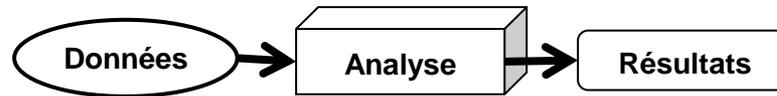


Analyse de Chaîne de Valeur (ACV)



Contenu

Diapo *Thème*

- 2 Introduction
- 5 Modèles d'analyse des affaires
- 6 - Chaînes de valeur selon Porter
- 8 - Organisation selon Leavitt
- 10 - 4P
- 11 - Stratégie de perfectionnement
- 12 - Augmenter/diminuer l'échelle
- 14 - FFOM (SWOT)
- 16 - Risque

Diapo *Thème*

- 19 Intégration d'une chaîne
- 20 - par le marché libre
- 22 - par le transformateur
- 24 - par le grossiste
- 26 - par les producteurs
- 28 - qui gagne ou perd?
- 29 Durabilité
- 32 Mapping / Cartographie
- 37 Sélection
- 46 Capitaux multiple



>> Introduction

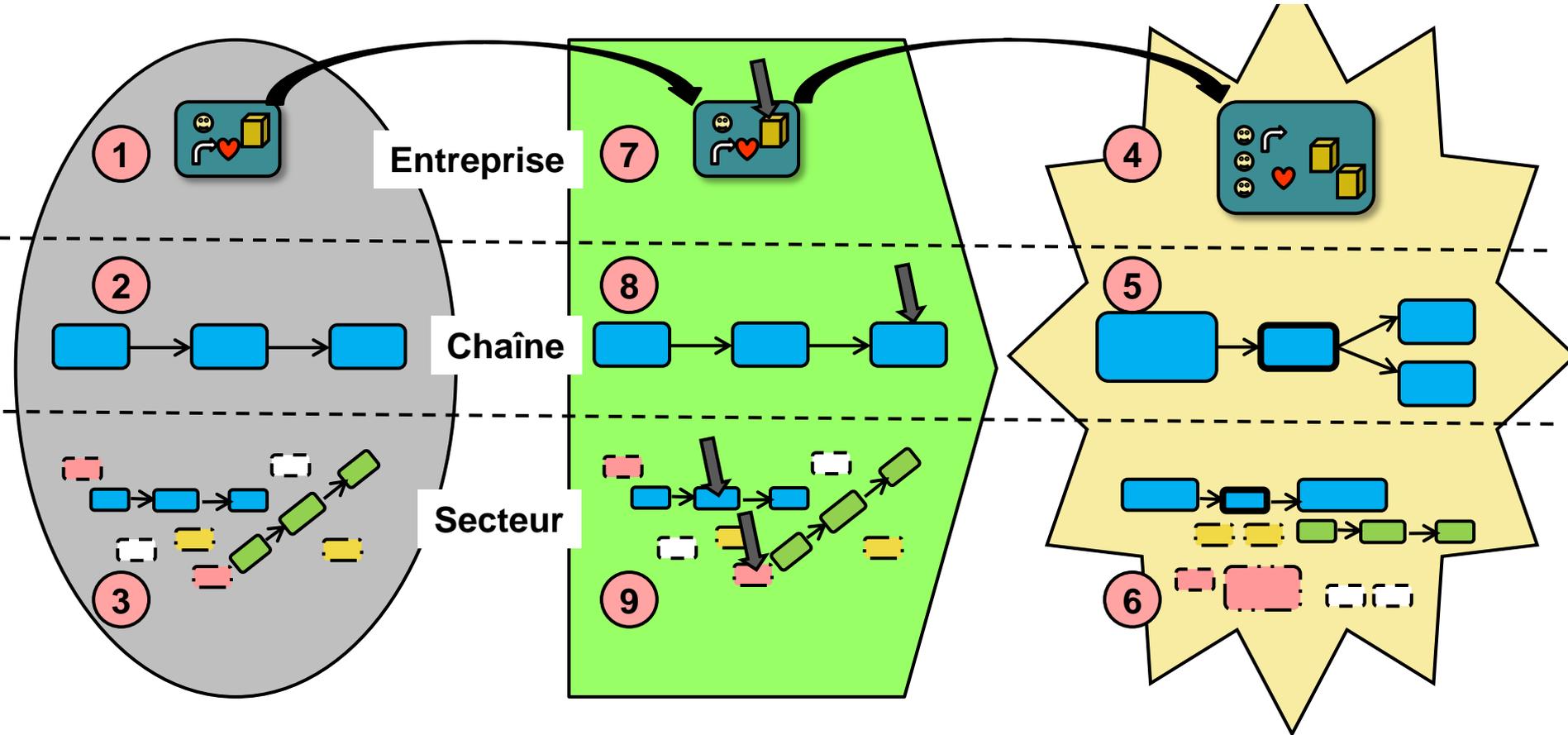


Les domaines d'analyse

Les affaires aujourd'hui
(situation actuelle)

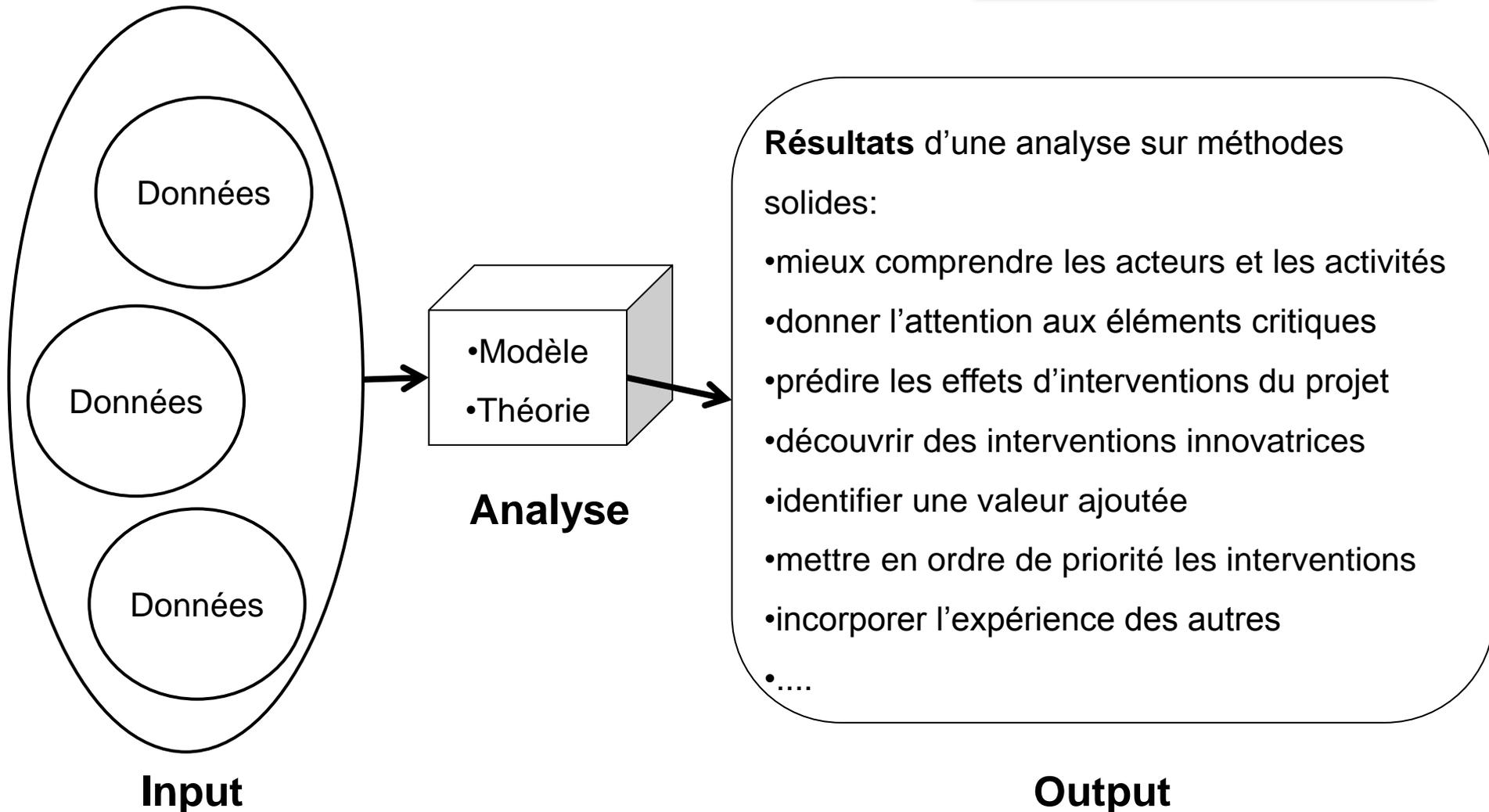
Projet d'intervention

Les affaires futures
(situation changée)



Pourquoi analyse?

Définition: Analyse, c'est l'étude séparée des parties pour comprendre l'ensemble



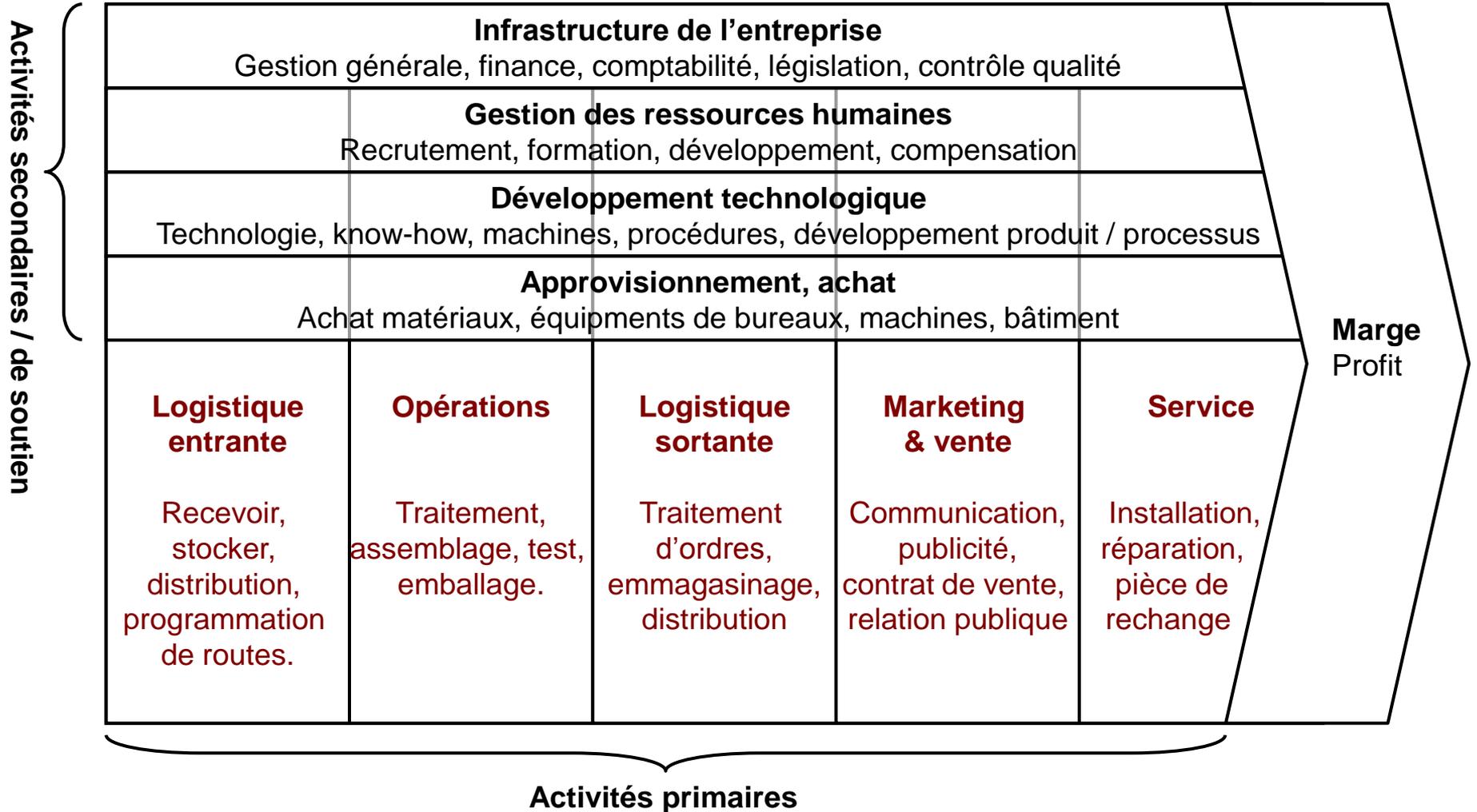
>> Modèles d'analyse des affaires



Valeur créée dans les fonctions «intra»

Règle de base: Le bon fonctionnement donne plus de valeur que le mauvais

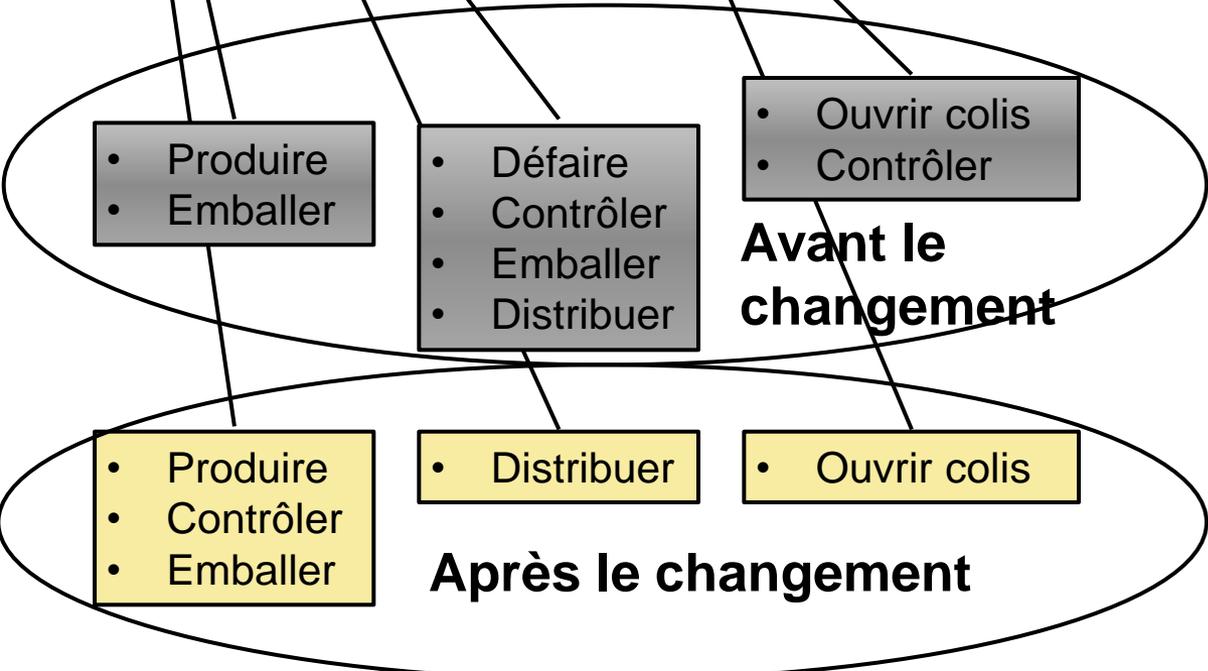
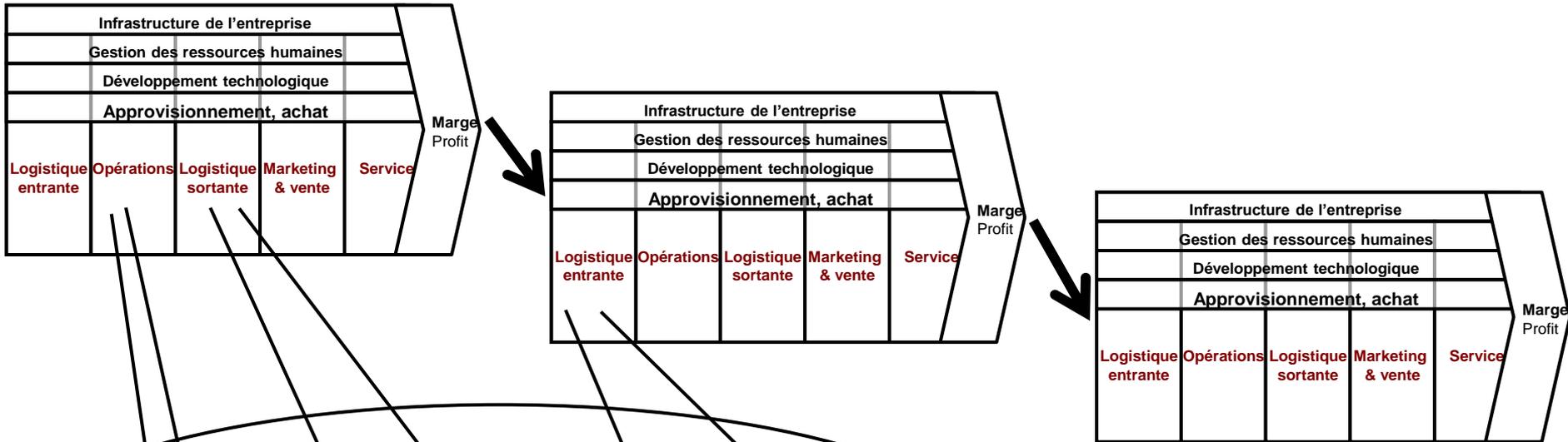
Fonctions de base d'une entreprise:



Chaîne de valeur générique de Porter



Valeur créée «entre» acteurs



Condition:

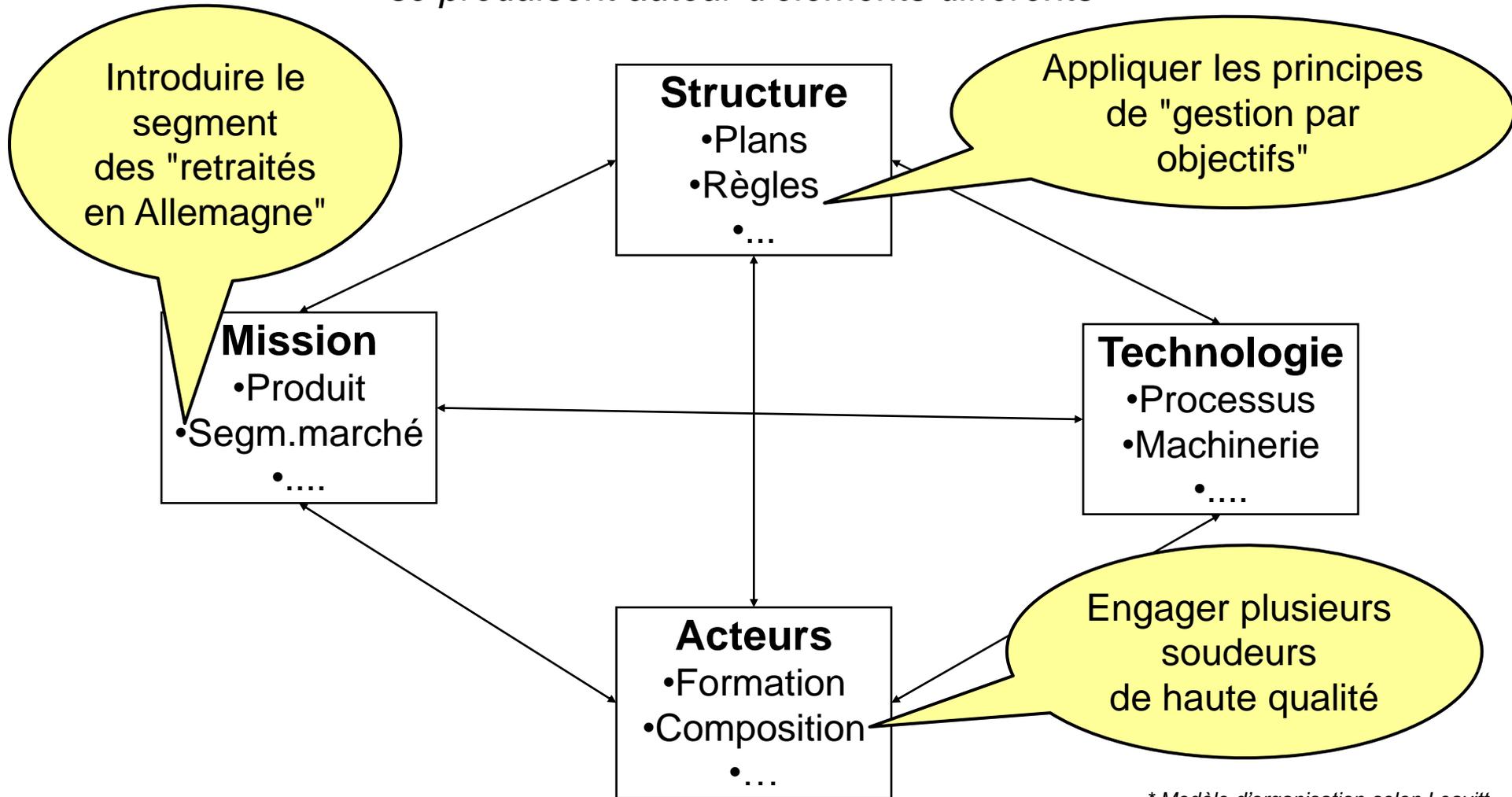
- Confiance
 - Processus exact
- Une vraie chaîne de valeur !!

Ce type d'exemple s'appelle aussi *intégration verticale* ou *lien (link) fonctionnel*



Les éléments de l'organisation....

Les **valeurs** se montrent ou se produisent autour d'éléments différents*

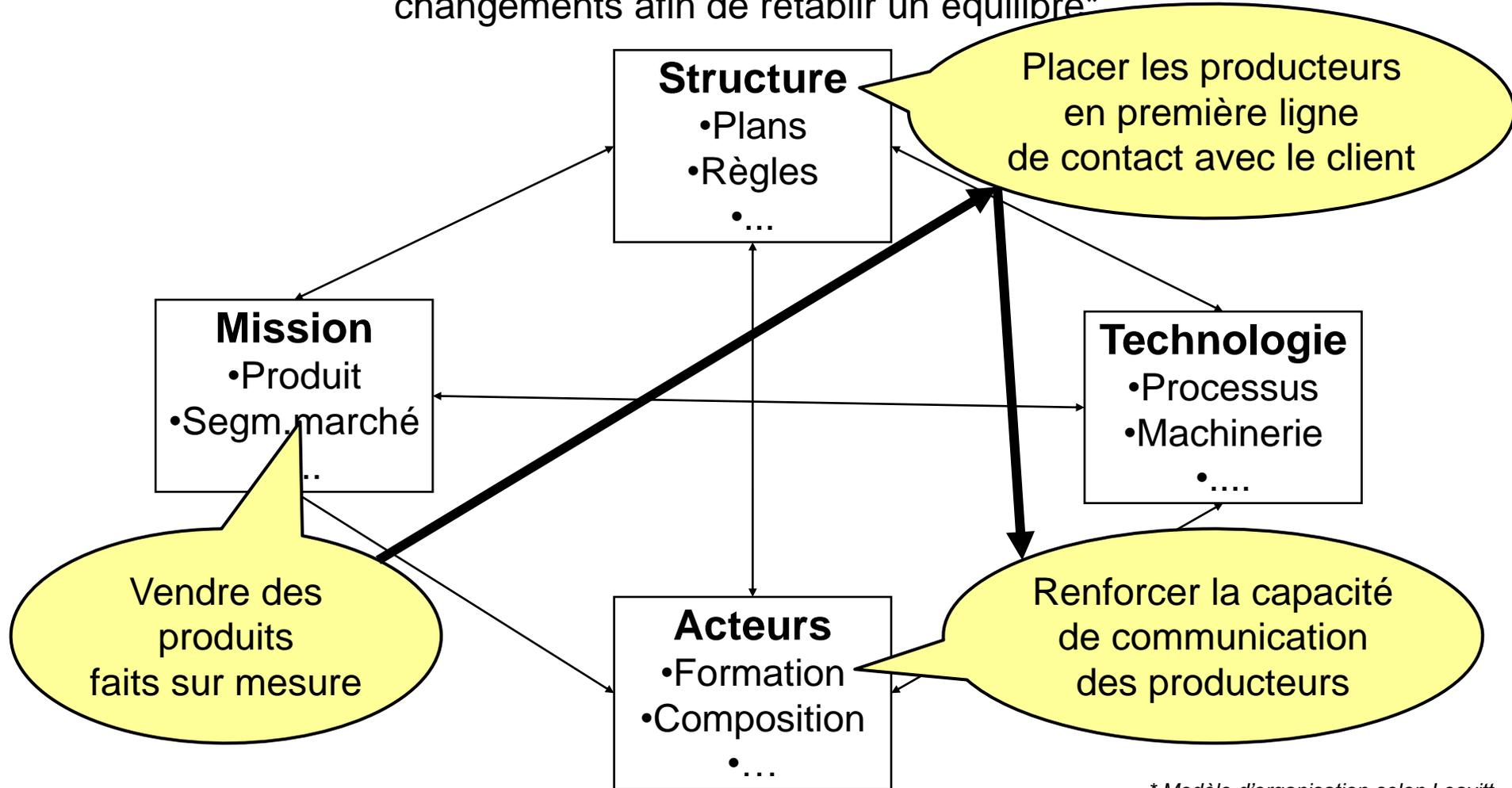


* Modèle d'organisation selon Leavitt



Les changements interagissent

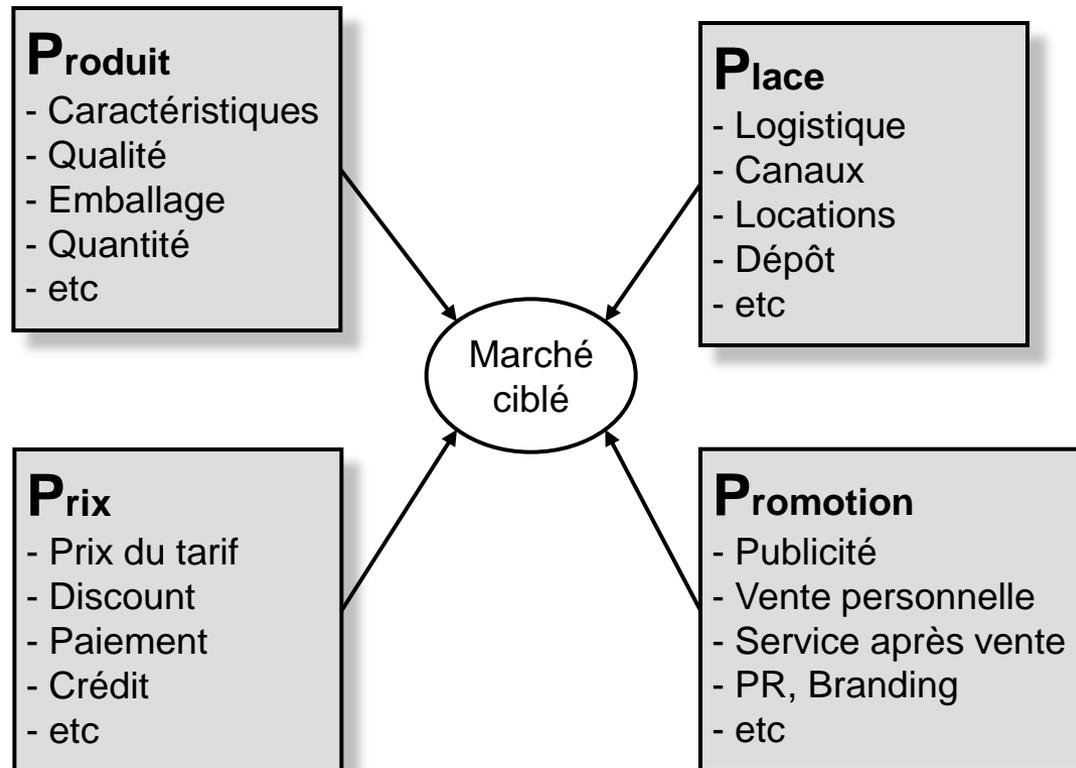
Un changement ne peut se faire de façon isolée.
Normalement il faut introduire plusieurs
changements afin de rétablir un équilibre*



* Modèle d'organisation selon Leavitt



Marketing mix, Modèle 4P



“Valeur” est la bonne combinaison du point de vue du client

Ref: Philip Kotler, "Marketing management"



Stratégies de perfectionnement ("upgrading")

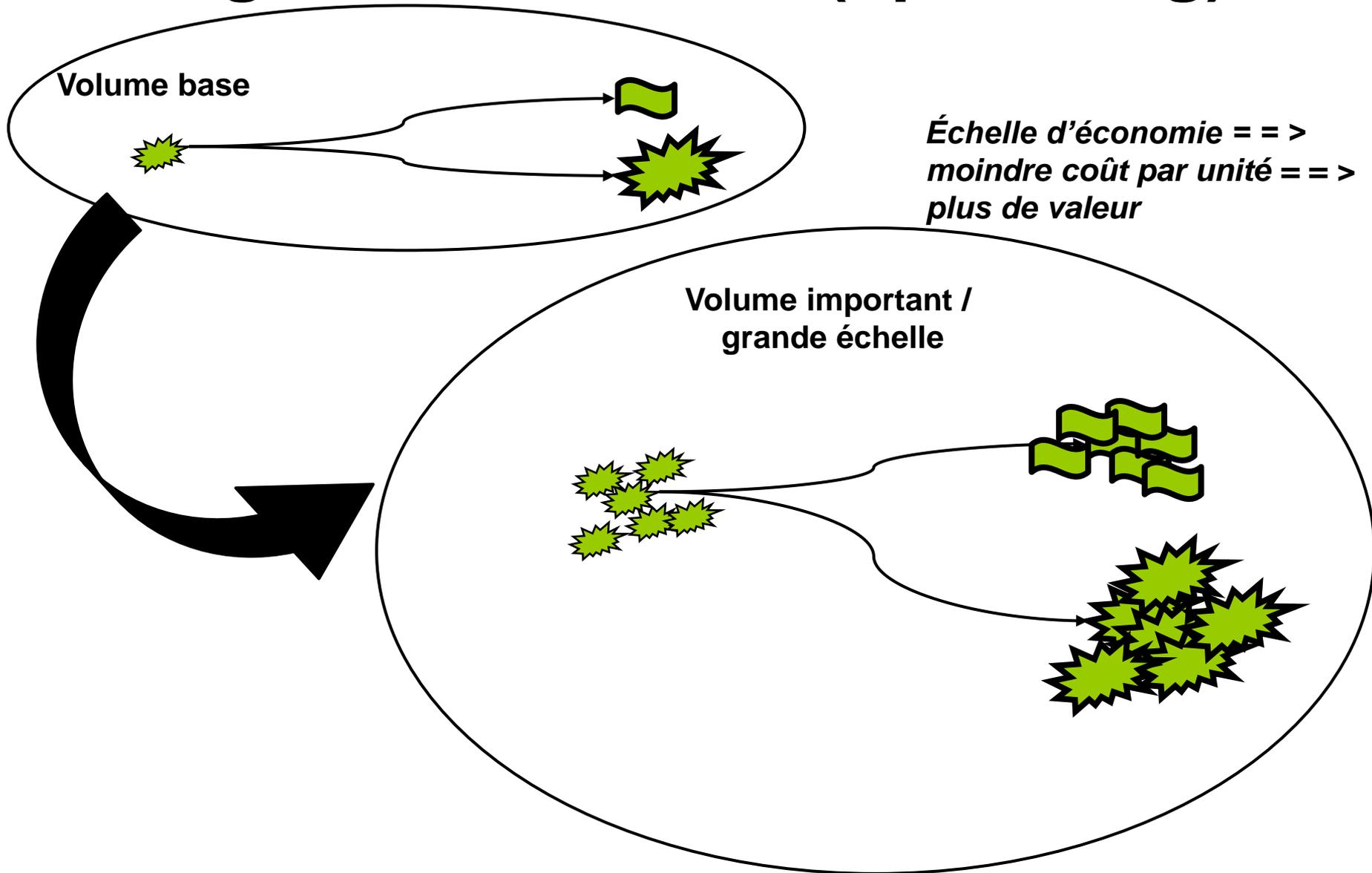
Perfectionnement du point de vue de l'acteur ciblé.

Initiale	Futur	Commentaires
1. Processus 		L'amélioration de l'efficacité - machine, processus, ...
2. Produit 		L'innovation des produits - améliorer le produit existant ou introduire un nouveau et meilleur - intra ou inter.
3. Fonction 		Le changement de fonction - changer de fonction à plus ou à moins avancée - ajouter ou enlever une fonction
4. Inter-chaîne 		Le passage à d'autres CdV - en amont ou en aval - autre secteur

* Selon Kaplinsky et al

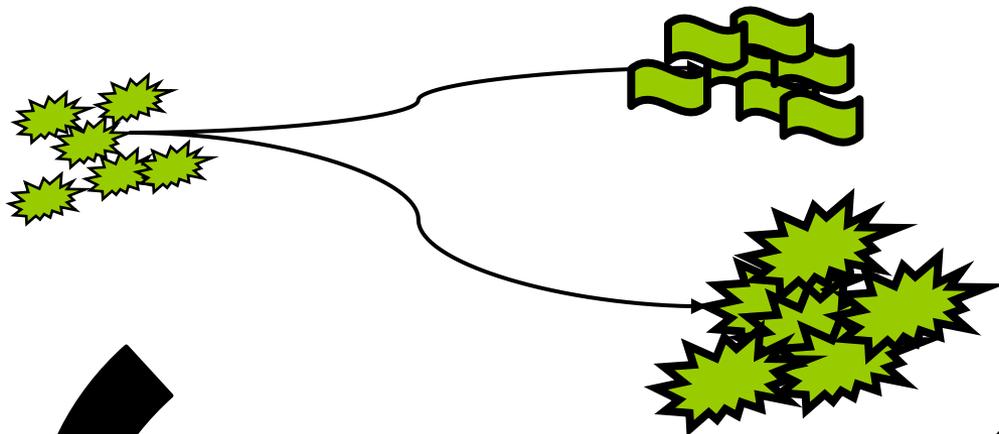


Augmenter l'échelle (up-scaling)



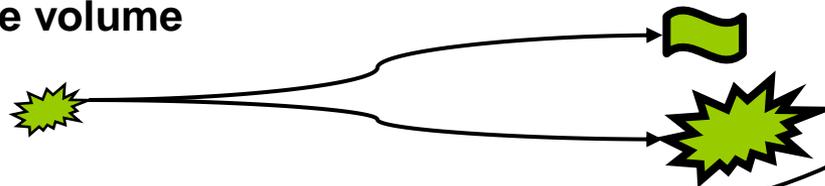
Diminuer l'échelle (down-scaling)

Volume important /
grande échelle



*Moins de complexité == >
moins administration == >
moins coûts == >
plus de valeur*

Faible volume



FFOM (SWOT), Exemple

Exemple d'un intermédiaire en face d'un projet de développement

Un intermédiaire qui collecte des produits maraîchers chez les paysans et les vend aux boutiques à Niamey. Il emploie deux cousins comme chauffeurs. Il a 2 camions et loue un troisième.

Dans le futur il veut vendre à des supermarchés. Déjà dans une année au supermarché Xxxx. Produits de qualité empaquetés en cartons de 1 à 10 kg selon demandes du supermarché.

	Interne	Externe
Positive	<p>Forces (Strength)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Expérience de plusieurs années •Bonnes relations dans la famille •Bonne renommé chez les paysans 	<p>Opportunités (Opportunity)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Plusieurs SM potentiels •Demande de SM à Ouaga (export) •Prix de vente plus favorables
Négative	<p>Faiblesses (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Camions vieux •Financement difficile •Trop peu de chauffeurs loyaux •Contacts faibles avec les supermarchés de Niamey 	<p>Menaces (Threat)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Autres puissent copier le modèle •Autre fournisseurs de SM baissent leurs prix •Autorités imposent des taxes •Les paysans s'organisent



FFOM (SWOT), quoi et comment?

FFOM est une technique pour évaluer la situation d'une organisation vis-à-vis d'une tâche.

- L'**organisation** peut être un acteur, une chaîne, un sous-secteur (filière) ou un programme.
- La **situation** peut être actuelle ou finale/future, ou même au milieu du chemin du développ.

F (Forces)

Quelque chose que l'organisation fait vraiment bien, et qu'elle fait mieux que la plupart des concurrents.

O (Opportunités)

Des possibilités que nous "offre" l'environnement.
Par ex. nouvelles demandes.
(Pas des solutions ou stratégies!!)

F (Faiblesses)

Quelque chose que l'organisation ne fait pas bien, et qu'elle fait pire que la plupart des concurrents.

M (Menaces)

Obstacle ou opposition potentielle de l'environnement. Par ex. nouvelles taxes ou sécheresse.
(Pas des défauts internes!!)

Applications alternatives d'un FFOM:

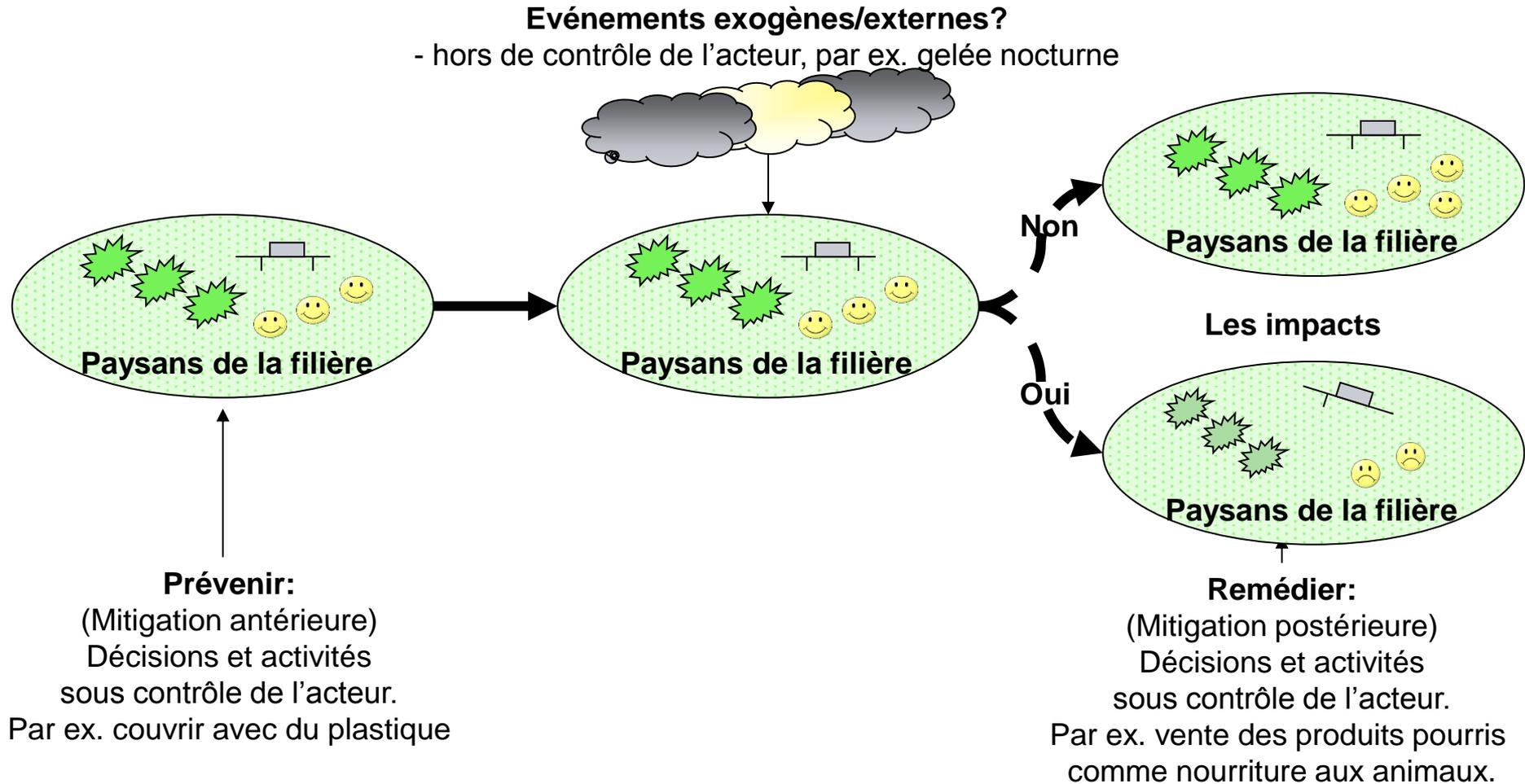
- Comprendre mieux un acteur, renforcer l'empathie
- Chercher des idées de moyen de comment s'opposer à par ex. une menace avec une force
- Chercher à compléter les éléments d'une stratégie



Risque, exemple d'un cas

Exemple d'un groupe de paysans face à la production de nouveaux légumes

Un groupe de paysans s'est intégré dans une filière où il est prévu de produire des légumes qui ne supportent pas la gelée, mais qui donnent un profit potentiel très élevé chez un grand grossiste d'export.



Risque, matrice, exemple

Événement et impact pour les paysans	Proba-bilité	Impact	Risque = Prob x Imp	Mitigation
<p>Gelée: <i>Événement:</i> Gelée nocturne une fois ou plus, période de croissance <i>Impact:</i> Vente au grossiste est perdue 100% cette année <i>Supposition:</i> Pas de gelée</p>	35%	5	175	<p>Prévenir: <i>Paysan:</i> Protection avec du plastique <i>Exportateur:</i> Proposition d'un prêt</p> <p>Remédier: <i>Paysan:</i> Vente des produits pourris comme nourriture aux animaux <i>Exportateur:</i> Recherche d'autre fournisseur</p>
<p>Convention d'export: <i>Event:</i> Nouvelles taxes <i>Imp:</i> Réduction vente 50% <i>Sup:</i> Pas de convention</p>	25%	4	100	<p>Prévenir: <i>Paysan:</i> Recherche de clients à Niamey <i>Exportateur:</i> Recherche d'autres pays</p> <p>Remédier: <i>Paysan:</i> Vente au marché local <i>Exportateur:</i> Changement de stratégie</p>
<p>Demande du marché: <i>Event:</i> Baisse 15% <i>Imp:</i> Baisse profit 20% <i>Sup:</i> Pas de changement</p>	5%	3	15	<p>Prévenir: <i>Paysan:</i> Diversifier avec autres produits <i>Exportateur:</i> Diversifier ... produits</p> <p>Remédier: <i>Paysan:</i> Vente surplus au marché local <i>Exportateur:</i> Développer le produit</p>

Conclusion: Attention forte aux mitigations (antérieures et postérieures) de gelées



Risques, définitions

Probabilité d'événement	Classement	Probabilité
	1-40%	Très basse
	41-60%	Basse
	61-80%	Importante
	81-100%	Très importante

Grandeur du impact	Classement	Impact
	1	Très bas
	2 a 3	Bas
	4	Important
	5	Très important

Niveau de risque	Classement	Niveau de risque	
(Risque = Impact espéré = Prob x Impact)	1-80	Très bas	
Groupement doit être adapté au cas actuel	81-160	Bas	
	161-320	Important	
	321-500	Très important	

Source: Modèle d'analyse de risque du Banque Interaméricaine de Développement, BID=IADB:



>> Intégration d'une CdV

Différents modèles pour

augmenter le contrôle ou
réduire la complexité de coordination
d'un acteur

en intégrant plusieurs fonctions (acteurs)

afin d'obtenir plus de pouvoir dans la chaîne
ou d'obtenir une meilleure compétitivité de la chaîne en gros



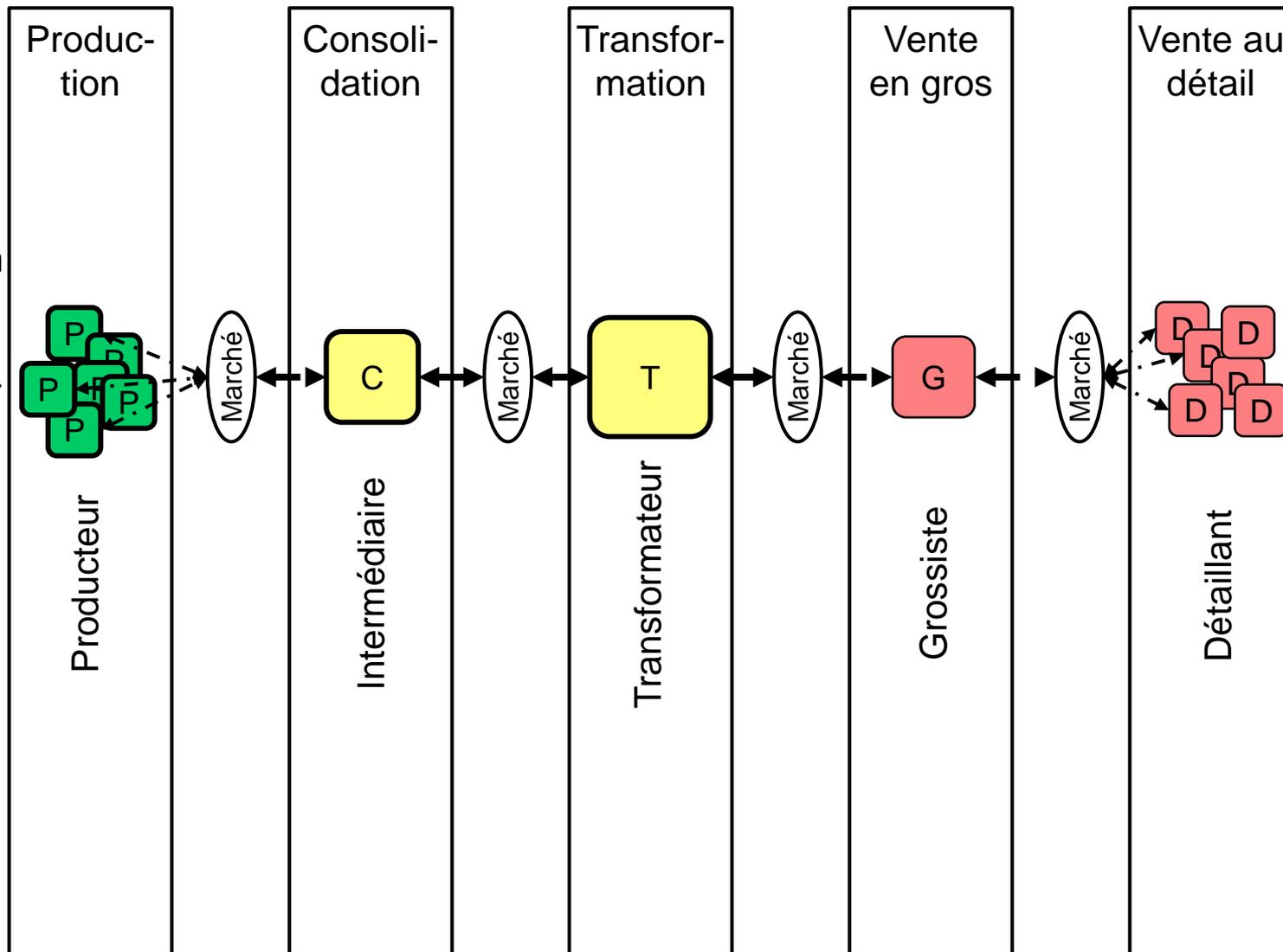
Intégration par le *marché libre*

Chaîne facilitée par le marché de demandes et d'offres.

Flux d'information entre acteurs:
Des informations commerciales sur prix, qualité, volume, etc.

Plus souvent des produits communs du marché.

Difficile d'optimiser, contrôler et personnaliser les produits.



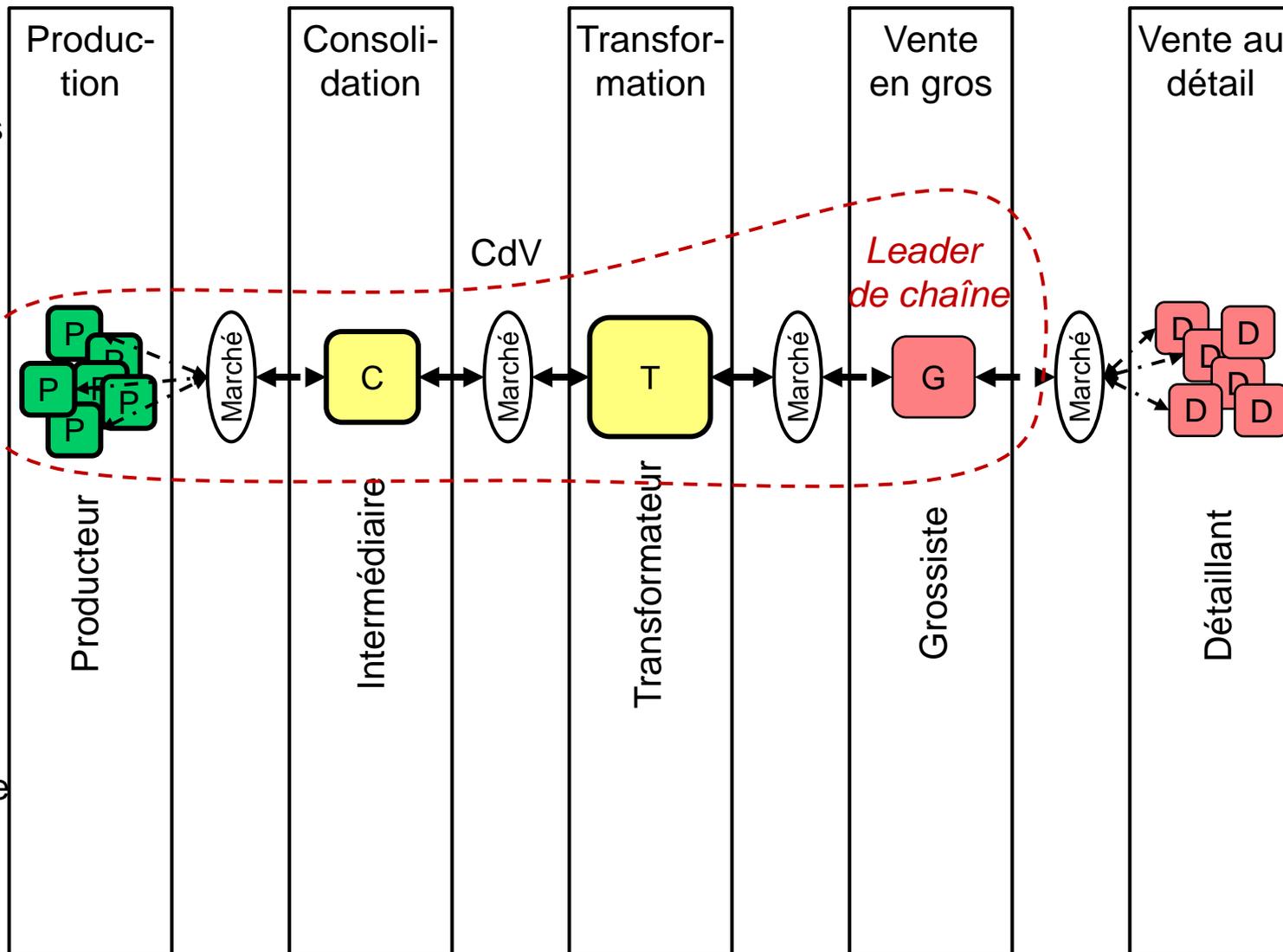
Intégration par un *accord stratégique*

Chaîne facilitée par un "leader" qui coordonne les activités et le développement de produits et marchés finaux.

Contrôle en commun facilité par le leader.

Coordination et flux d'information facilités par le leader.

Le leader doit être accepté par les autres acteurs.



Intégration à partir d'un *transformateur*

Production

Consolidation

Transformation

Vente en gros

Vente au détail



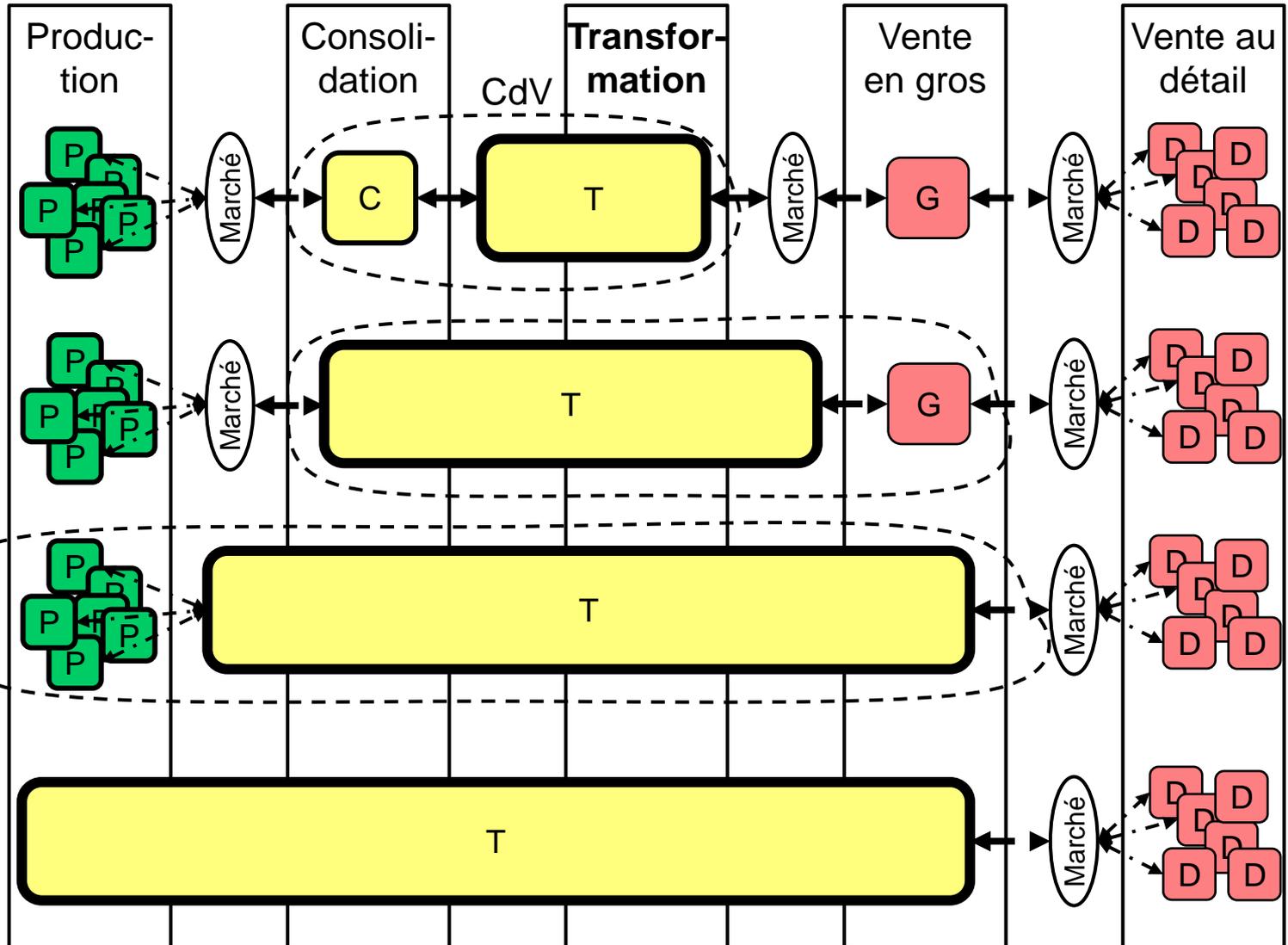
Intégration à partir d'un *transformateur*

Accord stratégique avec l'intermédiaire

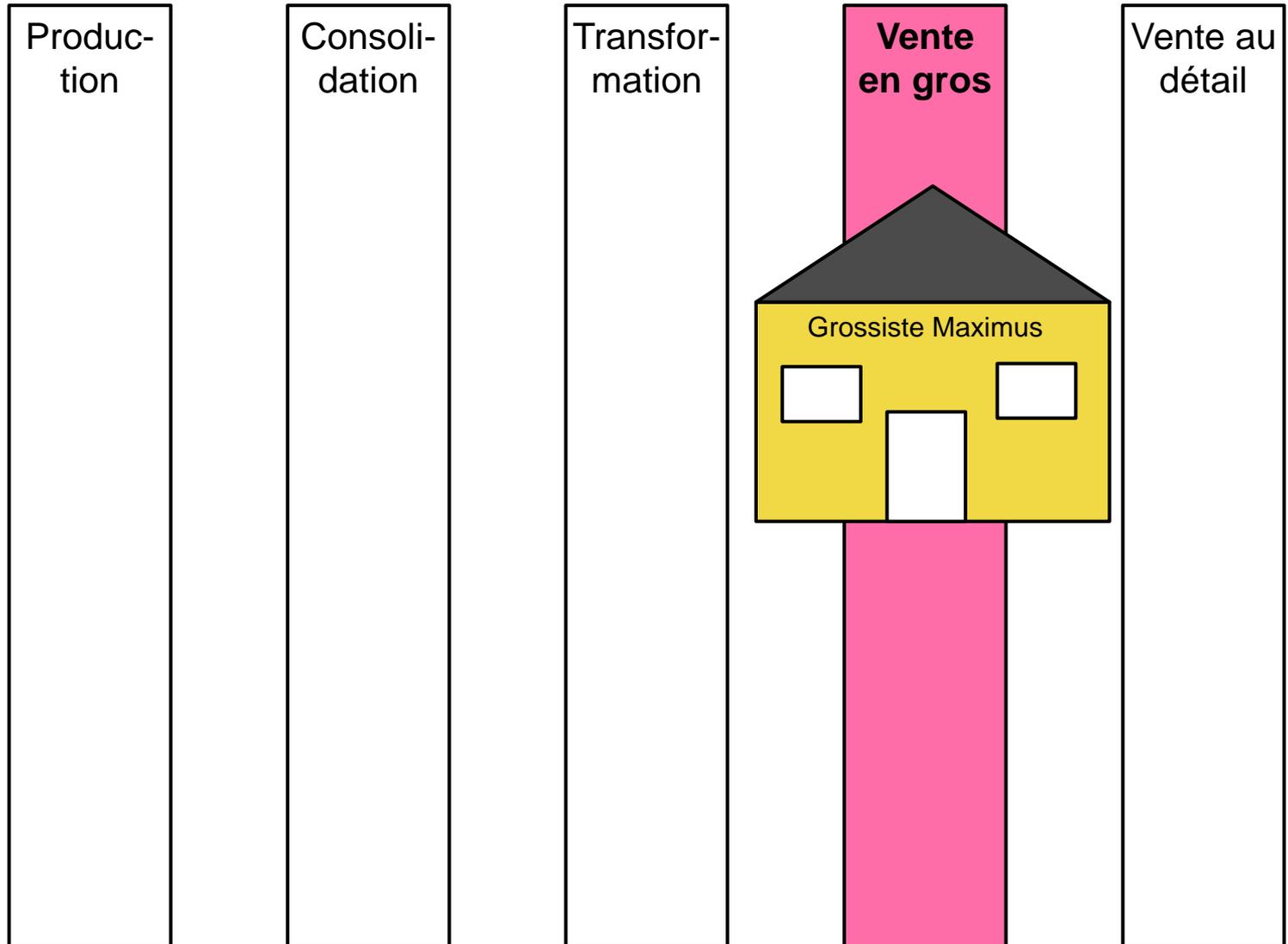
Accord stratégique avec le grossiste (intermédiaire internalisé)

Accord stratégique avec les producteurs (grossiste internalisé). Leader.

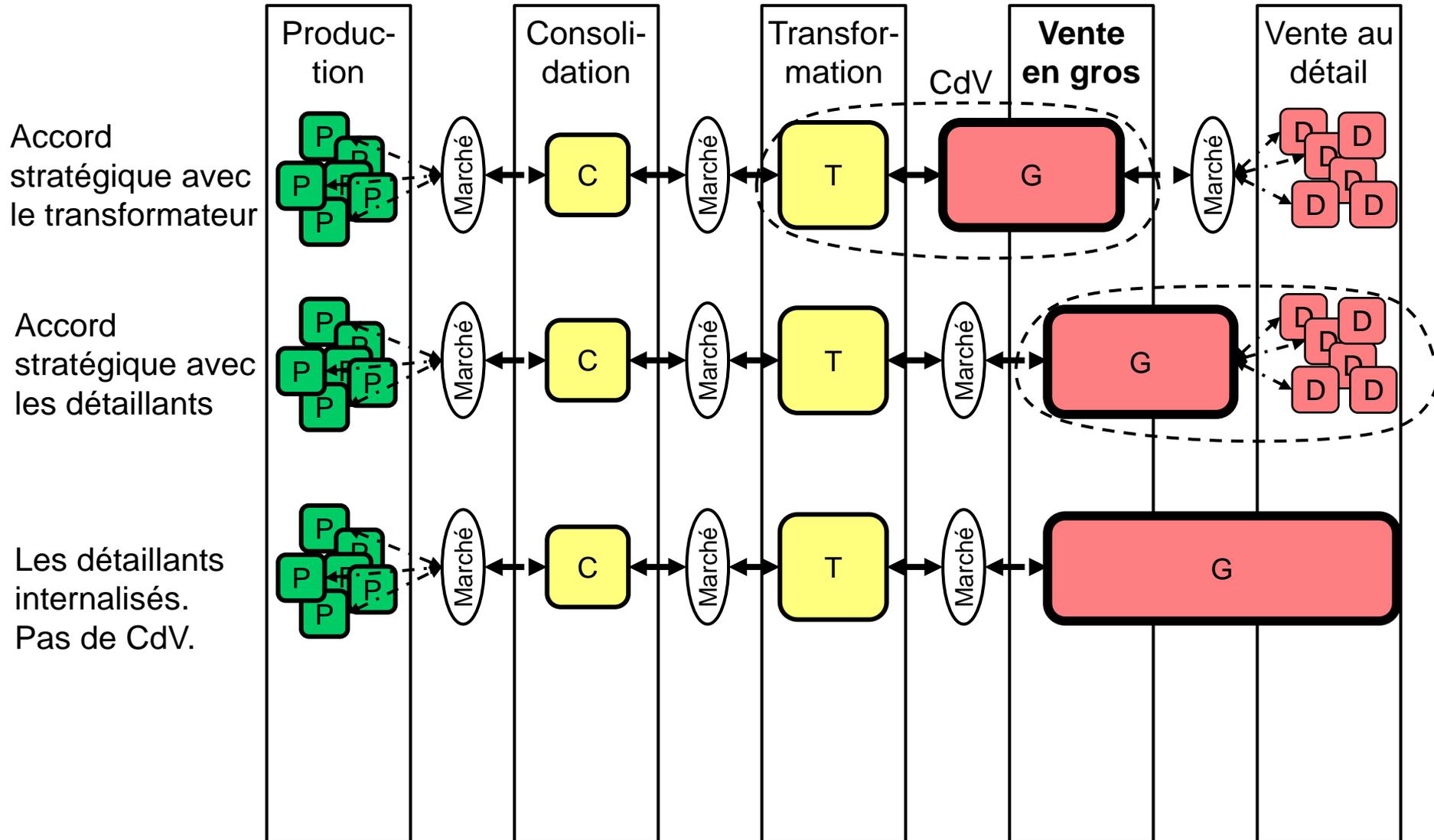
Presque toutes fonctions internalisées. Pas de CdV !



Intégration à partir d'un *grossiste*



Intégration à partir d'un grossiste



Intégration à partir des *producteurs*

Production

Consolidation

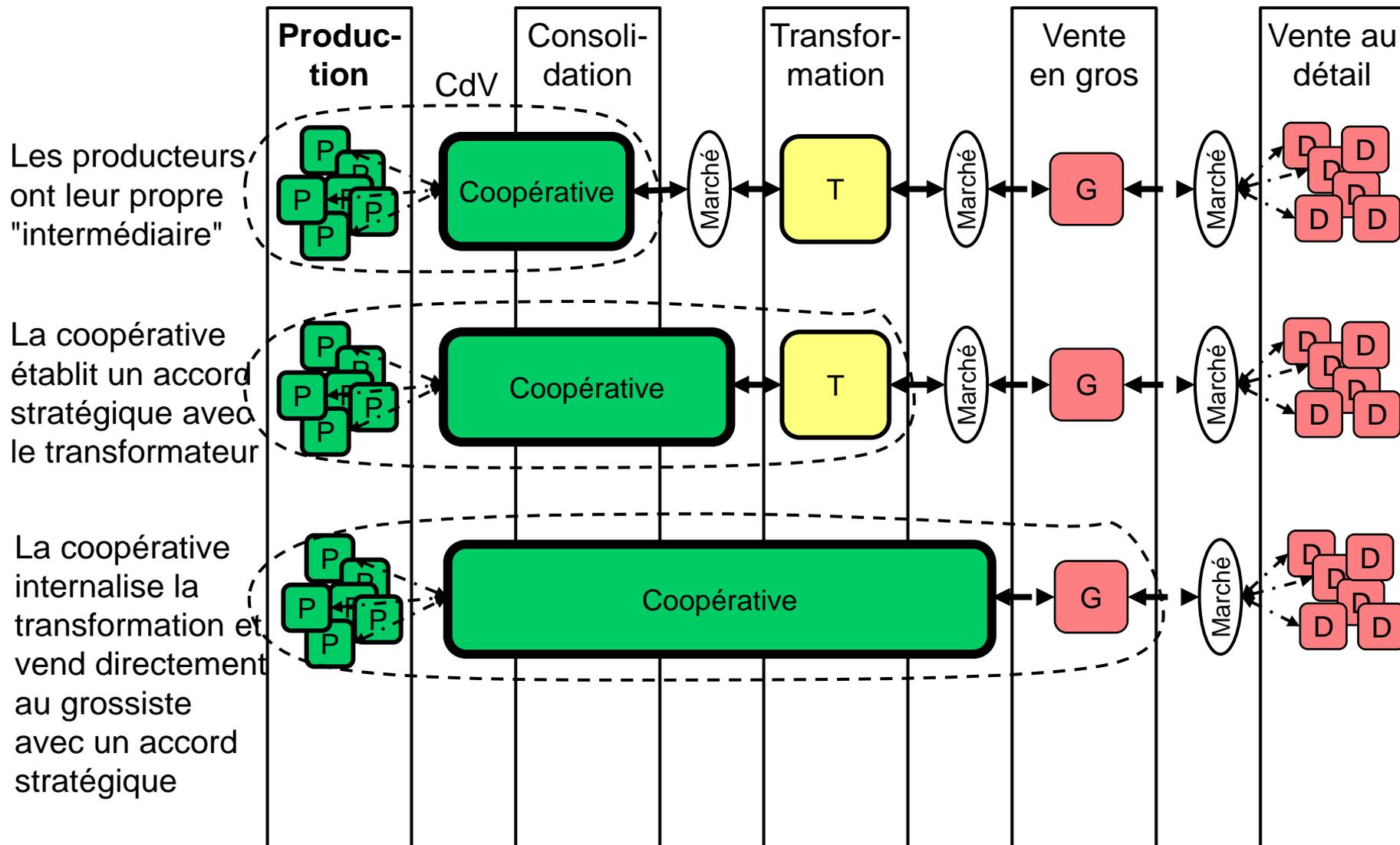
Transformation

Vente en gros

Vente au détail



Intégration à partir des *producteurs*



Intégration: Qui gagne ou perd?

Celui qui fait bien plusieurs fonctions, il **gagne !!**

- il obtient plus de contrôle et réduit la complexité de coordination

Celui qui fait mal plusieurs fonctions, il **perd !!**

- il surcharge son système de contrôle et augmente la complexité de coordination

Celui qui se concentre sur ce qu'il sait bien faire (ou peut apprendre facilement),
il est sage/prudent

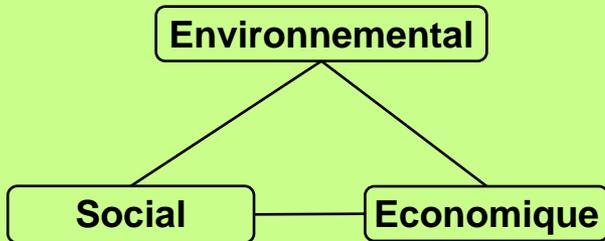


>> Durabilité



Dimensions d'une affaire durable

Dimensions de durabilité 3 x durable

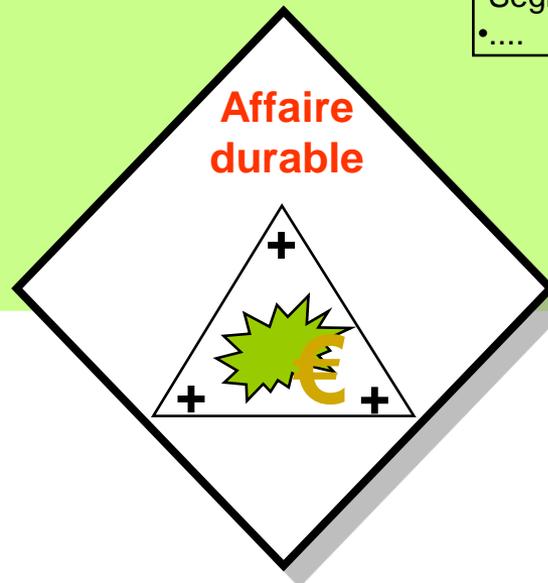
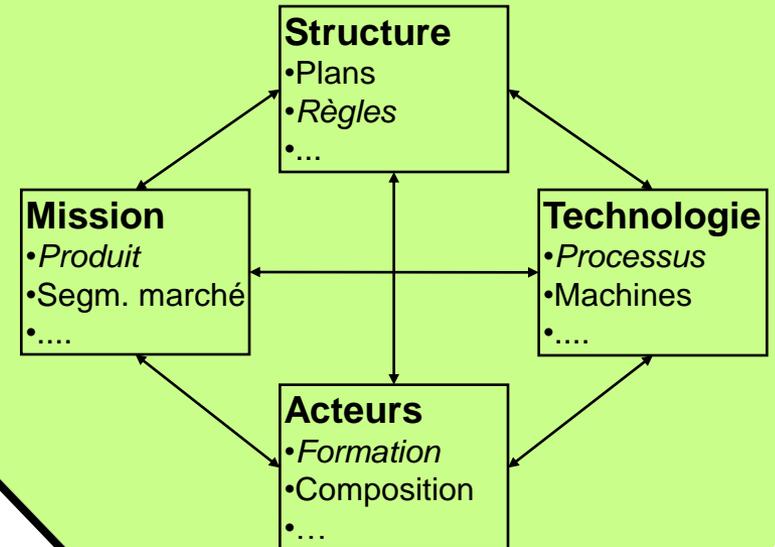


Affaire Commercial €
production et ventes d'un produit ou service

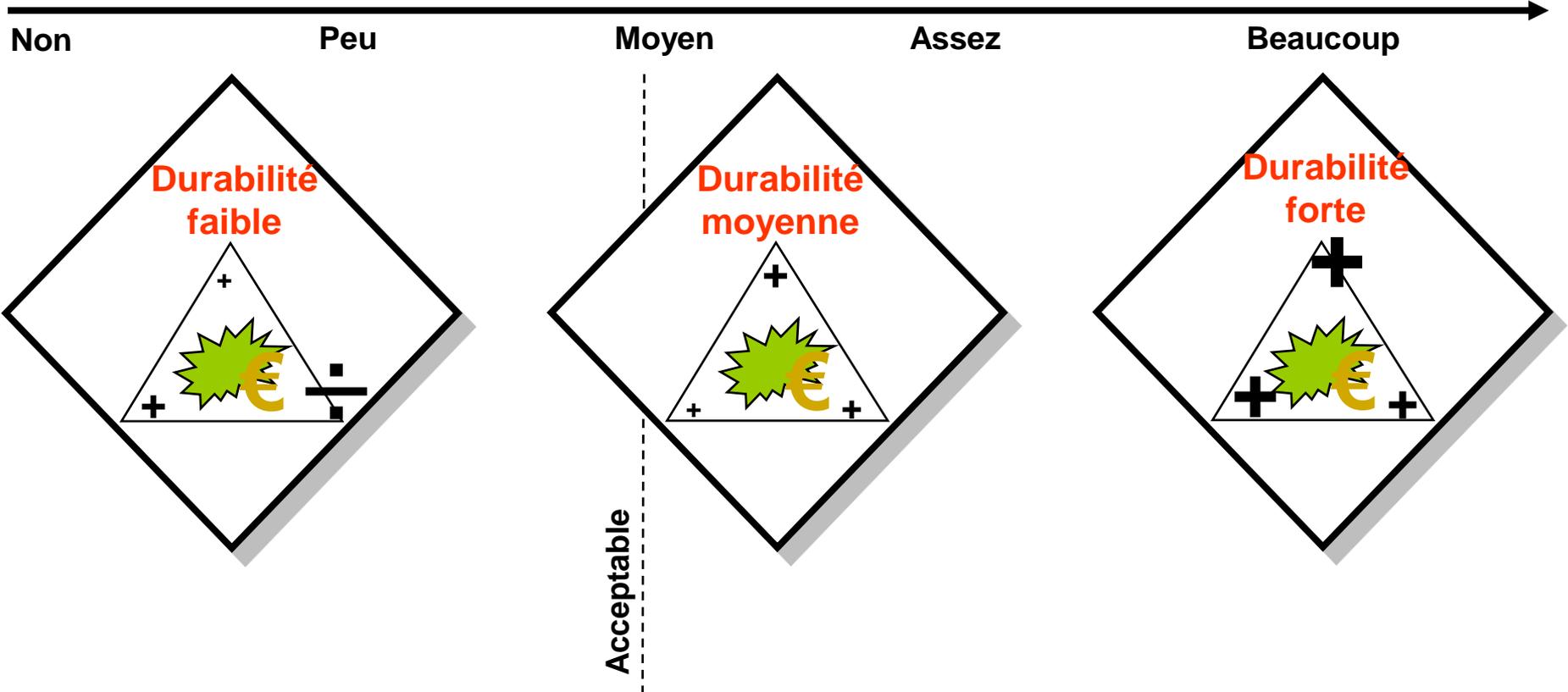


Organisation

Les qualités de durabilité se montrent dans des différents lieux



Plus ou moins durable



*Multi-dimensions ==>
Il n'y a pas de moyens
pour estimer le degré
de durabilité d'une façon objective*



>> Mapping / Cartographie



Mapping-1: Pourquoi

Cartographie (Mapping): Les raisons

- Pour nous aider dans la compréhension du sous secteur
- Pour nous aider dans la communication (in/externe)
- Pour identifier les acteurs, leurs rôles et rapports
- Pour identifier les marchés (segments)
- Pour identifier les canaux (le flux des produits)
- Pour identifier les tendances (dynamiques)

Source: HPC / MDF Training and Consultancy, merci à Ton van der Krabben



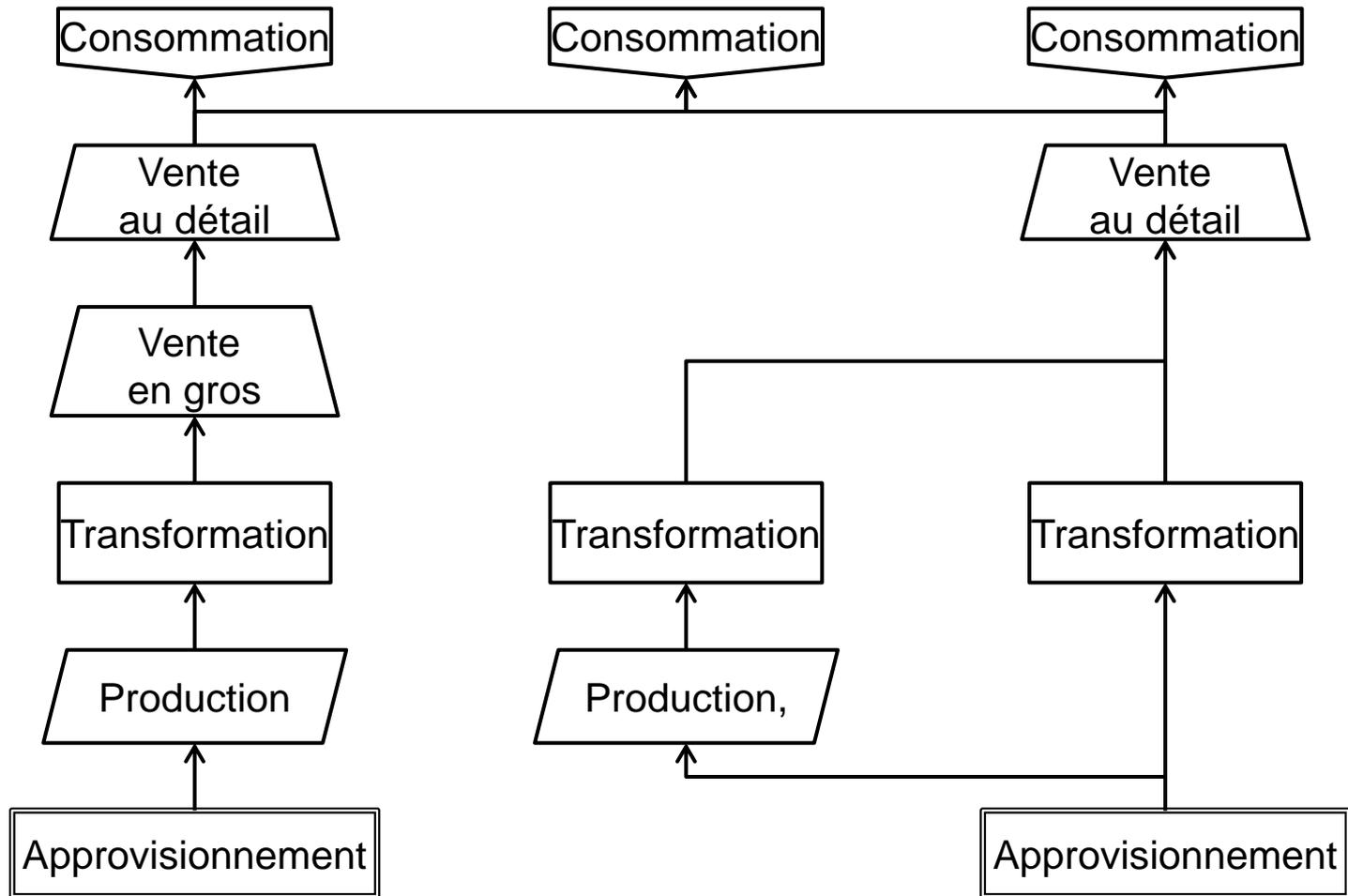
Mapping-2: Les étapes

Cartographie (Mapping): Les étapes initiales

1. Lister les fonctions de la chaîne (verbes / activités)
2. Lister les acteurs (noms)
3. Identifier les marchés (segments finaux)
4. Placer les acteurs dans leur zone fonctionnelle
5. Identifier divers flux de produits
6. Qualifier avec des données quantitatives



Mapping-3: Carte de base

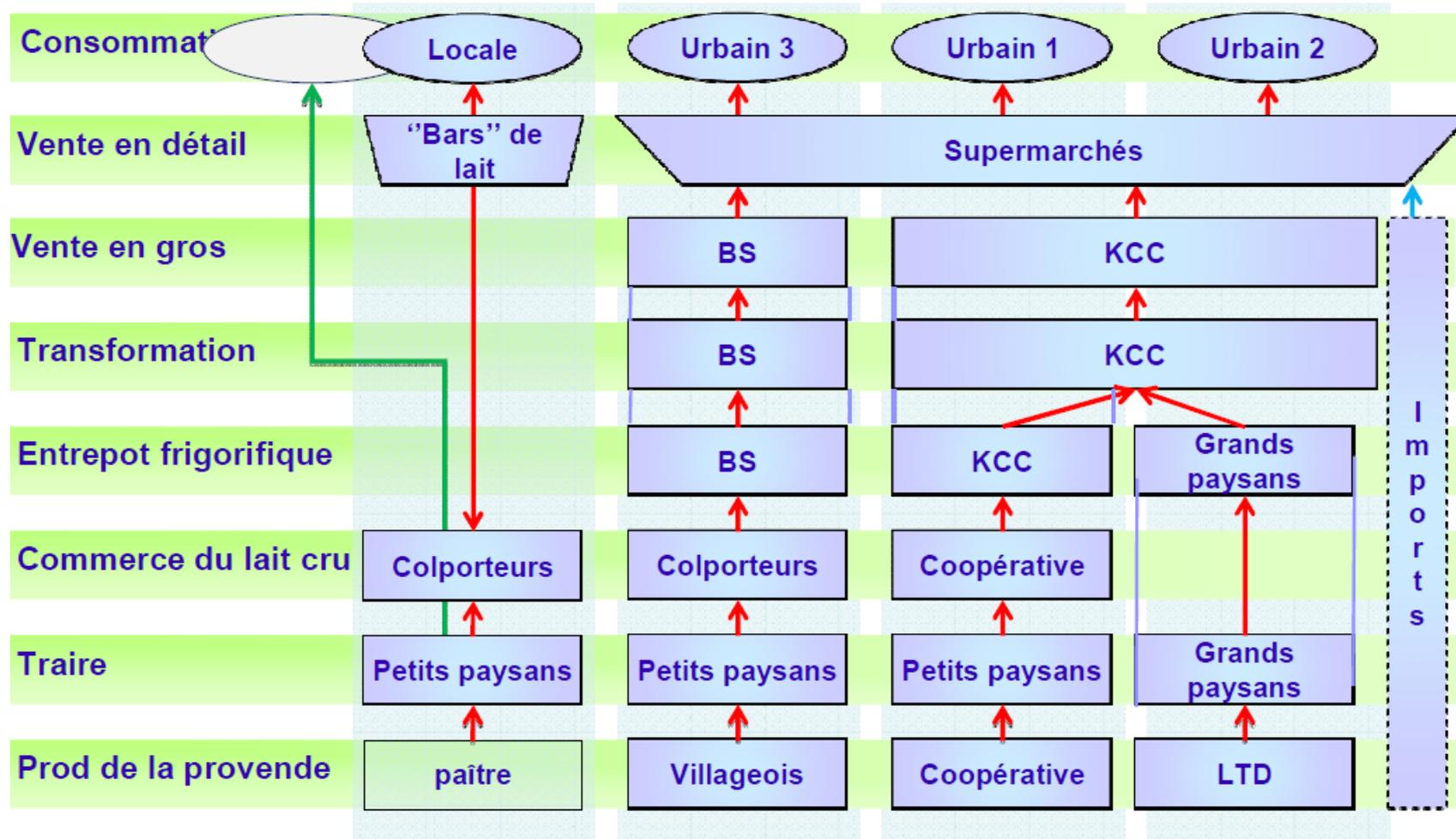


Note: Le flux ici illustré à l'envers :-)



Mapping-4: Exemple

Carte Secteur du Lait – “Rift Valley”



Note: Le flux ici illustré à l'envers :-)



>> Sélection



Sélection-1: Critères Economiques

Exemples:

- Demande potentielle pour les produits (le marché)
- Incapacité des vendeurs à satisfaire la demande du marché
- Potentiel de valeur ajoutée
- Potentiel d'améliorer la productivité
- Potentiel de liaison en amont & en aval
- Ressources de valeurs inexploitées
- etc. etc. etc.

Source: HPC / MDF Training and Consultancy, merci à Ton van der Krabben



Sélection-2: Critères de Mandat

Exemples de mandats d'un bailleur
(exemple de thèmes transversaux):

- Pauvreté
- Genre
- Environnement
- Jeunesse
- Droit de l'homme
- Création d'emplois
- Agriculture
- Groupe ethnique
- Juste
- Les communautés locales
- VIH/SIDA
- etc

Ces critères sont souvent intégrés dans le concept «durable».

On parle aussi de «3 x durable» (économique, environnemental, social).

Plusieurs de ces critères ont des effets concrètement économiques, seulement souvent à plus long terme que celui des considérations économiques traditionnelles.



Quels critères sont mentionnés explicitement dans PASR?



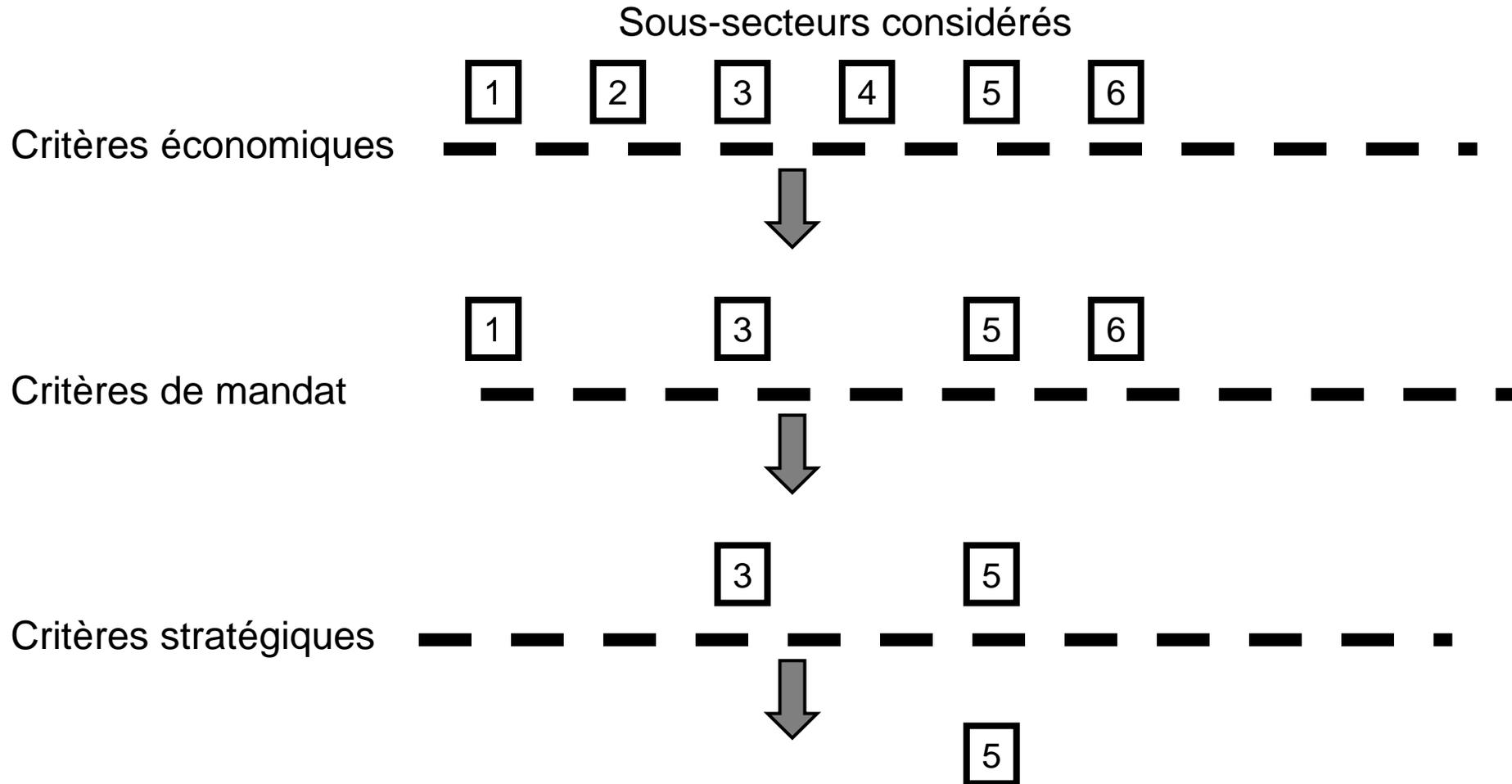
Sélection-3: Critères Stratégiques

Exemples:

- Dynamisme des acteurs (de la chaîne de valeur)
- Collaboration avec les autres acteurs / structure d'appui
- Expertise de l'organisation
- Réputation sur le terrain
- Synergie avec les programmes existants
- Contraintes budgétaires
- Limites/capacités organisationnelles
- Secteur négligé
- Goulot d'étranglement identifié
- etc. etc. etc.



Sélection-4: Passer aux tamis



Sélection-5: Valorisation, model

3 sous secteurs comparables	Poids	Sous secteur 1		Sous secteur 2		Sous secteur 3	
		note	PN	note	PN	Note	PN
Critère a	4						
Critère b	2						
Critère c	1						
Critère d	1						
Critère e	1						
note avec le poids:							

PN = Poids x Note

Echelle 1 à 5
Maximum = 5
Minimum = 1

1 Importance du Critère



Sélection-6: Valorisation, exemple

	Poids	Sous secteur 1		Sous secteur 2		Sous secteur 3	
		Note	PN	Note	PN	Note	PN
Critère a	4	4	16	3	12	1	4
Critère b	2	2	4	2	4	2	4
Critère c	1	3	3	2	2	4	4
Critère d	1	3	3	3	3	4	4
Critère e	1	1	1	2	2	3	3
Note avec le poids:		(13)	27	(12)	23	(14)	19



Sélection-7: Autres méthodes

Il y a d'autres méthodes pour sélectionner un secteur ou une CdV entre plusieurs candidats, p.ex.:

- un vote entre participants d'une réunion
- décision intuitive d'un directeur
- choix du meilleur entre plusieurs projets pilotes
- secteur déjà en vigueur sans problème évident
- goulots d'étranglement actuels
- relations personnelles
- etc.



Sélection-8: Identification

Avant d'analyser, de cartographier, et de sélectionner, il faut identifier les alternatives potentielles (sous-secteurs, CdV):

- Analyse Top-down (approche du sommet vers la base):
 - commencer avec les marchés prometteurs
 - commencer avec les besoins nationaux
- Analyse Bottom-up (approche du bas vers le haut):
 - Demande ouverte d'offres
 - Interview avec des associations professionnelles
- etc.



>> Capitaux multiple



Capitaux multiples

Le capital est un concept commun des moyens économisés qui peuvent être soit transformés pour la consommation ou à l'investissement pour le gain économique.

Quant aux affaires, la sociologie a montré que nous pouvons considérer les "capitaux" suivants:

- Le capital financier (l'argent économisé,).
- Le capital technologique (équipement, bâtiments, outils, ...)
- Le capital humain (know-how, niveau de formations,)
- Le capital social (réseaux humains, confiance, ...)
- Le capital symbolique (prestige, reconnaissance, ...)
- Le capital environnemental (condition de l'environnement, la nature,)

Ces concepts ne sont pas universellement bien définis, et les capitaux sont plus ou moins tangibles.



Capitaux des petites affaires

La culture et la situation de base des gens en condition de pauvreté:

- Le manque d'éducation (faible capital humain). Un simple fermier ne peut pas avoir ou acquérir facilement un savoir-faire pour de nouveaux produits et processus
 - Accès difficile au crédit (faible capital financier)
 - Une technologie simple (faible capital physique)

 - Manque de confiance aux autres (faible capital social, pour cause de guerre civile et colonisation)
 - Environnement très bureaucratique
 - Environnement influencé par la criminalité

 - Culture paternaliste
 - Entreprise de taille familiale, même si pas efficace (coûts de transaction élevés)
 - Vision court terme et aversion des risques
- >> La vie est difficile pour les petits(-es) entrepreneurs(-es) ☹**



Merci de votre attention

