

Analyser les performances des filières agroalimentaires dans les PED : guide de diagnostic rapide

■ Carlos A. da Silva, Hildo M. de Souza Filho, *Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance in developing countries*, Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper 20, FAO, 2007, 111 p.

Promouvoir une approche pragmatique de l'analyse de filière agroalimentaire en proposant une méthodologie facilement applicable, tel est l'objectif du guide de diagnostic rapide élaboré par la FAO. Il doit notamment aider les opérateurs dans la sélection des informations nécessaires à l'analyse, et leur donner des clés méthodologiques pour la collecte, l'organisation et l'exploitation de ces informations. Il vise aussi à orienter les praticiens dans l'identification des problèmes agissant sur la performance d'une filière, et dans la définition d'interventions.

L'ANALYSE DE FILIÈRE, POUR QUOI FAIRE ?

L'analyse de filière vise à **caractériser les activités de la filière et à comprendre comment la valeur est créée et partagée entre les différents acteurs**. Elle a également pour but d'**évaluer la performance de la filière** et de déterminer quels sont les obstacles à son développement. L'analyse de filière permet d'aider les parties prenantes et les décideurs à **définir des mesures correctives et à favoriser le développement** des zones et des activités où un potentiel de croissance a été identifié. Lorsqu'elle est correctement réalisée, elle peut également contribuer à créer **une vision partagée** au sein de la filière des défis et opportunités auxquels elle est confrontée et faciliter ainsi le développement de collaborations.

L'analyse de la filière est aussi utilisée à d'autres fins (promotion du développement des entreprises, amélioration de la qualité et de la sûreté alimentaire, promotion des liens entre producteurs, transformateurs, détaillants, etc.). L'évolution rapide des systèmes agroalimentaires dans le monde entier a encore renforcé l'intérêt pour l'analyse de la filière.

L'APPROCHE SUIVIE PAR LE MANUEL

La motivation première de ce guide est de **promouvoir une approche pragmatique de l'analyse de filière agroalimentaire**. Sur la base d'un ensemble de principes fondamentaux, il propose une stratégie méthodologique facilement applicable par des praticiens de terrain intéressés par l'analyse des systèmes agroalimentaires.

L'approche présentée ne se restreint pas à l'analyse d'un canal de commercialisation d'un produit ou groupe de produit (par exemple le lien entre un groupe de producteurs de tomate et un exportateur), mais couvre l'ensemble des circuits qui constituent un secteur ou sous-secteur (par exemple les liens entre l'ensemble des producteurs de tomate et l'ensemble des exportateurs)¹.

L'objectif poursuivi est de caractériser, décrire et comprendre une filière, ainsi que d'évaluer sa performance. Implicitement, l'analyse de filière a aussi une

¹ Pour un rappel conceptuel des principes qui fondent le système de filière et de la notion de performance de la filière, voir le document original, pages 5 à 12.

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 17 mars 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et publié par le Gret

dimension prescriptive : c'est l'amélioration des performances qui est recherchée, par le biais de la mise en œuvre de politiques publiques appropriées et de stratégies d'entreprises privées recommandées par l'analyse.

LES GRANDES ÉTAPES DE L'ANALYSE DE FILIÈRE

L'approche présentée part du principe que le choix de la filière ou du secteur à analyser a déjà été fait. La démarche commence donc avec la définition des objectifs.

Définition des objectifs

Quelle que soit la motivation ayant conduit à l'analyse de filière, les objectifs doivent être **clairs et non ambigus**. Ils doivent faire l'objet de réflexions approfondies et doivent être définis de manière réaliste, car ils **déterminent le champ d'application de l'analyse, le choix des méthodes et les besoins en ressources**.

En règle générale, une étude de filière agroalimentaire cherche à étudier la performance afin d'améliorer la compétitivité de la filière.

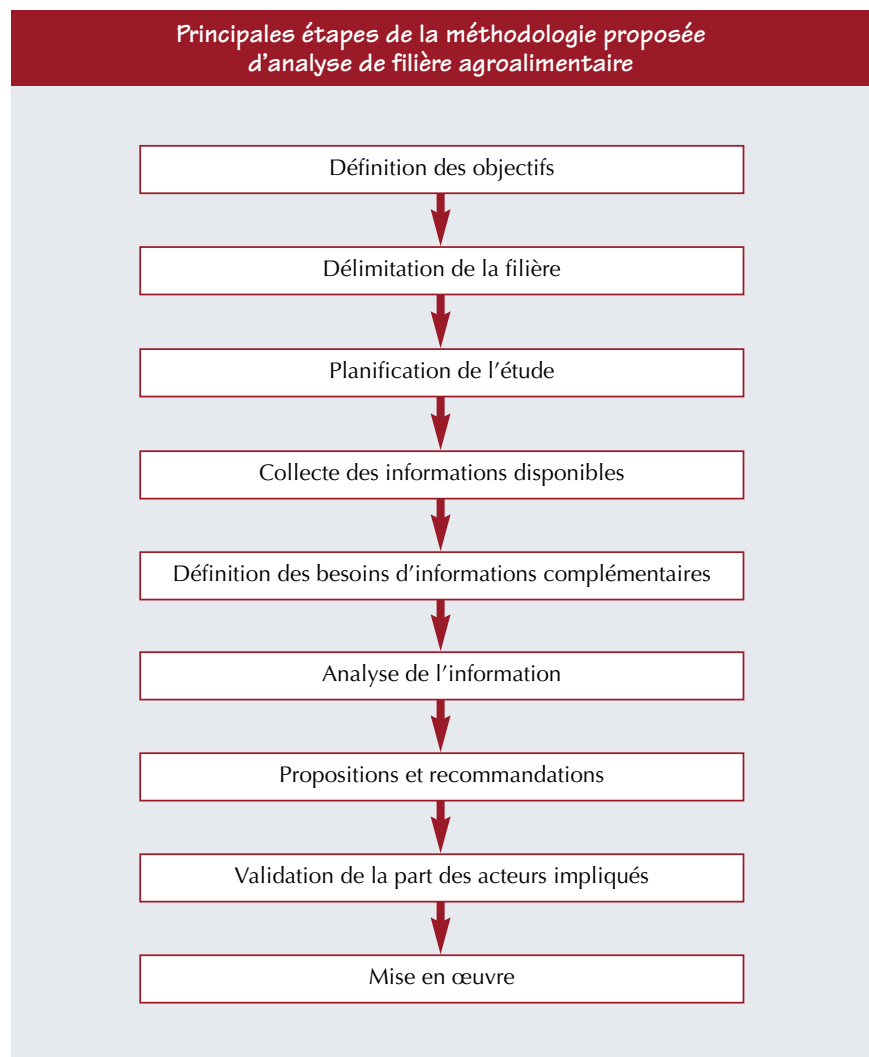
Délimitation de la filière

La délimitation de la filière à étudier implique l'examen d'au moins **quatre dimensions importantes** : **le produit, les composantes de la chaîne agroalimentaire, la couverture géographique et le calendrier**. Simples en apparence, les décisions relatives à ces quatre aspects exigent une grande clairvoyance et une étude soigneuse des alternatives.

- **La dimension « produit »**

Elle implique de faire un choix sur le « focus » de l'analyse (matière première, groupe de produits, produit fini ?, etc.).

Le choix initial d'un produit de base (lait, maïs) est fréquent, mais il est rarement maintenu. En effet, les produits de base peuvent être transformés en de très nom-



breux produits finis ou intermédiaires, ce qui donne lieu à des ramifications de sous-ensembles trop importants.

Cibler un groupe de produits (de fruits ou de céréales par exemple) peut être une possibilité lorsque le degré de similitude d'organisation et de fonctionnement de la filière est suffisant.

Une troisième option consiste à **cibler un produit fini ou un groupe de produits finis** (la filière du yaourt ou du fromage plutôt que la filière lait par exemple).

Attention à ne pas considérer dans une filière unique un groupe trop large de produits. Il n'est pas rare de voir des bailleurs de fonds lancer un appel d'offres pour l'analyse de « la filière bio », comme si les différents produits issus de l'agriculture biologique appartenaient à la même filière. Ces erreurs conceptuelles sont lourdes de conséquences pour la pertinence des résultats de l'analyse.

- **La dimension « composantes »**

Cette dimension consiste à **définir les composantes de la filière qui seront prises en compte dans l'analyse**. Si le premier segment est logiquement celui des intrants, dans la pratique on laisse souvent celui-ci de côté car les intrants sont généralement communs à de nombreux systèmes agroalimentaires différents. **Le segment initial est donc souvent celui de la production**.

La délimitation des segments restants est faite en fonction des objectifs de l'analyse et des ressources disponibles.

- **La dimension géographique**

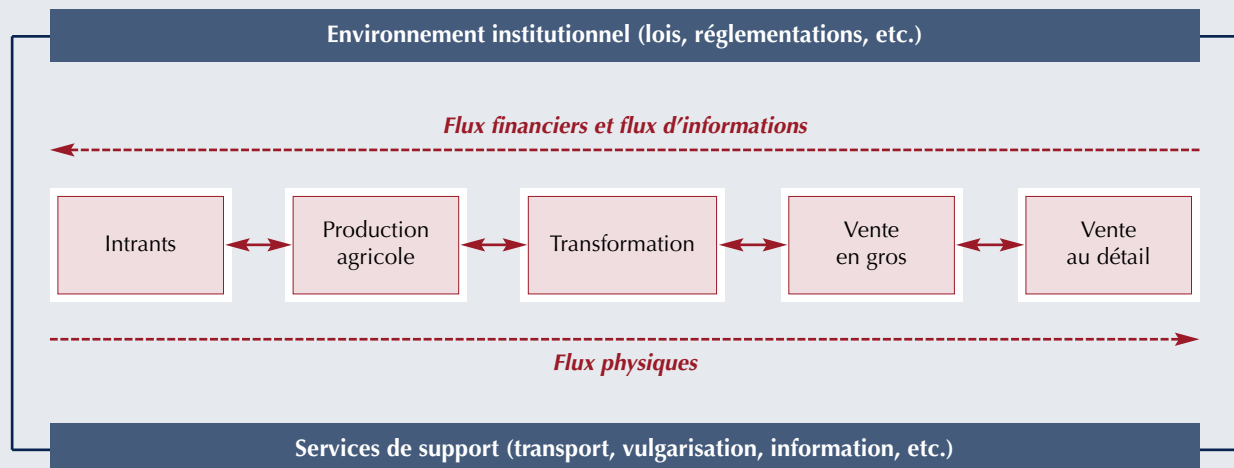
L'une des critiques souvent adressée à l'analyse de filière est la difficulté à circonscrire celle-ci dans des frontières géographiques. Où commence une filière et où se termine-t-elle ? La question appelle des réponses nécessairement arbitraires.

1. Cartographie de la filière

Les diagrammes représentant les fonctions, les principaux acteurs, les flux et les services de support de la filière sont des outils utiles. L'expérience montre qu'il vaut mieux commencer avec une carte simplifiée et l'affiner progressivement, au fur et à mesure de l'analyse, et éviter un trop grand niveau de complexité.

La carte de filière est un bon support de réflexion pour l'exercice de délimitation. Elle est également très utile pour le développement d'une vision commune de l'organisation de la filière parmi les différents acteurs.

- **Exemple générique de carte de filière horizontale**



Source : SEBRAE, 2000

Habituellement, la délimitation géographique d'une filière s'arrête aux frontières nationales. Parfois, une délimitation régionale à l'intérieur du pays se justifie, du fait de différences de conditions climatiques, de sols ou d'éléments politiques.

Là encore, les objectifs spécifiques de l'analyse seront déterminants.

- **La dimension temporelle**

La dimension temporelle est aussi à l'origine de critiques de l'analyse de filière, d'aucuns déplorant sa tendance à être « statique ». Il est cependant **possible d'inclure un élément dynamique** dans l'analyse de filière. Une vision prospective de la situation à la date de l'analyse peut permettre de structurer des scénarios plausibles pour l'avenir.

Planification de l'étude

L'étape suivante consiste à planifier les processus relatifs à la collecte, à l'analyse des données et à l'utilisation des résultats. Comme pour tout processus de planification, il est utile d'avoir recours à un cadre définissant les objectifs, tâches, responsabilités, ressources et délais. Il s'agit en règle générale d'avoir des réponses aux questions « qui, quand, où, comment et à quel coût ».

- **QUI : former l'équipe chargée de l'étude**

Idéalement, l'équipe doit être **multidisciplinaire**, car la filière couvre de multiples aspects (production, transformation, distribution, qualité et sûreté, réglementations commerciales, etc.).

Elle sera typiquement composée d'un ou plusieurs économistes travaillant en collaboration avec des agronomes, statisticiens, spécialistes de l'étude des animaux,

ingénieurs de l'industrie alimentaire et ingénieurs agricoles, entre autres.

Il est souvent conseillé de définir une petite équipe resserrée permanente, appuyée par la collaboration plus ponctuelle d'experts.

- **QUAND : définir un calendrier**

La durée nécessaire à la conduite d'une analyse de filière **peut varier de quelques semaines à plusieurs mois**, en fonction d'un certain nombre de facteurs (nature de la filière, objectifs, etc.). Le calendrier doit en particulier prendre en compte les caractéristiques de saisonnalité de l'offre et de la demande du ou des produits étudiés. Il est conseillé d'établir un chronogramme.

- **OÙ : délimiter la zone géographique de collecte d'informations**

Les efforts de collecte des informations se concentrent sur la zone géographique

définie au moment de la délimitation de la filière. Toutefois, indépendamment de cette délimitation, l'équipe devra **commencer par recueillir des informations relevant du niveau national**.

Pour cela, des sources secondaires seront mobilisées (agences nationales, littérature universitaire, instituts de recherche, associations professionnelles, etc.).

● **COMMENT : collecter les informations**

L'analyse d'une filière agroalimentaire nécessite de recueillir des informations qualitatives et quantitatives sur de nombreuses variables liées à son organisation et ses performances. Quel que soit le produit à l'étude, il est nécessaire de **caractériser chacun des segments de la chaîne et d'évaluer les inducteurs de performance** (voir encadré 2) ayant une incidence sur celle-ci.

La structure de rapport donnée en exemple dans l'encadré final illustre la nature et l'étendue des informations habituellement requises dans une étude de filière.

La collecte de l'information peut être réalisée de plusieurs manières, suivant des approches allant de la simple revue des études existantes à la conduite d'enquêtes rigoureuses auprès d'échantillons. La méthodologie proposée ici relève d'un ensemble de **méthodes intermédiaires qualifiées de « méthodes d'évaluation (ou de diagnostic) rapide »**².

Un pré-diagnostic établi sur la base de l'étude de l'information déjà disponible (sources secondaires) permet d'identifier les **besoins d'informations complémentaires**. C'est pour approfondir les aspects insuffisamment renseignés que les méthodes de DR sont utilisées (voir encadré 3).

● **COMMENT : évaluer la performance de la filière**

Pour réaliser l'analyse de la performance de la filière, les approches sont variées, souvent informelles et *ad hoc*. L'approche FAO recommande une méthodologie bien structurée. Deux options sont présentées à cet effet : une méthode de *scoring* développée par les auteurs pour des applications au Brésil et une méthode *SWOT* plus traditionnelle (voir encadré 4 page suivante).

² *Rapid appraisal methods* en anglais (Kumar, 1993).

2. Les inducteurs de performance

La méthodologie présentée dans ce manuel est fondée sur l'hypothèse que **la performance d'une filière est le résultat de l'impact combiné de plusieurs facteurs exerçant une influence sur l'organisation et le fonctionnement de la filière**.

Ces facteurs sont qualifiés d'« inducteurs de performance ».

Pour analyser la performance de la filière, il faut identifier ses principaux inducteurs puis évaluer dans quelle mesure ils contribuent à la situation observée.

Six principaux inducteurs sont pris en compte dans le cadre proposé :

- ▶ l'environnement des affaires ;
- ▶ la technologie ;
- ▶ la structure de marché ;
- ▶ la coordination ;
- ▶ le management des entreprises ;
- ▶ les intrants.

3. Collecter l'information : les méthodes de diagnostic rapide

Entretiens avec des informateurs clés et observations directes structurées

Entretiens avec des informateurs clés et observations directes structurées sont deux des méthodes de DR les plus fréquemment appliquées.

Les entretiens auprès d'informateurs clés sont essentiellement **qualitatifs**, et réalisés à l'aide de check-lists des sujets et questions à couvrir. Des informateurs clés sont choisis pour chacun des segments de la filière et pour l'environnement général (leaders du secteur, représentants d'associations d'agriculteurs, transformateurs et détaillants, chercheurs, analystes, responsables gouvernementaux, etc.). Ils doivent être clairement identifiés (nom, adresse, téléphone, organisation, etc.).

Il est crucial que les entretiens soient menés par du **personnel expert**, expérimenté et doté d'une bonne connaissance de la filière étudiée. La liste de questions ne doit pas être trop longue. Seules les questions auxquelles on ne peut pas avoir de réponses par le biais d'autres sources doivent être incluses.

Le nombre d'entretiens à mener dépend de nombreux critères, à commencer par la complexité de la filière à l'étude. En règle générale, on prévoit au moins **cinq informateurs par segment de filière** par région. Il est parfois utile de compléter par des entretiens supplémentaires si des divergences importantes apparaissent.

L'observation directe est une approche qui peut compléter les entretiens et l'analyse des données secondaires. Il s'agit d'une **observation informelle des activités**, flux et processus effectuée à l'occasion de visites, dans une exploitation ou une usine par exemple. Elle peut être structurée (suivant une check-list préalablement définie, comme pour les entretiens).

Si l'observation directe peut permettre d'élargir l'éventail des perceptions et points de vue collectés, elle présente le risque de donner lieu à des jugements biaisés de la part des observateurs. Pour limiter ce risque, il est conseillé de pratiquer cette méthode en équipe.

4. Évaluer la performance de la filière selon une méthodologie structurée : *Scoring et SWOT*³

Le **scoring** repose sur l'identification et l'analyse des principaux inducteurs de performance de la filière. La décomposition de ces inducteurs en un certain nombre d'éléments constitutifs, appelés « sous-facteurs » permet l'évaluation objective de leurs impacts sur la performance. La méthode se décompose en trois phases :

❶ Les **inducteurs de performance et les sous-facteurs sont définis et évalués pour chaque segment** de la filière.

❷ Les **sous-facteurs sont classés en fonction de leur « degré de contrôlabilité »** :

- Facteurs contrôlés par les entreprises (CE) : produits, formation, recherche et développement, etc.
- Facteurs contrôlés par le gouvernement (CG) : politique monétaire et fiscale, industrielle, agricole, réglementations, etc.
- Facteurs quasi-contrôlables (QC) : prix des intrants, maladies et parasites, etc.
- Facteurs non contrôlables (NC) : ressources naturelles, etc.

● **Grille TOWS**

Facteurs internes ↘ ↙ Facteurs externes	Forces : Liste des forces	Faiblesses : Liste des faiblesses
Opportunités : Liste des opportunités	Politiques FO : optimiser à la fois les forces et opportunités en tirant une position leader sur le marché	Politiques FaO : minimiser les faiblesses qui empêchent la filière de tirer parti des opportunités
Menaces : Liste des menaces	Politiques FM : optimiser les points forts qui peuvent permettre de faire face aux menaces	Politiques FaM : minimiser à la fois les faiblesses et les menaces

❸ Les **inducteurs et sous-facteurs sont évalués par des analystes**. L'impact de chaque sous-facteur sur son inducteur est noté à l'aide d'une échelle de Likert — de « très favorable » (+2) à « très défavorable » (-2). Une pondération intervient en fonction du degré d'influence du facteur sur l'inducteur.

Chaque inducteur obtient ainsi un score global. Les scores peuvent être représentés sous la forme de graphiques, très utiles pour faire apparaître les domaines dans lesquels l'amélioration de la performance est la plus nécessaire.

La **méthodologie SWOT** (« forces, faiblesses, opportunités, menaces ») est souvent utilisée pour identifier les principaux facteurs affectant la performance d'une filière agroalimentaire. Son rôle est de distinguer dans l'analyse les informations relevant des influences présentes (forces et faiblesses) de celles relevant de potentielles évolutions futures (opportunités et menaces). Elle fournit une base d'information pour appuyer des recommandations suivant différents scénarios plausibles.

Une variation, ou un approfondissement, de l'analyse SWOT est la grille TOWS, dans laquelle les opportunités et menaces sont couplés avec les forces et faiblesses.

● **COMBIEN :**
définir le budget de l'étude

Les choix méthodologiques ont un impact direct sur le budget d'une analyse de filière. Les postes de coûts les plus significatifs sont :

- les coûts de personnel – l'étude nécessitant une équipe d'experts qualifiés ;
- les coûts de transport générés par la collecte des informations ;
- et l'organisation de l'atelier avec les parties prenantes pour validation des résultats de l'étude.

Validation des résultats par les acteurs impliqués

Un facteur de succès très important de l'analyse de filière est l'implication des acteurs à tous les stades du processus. Habituellement, les acteurs concernés sont les associations représentatives de producteurs, de fournisseurs d'intrants, de négociants, de transformateurs et de consommateurs. Des représentants de structures gouvernementales, de groupes d'intérêts politiques et d'ONG peuvent également être associés.

Un résumé du rapport d'analyse de la filière, incluant les interventions proposées, doit être communiqué à l'avance aux participants à l'atelier.

Les parties prenantes doivent valider les résultats de l'analyse, faute de quoi les recommandations de l'étude ont toutes les chances de ne pas être mises en œuvre.

³ Des explications plus détaillées ainsi que des illustrations pratiques sont données dans le document original.

Mise en œuvre des politiques et stratégies

Les résultats de l'analyse, validés lors de l'atelier, doivent faire l'objet d'une synthèse accompagnée des propositions d'intervention. Les aspects principale-

ment sous le contrôle du gouvernement exigent des interventions du secteur public, tandis que les aspects relevant des entreprises doivent devenir prioritaires dans les stratégies des acteurs du secteur privé.

Chaque proposition doit être assortie d'un degré de priorité. Pour chacune, les

acteurs de la filière spécifiquement concernés et les sources potentielles de ressources financières pour la mise en œuvre doivent aussi être identifiés.

L'analyste doit s'assurer que l'intervention proposée s'attaque aux causes du problème et non uniquement à ses conséquences. ■

5. Exemple de contenu de rapport d'analyse de filière

1. Introduction

2. Méthodologie

2.1. Fondements conceptuels

2.2. Délimitation de la filière agroalimentaire

2.3. Méthodologie

3. Le marché international

3.1. Production

3.2. Consommation

3.3. Flux commerciaux

3.4. Part de la filière dans le commerce mondial

4. Analyse de la filière

4.1. Environnement des affaires

- 4.1.1. Aspects macro-économiques
- 4.1.2. Commerce international
- 4.1.3. Programmes et politiques spécifiques aux filières agroalimentaires
- 4.1.4. Fiscalité
- 4.1.5. Législation sanitaire
- 4.1.6. Services d'inspection
- 4.1.7. Disponibilité des données statistiques
- 4.1.8. R & D
- 4.1.9. Organisations
- 4.1.10. Infrastructure

4.2. Consommation

- 4.2.1. Analyse de la demande
- 4.2.2. Projection de la demande
- 4.2.3. Comportement du consommateur

4.3. Distribution

- 4.3.1. Canaux de distribution
- 4.3.2. Inducteurs de performance
 - 4.3.2.1. *Management des entreprises*
 - 4.3.2.2. *Intrants*
 - 4.3.2.3. *Technologie*
 - 4.3.2.4. *Structure du marché*
 - 4.3.2.5. *Environnement institutionnel*
 - 4.3.2.6. *Relations de marché*

4.4. Transformation

- 4.4.1. Taille du secteur
- 4.4.2. Technologie
- 4.4.3. Intrants
- 4.4.4. Structure du marché
- 4.4.5. Management des entreprises
- 4.4.6. Environnement institutionnel
- 4.4.7. Relations de marché
- 4.4.8. Infrastructure

4.5. Production agricole

- 4.5.1. Systèmes de production
- 4.5.2. Technologie
- 4.5.3. Intrants
- 4.5.4. Structure du marché
- 4.5.5. Management des entreprises
- 4.5.6. Environnement institutionnel
- 4.5.7. Relations de marché

5. Évaluation de la performance

5.1. Environnement institutionnel

5.2. Consommation et distribution

5.3. Transformation

5.4. Production agricole

5.5. Performance globale

6. Propositions de politiques

7. Bibliographie

8. Annexe

Source : d'après Silva & Batalha, 2000