (verdissement) – peuvent également avoir un effet positif direct sur sa performance économique – une situation « gagnant-gagnant ». Nombre de projets s'attachent aujourd'hui à promouvoir à la fois des objectifs environnementaux et des objectifs socioéconomiques (en particulier l'emploi). Les objectifs de ces projets, qui sont décrits dans la publication intitulée *Market Systems Development and the Environment: A Guidance Note* (*Développement des systèmes de marché et environnement – Note d'orientation*), sont notamment les suivants :

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre et augmenter les revenus grâce à des évolutions technologiques et à la mise en place de bonnes pratiques de production dans le secteur des fours à briques, notamment en augmentant l'efficacité énergétique de ces fours
- Promouvoir des pratiques agricoles écologiquement durables et réduire la vulnérabilité des agriculteurs

vis-à-vis du changement climatique tout en augmentant leurs revenus

- Promouvoir la viabilité environnementale dans le secteur de la construction, tout en augmentant les revenus des travailleurs et les bénéfices des entreprises du secteur et en créant des emplois verts
- Développer le secteur des énergies renouvelables et améliorer l'accès des ménages pauvres à l'énergie
- Développer le secteur de la gestion des déchets, accroître les revenus et les bénéfices des acteurs de ce marché et créer des emplois verts

Dans d'autres cas, cependant, il se peut que ce lien immédiat entre objectifs environnementaux et socioéconomiques ne soit pas aussi évident à court terme. L'équipe du projet devra alors réfléchir au degré de priorité qu'elle entend accorder aux objectifs environnementaux par rapport à d'autres objectifs comme l'emploi ou les revenus. En tout état de cause, il convient d'éviter les interventions susceptibles de « causer du tort ». Par exemple, une intervention pouvant déboucher sur l'adoption et l'usage incontrôlé de produits chimiques dangereux et nocifs pour l'environnement devra être écartée.



► Encadré 31 : Gros plan sur une intervention : la distribution sur le dernier kilomètre

Programme : Yapasa

Pays : Zambie

Secteur : Agriculture

Programme commun des Nations Unies mis en œuvre par l'OIT et la FAO, avec un financement de l'ASDI

Changement systémique envisagé : les acteurs du marché inventent des circuits de distribution commercialement viables sur le dernier kilomètre pour, d'une part, créer des emplois adaptés aux jeunes, et d'autre part, répondre aux besoins des petits exploitants agricoles en améliorant la disponibilité, l'accessibilité et la qualité des intrants.

Innovation systémique : le programme Yapasa a aidé des grossistes indépendants à développer leur réseau de distribution d'intrants en passant par des revendeurs communautaires d'intrants agricoles (RCIA). Le modèle repose sur la distribution et la promotion des intrants.

Les RCIA, qui interviennent à titre d'agents commerciaux, organisent des activités de marketing (sur des parcelles de démonstration, par exemple), stockent des produits et les vendent pour le compte des grossistes contre une commission. Plusieurs fournisseurs d'intrants soutiennent également le modèle en assurant la promotion des produits et la formation des revendeurs.

Activités réalisées dans le cadre de l'intervention : le programme Yapasa a conseillé les grossistes sur des stratégies pour repérer et sélectionner les RCIA. Le projet a participé aux dépenses suivantes : a) la formation des RCIA sur les produits, dispensée par le fabricant d'intrants ; b) l'organisation régulière d'activités promotionnelles prenant la forme de journées sur le terrain pour les agriculteurs ; c) des motos pour les agents de vulgarisation chargés du suivi ; d) des indemnités de repas pour le personnel du ministère de l'Agriculture participant aux journées sur le terrain.



Étape 2 : Trouver et mobiliser des partenaires

La phase pilote nécessite des partenaires. Ces partenaires seront issus du secteur public, du secteur privé ou de la société civile. Ils sont ceux qui vont être amenés à adopter une innovation en premier et avec lesquels vous allez pouvoir collaborer pour voir si, d'une part, il sera possible d'introduire l'innovation, et d'autre part, si celle-ci a des chances de bénéficier aux groupes cibles. Pour procéder à une sélection, on privilégiera des consultations informelles avec des partenaires potentiels, au cours desquelles l'équipe s'attachera à :

- ▶ Présenter l'innovation proposée afin de recueillir leur avis et de sonder leur intérêt ;
- ▶ Déterminer d'éventuels obstacles les concernant – capacités, motivations, blocages potentiels, direction peu disposée à prendre des risques, volonté d'investir insuffisante ;
- ▶ Préciser le rôle du projet dans le soutien à l'innovation ainsi que les attentes de l'équipe à leur égard.

Au moment de choisir les partenaires, il est essentiel de tenir compte là encore de leur capacité et de leur motivation à adopter une innovation, car cela pourra avoir une incidence majeure sur les résultats et la viabilité du projet. Le diagramme « capacité-volonté » peut aider à adapter le soutien en fonction des incitations (« volonté ») et des compétences (« capacité ») des acteurs du marché. Cet outil, mis au point par The Springfield Centre, suggère ensuite des stratégies générales pour soutenir les acteurs en fonction de la catégorie « capacité-volonté » dans laquelle ils se retrouvent classés (cf. Encadré 32).

Les raisons qui vont inciter un partenaire à adopter une innovation peuvent ne pas apparaître clairement à première vue. Les motivations peuvent être « cachées » ou difficiles à cerner, en particulier dans des institutions publiques où la notion de rentabilité n'intervient pas. Par exemple, des autorités locales investies d'une mission de développement économique pourront être fortement incitées à améliorer la situation économique locale (mandat, votes) et pourront avoir déjà mis en place certains programmes. Dans ce cas, toute innovation devra coïncider avec les incitations de ces autorités – mieux remplir leur mission ou améliorer la perception de leur travail par les administrés. Le choix d'un partenaire pourra se faire en fonction de ses motivations (cf. Encadré 33).

Afin d'améliorer la santé du bétail, l'équipe du projet *Road to Jobs* a établi un partenariat avec l'Association des vétérinaires afghans (AVA) – un exemple typique de partenaire appartenant à la catégorie « volonté forte, capacité faible » (cf. Encadré 32). Pendant longtemps, les besoins du pays en matière de santé animale ont été principalement financés par les pouvoirs publics. Or, ce soutien public s'est réduit de plus en plus au cours des trois dernières décennies. L'AVA a été créée en 1996 sous la forme d'une coopérative d'achat et de distribution pour combler le vide laissé par l'État. Plutôt que de compter sur des fonds publics, les membres de l'association ont opté pour un modèle basé sur des services payants, marquant les débuts de la pratique vétérinaire privée dans le pays³¹. Pour l'AVA, dont la mission était de professionnaliser les vétérinaires afghans, la motivation à proposer des services à valeur ajoutée élevée était forte afin d'attirer des adhérents.

Un autre point important à considérer au moment de choisir des partenaires est leur capacité à adopter une innovation. Par capacité, on entend, par exemple, ressources humaines et financières, réseaux sur lesquels s'appuyer ou encore dynamisme de la direction. Des capacités limitées auront aussi des conséquences pour l'intervention et devront donc être renforcées.

Par ailleurs, pour qu'une innovation puisse être déployée à grande échelle à l'issue d'une expérimentation réussie, il est important de se faire une idée précise de la position, et notamment de l'importance, du partenaire sur le marché. Cela est capital pour définir des « stratégies de déploiement » et pour déterminer jusqu'à quel point d'autres acteurs similaires du marché voudront copier le partenaire (cf. Étape 4).

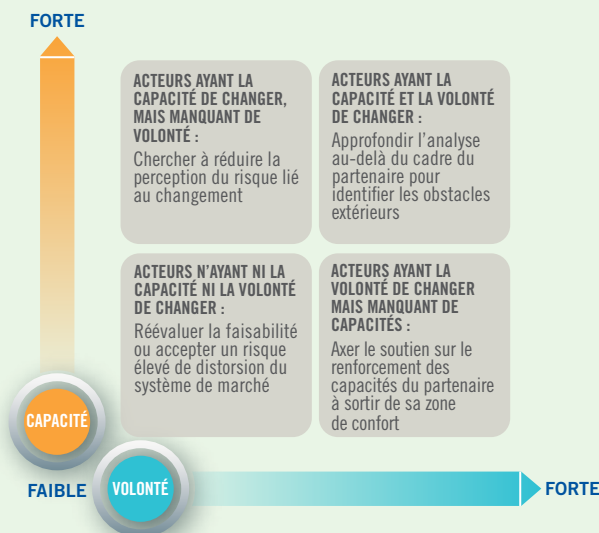
À la fin de l'étape 2, l'équipe du projet devra avoir trouvé les partenaires de la phase pilote et s'être entendue avec eux sur des domaines d'appui ou de collaboration.

³¹ Le portrait qui est fait de l'AVA dans ce paragraphe est tiré d'un article disponible (en anglais) sur : <https://www.avma.org/javma-news/2007-11-15/afghan-veterinary-association-finds-its-way>.



► Encadré 32 : Évaluation de la « volonté » et de la « capacité » des partenaires potentiels

Figure 6. « Le diagramme « capacité-volonté »



Source : [Guide opérationnel M4P](#)

Catégorie « volonté forte, capacité faible ». L'équipe du projet devra s'attacher à renforcer les capacités du partenaire. Formation, conseil et mentorat font partie des interventions possibles.

Catégorie « volonté faible, capacité forte ». L'équipe du projet devra s'employer à convaincre le partenaire des avantages du changement ou à réduire la perception par celui-ci du risque associé au changement. On pourra, par exemple, entreprendre conjointement des recherches pour mieux comprendre l'innovation et pour développer la base de données factuelles à ce sujet, ou partager le coût d'une expérimentation afin de réduire les risques pour le partenaire et de renforcer sa confiance dans l'innovation.

Catégorie « volonté faible, capacité faible ». Des partenaires potentiels qui manquent à la fois de motivation et de capacité devront autant que possible ne pas être sélectionnés. Toutefois, dans certains secteurs, il se peut qu'il n'y ait d'autre choix que de collaborer avec eux. Dans ce cas, l'équipe du projet devra s'attacher à renforcer à la fois les capacités et les incitations de ces partenaires, tout en acceptant les risques encourus.

Catégorie « volonté forte, capacité forte ». Des partenaires potentiels qui ont à la fois la motivation et la capacité pour opérer un changement doivent amener l'équipe du projet à se poser la question suivante : pourquoi ne le font-ils pas déjà ? Il est possible que la réponse se trouve dans des facteurs indépendants de la volonté du partenaire – p. ex. l'environnement réglementaire. Dans ce cas, il sera important de déterminer les facteurs en question et d'y remédier.

► Encadré 33 : Sélection d'un partenaire en fonction de ses motivations

- **Le marché exerce une forte pression.** Si la pression est la principale motivation pour faire en sorte que les emplois deviennent plus décents, alors les entreprises proches du marché (p. ex. les gros acheteurs internationaux) sont les partenaires à privilégier. Cette pression peut avoir plusieurs origines : l'existence de risques pour la réputation (p. ex. ne pas vouloir être l'objet d'une publicité négative) ; le public (p. ex. pression des consommateurs ou campagnes menées par des ONG) ; des investisseurs (p. ex. des actionnaires qui exigent des pratiques commerciales plus responsables et durables). Les entreprises leaders du marché subissent directement cette pression et sont les plus à même d'exercer une influence sur leurs fournisseurs à grande échelle. Cela étant, ces entreprises ne sont pas toujours disposées à montrer l'exemple dans de telles circonstances. Travailler

avec des groupements d'entreprises ou en collaboration avec d'autres acteurs du marché – employeurs, syndicats, ministère du travail – est souvent plus efficace.

- **Améliorer la productivité.** Si la principale motivation est une amélioration de la productivité, il peut être judicieux de s'associer à des entreprises pour mener des expérimentations visant à faire la preuve du lien entre conditions de travail et performance. Les organisations d'employeurs peuvent jouer un rôle important dans la généralisation d'une innovation. Les prestataires de formation et les cabinets d'experts-conseils sont les partenaires les plus susceptibles de développer des services. Lorsqu'ils opèrent à l'échelle nationale, ils peuvent également œuvrer pour la généralisation d'une innovation.



- **Améliorer la législation et son application.** Lorsque la législation et son application constituent une incitation majeure, les partenaires seront similaires aux partenaires d'initiatives visant à garantir l'accès aux marchés. Un projet perdrait la confiance du secteur privé en ne s'associant qu'avec des organes chargés de faire appliquer la loi. Les chances d'obtenir des résultats seront plus grandes en travaillant avec des partenaires tripartites concernés par la chaîne de valeur et en facilitant le dialogue entre eux.
- **Renforcer l'égalité entre les femmes et les hommes.** Sélectionner et trouver un accord avec le bon partenaire a également une incidence sur la problématique hommes-femmes. Il est peu probable qu'une plus grande égalité entre les femmes les hommes soit en soi une incitation pour la plupart des acteurs du marché. Ainsi, choisir un partenaire qui a déjà pour objectif de promouvoir l'égalité hommes-femmes évitera à l'équipe de devoir présenter une justification économique de cet aspect, ce qui ne va pas toujours sans difficultés. Ces partenaires

pourront être des associations de femmes, des coopératives, des réseaux, des associations de femmes d'affaires ou les ministères de la condition féminine. Là encore, les deux points clés à examiner sont, d'une part, la possibilité de généraliser une innovation, et d'autre part, la question de savoir si le fait de travailler avec de telles organisations va permettre de faire d'une innovation la « nouvelle norme ». Dans certaines situations, cela peut être contre-productif, les acteurs du marché pouvant considérer les organisations de femmes comme marginales, ce qui aura éventuellement une incidence sur l'adoption d'une innovation par le marché. Dans d'autres situations caractérisées par une forte présence des femmes à différents niveaux d'une chaîne de valeur et par une forte ségrégation entre les sexes, travailler avec des partenaires comme ceux-ci – et même faciliter leur création s'ils n'existent pas –, sera sans doute la stratégie la plus efficace, voire la seule possible.

Étape 3 : Tester les interventions

La phase pilote consiste ensuite à mettre en œuvre certaines activités – ou à aider des partenaires à mettre en œuvre eux-mêmes des activités. Comme la facilitation est davantage un art qu'une science – et qu'elle ne se limite pas au déploiement d'outils standard –, c'est un processus qui est parfois difficile à saisir, ce qui fait à la fois sa faiblesse et sa force. Tout est possible en la matière – cela va de tactiques « dures » comme le partage des coûts à des tactiques « plus douces » comme servir d'intermédiaire – tant que l'on reste fidèle à sa vision d'un système plus efficace et inclusif qui profite aux pauvres et qui n'a pas à compter sur un soutien extérieur constant.

Cela dit, avec plus d'expérience et une meilleure connaissance – du secteur et du pays dans lequel le projet est mis en œuvre mais aussi de l'approche systémique elle-même –, les responsables de projets peuvent prendre de meilleures décisions. Le problème est que, dans le monde réel, il est rare que l'on ait une seconde chance : les premières impressions restent, l'argent gaspillé ne peut pas être récupéré et une crédibilité ébranlée est difficile à retrouver.

La bonne nouvelle est que les facilitateurs ont de meilleures chances de prendre les bonnes décisions en apprenant des succès et des échecs d'autres projets. Au fil du temps, cette expérience accumulée a éclairé un ensemble de pratiques, qui a débouché sur un certain nombre de « règles empiriques ». Les six principes de la facilitation sont exposés dans l'encadré 34³².

Durant la phase d'expérimentation, l'équipe du projet *Road to Jobs* a aidé l'AVA à former des commerçants qui n'avaient pas de connaissances vétérinaires, mais qui vendaient déjà des traitements pour animaux. Dix-huit commerçants sont ainsi devenus des auxiliaires vétérinaires qualifiés, ce qui a permis d'améliorer l'accès des éleveurs à des services de santé animale. L'assistance fournie par le projet a été à la fois financière (partage du coût des activités) et technique. L'encadré 35 présente une autre intervention du projet *Road to Job* dans la chaîne de valeur des produits laitiers.

À la fin de l'étape 3, il aura été décidé, à partir des enseignements tirés de l'expérimentation, soit d'adapter la stratégie (étape 5), soit de généraliser l'innovation (étape 4).

³² Ceux-ci ont été adaptés des « [Principes de la facilitation](#) » d'Ingénieurs sans frontières



► Encadré 34 – Les principes de la facilitation, par Ingénieurs sans frontières

Visibilité



Évitez de mettre en avant les donateurs et les projets sur le marché. Une trop forte visibilité entraîne une dépendance et laisse penser qu'un facilitateur est aux commandes. Une visibilité moindre facilitera la prise en main du changement par votre partenaire et favorisera un impact durable du projet une fois celui-ci terminé. Rester un peu en retrait aura également pour effet d'inciter davantage votre partenaire à prendre les décisions et à en assumer la responsabilité.

Appropriation



L'objectif général d'un projet de facilitation est de charger des acteurs locaux compétents et motivés d'opérer le changement souhaité afin que celui-ci devienne durablement la norme. Cela nécessite de faire en sorte que, dès le début du projet, le partenaire dirige l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles pratiques commerciales et de nouvelles méthodes de travail, l'équipe du projet ayant quant à elle un rôle de soutien. Différentes stratégies peuvent favoriser cette appropriation : travailler avec un partenaire local, impliquer les acteurs locaux dans la prise de décisions, faire en sorte que les partenaires règlent eux-mêmes la plus grande partie des coûts.

Faire une offre claire



Expliquez clairement à votre partenaire l'objectif de votre projet et les avantages qu'il pourrait avoir à collaborer avec vous. Il n'est pas obligatoire de le faire dès la première rencontre avec le partenaire, mais il est important de lui préciser très vite le type de partenariat que vous souhaitez établir.

Pas de repas gratuits



Hésitez à offrir une aide financière et faites en sorte que le temps et les ressources que vous consacrez à vos partenaires n'aillent pas de soi. Essayez de pousser ceux-ci à devenir les leaders du changement en mettant au point un système d'incitation qui récompensera leur efficacité.

Points d'influence



Des acteurs qui innovent et adoptent très tôt un changement ont généralement de bonnes raisons pour essayer quelque chose de nouveau et prendre des risques. Essayez de montrer à vos partenaires ce qu'ils ont à gagner à faire partie de cette catégorie. Travailler avec des acteurs respectés par d'autres acteurs du marché est également important pour diffuser le changement à grande échelle. À terme, le changement doit se propager !

Définir rôles et responsabilités



Soyez clair(e) dès le début sur vos intentions et sur ce que vous attendez de votre partenaire. Cela concerne aussi bien les normes éthiques que les rôles et responsabilités de chacun, les conditions d'engagement ou l'éventuelle collaboration avec des concurrents du secteur.



► Encadré 35 : Gros plan sur une intervention : la gestion d'une chaîne d'approvisionnement

Programme : Road to Jobs

Pays : Afghanistan

Secteur : Agriculture

Mise en œuvre par l'Organisation internationale du Travail (OIT) avec un financement de l'ASDI

Changement systémique envisagé : une meilleure infrastructure de marché permet aux producteurs laitiers de ne plus se limiter à la seule consommation locale et d'accéder à des marchés à plus forte valeur ajoutée, le but étant d'augmenter les revenus des producteurs et de créer des emplois.

Innovation systémique : l'équipe *Road to Jobs* aide un transformateur laitier à former des agriculteurs à des méthodes de production qui permettent d'obtenir un lait de qualité. Les centres de collecte donnent aux agriculteurs la possibilité de vendre leur lait à des usines qui le transforment en produits laitiers. Trois centres (couvrant chacun 5 à 10 villages) collectent quotidiennement le lait frais auprès des agriculteurs. Le programme *Road to Jobs*

a également accompagné une diversification des produits et des marchés finaux afin de stimuler la demande de lait frais et transformé.

Activités réalisées dans le cadre du projet : fidèle aux principes de la facilitation, l'équipe du projet *Road to Jobs* n'était pas disposée à prendre en charge le coût de la construction de nouveaux centres de collecte du lait, car son but était de soutenir des stratégies commercialement viables et fondées sur de véritables mesures d'incitation destinées aux entreprises – plutôt que de financer des « éléphants blancs » susceptibles de cesser toute activité à plus ou moins court terme. L'équipe a donc décidé de financer le renforcement des capacités « côté offre », c'est-à-dire principalement la formation des agriculteurs. Côté demande, le projet a financé les services d'un consultant technique iranien chargé de conseiller le transformateur laitier sur le développement des produits. Enfin, l'équipe du projet aide le transformateur à obtenir une certification HACCP (analyse des risques et maîtrise des points critiques), une condition essentielle pour accéder aux marchés d'exportation.

► Encadré 36 : Concevoir des interventions pour améliorer la circularité

Le concept « d'économie circulaire » consiste à réduire autant que possible les déchets et à optimiser l'utilisation des ressources naturelles. Il s'agit d'une alternative à l'économie linéaire traditionnelle, dans laquelle de grandes quantités de ressources naturelles sont extraites pour fabriquer des produits qui ne seront souvent utilisés qu'une fois avant de finir dans une décharge³³. La notion de circularité peut être étudiée dans n'importe quelle chaîne de valeur en examinant l'ensemble des intrants et extrants physiques d'un processus de production. Concernant les intrants, on cherchera à répondre aux questions suivantes : quelle est la provenance des intrants ? Sont-ils le produit fini d'un autre secteur d'activité ? Et si ce n'est pas le cas, existe-t-il des possibilités de s'approvisionner en intrants recyclés ? Pour ce qui est des extrants, la question à se poser est la suivante : quels intrants permettent de reconvertir le produit ou de le rendre biodégradable en fin de vie ?

Imaginons que l'équipe d'un projet effectue une analyse de la chaîne de valeur de la chaussure et découvre que

le caoutchouc vierge est l'un des principaux intrants de cette chaîne. Elle constate également que le produit fini généralement dans une décharge après cinq ans d'utilisation, où il mettra plus de cinquante ans à se dégrader. Dans l'optique d'améliorer la circularité, l'équipe pourra chercher s'il existe des fournisseurs de caoutchouc recyclé que l'on pourrait introduire dans la chaîne de valeur pour adapter le modèle économique. On pourra envisager, par exemple, la mise en place d'un approvisionnement en pneus usés – qui finissent également dans des décharges – ou d'un système de récupération des chaussures usagées permettant de recycler le caoutchouc restant sur les chaussures. Pour ce qui est de la fin de vie de composants impossibles à recycler ou à reconvertir – comme les semelles ou les lacets –, l'équipe pourra chercher dans son analyse des moyens d'améliorer leur biodégradabilité, de manière à réduire la quantité de déchets lents à se dégrader ou nocifs pour l'environnement³⁴.

³³ Département des affaires économiques et sociales de l'ONU

³⁴ La possibilité de remplacer certains intrants d'une chaîne de valeur dépendra de plusieurs facteurs. Des difficultés supplémentaires pourront se poser dans des chaînes de valeur internationales. Il se peut en effet que les principaux acheteurs imposent un cahier des charges strict et ne soient pas disposés à changer quoi que ce soit dans les matières premières utilisées.

Étape 4 : Ancrer le changement systémique

Si l'expérimentation est une réussite, le défi suivant consiste à faire adopter l'innovation à grande échelle. Comment faire en sorte que le nouveau comportement ou la nouvelle pratique devienne la « nouvelle norme » dans la chaîne de valeur ? Cette étape nécessite de revoir la stratégie de déploiement à grande échelle imaginée au début de la phase pilote.

Il est important de souligner que ce n'est pas l'intervention elle-même qui est déployée à grande échelle, mais le changement de comportement ou de pratique. Ainsi, il ne s'agit pas de se demander comment l'équipe du projet va pouvoir travailler avec 100 entreprises à l'issue d'une expérimentation effectuée dans deux entreprises, mais bien de savoir comment 100 entreprises vont pouvoir adhérer au changement sans que l'équipe n'ait à intervenir auprès de chacune d'elles. Dans une approche systémique, il y a une différence entre généraliser une innovation et mettre en œuvre un projet à plus grande échelle.

L'équipe d'un projet ne doit pas adopter une attitude passive et s'imaginer qu'il suffit d'aider à introduire une bonne idée dans un système pour que celle-ci « prenne » toute seule, naturellement. Au contraire, elle devra mener une série d'activités de suivi pour conforter le changement de comportement et l'installer durablement.

Si les partenaires de la phase pilote sont ceux qui vont adopter très tôt l'innovation, il sera en revanche beaucoup plus difficile d'amener une majorité d'acteurs à les imiter. S'il peut y avoir un effet d'entraînement, des recherches en sociologie et en économie montrent que les « suiveurs » devront parfois être autant accompagnés, voire plus, que les « précurseurs ». Par nature, ou presque, les suiveurs ont des capacités moindres et sont moins enclins à prendre des risques que les précurseurs.

Les stratégies pour passer de l'expérimentation à la généralisation d'un changement seront très différentes en fonction du type de partenaires, de la structure du marché et de facteurs socioculturels voire géographiques. Le contexte du secteur et du pays a une forte incidence sur la capacité des programmes à prendre de l'ampleur ainsi que sur les calendriers de mise en œuvre. Cela sera plus facile dans des pays aux chaînes de valeur « très actives » – présence d'acteurs majeurs, économie plus interconnectée, densité de population plus élevée – que dans des pays aux chaînes de valeur « peu actives³⁵ ».

³⁵ Source : *Getting to scale: Lessons in reaching scale in Private Sector Development programmes* par Gareth Davies. En termes d'investissement, un marché « étroit » ou « peu actif » est un marché sur lequel « les investisseurs et les entreprises en croissance sont en nombre limité et ont du mal, d'une part, à entrer en contact, et d'autre part, à effectuer des transactions à un coût raisonnable » (British Private Equity and Venture Capital Association, 2009).

Généraliser une innovation sera également plus facile dans des secteurs d'activité organisés en réseaux, concentrés géographiquement et dont le marché est très concentré (grand nombre de petits acteurs).

Rien de remarquable ne s'est passé pendant les deux premières années de l'intervention du projet *Road to Jobs* concernant les services vétérinaires. Le changement s'est véritablement opéré la troisième année avec des taux de mortalité divisés par deux, ce qui s'est traduit par un revenu supplémentaire d'environ 1,17 million de dollars réparti entre 46 000 éleveurs. Il a en fait fallu du temps pour que s'établisse une confiance entre auxiliaires vétérinaires et éleveurs. Comme les services proposés étaient très demandés et bénéficiaient à la fois aux éleveurs (animaux en meilleure santé) et aux auxiliaires vétérinaires (rémunérés pour leur travail), ces derniers ont progressivement élargi leur clientèle et diversifié leurs services. Ils ont adapté le modèle et ont commencé à proposer, d'une part, des vaccins et des traitements dans des régions reculées en passant par des circuits informels (principalement par l'intermédiaire de personnes voyageant dans les villages), et d'autre part, des services téléphoniques pour renseigner les éleveurs sur la manière d'administrer ces vaccins et traitements. Les auxiliaires vétérinaires ont également signalé que d'autres commerçants avaient commencé à reproduire leur modèle et avaient pris contact avec l'AVA pour se former.



Conseil

Les attentes de l'équipe d'un projet pour ce qui est des chances de voir un changement se généraliser devront être réalistes et le processus devra être planifié en conséquence.

Il faut généralement cinq ans ou plus pour qu'une intervention atteigne l'ampleur souhaitée et enclenche une dynamique propice à un changement systémique. Les cycles de production saisonniers de certains secteurs comme l'agriculture pourront également ralentir le rythme auquel des innovations vont pouvoir être expérimentées. Les donateurs doivent en tenir compte au moment de concevoir un programme et de fixer des échéances.

Dans un programme typique, seules quelques interventions atteignent l'ampleur souhaitée. Les responsables de programmes doivent donc expérimenter très tôt plusieurs innovations, puis mettre les bouchées doubles sur celles qui apparaissent comme plus prometteuses. Par ailleurs, les donateurs et les praticiens doivent également tolérer un niveau de risque élevé et se préparer à connaître des échecs.



► Encadré 37 : Stratégies de généralisation possibles

Les stratégies suivantes sont une adaptation de stratégies présentées dans le document suivant : [Getting to scale: Lessons in reaching scale in Private Sector Development programmes](#) (Toucher le plus grand nombre : enseignements retenus du déploiement à grande échelle de programmes de développement du secteur privé).

Stratégie n° 1 : Généraliser une innovation en s'appuyant sur des acteurs de poids

La stratégie la plus simple consiste à travailler avec un ou deux acteurs du marché qui, à eux seuls, peuvent toucher un grand nombre de personnes pauvres. Cela veut dire qu'au début de l'intervention, il faudra repérer et s'associer avec des acteurs possédant de « gros moyens » et capables de mobiliser des ressources financières et humaines importantes pour définir puis déployer l'innovation. Il se peut que ces acteurs de poids disposent déjà de vastes circuits de vente ou de distribution.

Par exemple, l'équipe du projet [Katalyst](#) mis en œuvre au Bangladesh a collaboré avec Syngenta pour mettre au point une nouvelle formation axée sur les revendeurs d'intrants agricoles, qui a finalement bénéficié à plus de 350 000 agriculteurs.

Stratégie n° 2 : Travailler avec des « précurseurs » pour créer un effet d'entraînement

Une autre stratégie couramment utilisée pour généraliser un changement consiste à travailler avec un petit nombre de « précurseurs » pour apporter la preuve de la

viabilité de l'innovation à d'autres acteurs du marché. Le souhait est de voir se créer un effet d'entraînement qui va spontanément amener d'autres acteurs du marché (les « suiveurs ») à adopter l'innovation.

Par exemple, la [Fondation Gatsby](#) a développé le secteur des pépinières pour procéder au clonage d'eucalyptus hybrides en Ouganda. Plus de 60 nouvelles pépinières ont depuis été créées sans le soutien du programme.

Stratégie n° 3 : Soutenir activement les « suiveurs »

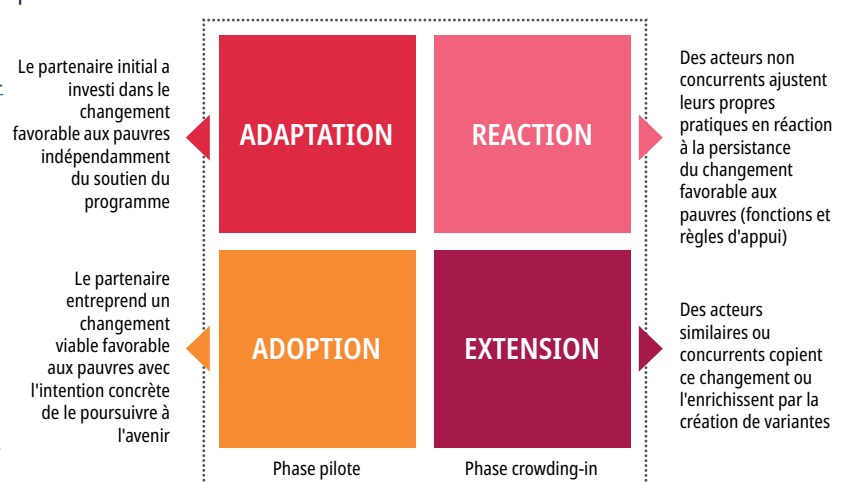
Si la stratégie n° 2 ne produit pas l'effet escompté, un soutien plus direct pourra être apporté par le programme aux suiveurs. Cette stratégie a pour but, soit de généraliser l'innovation en soutenant deux groupes d'acteurs (les précurseurs et les suiveurs), soit de créer un nouvel effet d'entraînement ou d'atteindre un point de bascule au-delà duquel une troisième vague d'acteurs va spontanément adopter l'innovation.

Par exemple, pour renforcer le système de distribution des intrants sur le dernier kilomètre au Kenya, le [Kenya Markets Trust](#) (KMT) a expérimenté un système de « revendeurs privilégiés » avec un petit nombre de distributeurs. Suite à cette expérimentation, le KMT a travaillé avec 8 autres distributeurs faisant partie des « précurseurs » avant de passer à un système de franchise rassemblant plus de 30 revendeurs ruraux. L'intervention a entraîné une augmentation des revenus pour plus de 150 000 agriculteurs.

En fin de compte, l'objectif de la série d'interventions est de résoudre le problème et d'instaurer un changement systémique. La question de savoir comment établir et mesurer avec précision si un tel changement s'est concrétisé est encore débattue. Un outil largement utilisé pour mesurer et gérer un changement systémique est le cadre AAER (*Adoption – Adaptation – Extension – Réaction*), qui figure dans [Le guide opérationnel de la démarche 'faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres'](#).

Cet outil pourra être utile pour mettre au point une stratégie et assurer le suivi d'interventions de la phase pilote jusqu'à la fin du projet. Il permet de classer en plusieurs catégories les réactions des partenaires et d'autres acteurs du marché à une innovation instaurée dans le cadre d'un projet. Les définitions de ces catégories, qui sont divisées en deux phases – « pilote » et « crowding-in » (ou articulation) –, sont précisées ci-dessous.

Figure 7. Évaluer les progrès vers un changement systémique avec le cadre AAER





Il est important de souligner qu'il ne s'agit pas d'étapes du processus de changement systémique, dans la mesure où les acteurs du marché pourront déjà figurer dans les catégories « extension » ou « réaction » alors que les partenaires du projet se trouveront dans la catégorie « adaptation ». Cette classification est toutefois utile pour évaluer jusqu'à quel point un changement est systémique. Évaluer les progrès réalisés de cette manière permet à l'équipe d'un projet de s'adapter à ce qui se passe dans la chaîne de valeur et son système de marché, et de décider des mesures à prendre, p. ex. prévoir des activités pour faciliter l'extension.

Il n'est en outre pas toujours évident de savoir exactement où l'on en est dans le processus de changement systémique. Pour faciliter cette réflexion, les équipes pourront se poser les questions énoncées dans l'encadré 39 à l'occasion d'examen menés en interne ou dans le cadre de processus d'évaluation plus formels.

À la fin de l'étape 4, une série d'interventions complémentaires devront avoir été mises en œuvre en vue d'ancrer le changement systémique.

► Encadré 38 : Questions-guides pour évaluer un changement systémique

PHASE	QUESTION
Adoption	Si le projet s'arrêtait maintenant, les partenaires reprendraient-ils leurs anciennes habitudes de travail ?
Adaptation	Si le projet s'arrêtait maintenant, les partenaires conforteraient-ils les changements qu'ils ont adoptés ?
Extension	Si le projet s'arrêtait maintenant, les réalisations en faveur des pauvres reposeraient-elles sur un nombre trop restreint de personnes, d'entreprises ou d'organisations ?
Réaction	Si le projet s'arrêtait maintenant, le système soutiendrait-il les changements introduits (en défendant les innovations et en leur permettant de s'étendre et d'évoluer) ?

Source : [Adopt-Adapt-Expand-Respond: a framework for managing and measuring systemic change processes](#) (Adoption-Adaptation-Extension-Réaction : un cadre pour gérer et évaluer les processus de changement systémique).

Étape 5 : Mesurer, apprendre et s'adapter

Dans la réalité, faciliter des changements dans un système de marché ne se limite pas à la simple mise en œuvre d'interventions « types ». Il se peut que les innovations ne soient pas viables ou ne procurent aucun avantage au groupe cible. Il se peut également que les acteurs du marché n'aient pas les capacités ou la motivation attendues. Enfin et surtout, il s'agit de systèmes « vivants » qui sont difficiles à comprendre et dont l'évolution est difficile à prévoir. Par conséquent, les responsables de projets doivent garder à l'esprit qu'ils devront peut-être apporter des modifications aux interventions qu'ils ont imaginées. Ces projets étant mis en œuvre dans un environnement entrepreneurial dynamique, il est important de suivre et d'évaluer continuellement la mise en œuvre afin d'observer les progrès et d'adapter au besoin les interventions et les partenariats.

S'agissant du travail décent, il est essentiel de mesurer à la fois le nombre d'emplois (cf. Encadré 39) et la qualité des emplois (cf. Encadré 40), ainsi que les effets sur l'intégration professionnelle – c'est-à-dire regarder qui sont les personnes qui accèdent aux emplois disponibles selon des critères de sexe, de race, d'origine ethnique ou d'origine géographique.

Évaluer les emplois dans une chaîne de valeur ne consiste pas à définir de manière absolue ce qui constitue un bon

emploi ou un emploi « décent », mais relève souvent d'un exercice de relativisation. Les projets contribuent-ils à déplacer le curseur et à améliorer les salaires ou les conditions de travail dans le sens du droit du travail national ou de l'emploi productif ?

Dans ce cas, l'objectif du projet doit être précis et l'équipe ne doit mesurer que les progrès enregistrés par rapport aux déficits de travail décent que le projet entend combler, tout en veillant à ce que ces avancées ne se fassent pas au détriment d'autres déficits. Évaluer les moindres aspects d'un sujet multidimensionnel aussi vaste a des chances de conduire à l'inaction. Il se peut également que certains arbitrages difficiles doivent être tranchés, par exemple : est-il judicieux de soutenir l'emploi informel pour améliorer les moyens d'existence ? L'important est toutefois de s'éloigner de la notion abstraite d'emploi pour la replacer dans le contexte de ce qui importe pour le groupe cible compte tenu de sa situation de départ dans le secteur.

Les projets de DCV recourent souvent à des techniques de gestion adaptative de manière à pouvoir associer un processus d'apprentissage et d'évaluation en temps réel à la mise en œuvre³⁶.

³⁶ Voir le document de l'OIT intitulé « The Science in Adaptive Management », disponible à l'adresse suivante : https://www.ilo.org/empent/Projects/the-lab/WCMS_537421/lang--fr/index.htm



S'il est probable que l'équipe d'un projet optera pour une méthode de gestion qui lui est propre en fonction de la culture et du contexte, cette méthode suivra le plus souvent la logique suivante :

- ▶ **Faire** – à partir d'une première analyse, mener une série d'activités (pour expérimenter ou pour généraliser une innovation) basées sur une supposition « suffisamment solide » de ce qui pourrait marcher
- ▶ **Mesurer** – recueillir des données factuelles pour faire apparaître les résultats de ces activités et découvrir si les hypothèses de départ se sont vérifiées
- ▶ **Apprendre** – réfléchir à ce qui marche, à ce qui ne marche pas et à ce qu'il faudrait faire différemment
- ▶ **Ajuster** – poursuivre les activités telles quelles, les modifier ou en mener de nouvelles (appelées « pivots » stratégiques) pour se rapprocher du changement systémique souhaité, et répéter le cycle

De nombreux projets insistent ainsi fortement sur la collecte de mesures et de données, fondant leur système de

suivi-évaluation sur les bonnes pratiques énoncées dans la [norme du Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise](#) (cf. Encadré 41). Ce processus décisionnel structuré et itératif conçu pour pouvoir réagir et s'adapter à de nouvelles opportunités ou à de nouveaux changements sur les marchés contribue à une plus grande efficacité des projets et à l'obtention de résultats favorables aux pauvres (cf. Encadré 42). Un des objectifs fondamentaux de la gestion adaptative est d'accélérer l'apprentissage en situation réelle.

L'équipe d'un projet doit donc régulièrement réexaminer et interroger ses chaînes de résultats pour voir si celles-ci sont toujours valides ou s'il est nécessaire de les modifier. Cela nécessite de collecter, d'analyser et d'exploiter des données intégrant l'aspect hommes-femmes et ventilées par sexe. Les modifications apportées aux chaînes de résultats doivent être justifiées et consignées. Cela oblige l'équipe à être claire dans sa réflexion, facilite l'apprentissage et laissera une trace écrite de ce qui s'est passé, permettant ainsi à l'équipe de reconsidérer des décisions à un stade ultérieur et de justifier les changements apportés auprès des donateurs (cf. Encadré 43).

► Encadré 39 : Mesurer la création d'emplois

Les projets de DCV peuvent soutenir la création d'emplois directs, indirects et induits. Il est important de bien comprendre et de bien distinguer ces trois notions pour définir les activités de suivi et d'évaluation, car les méthodes de mesure diffèrent dans chaque cas. Souvent, les responsables de programmes ne prennent

en considération que les emplois directs créés dans leurs mesures et leurs rapports, alors qu'il est possible que le programme crée davantage d'emplois indirects ou induits. Ces notions sont définies dans le tableau ci-dessous.

TYPE D'EMPLOI	DÉFINITION	EXEMPLE
Direct	Emplois créés par les prestataires de services directement associés à un projet	L'équipe d'un projet travaille avec un fournisseur d'intrants agricoles pour développer et commercialiser un conditionnement de plus petite taille adapté aux besoins des petits exploitants. Le fournisseur embauche du personnel pour mener les activités de marketing.
Indirect	Emplois créés par les distributeurs et les fournisseurs des entreprises (effets dans la chaîne d'approvisionnement)	Les agriculteurs qui achètent les intrants ainsi conditionnés auprès du fournisseur voient leurs rendements augmenter et embauchent de la main-d'œuvre supplémentaire pour la récolte (y compris une main-d'œuvre familiale rémunérée ou non). Les fournisseurs et les entreprises clientes du fournisseur d'intrants embauchent du personnel supplémentaire pour répondre à une demande qui augmente.
Induit	Emplois résultant des dépenses de consommation des personnes qui occupent les emplois directs ou indirects nouvellement créés	Les nouveaux employés des exploitants agricoles, des fabricants d'intrants et des distributeurs dépensent leurs salaires dans de nouveaux biens de consommation, l'éducation de leurs enfants et la santé. Les entreprises bénéficiaires de ces dépenses réinjectent à leur tour cet argent dans l'économie. Ces nouvelles dépenses créent d'autres emplois dans l'ensemble de l'économie.

L'unité normalement utilisée pour mesurer le nombre d'emplois est l'équivalent temps plein (ETP). L'ETP correspond au nombre de jours travaillés dans une année de 240 jours ouvrables (ou le nombre de jours utilisé

localement). Par exemple, si deux emplois à temps partiel sont soutenus ou créés à raison de 120 jours par an, cela équivaut à un emploi ETP.

Source : Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (adaptation)



► Encadré 40 : Mesurer la qualité des emplois

Si, pour de nombreuses parties prenantes extérieures (notamment les donateurs et les politiciens), cet indicateur est probablement le plus important, le nombre d'emplois créés ne permet de se faire une idée ni des particularités de ces emplois, ni de leur impact relatif sur le marché du travail – type, qualité et répartition des emplois. Lorsque l'on veut comprendre l'impact réel, la seule mesure du nombre d'emplois créés et soutenus est jugée inefficace³⁷.

Il existe de nombreux cadres et de nombreuses méthodes pour mesurer la qualité des emplois³⁸. Les indicateurs statistiques de l'OIT sur le travail décent rendent compte de mesures effectuées au niveau macro dans l'ensemble de l'économie et du marché du travail³⁹. Or, dans le cadre d'un projet, les mesures sont effectuées au niveau d'un emploi ou d'une entreprise. La tâche peut être complexe car il faut tenir compte non seulement des multiples facettes d'un emploi, mais aussi des différentes perceptions d'un emploi de qualité⁴⁰.

Par conséquent, des méthodes diverses sont utilisées par les équipes de projets. Certaines utilisent un crible positif ou négatif (comme exclure le travail des enfants ou n'inclure que les emplois formels)⁴¹. D'autres se limitent à un seul aspect de la qualité de l'emploi (comme l'augmentation des revenus). Si on ne peut pas dire qu'il s'agit de mauvaises méthodes, elles ne permettent cependant pas de rendre compte de la nature multidimensionnelle de la qualité de l'emploi, ni du fait que de nombreux aspects de la qualité de l'emploi sont interdépendants et ne peuvent pas être appréhendés séparément⁴².

Pour les projets de DCV, l'OIT suggère une approche pratique tenant compte des points suivants :

- Premièrement, les différents aspects de la qualité de l'emploi sont complémentaires (p. ex. pour continuer à gagner sa vie, un ouvrier du bâtiment ne doit être ni blessé, ni frappé d'incapacité permanente).
- Deuxièmement, il est impossible de « tout mesurer ». Les ressources devront être concentrées sur les aspects de la qualité des emplois que l'équipe du projet cherche à améliorer.

Le guide rapide sur « la mesure de la qualité de l'emploi dans un projet de développement de la chaîne de valeur » présente un cadre pour mesurer la qualité de l'emploi au niveau du projet, ainsi qu'un processus pour organiser des activités de mesure afin de donner un sens aux données.

La mesure de la qualité des emplois se fait en cinq étapes :

- 1 **Focaliser.** Déterminer parmi les différents aspects de la qualité de l'emploi ceux qui sont jugés essentiels.
- 2 **Sélectionner.** Choisir un ensemble d'indicateurs.
- 3 **Définir.** Définir une note de référence pour chaque problème à l'aide de l'Outil d'évaluation de la qualité de l'emploi.
- 4 **Planifier.** Établir un plan de collecte de données.
- 5 **Évaluer.** Rassembler les données en fonction du cycle convenu pour présenter les rapports et actualiser les notes.

Ce guide est complété par le Guide pratique de l'OIT pour mesurer les performances des PME, un outil détaillé destiné aux praticiens et aux responsables de projets, qui les aidera à déterminer les aspects de la performance des PME à mesurer (productivité, conditions de travail, etc.) et qui explique comment effectuer ces mesures. Cet outil présente :

- Plus de 250 indicateurs, notamment un ensemble de critères exploitables tirés de normes de durabilité existantes, de codes de conduite d'entreprises, et de cadres de suivi et d'évaluation d'initiatives de développement international ;
- Des méthodes décrivant différents outils et techniques pour collecter des données ;
- Des exemples concrets de mesures effectuées dans des PME de pays en développement.

³⁷ IEFD : *Impacts of private investment on sustainable development in developing countries: Session note on Jobs - direct and indirect impacts on job creation and decent work* (2019)

³⁸ Pour un aperçu de ces cadres et de ces méthodes, consulter le site : <https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/job-quality-value-creation/measuring-job-quality-report>

³⁹ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_229374.pdf

⁴⁰ Cela comprend à la fois des critères subjectifs, comme demander aux travailleurs d'évaluer eux-mêmes la qualité de leur emploi, et des critères objectifs définissant ce qui constitue un emploi de qualité. Le même emploi peut donc être perçu comme étant de bonne qualité tout en étant objectivement de mauvaise qualité.

⁴¹ Par exemple, ne compter que les emplois rémunérés au-dessus d'un seuil (crible positif) ou ne pas compter les emplois informels (crible négatif).

⁴² Par exemple, des recherches universitaires ont montré qu'une augmentation des salaires pouvait entraîner un moindre bien-être des travailleurs si elle était associée à des horaires de travail anormaux (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/irj.12241>).



► Encadré 41 : La norme du CDDE pour mesurer des résultats

La norme du Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (CDDE) définit huit éléments constituant la base d'un cadre de suivi qui permettra au personnel d'un programme d'apprendre et de s'adapter en fonction des données qu'il collecte. Ces éléments aident également à mesurer les résultats, ce qui permet d'attribuer un changement aux interventions d'un programme avec un degré raisonnable de rigueur, donnant ainsi plus de crédibilité à des résultats communiqués par l'équipe du programme elle-même.

L'OIT est membre du CDDE et encourage l'utilisation de cette norme dans tous les projets de DCV. Sur son site web actualisé et très complet, le [CDDE](#) propose des

lignes directrices détaillées pour chacun des sept éléments suivants.

1. Articuler la chaîne de résultats
2. Définir les indicateurs de changement
3. Estimer les changements attribuables
4. Saisir les changements de grande envergure dans le système ou le marché
5. Suivre les coûts du programme
6. Rapporter les résultats
7. Gérer le système de mesure des résultats



► Encadré 42 : La gestion adaptative à l'œuvre

Avec une durée d'exécution initialement fixée à trois ans, le projet Yapasa – mis en œuvre par l'OIT et la FAO dans le secteur agroalimentaire en Zambie et déjà mentionné à l'étape 1 – se devait de progresser rapidement. L'équipe s'est d'abord concentrée sur les producteurs des secteurs de l'aquaculture et du soja, estimant que cette partie de la chaîne de valeur était celle où le plus d'emplois pourraient être créés ou améliorés. Comme les cultivateurs de soja ne font qu'une récolte par an, l'équipe du projet Yapasa, au vu du calendrier fixé, n'avait donc que trois saisons pour tester et généraliser des innovations chez les producteurs du secteur.

Avec une mise en œuvre débutée en septembre et une période de semis prévue deux mois plus tard, l'équipe devait trouver des partenaires sans tarder. Elle a rapidement mis en place des partenariats pour tester un modèle de « producteurs satellites » – une intervention courante dans les projets de DSM, qui vise à créer une relation entre de petits exploitants et un négociant. Sur le papier, le modèle semblait bon, mais dans la pratique, il s'est effondré : les coûts de transaction et de coordination pour les négociants étaient tout simplement trop élevés.

Après avoir dressé un bilan et tiré des enseignements de cet échec, l'équipe a revu le modèle pour l'année

suivante. Un fournisseur d'intrants, désireux d'élargir son aire de distribution, est entré dans le jeu en proposant des intrants à crédit ainsi qu'une formation et un appui technique aux agriculteurs. Cela a eu pour effet de réduire les coûts de transaction pour les négociants, mais, encore une fois, le modèle n'a pas tenu : une sécheresse catastrophique a détruit la plus grande partie de la récolte, et parmi les 561 agriculteurs intégrés au projet, seulement 8 % ont pu rembourser les intrants fournis.

Deux ans après avoir débuté la mise en œuvre du projet, l'équipe s'est remise au travail pour recalibrer sa stratégie. Au lieu de considérer les intrants dans le seul contexte de la chaîne de valeur du soja – où les économies d'échelle nécessitent que toute nouvelle innovation soit très rentable pour avoir une chance d'être adoptée –, l'équipe s'est recentrée sur le secteur des intrants dans son ensemble. Cette réorientation a débouché sur un nouveau modèle de distribution pour le dernier kilomètre, dans lequel les fournisseurs d'intrants travaillent avec des revendeurs communautaires. Cela a – finalement – permis de créer et d'améliorer plus de 2000 emplois occupés par des jeunes ruraux en Zambie, et d'améliorer les performances de 8000 entreprises rurales dirigées par des jeunes.

À lire pour en savoir plus : [Fail, recalibrate, adapt, achieve: how Yapasa used the market systems approach to create opportunities for Zambia's rural youth](#) (Échouer, recalibrer, adapter, réussir : utilisation de l'approche des systèmes de marché par le programme Yapasa pour offrir des opportunités aux jeunes ruraux en Zambie)



► Encadré 43 : Les chaînes de résultats : plus qu'un outil

La « chaîne de résultats » est un élément fondamental du suivi et de la norme du CDDE. Ces chaînes – qui montrent comment les activités sont censées déboucher sur des réalisations, produire des résultats et avoir, à terme, un impact sur le développement – aident à la fois à prévoir et à mesurer les effets des interventions.

Nul ne peut être sûr de la réaction du monde réel à toute « innovation » soutenue par un projet. Celle-ci dépendra plus des spécificités du contexte que du recours à des « bonnes pratiques » prévisibles et bien documentées. Les responsables d'un projet ne peuvent pas être de simples « adeptes des preuves » et supposer qu'une activité X qui a donné de bons résultats dans la situation Y va forcément être efficace dans la situation Z.

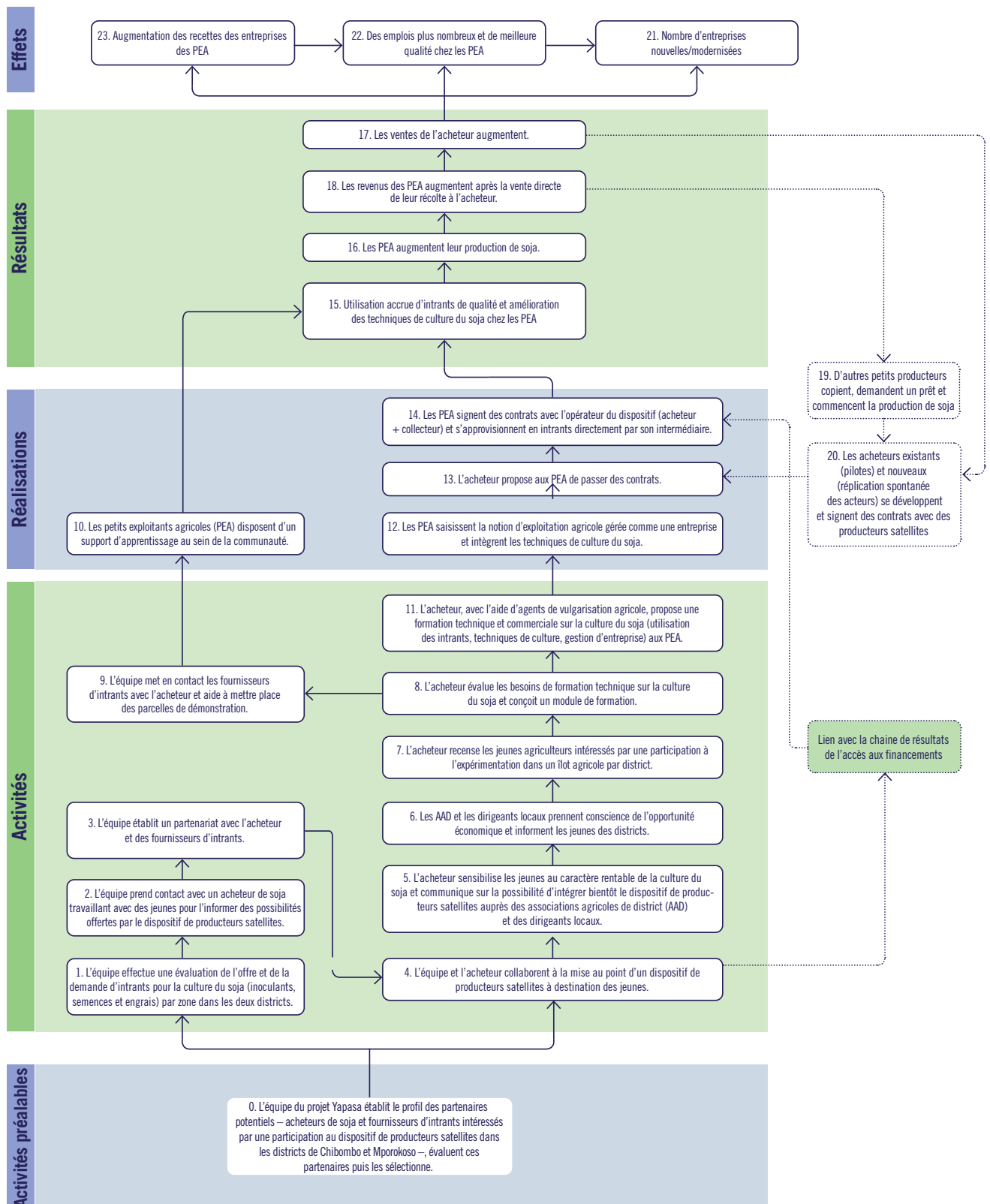
L'équipe d'un projet s'appuie sur une chaîne de résultats pour formuler une hypothèse initiale concernant la

manière dont le changement pourrait se produire, en se basant sur des suppositions et des pronostics qui ne sont pas gravés dans le marbre. Un exemple de chaîne de résultats provenant du programme Yapasa figure ci-dessous.

À mesure que la mise en œuvre des interventions progresse, des données sont collectées pour chaque « maillon » de la chaîne de résultats à l'aide de méthodes de collecte établies (voir le plan de collecte des données ci-dessous). Cela permet à l'équipe du projet de voir si le changement se produit comme prévu et de valider ou non son hypothèse de départ. Les données sont analysées à l'occasion de réunions et d'examens organisés régulièrement afin de décider s'il est nécessaire de changer de tactiques (manières de soutenir les partenaires) ou de stratégie (choix des partenaires).



Exemple de chaîne de résultats utilisée dans le cadre du programme Yapasa





À chaque maillon de la chaîne de résultats... correspondent un indicateur...
et des méthodes pour mesurer cet indicateur.

			MESURE/VALIDATION (MÉTHODE)		DONNÉES DE RÉFÉRENCE		
Maillon	Libellé dans la chaîne de résultats	Indicateur(s)	Outils	Remarques/ Échantillonnage	Collectées par...	Collectées en...	Effectué
8	L'acheteur évalue les besoins de formation technique sur la culture du soja et conçoit un module de formation.	1. Module de formation mis au point	Contrôle de l'activité/ Observation	Module examiné et discuté avec l'acheteur	Responsable de l'intervention	Nov-14	Oui
9	L'équipe met en contact les fournisseurs d'intrants avec l'acheteur et aide à mettre place des parcelles de démonstration.	1. Nombre de parcelles de démonstration	Observation	Observation de la formation pour en contrôler la qualité, comptes rendus des démonstrations par l'acheteur pour l'opérateur	Responsable de l'intervention	Nov-14	Oui
10	Les petits exploitants agricoles (PEA) disposent d'un support d'apprentissage au sein de la communauté.	1. Nombre d'agriculteurs ayant visité des parcelles de démonstration	Contrôle de l'activité	L'agriculteur qui accueille une parcelle de démonstration tient un registre des visites observées	Responsable de l'intervention	Nov-14	Oui
		2. Nombre de séances de formation dispensées sur les parcelles de démonstration	Observation/Contrôle de l'activité	Registre du site de démonstration	Responsable de l'intervention	Nov-14	Oui
11	L'acheteur, avec l'aide d'agents de vulgarisation agricole, propose une formation technique et commerciale sur la culture du soja (utilisation des intrants, techniques de culture, gestion d'entreprise) aux PEA.	1. Contenu de la formation au niveau de qualité défini	Observation	Formations observées pour en contrôler la qualité	Responsable de l'intervention	Nov-14	Oui
		2. Nombre d'agriculteurs participants	Contrôle de l'activité	Bilan de la formation validé par l'observation	Responsable de l'intervention	Nov-14	Oui
12	Les PEA saisissent la notion d'exploitation agricole gérée comme une entreprise et intègrent les techniques de culture du soja.	1. Évolution du nombre d'agriculteurs connaissant les techniques de culture du soja	Enquête rapide informelle	Questionnaire rapide de cinq questions remis à 20 PEA avant et après la formation	Responsable de l'intervention	Nov-14	Oui
13	L'acheteur propose aux PEA de passer des contrats.	1. Réactions sur la procédure d'établissement des contrats	Discussion de groupe	6 à 8 PEA	Responsable de l'intervention	Nov-14	Oui
14	Les PEA signent des contrats avec l'opérateur du dispositif (acheteur + collecteur) et s'approvisionnent en intrants directement par son intermédiaire.	1. Nombre de contrats signés	Contrôle de l'activité	Registre des contrats signés	Responsable de l'intervention	Nov-14	Oui
15	Utilisation accrue d'intrants de qualité et amélioration des techniques de production pour la culture du soja chez les PEA	1. Évolution du nombre de PEA utilisant des intrants de qualité pour la culture du soja	Enquête formelle	"Échantillon aléatoire stratifié avec intervalle de confiance à 95 % et marge d'erreur de 5 % Groupe traité : 44 à Chibombo, 42 à Mporokoso Groupe témoin : 44 à Kabwe, 42 à Luwingu"	Équipe SMR	Nov-14	Oui
		2. Raisons du passage à des intrants de qualité	Discussion de groupe	2 groupes de 6 à 8 participants	Responsable de l'intervention	Nov-14	Oui



4.2 Gérer le processus

Les postes et domaines d'expertise suivants seront nécessaires dans l'équipe d'un projet.

- **Direction du projet** : elle assure la cohérence globale du projet, apporte des avis techniques et aide à développer des relations avec des acteurs du marché de haut niveau.
- **Suivi et mesure des résultats (SMR)⁴³** : nécessite une collaboration entre le responsable d'une intervention et le responsable SEA pour suivre et évaluer les progrès réalisés et pour planifier et effectuer la collecte d'une grande quantité de données. Un système de partage des connaissances devrait être intégré à la fonction SMR afin de pouvoir tirer des enseignements de la mise en œuvre et partager ces enseignements avec les membres de l'équipe et les parties prenantes du projet.
- **Spécialiste de l'égalité hommes-femmes avec une expertise dans le développement du secteur privé** : il/elle s'assure que l'incidence d'une intervention sur l'égalité entre les femmes et les hommes est prise en compte conformément aux objectifs du projet. En fait, cette tâche devrait incomber à chaque membre de l'équipe du projet, plutôt que d'être externalisée ou affectée à une seule personne de l'équipe.
- **Spécialiste de l'environnement avec une expertise dans le développement du secteur privé** : il/elle s'assure que la dynamique entre développement du marché et viabilité environnementale est correctement définie, que les politiques environnementales et économiques du pays qui ont un impact sur le milieu naturel

sont bien comprises, et que la viabilité environnementale est prise en compte tout au long du projet.

- **Autres membres de l'équipe** : ils analysent les interventions en continu, fonctionnent comme un « comité de validation », explorent des synergies. De plus, il est utile d'assigner à un membre de l'équipe la tâche de représenter la personne responsable d'une intervention si nécessaire.

La responsabilité de chaque intervention est souvent confiée à une personne – le ou la « responsable de l'intervention ». Cette organisation est utile pour définir clairement les responsabilités de l'équipe. Les autres membres de l'équipe restent fortement impliqués de manière à ce qu'ils puissent acquérir une connaissance approfondie de la chaîne de valeur et des interventions, et développer de solides relations avec les partenaires et les autres acteurs du marché.

Apprentissage et flexibilité sont essentiels à la réussite de la mise en œuvre du projet. Des documents ou des plans doivent être élaborés pour promouvoir ces caractéristiques. Il faudra convaincre les organismes de financement ou d'exécution qui exigent des cadres logiques détaillés avec des résultats spécifiques – du type « 100 personnes formées à... » – que de tels cadres ne sont pas adaptés à une approche systémique. L'encadré 44 ci-dessous présente d'autres difficultés souvent rencontrées pour intervenir dans des chaînes de valeur dans le cadre d'une approche systémique.

⁴³ Également appelé « suivi et évaluation » (S&E) ou « suivi, évaluation et apprentissage » (SEA).

► Encadré 44 : « L'économie politique » de la mise en œuvre des projets

Taux d'exécution financière

Les taux d'exécution financière et les pressions exercées sur les équipes pour les inciter à utiliser les ressources sont une plaie pour des projets dont l'objectif est un changement systémique et durable. Il est possible de remédier en partie au problème en sensibilisant au préalable le donateur à l'approche adoptée et en communiquant fréquemment sur les progrès accomplis. Par ailleurs, disposer d'un gros budget n'est pas toujours bénéfique. « Moins signifie plus » est quelque chose que l'on entend souvent dans les projets de DCV. Les équipes qui disposent de fonds limités sont obligées de se concentrer sur des tactiques de facilitation « douces », ce qui peut leur permettre d'obtenir plus de résultats sur le long terme. Pressées de dépenser les ressources à leur disposition, les équipes de projets peuvent être tentées de financer des interventions qui ne vont contribuer pas à un changement systémique et qui risquent de provoquer une distorsion du marché.

La pression des résultats

La pression exercée sur les équipes de projets pour obtenir des résultats rapides et visibles peut amener des équipes à financer des interventions qui auront

des effets rapides mais dont on sait qu'ils ne vont pas durer. Non seulement on ne développe pas une chaîne de valeur en procédant de la sorte, mais on risque de provoquer une distorsion du marché. Une meilleure approche consiste à communiquer fréquemment et en toute bonne foi, pour faire en sorte que les attentes des donateurs et des autres parties prenantes restent réalistes et que leur attention reste focalisée sur la nécessité d'un changement systémique.

Gérer les risques

Les responsables d'un projet n'aiment ni connaître l'échec, ni admettre un échec. Cependant, travailler avec des acteurs du marché et faciliter un changement systémique dans des chaînes de valeur pour le bénéfice des groupes cibles exige de savoir prendre des risques et de penser comme un entrepreneur. Cela ne veut pas dire qu'il faut prendre des risques inconsidérés, mais qu'il faut accepter un certain niveau de risque. Encore une fois, le niveau de risque peut être considérablement réduit en effectuant des recherches approfondies, en expérimentant les innovations à petite échelle, en collaborant avec plus d'un partenaire et en ayant plusieurs interventions à mettre en œuvre.

Pour plus détails, consulter les [documents sur la passation de marché dans les projets de DSM](#) de BEAM Exchange.

L'expérience montre que, pour effectuer des mesures conformes à la norme du CDDE, l'équipe d'un projet doit compter dans ses effectifs une personne dédiée – dans le pays ou à l'international en fonction de la taille du projet – chargée de coordonner les activités. Cette personne n'est pas là pour réaliser l'ensemble du suivi, mais pour aider le personnel du projet à effectuer ces activités. Il est courant, et acceptable, de consacrer 5 à 10 % du coût total d'un projet aux activités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

Le budget alloué à un projet ne sera pas nécessairement suffisant pour envisager la mise en place d'un système de suivi et de mesure des résultats conforme à la norme du CDDE, ce qui représente effectivement un investissement important. Le retour sur investissement est toutefois élevé, avec un impact du projet plus important et plus durable. Une fois le système mis en place, il est possible de limiter les coûts de la manière suivante :

- Réduire le champ des recherches (p. ex. travailler sur des échantillons plus petits)

- Recourir davantage aux méthodes qualitatives
- Éviter les méthodologies coûteuses dont la capacité à améliorer des interventions est douteuse (p. ex. techniques quasi-expérimentales, essais contrôlés randomisés).

Il est important de noter que « mesurer » n'est pas en soi l'objectif, mais un moyen pour atteindre l'objectif du projet (à savoir des résultats durables en matière de travail décent). Si l'équipe estime qu'elle consacre trop de temps aux indicateurs, aux mesures et aux méthodologies de recherche, le système et/ou les méthodes de SMR doivent alors être réexaminés.



Vivre avec des cadres logiques

Les cadres logiques comportent généralement des objectifs chiffrés de portée et d'impact pour les bénéficiaires ainsi que d'autres réalisations attendues. Alors que les équipes sont censées atteindre ces objectifs en facilitant un changement systémique, il arrive parfois que l'attention se focalise sur le seul fait d'atteindre ces chiffres dans un souci de rendre des comptes aux donateurs. Poussés indûment à obtenir des résultats immédiatement, les directeurs et les responsables de la mise en œuvre de projets finissent par passer outre le changement systémique pourtant indispensable pour pérenniser l'impact du projet. Ce risque peut être atténué de plusieurs manières :

- Travailler avec des donateurs qui comprennent le caractère primordial d'un changement systémique ou amener les donateurs à comprendre l'importance d'un tel changement.
- Négocier avec les donateurs sur la base de cibles d'impact raisonnables et modulables. Certains donateurs acceptent d'ajouter des « projections » (et non des cibles) établies après un certain temps de mise en œuvre. Fixer plutôt des cibles de processus claires et acceptées par tous.
- Maintenir les projections et le nombre d'indicateurs à des niveaux relativement bas – même s'il est tentant

de vouloir impressionner le donateur – et ne pas les appeler des « cibles ». Les mots ont un sens.

- Ne pas faire de projections concernant le nombre de « bénéficiaires » et ne pas les dénombrer. Compter plutôt combien de personnes du groupe cible accèdent à de nouveaux produits/services grâce au changement systémique intervenu, que ce soit avec les partenaires du projet ou à la suite de l'adoption de l'innovation par les acteurs du marché.
- Veiller à ne pas faire figurer les chaînes de résultats dans les documents officiels du projet ou dans le dossier de soumission : cela donne l'impression qu'un plan figé a été défini et non une série adaptable d'hypothèses concernant la manière dont le changement pourrait se produire.
- Éviter, dans la mesure du possible, de présenter des plans des activités ou un budget trop détaillés : laisser la porte ouverte à d'autres possibilités.
- Tenir le donateur informé des changements intervenus dans le système de marché et de la nécessité de s'adapter ; mettre en place des processus d'examen semestriels/annuels structurés pour revoir et actualiser le document de projet et le cadre logique, si nécessaire.



Compétences nécessaires pour mettre en œuvre un projet et mesurer son impact

La réussite d'un projet exige de rassembler une équipe possédant un large éventail de compétences complémentaires. Plus que de simples aptitudes – c.-à-d. les capacités, les compétences et l'expérience des membres de l'équipe –, une attitude positive est ce qui compte au moment de recruter le personnel du projet, c'est-à-dire une volonté de « faire du développement autrement », d'apprendre, de s'adapter, de faire preuve d'esprit d'entreprendre et d'expérimenter de nouveaux moyens pour amener un changement social positif. La mise en œuvre devra ainsi être confiée à une équipe efficace maîtrisant les savoirs, savoir-faire et savoir-être suivants :

Analyse et perspicacité :

- Comprendre les systèmes de marché et leur rôle dans la réduction de la pauvreté sous un angle systémique
- Effectuer une analyse comparative entre les sexes et partager un engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes
- Effectuer une analyse de la performance opérationnelle et financière d'une organisation
- Faire des recherches documentaires, interroger les données et résumer les résultats de manière convaincante
- Formuler et remettre en question des hypothèses
- Émettre des idées créatives et prédire des résultats possibles

Mise en œuvre des interventions :

- Prendre des décisions même lorsque les informations sont limitées ou incertaines
- Appliquer les principes systémiques pour élaborer des interventions que les partenaires locaux pourront prendre en main et mettre en œuvre par eux-mêmes
- Gérer un portefeuille d'interventions concourant à stimuler un changement durable du système
- Utiliser des observations et des données de terrain pour modifier des interventions existantes ou mettre au point de nouvelles interventions

Travail d'équipe et interactions :

- Établir des relations et gérer les conflits avec des personnes d'origines diverses
- Animer des discussions, des ateliers et des réunions axés sur des objectifs
- Produire des rapports et des présentations efficaces, adaptés à des publics spécifiques

Solliciter des commentaires pour s'améliorer, collaborer, prendre des risques, reconnaître ses erreurs et ajouter de la valeur à une équipe

Le pôle de connaissances BEAM Exchange propose des directives détaillées – comprenant des études de cas, du matériel d'enseignement et des exemples de techniques d'entretien – pour chacune des compétences mentionnées ci-dessus.



Pour aller plus loin

Pour des conseils :

- Chapitres 3 et 4 de [Value Chain Development for Decent Work](#) (Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent).
- [Market systems facilitation, how good are you?](#) (Facilitation des systèmes de marché : jusqu'à quel point êtes-vous efficace ?) (2017)
- [The seven principles for facilitation \(Engineers Without Borders\)](#) (Les sept principes de la facilitation [Ingénieurs sans frontières])
- [Jeu de rôle en ligne sur la facilitation des systèmes de marché](#)
- [Measuring Productive Employment: A 'how to' note](#) (Mesurer l'emploi productif – Note de savoir-faire)
- [Tactics of facilitation for Sustainable Market Systems Development \(Pollen Group\)](#) (Tactiques de facilitation pour le développement de systèmes de marché durables)

Pour des exemples :

- [Snapshots of market systems interventions \(BEAM Exchange\)](#) (Aperçu d'interventions sur les systèmes de marché)

- [Business Models for Decent Work](#) (Modèles d'affaire pour le travail décent)
- [Doing more business and less aid: The journey of a market system development project in Afghanistan](#) (Plus d'activité économique et moins d'aide humanitaire : parcours d'un projet de développement des systèmes de marché en Afghanistan)
- [Can development results last a decade? A sustainability assessment of an ILO enterprise development project in Sri Lanka](#) (Les effets d'un projet de développement peuvent-ils durer dix ans ? Évaluation de la pérennité des résultats d'un projet de développement des entreprises mené par l'OIT au Sri Lanka)
- [Crafting Kuza: Towards a systemic approach to job creation for youth in Mombasa](#) (Le projet Kuza : vers une approche systémique de la création d'emplois pour les jeunes à Mombasa)
- [Formally Challenged: Tackling Informality in Market System Development projects](#) (Le défi de l'informalité – Aborder l'informalité dans les projets de développement des systèmes de marché)



Conclusion : des paroles aux actes

L'objectif d'un emploi décent pour tous peut parfois apparaître comme un défi insurmontable.

Aider des gens comme Abdullah – dont nous avons fait la connaissance dans le prologue – à rendre son travail plus décent, ou créer de nouvelles possibilités d'emploi décent, n'est pas une tâche facile. Une approche systémique offre à la fois un ensemble de principes et un cadre pour guider une action aux effets durables. Dans ce guide, nous avons appris ce qui fait d'une approche une « approche systémique » :

- ▶ Cerner le contexte afin que interventions soient fondées sur une analyse des besoins et des opportunités.
- ▶ Favoriser une prise en main locale afin que les innovations tirent parti à la fois des incitations et des capacités des acteurs locaux.
- ▶ S'attaquer aux causes profondes d'un problème – et ne pas se contenter d'en traiter les symptômes – pour y remédier durablement.

En procédant de la sorte, nous pourrions éviter « un nouveau PlayPump ».

Au cours des six dernières années, l'unité PME du BIT – et l'équipe du Lab – ont aidé des projets à se concrétiser dans le monde entier. Il en est résulté un ensemble considérable de connaissances sur l'utilisation d'une approche systémique pour obtenir des résultats en matière de travail décent, et cela, dans les secteurs les plus divers : la riziculture au Cambodge, les produits laitiers en Afghanistan, la construction en Zambie, le tourisme en Albanie ou encore la fabrication de meubles au Pérou ou de pièces d'automobiles en Thaïlande.

Nous avons tiré de tous ces projets trois enseignements essentiels concernant la manière d'utiliser bon sens et pensée systémique dans un projet de développement d'une chaîne de valeur.

1 Commencer par élaborer une stratégie claire privilégiant un nombre limité d'effets

Premièrement, il est important de bien définir les groupes cibles. Cela va déterminer la première partie du cycle d'un projet de DSM, qui consiste à sélectionner les secteurs dans lesquels l'équipe va intervenir, selon des critères de pertinence, de faisabilité et d'opportunité.

Il est probable que les groupes cibles seront confrontés à des déficits de travail décent de plusieurs types. Compte tenu du fait que plusieurs de ces déficits seront interconnectés, l'équipe devra établir des priorités. Il n'est pas envisageable de remédier à l'ensemble des déficits existants. Ce choix influe sur le processus de sélection des secteurs et sur la décision stratégique fondamentale que l'équipe d'un projet doit prendre,

à savoir : est-ce que je favorise une amélioration progressive des emplois actuellement exercés par les membres du groupe cible (Abdullah dans sa ferme) ou est-ce que je tente de favoriser l'émergence de nouvelles opportunités susceptibles d'entraîner de profondes améliorations à l'avenir (p. ex. des emplois dans des secteurs plus modernes comme les services, qui peuvent offrir des possibilités à Abdullah ou à sa famille, mais seulement à long terme) ?

2 Gratter sous la surface pour déterminer les causes profondes des déficits de travail décent observés

Deuxièmement, il se peut que l'analyse des systèmes de marché ne fasse pas apparaître d'emblée les causes profondes des déficits de travail décent. Il est donc essentiel de passer du temps à chercher le « pourquoi » avant de se précipiter avec une « solution ». En matière de travail décent, le problème est plus souvent un problème de sous-emploi qu'un problème de chômage. Cela implique d'axer l'analyse non seulement sur les facteurs d'exclusion du marché du travail, mais aussi sur les raisons pour lesquelles des personnes sont bien insérées dans l'emploi mais dans des conditions défavorables. Demandez « pourquoi » aussi souvent que nécessaire, d'une part, pour saisir les causes profondes des déficits de travail décent, et d'autre part, pour évaluer les motivations et les capacités des acteurs susceptibles de favoriser le changement.

3 Savoir s'adapter et mesurer ce qui a du sens

Troisièmement, faciliter des changements dans un système de marché ne se limite pas à la simple mise en œuvre d'interventions « types ».

L'objectif du projet doit être précis et l'équipe ne doit mesurer que les progrès enregistrés par rapport aux déficits de travail décent que le projet entend combler, tout en veillant à ce que ces avancées ne se fassent pas au détriment d'autres aspects du travail décent. Il importe de s'éloigner de la notion abstraite d'emploi dans le but de saisir ce qui est capital pour les personnes en situation de pauvreté, les travailleurs indépendants et les MPME dans le contexte local et national. Mesurez ce qui importe pour placer le groupe cible sur une trajectoire vers des emplois décents au vu de sa situation de départ dans le secteur.

Même si nous avons travaillé à organiser nos expériences et les enseignements retenus dans les lignes directrices présentées dans ce guide, la marge de manœuvre est grande pour faire progresser les connaissances et gagner en efficacité dans ce domaine. Nous espérons être au commencement d'une collaboration. Si vous souhaitez contribuer à ces avancées ou améliorer le traitement des questions de travail décent dans votre projet, nous vous invitons à prendre contact avec nous (thelab@ilo.org) pour réfléchir à des moyens de travailler ensemble.



Glossaire

Ce glossaire récapitule certains termes importants utilisés dans le développement des chaînes de valeur et des systèmes de marché. Pour accéder à un ensemble plus complet de termes et de notions, reportez-vous aux sources des définitions ci-dessous, à savoir le [glossaire de BEAM Exchange](#), le [Guide opérationnel de la démarche 'faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres'](#) et le [glossaire des termes importants de l'OIT](#).

Travail occasionnel : embauche de travailleurs sur une période très courte ou de manière occasionnelle et intermittente en échange d'un salaire fixé pour une période convenue (journée, semaine, etc.) ou pour une tâche.

Contrainte : fonctions ou règles contre-performantes qui déterminent la performance d'une chaîne de valeur et font obstacle à une meilleure intégration des groupes cibles (p. ex. un accès insuffisant aux intrants agricoles empêche des producteurs de légumes d'améliorer leur productivité).

Facilitation : efforts déployés par des acteurs du développement pour faire advenir un changement dans le système de marché sans pour autant assumer eux-mêmes une fonction de manière durable dans ce système. Leur rôle est un rôle temporaire de catalyseur.

Emplois verts : emplois qui produisent des biens, fournissent des services ou rendent les processus de production plus économes en énergie et en ressources et moins polluants. Des emplois verts existent et peuvent être créés dans des secteurs traditionnels – industrie manufacturière, construction, etc. – ou dans des secteurs verts – énergies renouvelables, efficacité énergétique, etc.

Secteurs verts : secteurs qui produisent des biens et des services que l'on peut globalement définir comme des biens et des services qui aident à mesurer, prévenir, limiter, réduire au minimum ou remédier à des dommages causés à l'environnement. Cela comprend des secteurs comme les énergies renouvelables, la gestion de l'eau et des déchets, le conseil en environnement, les technologies moins polluantes ou le captage et le stockage du carbone.

Emploi informel : emploi occupé par une personne employée dans une entreprise du secteur informel (entreprise non immatriculée ou non constituée en société). Les entrepreneurs et les travailleurs informels partagent une caractéristique importante : ils ne sont ni reconnus, ni protégés par les cadres juridiques et réglementaires existants.

Innovation : nouveau comportement, nouvelle pratique ou nouvelle technique adoptés par un acteur du marché

– ou évolution d'un comportement, d'une pratique ou d'une technique en place – à la suite de l'intervention d'un programme, qui confèrent un avantage aux pauvres. Il peut s'agir de biens ou de services et/ou de nouveaux rôles qui favorisent la mise en place d'une nouvelle manière de travailler.

Intervention : ensemble défini d'activités temporaires à travers lesquelles des facilitateurs cherchent à opérer un changement.

Emploi : ensemble de tâches et de fonctions assurées, ou censées être assurées, par une personne pour un employeur, ce qui inclut les activités indépendantes.

Acteur du marché : toute organisation ou personne du secteur privé ou public, groupes de la société civile, groupes communautaires, entreprises sociales, organisations représentatives, organismes universitaires, etc.

Marché : ensemble de dispositifs par lesquels des acheteurs et des vendeurs entrent en contact pour échanger des biens ou des services.

Travail précaire : travail habituellement défini par l'incertitude autour de la durée de l'emploi, du nombre d'employeurs potentiels ou de la nature de la relation de travail (déguisée ou ambiguë), par un accès limité à la protection sociale et aux avantages sociaux généralement associés à l'emploi, par des bas salaires et par des obstacles juridiques et pratiques importants à la possibilité de se syndiquer et de négocier collectivement.

Compétence : capacité à exercer une activité manuelle ou intellectuelle, acquise par l'apprentissage et la pratique. Le terme « compétences » est un terme général utilisé pour désigner les connaissances, les aptitudes et l'expérience nécessaires à l'accomplissement d'une tâche ou à l'exercice d'un emploi.

Fonctions de soutien (ou d'appui) : ensemble de fonctions propres à un contexte et à un secteur, qui déterminent la qualité de la fonction de base et sa capacité à apprendre et à se développer.

Règles : formes de contrôle formelles (lois, règlements et normes) et informelles (valeurs, relations et normes sociales) qui déterminent fortement les motivations et le comportement des acteurs dans les systèmes de marché.

Système de soutien : système de marché dont la performance a une influence directe sur le comportement et la performance des acteurs du marché dans le système de marché principal. Les systèmes de soutien ont une fonction de base, des fonctions de soutien et des règles qui leur sont propres.



Durabilité (dans le contexte du développement des systèmes de marché) : capacité du marché à faire en sorte que des biens et des services utiles et différenciés continuent d'être proposés aux personnes pauvres et consommés par celles-ci après l'intervention.

Durabilité : maintien des bénéfices d'une intervention à l'issue d'un projet majeur d'aide au développement.

Contrainte systémique : fonction ou règle contre-performante qui détermine le fonctionnement d'un système de soutien (p. ex. l'imposition aléatoire de taxes sur les importations constitue une contrainte systémique qui empêche d'améliorer la disponibilité de semences de légumineuses hybrides de qualité sur le marché).

Outils : méthodologies relativement normalisées pour analyser les systèmes de marché ou mettre en place des interventions (p. ex. analyse et développement des chaînes de valeur, développement des associations de petites entreprises, GERME/SIYB, etc.).

Sous-emploi : on parle de sous-emploi lorsqu'une personne ne travaille pas à temps plein ou occupe un emploi qui est soit sous-qualifié, soit « normalement qualifié » mais n'offrant qu'une rémunération faible.

Chômage : le chômage concerne la partie de la population active qui est sans emploi mais qui est disponible pour travailler et qui recherche un emploi.

Chaîne de valeur : ensemble des activités nécessaires pour offrir un produit ou un service au consommateur final, de sa conception jusqu'à son élimination après usage, en passant par les phases intermédiaires de production et de distribution.

Emploi vulnérable : les travailleurs indépendants et les travailleurs familiaux collaborant à l'entreprise familiale ont moins de chances d'occuper un emploi formel, et donc, de bénéficier des avantages associés à un emploi décent – couverture sociale adéquate, représentation au travail, etc. Les deux statuts sont donc réunis dans une catégorie appelée « emploi vulnérable ».

Pauvreté dans l'emploi : on parle de pauvreté dans l'emploi lorsqu'une personne qui a un emploi vit dans un ménage dont les revenus/dépenses par tête sont inférieurs au seuil de pauvreté.



Organisation
internationale
du Travail

Organisation internationale du Travail
Route des Morillons 4
1211 Geneva 22
Switzerland