



Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation  
et l'agriculture



# Analyse et développement des chaînes de valeur tenant compte des jeunes

*Guide pratique à  
l'attention des praticiens*







# Analyse et développement des chaînes de valeur tenant compte des jeunes

*Guide pratique à  
l'attention des praticiens*

Rédigé par  
**Dimsoy Cruickshank**  
**Ileana Grandelis**  
**Sonja Barwitzki**  
**Heiko Bammann**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE**

Rome, 2024

### Citer comme suit:

Cruickshank, D., Grandelis, I., Barwitzki, S. et Bammann, H. (dir. pub.). 2024. *Analyse et développement des chaînes de valeur tenant compte des jeunes. Guide pratique à l'attention des praticiens*. Rome, FAO. <https://doi.org/10.4060/cb8489f>

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO approuve ou recommande ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

ISBN 978-92-5-138820-4

© FAO, 2024



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Intergouvernementales (CC BY NC SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée à des fins non commerciales, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que la FAO cautionne une quelconque organisation, produit ou service. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si l'œuvre est adaptée, le produit de cette adaptation doit être diffusé sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si l'œuvre est traduite, la traduction doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction. L'édition originale [langue] est celle qui fait foi.»

Tout litige relatif à la présente licence ne pouvant être résolu à l'amiable sera réglé par voie de médiation et d'arbitrage tel que décrit à l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire contenue dans le présent document. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules>) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

**Matériel attribué à des tiers.** Il incombe aux utilisateurs souhaitant réutiliser des informations ou autres éléments contenus dans cette œuvre et attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si une autorisation est requise pour leur réutilisation et d'obtenir le cas échéant la permission de l'ayant-droit. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

**Ventes, droits et licences.** Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)) et peuvent être achetés sur demande adressée par courriel à: [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org). Les demandes visant un usage commercial doivent être soumises à: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request). Les questions relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

### Photos de couverture (de haut en bas):

Un membre du groupe de jeunes Mkulima formé par la FAO inspecte le système d'abreuvement d'une ferme à Kiambu, au Kenya.

©FAO / Luis Tato

Employeurs locaux travaillant à l'usine de conditionnement d'agrumes «Domaine Elboura», Taroudant, Maroc.

©FAO / Alessandra Benedetti

Des membres du personnel emballent le produit à l'usine Africa Improved Foods, à Kigali, au Rwanda.

©FAO / Laura Mulkerne

Un garçon pakistanais affiche un livre contenant des photos d'enfants avec la légende «Protégez les enfants des poisons agricoles», Vehari, Pakistan.

©FAO / Aamir Qureshi

Deux membres d'un groupe formé par la FAO préparent de la nourriture pour le poulet kienyeji local dans une ferme de Kiambu, au Kenya.

©FAO / Luis Tato

# Table des matières

Avant-propos.....	vii
Remerciements.....	ix
Abréviations et acronymes.....	xi
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte.....	2
1.2 Objectifs et champ d'application du guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes.....	4
1.3 Phases de mise en œuvre et composition de l'équipe .....	6
1.4 Cadre de développement et d'analyse de la chaîne de valeur.....	8
1.5 Structure du guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes.....	13
<b>2. LA PROMOTION DU TRAVAIL DÉCENT POUR LES JEUNES, UNE PRIORITÉ MONDIALE .....</b>	<b>15</b>
2.1 Les jeunes.....	17
2.2 L'explosion du nombre de jeunes contribue à l'augmentation du chômage.....	21
2.3 Créer et promouvoir des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour les jeunes.....	22
2.4 Situation des jeunes au travail et questions relatives au travail décent .....	26
<b>3. ANALYSE DE LA SITUATION DE L'EMPLOI DES JEUNES DANS L'AGRICULTURE.....</b>	<b>33</b>
<b>4. SÉLECTION D'UNE CHAÎNE DE VALEUR TENANT COMPTE DES JEUNES.....</b>	<b>37</b>
4.1 Préparation et conduite d'un atelier de sélection de chaînes de valeur.....	38
4.2 Sélection des chaînes de valeur et la dimension des «jeunes».....	42
4.3 Critères de sélection relatifs aux jeunes et mise en œuvre.....	43
4.4 Documentation et suivi.....	48
<b>5. ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR TENANT COMPTE DES JEUNES .....</b>	<b>51</b>
5.1 Cadre de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes .....	52
5.2 Analyse de la chaîne de valeur à partir du cadre de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes.....	56
<b>6. STRATÉGIE DE MISE À NIVEAU DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET PLANIFICATION DES ACTIONS .....</b>	<b>97</b>
6.1 Atelier de mise à niveau de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes – objectif et cadre.....	99
6.2 Élaboration de stratégies de mise à niveau .....	101
6.3 Documentation et suivi.....	107
Bibliographie.....	109

<b>ANNEXES.....</b>	<b>121</b>
ANNEXE A. Exemple d'ordre du jour pour l'atelier de sélection de la chaîne de valeur .....	122
ANNEXE B. Exemple de modèle de matrice de notation .....	124
ANNEXE C. Exemple de questions pour les entretiens réalisés avec les informateurs clés tenant compte des jeunes .....	126
ANNEXE D. Exemple de questionnaire destiné aux jeunes .....	132
ANNEXE E. Comparaison des entretiens avec les informateurs clés et des discussions de groupe .....	135
ANNEXE F. Exemple de format de prise de notes pour la saisie et l'organisation des informations sur les facteurs d'incitation et d'attraction.....	136
ANNEXE G. Analyse SWOT de la chaîne de valeur du piment au Rwanda.....	138
ANNEXE H. Tableau récapitulatif des points de discussion potentiels sur les facteurs d'incitation et d'attraction et les actions convenues pour soutenir les opportunités identifiées.....	141
ANNEXE I. Exemple de table des matières – stratégie de mise à niveau et plan d'action .....	143

## Figures

1 Champ d'application du guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes.....	5
2 Cadre de la chaîne de valeur alimentaire durable.....	10
3 Les trois dimensions de la durabilité dans le développement de la chaîne de valeur alimentaire .....	11
4 Terminologie relative au travail adoptée dans le guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes .....	26
5 Cadre de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes .....	53
6 Étapes de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes .....	57
7 Carte de la chaîne de valeur de la volaille et ses différents niveaux de participation des jeunes du Comté de Kakamega au Kenya, 2021.....	64
8 Carte de la chaîne de valeur du fruit de la passion au Rwanda .....	65
9 Champ d'application du guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes .....	99
10 Facteurs d'incitation et d'attraction et domaines d'action pour la planification stratégique .....	100
11 Séquences d'élaboration d'une stratégie de mise à niveau de la chaîne de valeur.....	102

## Tableaux

1	Calendrier indicatif pour la mise en œuvre de l'analyse d'une chaîne de valeur tenant compte des jeunes et l'élaboration du plan d'action.....	7
2	Vue générale de l'emploi des jeunes dans le secteur agricole.....	35
3	Aspects des marchés finaux à évaluer.....	60
4	Marchés d'exportation identifiés pour la café produit en Ouganda .....	61
5	Questions directrices pour une analyse de la chaîne de valeur principale et de la chaîne de valeur élargie tenant compte des jeunes.....	75
6	Format pour énumérer et évaluer les opportunités potentielles (existantes et nouvelles) d'emploi des jeunes et de nouvelles entreprises...	78
7	Exemples de points d'analyse et de questions directrices pour l'analyse d'un environnement porteur.....	80
8	Questions directrices pour l'analyse de la gouvernance de la chaîne de valeur.....	84
9	Sources d'information pour l'analyse SWOT .....	91
10	Conseils pour réussir un atelier virtuel .....	93
11	Exemples de stratégies à court, moyen et longs termes .....	104
12	Modèles de plan d'action .....	106

## Encadrés

1	Programme API de la FAO .....	4
2	Choisir de migrer .....	16
3	Le «travail décent» (défini par l'OIT) et l'«emploi rural décent» (défini et utilisé par la FAO).....	23
4	Objectif de développement durable (ODD) 8: Travail décent et croissance économique .....	25
5	Évaluation rurale participative .....	39
6	Questions génériques pour les fiches de deux pages et la préparation de l'exercice de sélection.....	40
7	Ateliers virtuels .....	41
8	Découvrir les causes profondes .....	54
9	Exemples de services d'assistance technique.....	70
10	Exemples de modifications apportées aux entreprises existantes dans la chaîne de valeur pour créer des emplois verts .....	88
11	Covid-19, résilience et emploi des jeunes .....	90
12	Domaines d'intervention génériques pour la mise à niveau de la chaîne de valeur .....	103
13	Renforcer la capacité d'action des jeunes .....	107





## Avant-propos

La population mondiale des jeunes (15–24 ans) a atteint le chiffre sans précédent de 1,2 milliard, dont 88 pour cent vivent dans les pays en développement. Ce nombre exceptionnellement élevé de jeunes, qui représentent 47 pour cent de la population en âge de travailler, constitue un énorme potentiel de développement économique. Cependant, les jeunes sont confrontés à de multiples difficultés en matière d'emploi et sont souvent surreprésentés parmi les catégories de travailleurs les plus vulnérables, en particulier dans les zones rurales et les secteurs informels.

Si la majorité des jeunes n'est pas en mesure de trouver un emploi rémunéré leur assurant un revenu suffisant, les taux de chômage et de sous-emploi des jeunes continueront d'augmenter avec l'accroissement de la population juvénile. En plus de manquer l'opportunité d'exploiter un dividende démographique, cette situation pourrait conduire à un grand nombre de jeunes frustrés et potentiellement inciter à l'instabilité politique et sociale. D'autres facteurs de stress, tels que le changement climatique et les pandémies, pourraient encore aggraver la situation. Il est donc impératif que les pays fassent preuve d'ingéniosité pour créer et promouvoir des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour les jeunes.

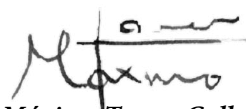
Les investissements dans le développement de chaînes de valeur agricoles durables offrent d'immenses possibilités aux jeunes des zones rurales et urbaines. L'engagement des jeunes dans les chaînes de valeur agricoles et dans le développement des systèmes agroalimentaires est essentiel pour répondre au potentiel important et inexploité de ce groupe démographique en pleine croissance. Les jeunes sont en effet les mieux placés pour rajeunir le secteur, acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour innover, adopter les nouvelles technologies, favoriser la compétitivité du secteur agricole et être le fer de lance de sa transformation numérique. Grâce à leur capacité d'apprentissage rapide et à leur esprit d'innovation, les jeunes peuvent impulser le changement et accélérer la transition vers des modes de production et de consommation plus durables, nécessaires pour atteindre les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et nourrir la population mondiale croissante. Dans leurs transitions école-travail, les jeunes sont motivés par les opportunités économiques et l'approche du développement des chaînes de valeur peut aider à identifier ces opportunités et à promouvoir l'emploi décent des jeunes au sein du secteur.

L'analyse et le développement des chaînes de valeur tenant compte des jeunes fournissent des outils et des méthodes permettant d'identifier, de sélectionner et de promouvoir les chaînes de valeur et les opportunités les plus prometteuses pour l'inclusion, l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes. En mettant l'accent sur les jeunes, leur hétérogénéité et leurs talents multiples et uniques, cette approche peut donc contribuer au double objectif de créer de nouveaux emplois et d'améliorer les emplois existants pour les jeunes.

Ce guide *Analyse et développement des chaînes de valeur tenant compte des jeunes* fournit des informations de référence et des conseils nécessaires aux praticiens pour sélectionner une chaîne de valeur agricole présentant un potentiel significatif pour l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes et propose des outils pour réaliser des analyses de l'emploi des jeunes en fonction du contexte. Il explique comment les praticiens peuvent identifier et analyser les contraintes et les opportunités d'emploi décent des jeunes au niveau de chaque maillon des chaînes de valeur de base et élargies. Étant donné que l'engagement des jeunes dans les chaînes de valeur est fortement influencé par les questions sociales et la gouvernance de la chaîne de valeur, une analyse des facteurs d'incitation et d'attraction est présentée comme un outil permettant d'évaluer les facteurs d'incitation et d'attraction des jeunes dans l'emploi et l'entrepreneuriat dans les chaînes de valeur. D'autres conseils sont également fournis afin de prendre en considération la durabilité économique, sociale et environnementale, et de développer des stratégies d'inclusion des jeunes dans les actions de mise à niveau des chaînes de valeur et les politiques de soutien.

Le guide est basé sur le travail effectué dans les pays par les équipes de la Division de l'économie et des politiques agroalimentaires (ESA) et de la Division de la transformation rurale et de l'égalité des genres (ESP) de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Il s'agit d'une production conjointe de l'équipe d'ESP chargée de l'emploi rural décent (DRET), du programme de la FAO qui propose une Approche pays intégrée (API) visant à stimuler les emplois décents pour les jeunes dans le système agroalimentaire, financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Asdi), et de l'équipe d'ESP chargée des marchés durables, de l'agro-industrie et de la transformation rurale (SMART). Les premières activités ont été réalisées en Ouganda en 2017 et sont encore renforcées dans le nouveau programme Opportunités pour les jeunes en Afrique et les autres activités liées aux jeunes dans l'agriculture. Cette publication fait partie d'un ensemble de manuels sur les chaînes de valeur alimentaires durables, et suit l'approche analytique et la terminologie utilisées dans le document *Développer des chaînes de valeur alimentaires durables. Principes directeurs* (FAO, 2014) et d'autres publications de la FAO proposées sur la Plateforme de connaissances sur les chaînes de valeur alimentaires durables de la FAO (FAO, 2021c).

Les utilisateurs du guide sur l'*Analyse et le développement des chaînes de valeur tenant compte des jeunes* sont les praticiens d'un large éventail d'organisations, notamment les autorités gouvernementales, les organisations internationales, les organisations non gouvernementales, les instituts de recherche, les organisations de jeunes et le secteur privé. L'approche participative et centrée sur les jeunes présentée dans ce guide encourage les praticiens à collaborer étroitement avec les organisations de jeunes, à donner la parole aux jeunes et à leur permettre de tirer profit des opportunités de développement et d'activités économiques dans le secteur agricole.



**Máximo Torero Cullen**  
Économiste en chef de la FAO

## Remerciements

Cette publication est le fruit du travail conjoint des équipes de la Division de l'économie et des politiques agroalimentaires (ESA) et de la Division de la transformation rurale et de l'égalité des genres (ESP) de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Ce travail a débuté sur le terrain, en Ouganda, par une collaboration entre Laura de Matteis (pour ESA) et Ileana Grandelis (pour ESP), qui ont fortement contribué à la conceptualisation du guide dès les premières étapes. Les principaux contributeurs à la version actuelle des directives ont été Ileana Grandelis et Sonja Barwitzki de l'équipe chargée de l'emploi rural décent (DRET) au sein d'ESP, et Dimsoy Cruickshank d'ESA. La supervision générale de cet effort de collaboration a été assurée par Heiko Bammann d'ESA, qui a également fourni des contributions écrites.


Nous remercions tout particulièrement les membres de l'équipe chargée des chaînes de valeur alimentaires durables (Hanh Nguyen, Cassandra Walker, Milensu Kapaipi et Giang Duong), sous la direction de David Neven de la Division des systèmes alimentaires et de la sécurité sanitaire des aliments (ESF), pour leur vision technique et leurs précieuses contributions. Des remerciements sont également adressés à d'autres collègues de la FAO qui ont aussi révisé le document et fourni des commentaires. Il s'agit notamment d'autres membres de l'équipe qui travaille sur l'emploi rural décent d'ESP (Marzia Pafumi, Marwan Benali et Francesca DallaValle), de collègues d'ESF (Laura de Matteis, Siobhan Kelly et Costanza Rizzo), du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP) (Eva Galvez-Nogales, Ayurzana Puntsagdavaa et Giacomo Casari), ainsi que de Claudia Scuriatti et Roberta Fabbrini d'ESA.

Enfin, nous remercions Daniel Cullen pour l'édition et la publication, Daniela Verona (ESA) pour la coordination de la publication et Marco Fiorentini (ESP) pour son assistance.



# Abréviations et acronymes

<b>AGNU</b>	Assemblée générale des Nations Unies
<b>API</b>	approche pays intégrée
<b>ASDI</b>	Agence suédoise de coopération internationale au développement
<b>CIST</b>	Conférence internationale des statisticiens du travail
<b>COOPEC</b>	Coopérative d'épargne et de crédit
<b>CV</b>	chaîne de valeur
<b>CVAD</b>	chaîne de valeur alimentaire durable
<b>DESA</b>	Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (DESA de l'ONU)
<b>ERD</b>	emploi rural décent
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>FAOSTAT</b>	Base de données statistiques fondamentales de la FAO
<b>FAPDA</b>	analyse des décisions en matière de politiques alimentaires et agricoles
<b>FIDA</b>	Fonds international de développement agricole
<b>GIZ</b>	Agence allemande pour la coopération internationale
<b>GSMA</b>	Association mondiale des opérateurs de réseau mobile
<b>HACCP</b>	analyse des risques et maîtrise des points critiques
<b>IDS</b>	Institut d'études du développement
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation
<b>M4P</b>	Améliorer le fonctionnement des marchés pour les pauvres
<b>MINAGRI</b>	Ministère de l'agriculture et des ressources animales du Rwanda
<b>NAEB</b>	Office national de développement des exportations agricoles (Rwanda)
<b>ODD</b>	objectifs de développement durable
<b>OIT</b>	Organisation internationale du Travail
<b>ONG</b>	organisation non gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PIB</b>	produit intérieur brut
<b>PME</b>	petites et moyennes entreprises



<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>PNUE</b>	Programme des Nations Unies pour l'environnement
<b>SNV</b>	Organisation néerlandaise de développement
<b>SWOT</b>	analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces
<b>TIC</b>	technologies de l'information et de la communication
<b>UNIDO</b>	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
<b>USAID</b>	Agence des États-Unis pour le développement international
<b>USD</b>	dollar des États-Unis (monnaie)
<b>VCA4D</b>	analyse des chaînes de valeur pour le développement

# C H A P I T R E 1

## Introduction



## 1.1 » CONTEXTE

Avec la croissance démographique rapide de ces dernières années, le chômage et le sous-emploi des jeunes sont devenus un sérieux problème dans de nombreux pays en développement, où vivent environ 88 pour cent des 1,2 milliard des jeunes dans le monde (FAO, 2021a). Les zones rurales en particulier sont touchées de manière disproportionnée en raison de leur éloignement, des infrastructures limitées, des taux de pauvreté élevés et d'un développement économique globalement plus lent. Les possibilités d'emploi productif et décent et d'entrepreneuriat pour les jeunes femmes et hommes des zones rurales restent limitées. En conséquence, les jeunes peuvent être contraints de migrer vers les zones urbaines ou même de quitter leur pays d'origine.

Au fil des ans, le secteur agricole a absorbé une grande partie de la population rurale en âge de travailler, notamment les jeunes, femmes et hommes. Pourtant, dans la plupart des pays en développement, en particulier en Afrique subsaharienne, l'agriculture n'offre souvent pas de travail décent et stimulant ni de moyens de subsistance adéquats (OIT, 2020a). Dans ces pays, l'agriculture de subsistance à forte intensité de main-d'œuvre dans les exploitations familiales est la norme, ce qui n'incite guère les jeunes à faire carrière dans ce secteur.

Néanmoins, le potentiel de l'agriculture durable et des chaînes de valeur alimentaires pour créer des emplois rémunérateurs n'est pas encore pleinement exploité. En effet, la modernisation et la mondialisation en cours des économies ont un impact positif sur le secteur primaire. Elles entraînent des changements dans l'environnement commercial et ont contribué à la transformation du secteur agricole, qui est passé d'une production de subsistance à une production axée sur le marché, ce qui offre de nouvelles possibilités d'emploi et d'entrepreneuriat pour les jeunes. Les technologies modernes appliquées tout au long des chaînes de valeur agricoles permettent d'augmenter les rendements et d'améliorer la productivité et l'efficacité des systèmes de production et de commercialisation agricoles. L'amélioration de la qualité des produits agricoles, la réduction des pertes et l'approvisionnement plus stable et plus fiable des acheteurs et des consommateurs finaux sont quelques-uns des gains réalisés. Même si le secteur agricole reste l'un des plus grands contributeurs au stress climatique, les faits montrent que, si elles sont mises à l'échelle, des pratiques plus durables sont capables de transformer les économies et de permettre aux systèmes alimentaires d'accéder et de promouvoir des pratiques plus vertes, des emplois verts<sup>1</sup> et des solutions innovantes qui peuvent contribuer à régénérer les ressources essentielles (PNUD-FEM, 2017).

En outre, sous l'effet d'une demande croissante et de besoins et de choix de plus en plus diversifiés de la part des consommateurs, de nouveaux marchés se développent aux niveaux local, national, régional et mondial. Bien que certains de ces marchés aient récemment connu des perturbations au niveau de la distribution et des

<sup>1</sup> Les emplois verts sont des emplois décents qui contribuent à préserver ou à restaurer l'environnement, que ce soit dans des secteurs traditionnels tels que l'industrie manufacturière et la construction, ou dans de nouveaux secteurs verts émergents tels que les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique. Voir: OIT, 2016b.



importations en raison des crises externes liées à la pandémie de covid-19, de nouvelles possibilités d'emploi et de nouveaux marchés apparaissent à mesure que les pays s'adaptent et cherchent à mettre en place des systèmes agroalimentaires plus résilients. Certains pays ont donné la priorité aux investissements dans le secteur agricole afin de stimuler la production alimentaire locale et de raccourcir les chaînes d'approvisionnement alimentaire. Certaines villes investissent dans la production urbaine et périurbaine de cultures vivrières locales (FAO, 2020b).

La mondialisation et les initiatives locales en matière de sécurité alimentaire offrent des possibilités économiques nouvelles et plus nombreuses au niveau de tous les maillons des chaînes de valeur agricoles (production, agrégation, transformation et distribution), ainsi que pour les services d'appui associés. Bien qu'il ne faille pas négliger les nombreuses preuves de certains impacts sociaux et environnementaux critiques des chaînes de valeur alimentaires mondiales, pour mettre fin à la pauvreté d'ici 2030, la plupart des gains de revenus devront provenir d'activités économiques dans les zones rurales, dont la plupart se situent dans le système alimentaire ou y sont liées (Townsend *et al.*, 2017). Le développement des chaînes de valeur répond non seulement aux besoins de notre population croissante en créant des emplois décents, mais contribue également à maintenir et à reconstituer le capital naturel en tant qu'actif économique essentiel et principale substance des bénéfices publics, en particulier pour les personnes pauvres dont les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire dépendent profondément de l'environnement naturel.

Les investissements dans le développement de chaînes de valeur agricoles durables offrent d'immenses possibilités aux jeunes des zones rurales et urbaines. L'analyse et le développement de chaînes de valeur permettent d'identifier, de sélectionner et de promouvoir les chaînes de valeur les plus prometteuses pour l'inclusion, l'emploi et les opportunités d'entrepreneuriat des jeunes. Utiliser une approche d'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes peut donc répondre au double objectif de créer des emplois décents qui offrent également la sécurité nécessaire pour générer des moyens de subsistance et soutenir les jeunes familles.

L'analyse de la chaîne de valeur permet de mieux comprendre les activités de la chaîne de valeur et aide les praticiens à identifier les opportunités économiques et sociales et à clarifier les points d'appui pour les interventions. L'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes est un point de départ pour le développement d'une chaîne de valeur agricole incluant les jeunes. Le cadre analytique proposé pour l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes est basé sur l'approche de la chaîne de valeur alimentaire durable (CVAD) de la FAO (FAO, 2014). En commençant par s'assurer des marchés existants et des conditions d'accès au marché, l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes guide les praticiens dans l'évaluation des chaînes de valeur de base et élargies, de leur gouvernance et de l'environnement porteur dans lequel les chaînes de valeur opèrent. L'engagement des jeunes dans la chaîne de valeur est fortement influencé par les questions sociales et la gouvernance de la chaîne de valeur. C'est pourquoi un des outils présentés est l'analyse des facteurs d'incitation et d'attraction des jeunes dans l'emploi et l'entrepreneuriat dans les chaînes de valeur.

En appliquant ce cadre, la FAO a mené des analyses de chaînes de valeur tenant compte des jeunes au Kenya, au Rwanda et en Ouganda dans le cadre du programme d'Approche pays intégrée (API) (voir encadré 1). Des projets et des études ont été commandés pour analyser et guider le développement de chaînes de valeur ayant le plus grand potentiel d'inclusion des jeunes et pour identifier les contraintes et les opportunités de création d'emplois décents et de l'entrepreneuriat pour les jeunes. Des exemples de ces projets sont utilisés tout au long de ce guide pour illustrer certains concepts et outils.

### Encadré 1. Programme API de la FAO

Le programme mondial «**Approche pays intégrée (API) pour stimuler les emplois décents pour les jeunes dans le système agroalimentaire**» est l'un des programmes phares de la FAO visant à promouvoir l'engagement productif des jeunes dans l'agriculture. Le succès de cette approche de la promotion de l'emploi rural décent au niveau national est obtenu en créant des synergies entre les différentes interventions, telles que le développement des capacités, le soutien institutionnel, la génération de connaissances et la création de partenariats. L'approche découle de la reconnaissance du fait que, par exemple, le développement des compétences des jeunes sans faciliter leur accès aux marchés et au crédit peut se solder par un échec.

Chaque intervention est adaptée aux besoins et aux capacités locales, l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes permettant d'orienter les actions spécifiques de mise à niveau. Plus d'informations sur l'API sont disponibles à l'adresse suivante: <https://www.fao.org/rural-employment/rural-employmentwork-areas/rural-employmentwork-areasyouth-employment/rym-project/fr//>

## 1.2 » OBJECTIFS ET CHAMP D'APPLICATION DU GUIDE SUR LES CHÂÎNES DE VALEUR TENANT COMPTE DES JEUNES

Une pléthore de documents pratiques et exhaustifs sur l'analyse et le développement des chaînes de valeur agricoles ont été publiés par de nombreuses organisations, dont la FAO<sup>2</sup>. Ce guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes fournit un cadre sur l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes, et vient compléter les guides existants. Il aborde les questions spécifiques aux jeunes et donne des conseils pour l'application de l'approche tenant compte des jeunes aux chaînes de valeur agricoles.

Le guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes fournit aux praticiens des conseils techniques pour sélectionner une chaîne de valeur agricole présentant un potentiel important pour l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes et propose des

<sup>2</sup> Par exemple: FAO, 2019c; Commission européenne, 2021; OIT, 2021a.

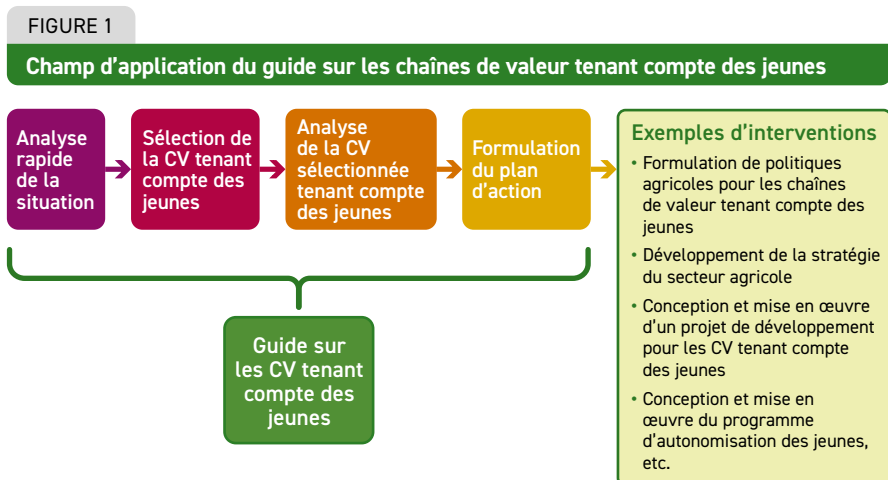
outils pour mener des analyses contextuelles de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes dans les chaînes de valeur agricoles. Il explique comment identifier et analyser les difficultés et les opportunités d'emploi décent des jeunes au niveau de chaque maillon de la chaîne de valeur de base et de la chaîne de valeur élargie qui lui vient en appui.

Les résultats auxquels aboutira l'analyse informeront et guideront le développement de stratégies qui incluent les jeunes dans les activités de mise à niveau de la chaîne de valeur et les politiques de soutien. Le guide fournit un cadre tenant compte des jeunes et laisse une marge de manœuvre pour une application flexible et pratique par les praticiens effectuant le travail au niveau national afin d'adapter chaque intervention aux besoins et aux capacités locales.

L'analyse participative et tenant compte des jeunes des chaînes de valeur présentée dans ce guide encourage les praticiens à collaborer étroitement avec les organisations de jeunes, à donner la parole aux jeunes et à leur permettre de tirer parti des opportunités économiques et de développement dans le secteur agricole.

### Champ d'application du guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes

La figure 1 présente le champ d'application et les séquences de travail proposés par le guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes. Cela couvre l'ensemble du processus à partir de l'évaluation rapide du contexte général de l'emploi des jeunes dans le secteur agricole jusqu'à l'établissement de plans d'action pour la chaîne de valeur ciblée. La mise en œuvre et le suivi des interventions proposées n'entrent pas dans le cadre de ce guide.



Source: Réalisé par les auteurs.

**Le guide pratique sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes** sont destinées aux praticiens d'un large éventail d'organisations, notamment les pouvoirs publics, les organisations internationales, les organisations non gouvernementales (ONG), les instituts de recherche, les organisations de jeunes et le secteur privé, en particulier:

- » Les analystes des chaînes de valeur ou les chercheurs qui intègrent les dimensions de l'emploi des jeunes dans les analyses et évaluations des chaînes de valeur.
- » Les acteurs des chaînes de valeur qui créent et promeuvent des opportunités d'emploi pour les jeunes dans les chaînes de valeur agricoles.
- » Le personnel et les consultants des organisations internationales de développement et des ONG qui travaillent sur le développement des chaînes de valeur agricoles et/ou la promotion de l'emploi rural décent tenant compte des jeunes.

L'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes fournira aux décideurs politiques, aux concepteurs et aux gestionnaires de projets ou programmes des recommandations fondées sur des données probantes pour les politiques, les stratégies et les actions visant à soutenir l'emploi décent et les opportunités d'entrepreneuriat pour les jeunes au sein des chaînes de valeur agricoles.

### 1.3 » PHASES DE MISE EN ŒUVRE ET COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

L'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes suit une série de phases décrites dans le tableau 1 pour la sélection des chaînes de valeur offrant des opportunités d'emploi pour les jeunes. Un minimum de quatre à cinq mois sera nécessaire pour la préparation du travail, le travail de terrain proprement dit, la documentation et la soumission d'un rapport final. En fonction de la complexité de la chaîne de valeur ou de la taille de la région ou du pays, le délai peut être allongé.

L'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes est participative et exige de l'équipe de recherche qu'elle travaille en étroite collaboration avec les bénéficiaires visés et les acteurs de la chaîne de valeur. Idéalement, une série d'ateliers participatifs avec les parties prenantes sera organisée par une équipe pluridisciplinaire axées sur les besoins des jeunes qui dirigera l'exercice et sera composée d'au moins quatre personnes. Il est souhaitable que l'équipe comprenne un expert en économie agricole et en marketing, un expert en production et transformation et en environnement (ayant des connaissances techniques sur les produits de la chaîne de valeur), un expert des questions relatives aux jeunes ou des questions de genre et un assistant de recherche.

TABLEAU 1

CALENDRIER INDICATIF POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ANALYSE D'UNE CHAÎNE DE VALEUR TENANT COMPTE DES JEUNES ET L'ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION		
PHASE	OBJECTIF, ACTIONS ET PRODUITS/RÉSULTATS	SEMAINE
1. Phase de démarrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Constitution et formation de l'équipe de recherche.</li> <li>» Finalisation du plan de travail.</li> <li>» Développement d'un plan et d'outils de collecte de données.</li> <li>» Recherche documentaire et réunions initiales avec les ministères, les organisations partenaires et les groupes bénéficiaires, notamment les organisations de jeunes représentatives si elles existent.</li> <li>» Identifier les parties prenantes à inviter à l'atelier de démarrage (cibler les ministères, les organisations de développement, les instituts de recherche, les ONG, les organisations de jeunes, les défenseurs des jeunes et les entrepreneurs qui soutiennent et emploient des jeunes).</li> <li>» Sélection préliminaire de la chaîne de valeur par l'équipe du projet en consultation avec le gouvernement hôte (si nécessaire).</li> </ul> <p><b>Résultat:</b> L'équipe de travail est formée, informée et préparée pour l'atelier initial des parties prenantes, l'ordre du jour du programme, les présentations et le travail de groupe sont conçus, etc. Rapport de sélection de la chaîne de valeur si la sélection préliminaire de la chaîne de valeur était nécessaire.</p>	1 à 2
2. Premier atelier multipartite	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Présenter l'objectif du travail et la méthodologie.</li> <li>» Sélection de la chaîne de valeur.</li> <li>» Recueillir des informations et des contacts supplémentaires sur le marché et les aspects techniques.</li> <li>» Présentation du plan de travail et confirmation des visites dans les zones de production, les régions et les principaux lieux d'intérêt.</li> </ul> <p><b>Résultat:</b> Rapport de sélection de la chaîne de valeur avec des informations documentées sur la chaîne de valeur sélectionnée pour une analyse plus approfondie, les parties prenantes informées, la méthodologie de recherche et le plan de travail validés.</p>	3
3. Analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes et travail sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Collecte et analyse des données.</li> <li>» Enquête sur le terrain, analyse du marché final, évaluation de la situation des jeunes et analyse fonctionnelle de la chaîne de valeur, à l'aide des outils nécessaires, tels que des entretiens avec des informateurs clés et des discussions de groupe (si cela se justifie).</li> </ul> <p><b>Résultat:</b> Premier rapport et préparation des conclusions et des recommandations initiales pour l'atelier de validation.</p>	4 à 8
4. Second atelier multipartite	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Atelier de validation des parties prenantes.</li> <li>» Atelier participatif pour discuter et valider les résultats de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes avec les principales parties prenantes.</li> <li>» Focus sur les représentants des jeunes et des entreprises et les représentants des acteurs de la chaîne de valeur, certains représentants des pouvoirs publics et des agences partenaires.</li> </ul> <p><b>Résultat:</b> Validation des résultats de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes, qui a dû combler le manque de données (rapport succinct).</p>	9





>>>

PHASE	OBJECTIF, ACTIONS ET PRODUITS/RÉSULTATS	SEMAINE
5. Finalisation du rapport	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Finalisation du projet de rapport d'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes.</li> <li>» Si nécessaire, réunions de suivi avec les informateurs clés, confirmation et traitement des données.</li> <li>» Présentation de la stratégie de valorisation de la chaîne de valeur et du plan d'action.</li> </ul> <p><b>Résultat:</b> Projet final de rapport d'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes et aperçu de la stratégie de mise à niveau et de l'atelier de planification.</p>	10 à 14
6. Troisième atelier multipartite	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Atelier de mise à niveau et de planification des actions.</li> <li>» Validation de la stratégie de mise à niveau de la chaîne de valeur et du plan d'action avec les acteurs de la chaîne de valeur, les ministères, les agences partenaires, les agences donatrices et les représentants des bénéficiaires.</li> </ul> <p><b>Résultat:</b> Rapport de synthèse avec des actions de mise à niveau convenues pour soutenir l'emploi des jeunes, recommandations aux décideurs.</p>	15
7. Achèvement du rapport	<p>Finalisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) du rapport d'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes;</li> <li>b) de la stratégie de mise à niveau et du plan d'action.</li> </ul>	16 à 18

## 1.4 » CADRE DE DÉVELOPPEMENT ET D'ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Cette section du guide donne un aperçu de l'approche de développement de la chaîne de valeur et établit le premier lien avec l'emploi décent des jeunes et son évaluation dans l'analyse de chaînes de valeur tenant compte des jeunes.

Le développement d'une chaîne de valeur s'intéresse à la création et à l'ajout de valeur à un produit qui est désirable et demandé par les consommateurs. Divers groupes, entreprises et organisations sont impliqués à différents stades de la chaîne de valeur. Chaque acteur de la chaîne de valeur a ses propres intérêts et joue un rôle spécifique. Il est donc essentiel d'impliquer les acteurs et autres parties prenantes de tous les maillons de la chaîne de valeur et de l'environnement porteur pour son développement lors de la réalisation de cette analyse.

Étant donné que la demande d'aliments frais et transformés est en constante augmentation, le développement de chaînes de valeur agricoles dans les zones rurales est une bonne approche pour développer les industries et les entreprises ayant un potentiel important pour l'emploi des jeunes, ainsi que les entreprises dirigées par des jeunes. Cependant, deux éléments cruciaux doivent être pris en compte lors de l'application de l'approche de la chaîne de valeur dans le secteur agricole:

### » L'analyse du marché final est le point de départ de l'analyse de la chaîne de valeur.

L'identification et l'analyse des choix des consommateurs et de la demande du marché sont importantes car les activités de mise à niveau de la chaîne de valeur, qui seront développées sur la base de l'analyse, doivent répondre aux

exigences du marché. Avant toute analyse plus approfondie au niveau de la production ou de l'entreprise, l'existence d'un marché viable doit être confirmée par une évaluation rapide du marché final.

» **Importance d'une gestion et d'une gouvernance saines de la chaîne de valeur.**

Dans la plupart des chaînes de valeur agricoles, ce n'est pas une seule entreprise qui contrôle toutes les activités et prend les décisions commerciales, mais un ensemble d'acteurs allant des producteurs aux détaillants, en passant par les intermédiaires et les transformateurs. La manière dont ils sont organisés et gérés dans le cadre de leur structure de gouvernance a de grandes implications pour la mise à niveau (OIT, 2015a). La dynamique du pouvoir entre les acteurs a un impact sur les décisions prises et le suivi de la mise en œuvre des activités de mise à niveau.

Les acteurs sont tous impliqués dans le processus d'ajout de valeur pour produire et distribuer des produits de la chaîne de valeur sur le marché final. Du côté du marché, les informations relatives aux consommateurs et au marché (par exemple, les prix au détail, les choix et les préférences des consommateurs, etc.) sont transmises aux acteurs de la chaîne de valeur. Dans l'idéal, cet échange d'informations dans les deux sens contribue à la transparence et oriente les processus décisionnels afin de garantir la compétitivité, la rentabilité à tous les niveaux de la chaîne de valeur et la durabilité globale de la chaîne de valeur.

L'approche de la chaîne de valeur a été utilisée à des fins et dans des domaines thématiques différents, notamment pour des sous-secteurs spécifiques de l'agriculture (élevage, pêche et foresterie), les problématiques de genre, la nutrition et le changement climatique, ou une combinaison de ces domaines (FAO, 2016a). Le concept a évolué au fil des ans et différents cadres liés à la chaîne de valeur ont été élaborés.

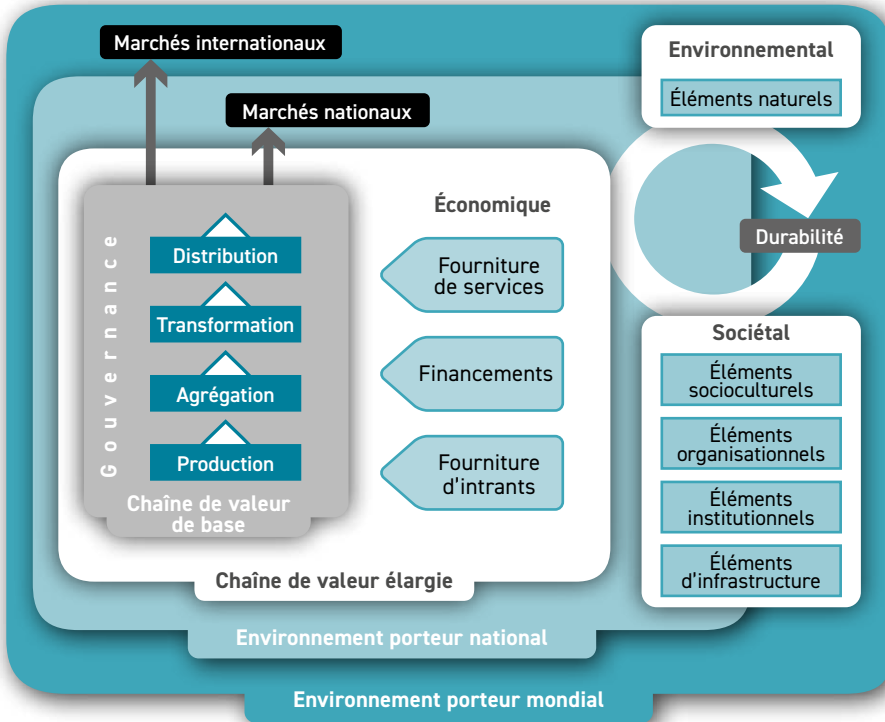
Pour l'analyse des chaînes de valeur agricoles et alimentaires, la FAO a mis au point le cadre de la chaîne de valeur alimentaire durable (figure 2). Une chaîne de valeur alimentaire durable est définie comme suit:

*«... l'ensemble des exploitations agricoles et des entreprises et leurs activités successives et coordonnées d'ajout de valeur, qui produisent des matières premières d'origine agricole et les transforment en produits alimentaires, lesquels sont vendus à des consommateurs finaux et éliminés après utilisation, d'une façon qui soit rentable d'un bout à l'autre, qui ait de larges effets positifs pour la société et qui n'épuise pas de façon permanente les ressources naturelles» (FAO, 2014, p. vii).*

Dans cette définition, l'«ensemble des exploitations agricoles et des entreprises» renvoie à la fois aux acteurs qui sont directement responsables de la production (dans la chaîne de valeur principale) et aux différents prestataires de services et fournisseurs d'intrants dans la chaîne de valeur élargie (FAO, 2014). Les fonctions de la chaîne de valeur principale sont généralement la production, l'agrégation, la transformation et la distribution; alors que celles de la chaîne de valeur élargie sont la fourniture d'intrants, le financement et d'autres services (vulgarisation agricole,

FIGURE 2

Cadre de la chaîne de valeur alimentaire durable



Source: FAO. 2014. *Développer des chaînes de valeur alimentaires durables. Principes directeurs*. Rome.

soutien informatique, services de commercialisation, etc.). La chaîne de valeur élargie apporte le soutien nécessaire au bon fonctionnement de la chaîne de valeur principale.

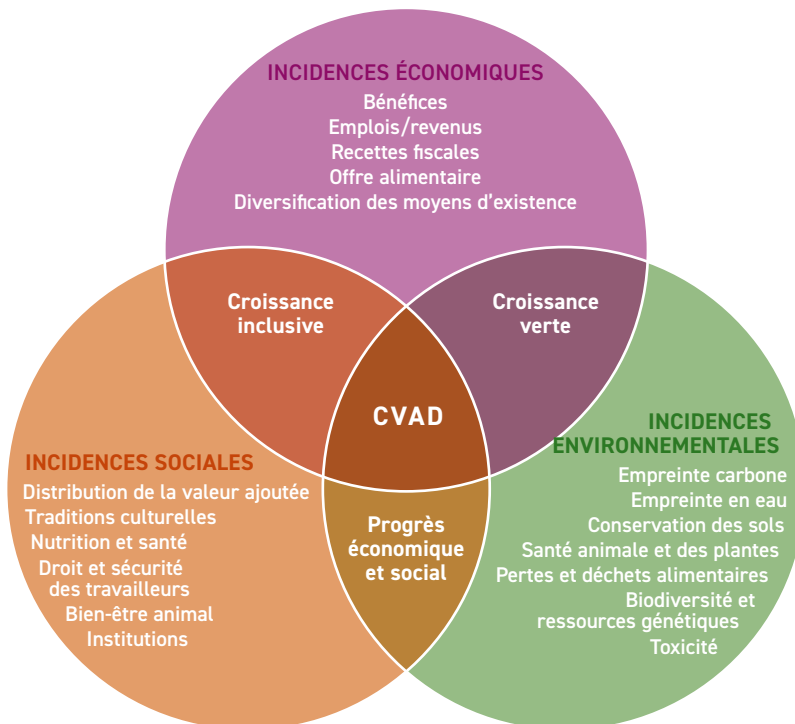
Le cadre de la chaîne de valeur alimentaire durable a été élaboré à partir d'une perspective axée sur le marché. L'analyse du marché final est tout aussi essentielle que l'analyse fonctionnelle pour chaque maillon de la chaîne de valeur principale et de la chaîne de valeur élargie. L'analyse fonctionnelle vise à identifier la structure et la dynamique de la chaîne de valeur, en particulier: les capacités des acteurs de la chaîne de valeur et les incitations qui motivent leurs comportements; les contraintes de la chaîne de valeur et leurs causes profondes; les points d'appui; et tout ce que cela implique pour l'amélioration de la performance de la chaîne de valeur (FAO, 2014). Dans de nombreux pays et projets antérieurs, l'identification des opportunités économiques et des approches visant à améliorer l'efficacité et la rentabilité des acteurs de la chaîne de valeur a été le principal moteur de la réalisation d'une analyse de la chaîne de valeur.



Le cadre de la chaîne de valeur alimentaire durable souligne l'importance du «triple critère de base de la durabilité» (FAO, 2014, p. 23), qui repose sur les trois dimensions de la durabilité économique, sociale et environnementale (figure 3). Cela indique qu'une chaîne de valeur fait partie d'un système agroalimentaire plus large, dans lequel opèrent les chaînes de valeur principales et élargies, et que les trois aspects de la durabilité et l'impact des chaînes de valeur doivent être pris en compte lors de l'analyse de chaque maillon des chaînes de valeur principales et élargies (FAO, 2014). Simultanément, les mécanismes de gouvernance, les liens entre les acteurs de la chaîne de valeur, l'environnement porteur (par exemple, les cadres politiques et les infrastructures), doivent également être pris en compte dans le travail d'évaluation. Une telle analyse multidimensionnelle de la chaîne de valeur permettra de repérer les points d'appui et les actions susceptibles de contribuer au développement durable de la chaîne de valeur et à la création de diverses possibilités d'emploi. Toutefois, des choix et concessions entre les objectifs de durabilité seront inévitables et exigeront des parties prenantes de la chaîne de valeur qu'elles fixent des priorités pour les améliorations qui apporteront le plus grand bénéfice à l'ensemble de la chaîne de valeur (FAO, 2019c).

FIGURE 3

### Les trois dimensions de la durabilité dans le développement de la chaîne de valeur alimentaire



Source: FAO. 2019c. *Developing sustainable value chains for small-scale livestock producers*. FAO Animal Production and Health Guidelines n° 21. Rome.

En outre, la durabilité des chaînes de valeur dépend de leur résilience et de leur réponse aux changements économiques et environnementaux (FAO, 2019c). La résilience, telle que définie dans le manuel méthodologique FISH4ACP (FAO, 2021a), est la capacité d'une chaîne de valeur agroalimentaire à continuer de générer et de fournir de la valeur (produits et services alimentaires) face à des perturbations soudaines ou progressives de l'offre ou de la demande, en se remettant des crises inattendues, en évitant les «seuils de basculement» et en s'adaptant aux changements en cours. La crise de la pandémie de covid-19 a mis à l'épreuve la performance des systèmes alimentaires mondiaux et a renforcé l'importance d'évaluer et de renforcer la résilience des chaînes de valeur.

Ce guide ne fournit pas d'approches approfondies sur la manière de mener des analyses de durabilité et de résilience, mais souligne les implications pour les jeunes en tant que groupe vulnérable. Le chapitre 5 aborde brièvement les dimensions de la durabilité en rapport avec les opportunités pour les jeunes, les domaines d'inclusion des jeunes et fournit des références pour disposer d'outils détaillés.

L'engagement des jeunes dans les chaînes de valeur, le développement des systèmes alimentaires et les activités productives (salarisées ou indépendantes, dans l'exploitation ou en dehors) est essentiel pour augmenter la relève entre générations, favoriser la compétitivité du secteur et la vitalité des zones rurales et, en fin de compte, aborder le potentiel inexploité et crucial de ce groupe démographique important et en pleine croissance. Les jeunes sont en effet les mieux placés pour rajeunir le secteur, acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour innover, adopter les nouvelles technologies et être le fer de lance de la transformation numérique. Grâce à leur capacité d'apprentissage rapide et à leur esprit d'innovation, les jeunes peuvent impulser le changement et accélérer la transition vers des modes de production et de consommation plus durables, nécessaires pour atteindre les objectifs du Programme 2030 pour le développement durable et nourrir la population mondiale croissante. Les jeunes sont motivés par les opportunités économiques. L'approche proposée sur la chaîne de valeur peut aider à identifier ces opportunités et à faciliter l'emploi décent des jeunes dans le secteur agricole.

## 1.5 » STRUCTURE DU GUIDE SUR LES CHAÎNES DE VALEUR TENANT COMPTE DES JEUNES

Ce guide est structuré de la manière suivante:

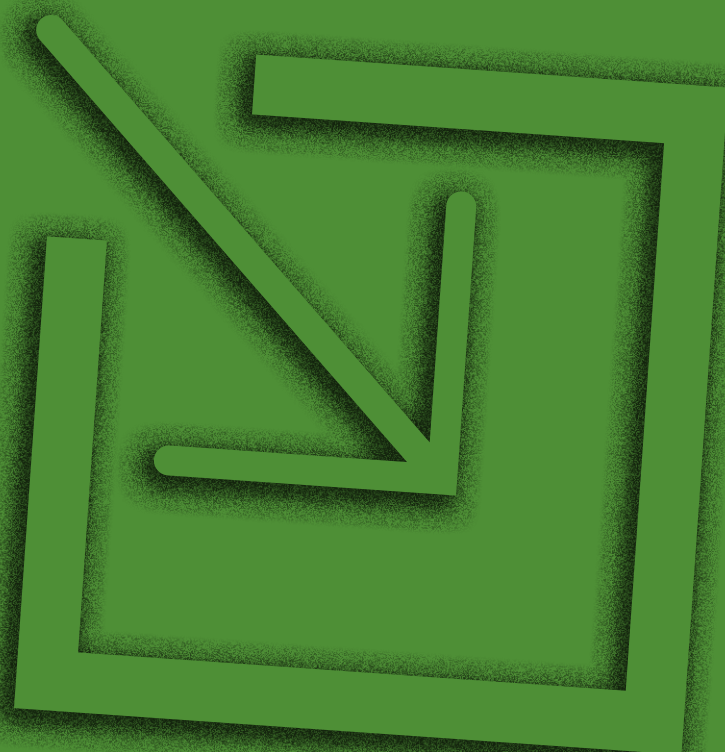
- » Le **chapitre 2** donne un aperçu de la situation actuelle de la population mondiale des jeunes, des difficultés croissantes qui existent en matière de chômage et des opportunités de création d'emplois décents et d'entrepreneuriat pour les jeunes dans le secteur agricole. Le concept de jeunes, les questions spécifiques aux jeunes et les contraintes auxquelles sont confrontés les groupes vulnérables, les insuffisances en matière de travail décent et le statut de l'emploi sont également précisés.
- » Le **chapitre 3** fournit aux praticiens des conseils pour évaluer le contexte général de l'emploi des jeunes dans les chaînes de valeur de l'agriculture.
- » Le **chapitre 4** présente une méthodologie participative et introduit des critères de sélection des jeunes pour choisir une chaîne de valeur agricole ayant un potentiel significatif pour l'emploi des jeunes et l'agriprenariat.
- » Le **chapitre 5, partie centrale du guide**, présente le cadre d'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes afin d'identifier et d'analyser les principales contraintes et opportunités pour l'emploi décent des jeunes dans la chaîne de valeur sélectionnée. Un processus en cinq étapes pour mener une analyse d'une chaîne de valeur tenant compte des jeunes est présenté avec des outils analytiques tels que l'analyse des facteurs d'incitation et d'attraction et des questions directrices pour évaluer les facteurs économiques et liés au marché, les facteurs sociaux, environnementaux et l'environnement naturel à travers le prisme des jeunes.
- » Le **chapitre 6** fournit des conseils pour l'établissement de plans d'action fondés sur les résultats de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes pour les stratégies de mise à niveau et les interventions politiques visant à soutenir la création d'emplois et l'esprit d'entreprise dans le cadre du développement de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes.

Le guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes fait partie de la série de manuels de la FAO consacrés aux chaînes de valeur alimentaires durables, et suit l'approche analytique et la terminologie utilisées dans le document *Développer des chaînes de valeur alimentaires durables. Principes directeurs* (FAO, 2014) et les autres publications de la FAO présentées sur la Plateforme de connaissances de la FAO sur les chaînes de valeur alimentaires durables (FAO, 2021c). Les lecteurs et les praticiens sont encouragés à consulter les liens ci-dessus pour approfondir leur compréhension du sujet.



# C H A P I T R E 2

## La promotion du travail décent pour les jeunes, une priorité mondiale



La hausse des taux de chômage et l'incapacité à fournir suffisamment d'emplois décents contribuent à la pauvreté, aux risques de troubles sociaux (OIT, 2020a) et aux migrations. Les jeunes, en particulier, sont plus enclins à migrer, à la recherche de meilleures opportunités et de la réalisation de leurs objectifs et aspirations personnels (FAO, 2019d). Un tiers de tous les migrants internationaux sont des jeunes de la tranche d'âge des 15 à 34 ans (DESA de l'ONU, 2019). Si la migration peut être un moteur de croissance économique et contribuer à la réduction des inégalités au sein des pays et entre eux, il est important de stimuler les alternatives pour faire de la migration un libre choix (voir encadré 2) et non une nécessité (FAO, 2019d). Bien que la croissance actuelle de la population jeune dans les pays en développement pose des problèmes d'absorption de la main-d'œuvre, elle offre également des opportunités où les jeunes peuvent contribuer de manière significative à la croissance économique et à la transformation de leurs communautés. Les jeunes sont essentiels pour le développement rural et urbain, et les économies en développement en particulier sont maintenant confrontées au besoin urgent de créer plus d'emplois, à la fois par le biais de l'emploi indépendant et de l'emploi salarié, afin d'absorber une population en âge de travailler qui augmente rapidement, ainsi que d'améliorer la qualité des emplois existants.

Ce chapitre fournit des orientations sur les dimensions du travail décent et les difficultés que les jeunes peuvent rencontrer selon les différentes formes d'emploi et aidera les praticiens à comprendre (et donc à s'adapter) aux réalités spécifiques des jeunes.

Ensuite, le concept de «jeunes», son hétérogénéité et les contraintes d'emploi correspondantes auxquelles sont confrontés les groupes vulnérables et marginalisés sont examinés.

### Encadré 2. Choisir de migrer

Les migrations constituent à la fois des défis et des opportunités pour la sécurité alimentaire, l'agriculture durable et le développement rural. Par exemple, les pertes de capital humain et de main-d'œuvre agricole peuvent avoir des répercussions négatives sur la production agricole et la disponibilité des denrées alimentaires. En outre, les jeunes migrants peuvent se retrouver dans des emplois précaires, mal payés et dangereux. D'un autre côté, les personnes qui migrent peuvent être en mesure d'échapper à de mauvaises conditions de vie, de réduire la pression sur les ressources dans les endroits qu'elles quittent et de soutenir les zones rurales d'origine par le transfert de compétences, de savoir-faire et d'envois de fonds à la famille restée au pays. Les politiques et les interventions devraient donc viser à garantir que la migration rurale représente une décision volontaire basée sur des opportunités réelles. Pour ce faire, il faut proposer des moyens de subsistance attrayants dans les zones rurales et fournir des informations fiables permettant aux migrants potentiels d'évaluer les options qui s'offrent à eux afin de faire de la migration un choix.

Source: FAO. 2019d. FAO Migration Framework. Rome.

## 2.1 » LES JEUNES

### 2.1.1 Définition du mot «jeune»

Différents pays et régions dans le monde définissent les «jeunes» ou la «jeunesse» de manières diverses, les âges utilisés dans leur définition allant généralement de 15 à 35 ans. La Charte africaine de la jeunesse et l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) définissent un «jeune» comme «toute personne âgée de 15 à 35 ans», tandis que la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) a adopté une fourchette d'âge de 15 à 29 ans. Les Nations Unies (ONU), dans un souci de cohérence statistique entre les pays et les régions, définissent les «jeunes» comme les personnes âgées de 15 à 24 ans, sans préjudice d'autres définitions données par les États membres.

Ce guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes adopte la définition plus souple de «période de transition de la dépendance pendant l'enfance à l'indépendance de l'âge adulte» et définit la jeunesse par la tranche d'âge plus large de 15 à 35 ans pour tenir compte des définitions adoptées par la plupart des pays en développement. Cette fourchette inclut la limite d'âge la plus élevée de la définition de la jeunesse (UNESCO, 2016) qui tient compte de la période prolongée de dépendance des jeunes en raison de la hausse des taux de chômage et de l'augmentation des coûts liés à l'établissement d'un foyer indépendant.

### 2.1.2 Hétérogénéité des jeunes

Les jeunes ne constituent pas un groupe homogène, mais plutôt des sous-groupes diversifiés en fonction de facteurs considérés tels que le sexe, l'âge, le niveau d'étude, l'état de santé, l'appartenance ethnique, le statut résidentiel, la situation matrimoniale, etc. Ces facteurs influent sur leur situation professionnelle, et il est important de comprendre et d'examiner les besoins et les possibilités des différents groupes de jeunes en matière d'emploi afin de concevoir et de mettre en œuvre des interventions efficaces en faveur des jeunes. Il est important d'atteindre les jeunes vulnérables par le biais de stratégies et de plans d'action ciblés sur la chaîne de valeur afin de réduire les inégalités et de garantir un développement inclusif. Les groupes de jeunes vulnérables et marginalisés et les contraintes particulières à prendre en compte dans le cadre de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes sont présentés ci-dessous.

#### (1) Les jeunes femmes

Bien qu'il soit prouvé qu'investir dans l'éducation, les compétences et l'autonomisation économique des jeunes femmes génère des dividendes sociaux immédiats et à long terme, les jeunes femmes sont toujours touchées de manière disproportionnée par la pauvreté et les inégalités. Elles sont surreprésentées dans l'économie informelle et sont confrontées à des contraintes distinctes de celles des jeunes hommes<sup>3</sup> pour ce qui est de l'accès aux ressources productives et aux avantages découlant du progrès économique dans les chaînes de valeur agricoles.

<sup>3</sup> Pour plus d'informations, veuillez consulter FAO (2016a).



Les jeunes femmes sont plus susceptibles de devoir subvenir aux besoins du ménage et ont moins de possibilités d'obtenir un travail rémunéré (12 pour cent contre 21,4 pour cent pour les jeunes hommes [Elder *et al.*, 2015]). Des facteurs fondamentaux tels que la mobilité réduite, le mariage précoce, le statut de jeune mère, le temps d'étude limité, la propriété restreinte de la terre et le contrôle des ressources productives, les lois et les normes sociales discriminatoires (par exemple, les femmes sont généralement regroupées dans des activités de moindre valeur de la chaîne de valeur ou dans la production d'aliments de base pour l'usage du ménage) et le partage inégal du travail domestique non rémunéré limitent leur participation au marché du travail.

Les jeunes femmes sont également confrontées à des contraintes particulières pour participer à la gestion des organisations de producteurs et de travailleurs pour diverses raisons, notamment un niveau d'alphabétisation relativement faible et un manque de confiance pour défendre leurs intérêts par rapport aux jeunes hommes. Globalement, les jeunes femmes ont moins de chances que les hommes jeunes de devenir chefs d'entreprise, en partie à cause de barrières culturelles et sociétales dans certains pays, mais aussi en raison de leur manque de compétences nécessaires pour des activités commerciales et l'entrepreneuriat. Elles se retrouvent souvent dans de petites entreprises informelles et des activités génératrices de faibles revenus, principalement dans des services à faible valeur ajoutée. Dans de nombreux pays en développement, les femmes n'héritent pas de la terre et, malgré l'existence de systèmes juridiques qui leur accordent des droits de propriété et d'héritage égaux avec les hommes, l'application de ces droits reste un véritable défi (FAO, 2014; FIDA, 2019).

## (2) La catégorie des plus jeunes au sein des jeunes

Dans la tranche d'âge des 15 à 35 ans, la situation de l'emploi et les profils liés à l'emploi varient considérablement. Un sous-groupe qui mérite une attention particulière est celui des jeunes âgés de 15 à 17 ans<sup>4</sup>. Les jeunes de ce groupe peuvent avoir atteint l'âge minimum pour travailler légalement dans certains pays, mais ils sont confrontés à des vulnérabilités et à des difficultés spécifiques, telles que des limitations dans l'ouverture d'un compte bancaire ou dans l'adhésion à des organisations représentatives en raison de leur statut de mineur. Cette étape de leur vie est particulièrement décisive pour déterminer la manière dont ils passeront de l'école à une activité professionnelle et la probabilité qu'ils sortent de la pauvreté.

<sup>4</sup> Selon la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant, les jeunes de moins de 18 ans sont également des enfants, puisque les «enfants» sont définis comme des personnes âgées de moins de 18 ans (voir AGNU, 1989).



Ils doivent être protégés des travaux dangereux, qui sont interdits aux moins de 18 ans (et qui, s'ils sont effectués, sont considérés comme du travail d'enfant)<sup>5</sup>. Il est très important d'en tenir compte lorsque l'on engage des jeunes dans le secteur de l'agriculture, qui est l'une des professions les plus dangereuses<sup>6</sup>. Les risques liés à l'empoisonnement par les pesticides, aux travaux pénibles et au transport de charges lourdes, ainsi qu'à l'utilisation d'équipements motorisés ou d'autres outils dangereux sont particulièrement importants pour les jeunes de 15 à 17 ans, et c'est pourquoi des mesures de protection doivent être adoptées.

### (3) Les jeunes au faible niveau d'étude

Il convient d'examiner les différences de niveau d'étude, car les capacités et les compétences techniques des jeunes varient en fonction de la qualité de l'enseignement reçu et du niveau d'étude atteint. L'accès à l'enseignement primaire et secondaire, les formations professionnelles et les taux d'abandon doivent être évalués lors de l'analyse des lacunes en matière de compétences et du niveau d'étude requis pour l'emploi.

### (4) Les peuples autochtones

Les jeunes qui appartiennent à des peuples autochtones sont souvent parmi les plus marginalisés et vivent souvent dans les zones les moins connectées, avec un accès limité aux ressources productives et aux services publics (FIDA, 2019). Ils enregistrent des taux d'analphabétisme, d'abandon scolaire et de chômage plus élevés, ainsi que des revenus inférieurs à ceux du reste de la population. De nombreux rôles au sein des communautés autochtones sont traditionnellement réservés aux hommes plus âgés, ce qui fait que les jeunes sont sous-représentés aux postes de direction et dans les processus de prise de décision au sein de leurs communautés (FIDA, 2019). Les problèmes de santé mentale et comportementale qui conduisent à l'alcoolisme, à la toxicomanie, à la dépression et au suicide touchent ces communautés de manière disproportionnée par rapport au reste de la population.

<sup>5</sup> Le travail dangereux est, par sa nature ou dans les circonstances où il est effectué, susceptible de nuire à la santé, à la sécurité ou au moral des enfants. Il est régi par la Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants de 1999 (OIT, 1999b). Ce qui constitue un «travail qui, par sa nature», est dangereux pour les enfants est déterminé au niveau national dans le cadre d'un processus de consultation tripartite mené par les pouvoirs publics en vue d'élaborer une liste de travaux dangereux. Ce qui constitue un «travail dangereux pour les enfants en raison des circonstances» est déterminé lieu de travail par lieu de travail. La recommandation (n° 190) sur les pires formes de travail des enfants, 1999 (OIT, 1999a) suggère que, pour déterminer les travaux dangereux, il convient de prendre en considération, entre autres, plusieurs typologies de travaux fréquents dans l'agriculture, tels que: le travail avec des machines, des équipements et des outils dangereux, ou qui implique la manutention manuelle ou le transport de charges lourdes; le travail dans des conditions particulièrement difficiles, telles que le travail pendant de longues heures ou la nuit; le travail dans un environnement malsain qui peut, par exemple, exposer les enfants à des substances, des agents ou des procédés dangereux, ou à des températures, des niveaux de bruit ou des vibrations préjudiciables à leur santé.

<sup>6</sup> Au niveau mondial, environ 37 millions de jeunes âgés de 15 à 17 ans effectuent encore des travaux dangereux dans l'agriculture (ils représentent 42 pour cent de l'ensemble des jeunes employés dans cette tranche d'âge). Environ 71 pour cent de l'ensemble du travail des enfants dans le monde a lieu dans l'agriculture (OIT, 2017b).

## (5) Les migrants

Les jeunes migrants (réfugiés, personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, travailleurs migrants, migrants internes ou internationaux, migrants permanents, temporaires ou saisonniers, migrants avec ou sans papiers) sont confrontés à des difficultés pour trouver un emploi dans leur pays et au-delà des frontières. Un grand nombre de migrants travaillent dans le cadre d'arrangements informels ou occasionnels, ce qui les rends vulnérables à l'exploitation, à la pauvreté et à l'insécurité alimentaire et ne leur offre aucune protection. Ils n'ont souvent pas accès à la sécurité sociale, aux études et aux soins de santé, les migrants sans papiers étant dans une situation encore plus vulnérable. En outre, une fois éloignés des systèmes de protection informels de leurs réseaux sociaux et de leur culture traditionnelle, les jeunes migrants peuvent facilement se retrouver exclus socialement. Dans les zones d'origine et de destination, il est essentiel de prendre en compte les questions spécifiques aux migrants, telles que l'enregistrement officiel des migrants, l'accès à l'information et à la protection sociale, la délivrance de certificats de travail pour les rapatriés, l'introduction de programmes de travail de soutien à la migration agricole (saisonniers) et de programmes de transfert de fonds et d'investissement, entre autres.

## (6) Les jeunes handicapés

Les jeunes handicapés sont parmi les plus marginalisés de la population juvénile mondiale. Ils ont moins de chances d'entrer à l'école, d'y rester ou d'y progresser et se heurtent à des obstacles importants pour trouver et conserver un emploi. Dans toutes les sociétés, ils sont confrontés aux taux de chômage les plus élevés et à de graves disparités sociales, économiques et civiques. En outre, les ménages comprenant des personnes handicapées ont souvent des revenus inférieurs à ceux des ménages non affectés par un handicap, car les membres de la famille peuvent sacrifier des activités salariées pour assumer des tâches de soins à domicile (UNICEF, 2013). Toutefois, avec un soutien approprié, les jeunes handicapés peuvent apporter une contribution importante aux chaînes de valeur agricoles, et il convient de sensibiliser à leur potentiel et à leurs besoins. En particulier, les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle crucial dans l'amélioration de l'accès et de l'intégration des jeunes handicapés sur le marché du travail (UIT, 20).

## (7) Les jeunes issus de familles vulnérables

L'intégration des jeunes sur le marché du travail est également fortement influencée par les antécédents de leurs familles respectives. Les jeunes vivant dans des familles pauvres ou dirigées par des jeunes, ou ceux qui sont orphelins, sont confrontés à des obstacles ou des difficultés supplémentaires dans l'accès à des opportunités d'emploi décent. Des actions spécifiques et intégrées pour lutter contre l'exclusion sociale de ces groupes sont nécessaires et devraient inclure une assistance sociale avec des transferts d'argent, en combinaison avec un renforcement des compétences ou un soutien à l'emploi, afin de leur fournir un revenu minimum (FIDA, 2019).

## 2.2 » L'EXPLOSION DU NOMBRE DE JEUNES CONTRIBUE À L'AUGMENTATION DU CHÔMAGE

La population des jeunes (15 à 24 ans) a atteint le chiffre sans précédent de 1,2 milliard, représentant 16 pour cent de la population mondiale (ou 31 pour cent si l'on adopte la tranche d'âge des 15 à 35 ans). Environ 85 pour cent des jeunes vivent dans les régions en développement d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et des Caraïbes, la plupart d'entre eux dans des zones rurales. En outre, en raison de la transformation démographique dans les régions en développement, la population des jeunes continuera à croître rapidement au cours des prochaines décennies. Cette hausse aura majoritairement lieu en Afrique subsaharienne, où la population devrait doubler d'ici 2050, passant de 1 066 millions à 2 118 millions de personnes, dont près de 300 millions seront des résidents ruraux supplémentaires (DESA de l'ONU, 2019). Cette augmentation considérable du nombre et de la proportion de jeunes dans la population d'un pays est connue sous le nom d'«explosion démographique des jeunes» et a un impact sur le taux de dépendance<sup>7</sup> d'un pays lorsque les jeunes adultes entrent dans l'âge de travailler.

Le nombre exceptionnellement élevé de jeunes, qui représentent 47 pour cent de la population en âge de travailler (DESA de l'ONU, 2019), devrait être considéré comme un potentiel énorme pour le développement économique. Cependant, ces jeunes sont confrontés à de multiples difficultés en matière d'emploi et sont souvent surreprésentés dans les catégories de travailleurs les plus vulnérables. Les jeunes sont trois fois plus susceptibles que les adultes d'être au chômage, avec un taux de chômage mondial des jeunes de 13,6 pour cent de la population active jeune de 497 millions, ce qui correspond à 67,6 millions de jeunes au chômage (OIT, 2020b). Par ailleurs, un cinquième des jeunes dans le monde ne sont ni dans le système éducatif, ni en emploi ni en formation. Dans toutes les régions, les jeunes femmes sont particulièrement surreprésentées dans cette catégorie en raison de divers facteurs liés au genre, notamment les normes et pratiques socioculturelles. En outre, le taux total de sous-utilisation de la main-d'œuvre<sup>8</sup> pour les jeunes (26 pour cent) est plus de deux fois supérieur à celui des adultes (11 pour cent), avec 141 millions de jeunes concernés (OIT, 2020a).

Si la majorité des jeunes n'est pas en mesure de trouver un emploi rémunéré leur assurant un revenu vital adéquat<sup>9</sup>, l'explosion du nombre de jeunes continuera à faire grimper les taux de chômage déjà en hausse. Cela peut à son tour conduire à

<sup>7</sup> Le taux de dépendance est le rapport entre la population en âge de ne pas travailler et la population en âge de travailler.

<sup>8</sup> Les chômeurs ainsi que deux catégories supplémentaires: les personnes qui travaillent et qui souhaiteraient travailler davantage d'heures rémunérées («sous-emploi lié au temps»), et les personnes sans emploi qui souhaiteraient travailler mais dont la situation personnelle ou d'autres facteurs les empêchent de rechercher activement un emploi et/ou d'être disponibles pour travailler («la main-d'œuvre potentielle») illustrent bien la sous-utilisation de la main-d'œuvre. Par conséquent, la somme des chômeurs, des personnes en sous-emploi lié au temps et de la main-d'œuvre potentielle est définie comme la sous-utilisation composite de la main-d'œuvre appelée la sous-utilisation totale de la main-d'œuvre (voir OIT, 2020a, p. 20).

<sup>9</sup> Bien qu'il n'existe pas de définition universelle du revenu vital et que son montant puisse varier en fonction du contexte local, il est généralement admis que le revenu vital ou le salaire vital permet aux travailleurs et à leurs familles de satisfaire leurs besoins fondamentaux. Il s'agit donc d'un aspect essentiel de l'emploi décent (voir le Pacte mondial des Nations Unies, 2021).

un grand nombre de jeunes frustrés qui émigreront ou contribueront à l'instabilité politique et sociale (Yifu Lin, 2021). Il est donc impératif que les pays fassent preuve d'ingéniosité pour créer et promouvoir des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour les jeunes.

### 2.3 » CRÉER ET PROMOUVOIR DES EMPLOIS PLUS NOMBREUX ET DE MEILLEURE QUALITÉ POUR LES JEUNES

Lorsque les jeunes, femmes et hommes, trouvent un emploi, la qualité de leur emploi reste préoccupante car ils sont confrontés à de graves insuffisances en matière de travail décent (voir encadré 3). Les contraintes générales liées à l'âge se caractérisent par une participation limitée aux processus décisionnels, un manque de confiance et un accès limité aux ressources productives (terre, capital), au développement des compétences, à l'éducation, aux connaissances, à l'information, aux marchés et aux services financiers (FAO, CTA et FIDA, 2014).

Tant au niveau des ménages que de la société, les jeunes sont souvent exclus de la prise de décision et leurs opinions sont ignorées. Au niveau politique, cette exclusion se traduit par un soutien insuffisant aux besoins variés de tous les sous-groupes de jeunes.

En tant qu'agripreneurs, les jeunes sont perçus comme étant «à haut risque» et peuvent être confrontés à des obstacles de la part d'institutions financières réticentes à leur fournir des crédits, des prêts et une assurance. La plupart des jeunes possèdent rarement des terres ou d'autres actifs requis comme garantie pour les prêts. L'accès limité à la terre, aux marchés et aux informations financières peut également freiner la création d'entreprises (Townsend *et al.*, 2017). Dans certains pays en développement, l'inadéquation des titres fonciers, des lois sur l'héritage et des coutumes constituent des obstacles à l'accès à la terre pour les jeunes, en particulier pour les jeunes femmes. L'accès limité à une éducation et à une formation de qualité a un impact sur la productivité et l'acquisition de compétences appropriées pour répondre à la demande du marché du travail. Ces difficultés sont plus prononcées dans les zones rurales, où de nombreux jeunes quittent l'école prématurément pour entrer sur le marché du travail avec de faibles compétences et des niveaux élevés d'analphabétisme. Une éducation de mauvaise qualité oblige les jeunes ruraux à s'engager dans des activités économiques à un âge plus précoce que leurs homologues urbains, ce qui les empêche d'accéder au travail décent (OIT, 2019a).

Les difficultés peuvent être exacerbées par les contextes socioéconomiques, la géographie et les normes et croyances socioculturelles de la communauté concernée. Par exemple, par rapport aux jeunes urbains, les jeunes ruraux sont quatre fois plus susceptibles de travailler comme travailleurs familiaux non rémunérés et 40 pour cent plus susceptibles de s'engager dans un travail occasionnel sans contrat (OIT, 2019a). Pour ceux qui sont insérés dans de grandes chaînes de valeur, leurs droits peuvent être limités et non représentés en raison de la faiblesse du dialogue social entre les travailleurs et les employeurs due à l'éloignement géographique et à l'absence de relations de travail (OIT, 2019a).

Dans les pays émergents et en développement, près de 17 pour cent des jeunes travailleurs (15 à 24 ans) sont catégorisés comme travailleurs extrêmement pauvres vivant avec un revenu inférieur au seuil d'extrême pauvreté de 1,90 dollar des États-Unis (ci-après dollar) par jour en termes de parité de pouvoir d'achat (OIT, 2019a). Rien qu'en Afrique subsaharienne, 58 millions de jeunes travailleurs – soit près de 67 pour cent de la population des jeunes employés – vivent dans des conditions de pauvreté (OIT, 2019a). Cela s'explique en partie par le fait que les jeunes commencent souvent leur vie professionnelle dans l'économie informelle, en occupant des emplois occasionnels, par nécessité et avec une très faible rémunération.

### Encadré 3. Le «travail décent» (défini par l'OIT) et l'«emploi rural décent» (défini et utilisé par la FAO)

Le **travail décent** a été défini par l'Organisation internationale du Travail (OIT) et reconnu par la communauté internationale comme étant «*un travail productif pour les femmes et les hommes dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine*». Il s'agit d'un travail productif qui assure un revenu équitable, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale des familles; de meilleures perspectives de développement personnel et d'intégration sociale; la liberté pour les personnes d'exprimer leurs préoccupations, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie; et l'égalité des chances et de traitement pour toutes les femmes et tous les hommes. Le travail décent est inscrit dans le droit international comme un droit de l'homme auquel toute personne a droit en tant que moyen de développement personnel et d'intégration socioéconomique.

Selon l'OIT, le **déficit de travail décent** résulte de l'absence d'opportunités d'emploi suffisantes, d'une protection sociale inadéquate, du déni du droit au travail et des lacunes au niveau du dialogue social.

La définition de l'**emploi rural décent** utilisée par la FAO se réfère à toute activité, occupation, travail, entreprise ou service effectué par des femmes et des hommes, des adultes et des jeunes, en échange d'un salaire ou d'un bénéfice dans les zones rurales qui:

- » respecte les normes fondamentales du travail telles que définies dans les conventions de l'OIT;
- » fournit un revenu vital adéquat;
- » comporte un niveau satisfaisant de sécurité et de stabilité de l'emploi;
- » adopte des mesures minimales de sécurité et de santé au travail, adaptées aux risques et dangers spécifiques au secteur;
- » évite les heures de travail excessives et prévoit un temps de repos suffisant;
- » favorise l'accès à une formation technique et professionnelle adaptée.

Pour plus d'informations, voir le document de la FAO: *Understanding Decent Rural Employment* (FAO, 2015c) et son site web sur l'emploi rural décent (consultable à l'adresse suivante [www.fao.org/rural-employment/fr](http://www.fao.org/rural-employment/fr)).

Créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour les jeunes est donc une priorité urgente, comme le confirme l'inclusion de cibles dédiées aux jeunes dans l'objectif de développement durable (ODD) 8 du Programme de développement durable à l'horizon 2030, «Travail décent et croissance économique» (voir l'encadré 4). Rien qu'en Afrique, 14 millions de jeunes Africains, dont la majorité vit dans des communautés rurales isolées, devraient entrer sur le marché du travail chaque année d'ici à 2030 (FIDA, 2019). Étant à une étape clé de leur vie où ils décident de leur avenir personnel et professionnel, les opportunités de travail décent peuvent permettre aux jeunes d'acquérir des connaissances et des compétences vitales qui leur permettront de prospérer à l'avenir et de contribuer à leurs sociétés respectives.

La création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour les jeunes est particulièrement importante dans les zones rurales, où le manque de possibilités d'emploi rémunéré et les mauvaises conditions d'emploi sont plus répandues et se traduisent par des niveaux de pauvreté plus élevés.

Environ 80 pour cent des personnes extrêmement pauvres dans le monde vivent dans des zones rurales où la plupart d'entre elles dépendent de l'agriculture. En raison des transformations structurelles limitées dans les territoires ruraux, de la pauvreté et des lacunes en matière de compétences, les possibilités d'emploi pour les jeunes, femmes et hommes, des zones rurales restent très limitées. Les économies rurales sont donc confrontées à deux besoins urgents: créer plus d'emplois pour absorber une population en âge de travailler qui augmente rapidement et améliorer la qualité des emplois existants.

Le développement de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes offre une approche ciblée pour répondre à ces défis, en exploitant le potentiel des jeunes pour contribuer au développement et à l'innovation du secteur. Il permet de répondre aux besoins identifiés du marché et d'affronter les goulets d'étranglement par des solutions entrepreneuriales (en créant de nouvelles opportunités et de nouveaux modèles d'entreprise) ou en élargissant les opportunités existantes qui intègrent la nouvelle génération (et sont faites pour elle).

#### Encadré 4. Objectif de développement durable (ODD) 8: Travail décent et croissance économique



L'**objectif 8 des objectifs de développement durable (ODD)** reconnaît la place centrale du travail décent dans le développement durable en visant à «Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous» (DESA de l'ONU, 2021).

Les objectifs suivants sont particulièrement pertinents pour l'emploi des jeunes:

- » **8.3** Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation, et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.
- » **8.5** D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.
- » **8.6** D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation.
- » **8.7** Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats, et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes.
- » **8.8** Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.

Pour soutenir cet objectif, l'initiative mondiale «Des emplois décents pour les jeunes» a été lancée sous l'égide des Nations Unies. Cette initiative vise à coordonner les principaux acteurs impliqués dans le domaine de l'emploi décent des jeunes, tels que les gouvernements, les partenaires sociaux, les jeunes et la société civile, les parlementaires, le secteur privé, les médias, les entités des Nations Unies, les universités, les fondations et les institutions régionales, en rassemblant des actions fondées sur des données probantes et qui ont un impact au niveau national et régional.

De plus amples informations sont disponibles à l'adresse suivante:

[www.decentjobsforyouth.org/#latest](http://www.decentjobsforyouth.org/#latest)

## 2.4 » SITUATION DES JEUNES AU TRAVAIL ET QUESTIONS RELATIVES AU TRAVAIL DÉCENT

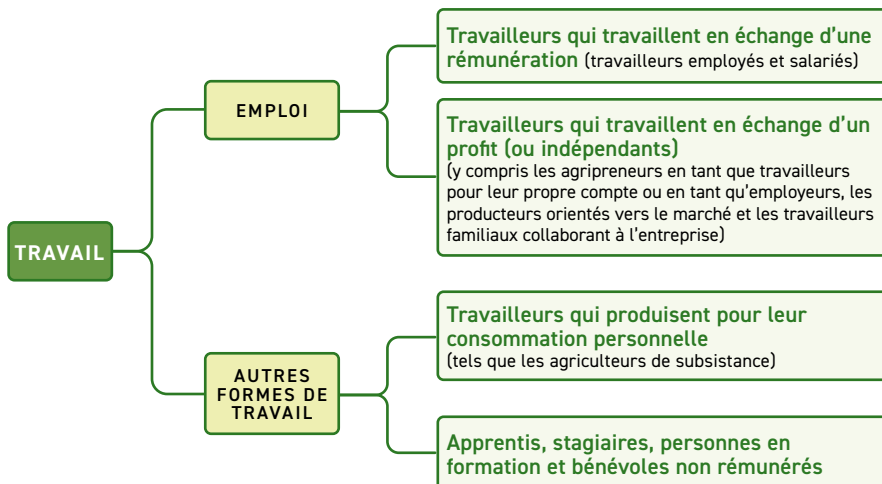
Les jeunes sont engagés dans différents types d'activités professionnelles au sein des chaînes de valeur agroalimentaires, dans les secteurs formels et informels. La figure 4 présente succinctement la terminologie relative au travail adoptée dans le guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes<sup>10</sup>. Il y a une distinction importante à faire entre **l'emploi** et les **autres formes de travail**.

- » **L'emploi** est un travail effectué **en échange d'une rémunération** (équivalent à un emploi rémunéré) ou d'un **profit** (équivalent à un emploi indépendant).
- » En revanche, les **autres formes de travail** sont celles qui ne sont pas effectuées en échange d'une rémunération ou d'un profit, comme le **travail de production pour la consommation personnelle** (comme dans le cas des producteurs de l'agriculture de subsistance, dont les activités ne sont pas orientées vers le marché), le **travail bénévole**, le **travail en formation non rémunéré** et d'**autres travaux non rémunérés**.

En tant que travailleurs **rémunérés**, les jeunes peuvent être engagés en tant que travailleurs salariés permanents ou saisonniers, à temps plein ou à temps partiel, à durée déterminée ou à court terme, ainsi qu'en tant qu'apprentis, stagiaires et apprentis rémunérés.

FIGURE 4

Terminologie relative au travail adoptée dans le guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes



Source: **CIST** (Conférence internationale des statisticiens du travail). 2018. Adapté de *Résolution I: Résolution concernant les statistiques sur les relations de travail*. CIST/20/2018/Résolution I. Genève, Suisse, OIT.

<sup>10</sup> Pour plus d'informations, voir OIT (2021d).



En tant que **travailleurs indépendants**, c'est-à-dire travaillant **en échange d'un profit**, les jeunes peuvent être des travailleurs indépendants avec ou sans employés. La catégorie des travailleurs indépendants comprend donc un large éventail de situations et de besoins. En termes de taille<sup>11</sup>, les travailleurs à leur propre compte et les microentreprises (considérées ici comme des entreprises de deux à neuf salariés) représentent la plus grande part de l'emploi dans l'agriculture (OIT, 2019b). En Afrique subsaharienne, au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie du Sud, les travailleurs à leur compte représentent à eux seuls plus de la moitié de l'emploi agricole total<sup>12</sup>. Dans le cadre de ce guide, le terme de *travailleurs indépendants* est utilisé comme équivalent à celui d'*agripreneurs*.

Les jeunes figurent aussi fréquemment parmi les travailleurs familiaux contributeurs lorsqu'ils aident un membre de la famille ou du ménage dans une entreprise orientée vers le marché ou dans leur emploi de salarié<sup>13</sup>.

### 2.4.1 Emploi en échange d'un profit – les jeunes en tant qu'agripreneurs

Les agripreneurs jouent un rôle crucial dans les chaînes de valeur agricoles, en créant des emplois pour eux-mêmes et pour d'autres et en générant des recettes fiscales à partir d'entreprises formelles. Ils soutiennent d'autres entreprises agroalimentaires par le biais de l'offre et de la demande de produits, de services et de liens fondamentaux avec le marché. Les jeunes agripreneurs font généralement preuve d'un niveau d'innovation plus élevé, d'une attention particulière pour les marchés à forte croissance et sont plus susceptibles de profiter des opportunités économiques offertes par les nouvelles tendances. Ayant moins de responsabilités familiales que les adultes, ils sont plus flexibles et peuvent consacrer plus de temps

<sup>11</sup> En termes de taille, à l'échelle mondiale, les travailleurs indépendants et les micro et petites entreprises représentent 70 pour cent de l'emploi total (OIT, 2019b). Dans de nombreux pays, les deux plus petites unités économiques (travailleurs indépendants et micro-entreprises de deux à neuf salariés) représentent plus de 50 pour cent de l'emploi total. Dans les pays où les niveaux de revenus sont les plus bas, cette part avoisine les 100 pour cent, ce qui signifie qu'il n'y a pratiquement pas d'emploi dans les entreprises de 50 salariés ou plus. Cette concentration de l'emploi dans les plus petites unités économiques s'explique principalement par le nombre élevé de travailleurs indépendants. Les régions où la part de l'emploi indépendant est la plus élevée sont l'Asie du Sud (66 pour cent), l'Afrique subsaharienne (50 pour cent) et le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (44 pour cent). Il convient de noter que dans le rapport Les petits comptent aussi de l'OIT (2019b), le terme «travail indépendant» fait référence à la sous-catégorie des «travailleurs indépendants sans employés» telle que définie dans la résolution concernant les statistiques sur les relations de travail adoptée par la 20e Conférence internationale des statisticiens du travail (CIST) en 2018 (CIST, 2018), et aux «travailleurs à leur propre compte» tels que définis dans la résolution concernant la Classification internationale du statut dans l'emploi (CISE) adoptée par la 15e CIST en 1993 (CIST, 1993). Ainsi, dans le cadre du rapport sur les petites entreprises, le terme «travail indépendant» n'inclut pas les employeurs (travailleurs indépendants avec salariés).

<sup>12</sup> Des niveaux plus élevés d'emploi agricole dans les moyennes et grandes entreprises sont observés principalement en Asie de l'Est et dans le Pacifique, ainsi qu'en Europe et en Asie centrale, même s'ils restent inférieurs à 10 pour cent de l'emploi total dans l'agriculture.

<sup>13</sup> Définition de l'OIT: Les travailleurs familiaux contributeurs assistent un membre de la famille ou du ménage dans une entreprise orientée vers le marché exploitée par le membre de la famille ou du ménage, ou dans un emploi dans lequel le membre de la famille ou du ménage aidé est un salarié ou un entrepreneur dépendant. Ils ne reçoivent pas de paiements réguliers, tels qu'un salaire, en contrepartie du travail effectué, mais peuvent bénéficier d'avantages en nature ou recevoir des paiements irréguliers en espèces en raison des résultats de leur travail, par le biais de transferts familiaux ou intra-ménage, provenant des bénéficiaires de l'entreprise ou du revenu de l'autre personne. Ils ne prennent pas les décisions les plus importantes concernant l'entreprise et n'en ont pas la responsabilité (voir CIST, 2018).



à leur nouvelle entreprise (FAO, 2019a). Ils sont plus susceptibles d'employer de jeunes travailleurs que leurs homologues adultes (FAO, 2019a). Par conséquent, le soutien aux jeunes agripreneurs devrait contribuer de manière significative à la création d'emplois pour d'autres jeunes. Les jeunes producteurs agricoles orientés vers le marché font partie de ce groupe.

Il est important de faire la distinction entre les agripreneurs qui choisissent cette voie en fonction d'une vision pour leurs agroentreprises et ceux qui sont «contraints» d'être agripreneurs par nécessité, comme manière de compléter leurs moyens de subsistance en raison du manque d'autres possibilités de travail décent (FAO, 2019a).

Il existe un potentiel important d'expansion de l'emploi des jeunes grâce au soutien de jeunes agripreneurs «guidés par les opportunités». Grâce à l'innovation et à la créativité, ils sont plus susceptibles de créer des agroentreprises à tous les niveaux des chaînes de valeur agricoles et autour, qui tirent profit des opportunités économiques et contribuent au développement économique national (FAO, 2019a).

Les contraintes fréquentes auxquelles sont confrontés les jeunes agripreneurs sont le manque de capital et le faible accès au financement, les difficultés d'accès à la terre, les déficiences en termes de cadres réglementaires parfois limités par rapport aux jeunes et le manque de soutien à la création d'entreprise. Ils ont besoin de compétences appropriées et d'un accès à une éducation de qualité et à une formation adéquate, de mentorat et de connexions à des réseaux professionnels (FAO, 2019a). Par rapport aux adultes, ils font face à des difficultés supplémentaires liées à des obstacles spécifiques liés à l'âge, tels que la discrimination et le manque d'expérience.

#### 2.4.2 **Emploi en échange d'une rémunération – les jeunes en tant qu'employés**

En tant qu'employés, les travailleurs sont rémunérés en espèces ou en nature en échange du temps travaillé ou, dans certains cas, pour chaque tâche ou travail spécifique effectué ou pour des services fournis (CIST, 2018). Le fait d'être employé devrait augmenter la probabilité d'avoir accès à la protection sociale, aux droits du travail et à la sécurité des revenus. Il est donc considéré comme un statut d'emploi moins vulnérable que les travailleurs indépendants ou les travailleurs familiaux. Pourtant, dans de nombreuses régions du monde, les travailleurs, et les jeunes en particulier, occupent de plus en plus souvent des emplois atypiques, notamment des emplois temporaires, intérimaires et ou à temps partiel. Ces formes d'emploi atypiques sont peut-être plus flexibles, mais elles sont souvent associées à de fortes insuffisances en matière de travail décent, avec des revenus inférieurs, une sécurité sociale réduite et de mauvaises conditions de travail. Les jeunes sont deux fois plus susceptibles que les adultes d'occuper un emploi temporaire, environ 80 pour cent des jeunes actifs dans le monde et jusqu'à 95 pour cent des jeunes actifs dans les pays en développement ayant des emplois informels (OIT, 2020b). Dans les zones rurales en particulier, les jeunes ont trois fois moins de chances d'avoir un emploi contractuel que leurs homologues urbains, et 40 pour cent plus de chances d'être engagés dans un travail salarié occasionnel sans contrat (OIT, 2017a).

Récemment, de nouvelles formes de travail sont apparues, comme les non-salariés dépendants<sup>14</sup> (lorsque les travailleurs fournissent des biens ou des services pour ou par l'intermédiaire d'une autre unité économique) ou dans «l'économie de plateforme numérique»<sup>15</sup> (par exemple, en tant que fournisseurs de biens et de services liés à l'agroalimentaire). Ces nouvelles formes de travail offrent des opportunités en raison de leur flexibilité, mais soulèvent également des inquiétudes quant aux insuffisances en termes de travail décent dues à l'absence de réglementation. En particulier, on manque de connaissances sur la portée et les effets de ces formes de travail dans les chaînes de valeur agricoles et alimentaires. Dans l'ensemble, la promotion de contrats plus stables et formels pour les travailleurs dépendants (employés) est une priorité, tout comme le soutien à l'institutionnalisation du marché du travail dans les zones rurales. Les acteurs des chaînes de valeur agricoles et alimentaires ont un rôle important à jouer dans le partenariat avec les pouvoirs publics pour améliorer les conditions de travail des employés.

### 2.4.3 Les jeunes en tant que travailleurs familiaux contributeurs

De nombreux jeunes des zones rurales, en particulier les jeunes femmes, sont considérés comme des travailleurs familiaux, ce qui est une situation informelle par définition, et ils n'ont pas accès à la protection sociale et à la sécurité des revenus. Dans une large mesure, cela décourage ou dissuade les jeunes de choisir l'agriculture comme profession. Ces jeunes ne sont ni propriétaires ni décideurs des entreprises familiales. Ils peuvent bénéficier de prestations en nature ou recevoir des paiements irréguliers, mais ils ne reçoivent généralement pas de salaire régulier en échange du travail effectué (CIST, 2018).

Si, à l'échelle mondiale, les travailleurs familiaux collaborant à l'entreprise familiale ne représentent que 11 pour cent de l'emploi total, dans les pays en développement, la part des jeunes dans cette catégorie est encore supérieure à 25 pour cent (et supérieure à 45 pour cent pour les jeunes femmes) (OIT, 2020b). Pour sortir les travailleurs familiaux de la pauvreté, il est impératif de les doter de compétences et de les aider à accéder à un emploi salarié de qualité ou à acquérir des responsabilités plus reconnues au sein de l'entreprise familiale.

<sup>14</sup> Les non-salariés dépendants sont des travailleurs qui travaillent dans le cadre de dispositions contractuelles de nature commerciale (mais pas dans le cadre d'un contrat d'emploi) pour fournir des biens ou des services pour ou par l'intermédiaire d'une autre unité économique. Il s'agit notamment des conducteurs de véhicules qui ont un contrat de service avec une société de transport qui organise leur travail, des travailleurs à domicile engagés pour effectuer des tâches de fabrication telles que l'assemblage de vêtements, etc. La nécessité d'inclure une catégorie pour ce groupe dans les classifications selon le statut a été récemment approuvée par la 20e Conférence internationale des statisticiens du travail, Genève, 10 au 19 octobre 2018. Auparavant, ce groupe de travailleurs était également souvent désigné sous le nom de «travailleurs indépendants dépendants» et constituait un défi majeur pour de nombreux organismes statistiques, tant dans les pays développés que les pays en développement, étant donné que leur statut est considéré comme se situant entre celui de salarié et celui de travailleur indépendant (CIST, 2018).

<sup>15</sup> Il existe un nombre croissant de plateformes numériques qui fonctionnent comme des places de marché virtuelles, mettant en relation la demande des agriculteurs pour des intrants (équipement, semences, engrais, etc.) ou des services (conseils agricoles, transport comme Hello Tractor) avec des fournisseurs, distributeurs ou professionnels de l'agriculture. Ces places de marché peuvent aussi concerner directement la production agricole, et donc mettre en relation des acheteurs et des vendeurs de produits agricoles, comme M-Farm au Kenya ou AgroMarketDay en Ouganda. Dans d'autres cas, ces plateformes en ligne peuvent être utilisées pour collecter des fonds par le biais du crowdfunding ou du parrainage, offrant ainsi la possibilité aux «personnes ordinaires» de s'intégrer la chaîne de valeur agricole, à l'instar de FarmCrowdy.



#### 2.4.4 Travail de production pour la consommation personnelle – les jeunes en tant que producteurs d'une agriculture de subsistance

De nombreux jeunes, femmes et hommes, des zones rurales produisent des aliments pour leur subsistance, ce qui n'est pas considéré comme un **emploi** mais relève d'**autres formes de travail**. Par exemple, en Ouganda, 31 pour cent des jeunes sont engagés dans l'agriculture de subsistance (UBOS, 2018). Pour ces jeunes, il peut être difficile de bénéficier des opportunités de marché et de la valeur ajoutée qui sont générées par le développement de la chaîne de valeur en tant que producteurs individuels (voir FAO, 2014, p. 19). En d'autres termes, il peut être difficile pour nombre d'entre eux de transformer leur activité en une entreprise commercialement viable. Néanmoins, des opportunités peuvent émerger pour eux dans la chaîne de valeur en rejoignant des groupes de producteurs et des coopératives, ou alternativement en tant qu'entrepreneurs dépendants en aval et employés salariés.

#### 2.4.5 Apprentis, stagiaires, personnes en formation et bénévoles non rémunérés

Les jeunes peuvent également s'engager dans d'autres activités professionnelles telles que des stages non rémunérés ou du travail bénévole. Ces activités ont leur propre valeur et permettent souvent aux jeunes d'acquérir des compétences cruciales, une formation à l'emploi, une voie d'accès au marché du travail, un mentorat, un soutien entre pairs et des modèles. Toutefois, dans certains cas, ce type de travail offert peut constituer une forme d'exploitation lorsqu'elle est mal déguisée en emploi.

L'informalité est très répandue parmi les jeunes travailleurs, quelle que soit leur situation professionnelle. Elle touche trois jeunes travailleurs sur quatre dans le monde, et près de 96 pour cent des jeunes travailleurs en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud (OIT, 2020b). L'emploi informel est rarement un choix, mais plus souvent une nécessité découlant du manque d'opportunités dans l'économie formelle et de la faiblesse des mécanismes de protection sociale (OIT, 2020b). Les travailleurs informels et les unités économiques informelles sont limités par leur manque de reconnaissance juridique, ce qui les empêche de conclure des contrats commerciaux et d'accéder aux lignes de crédit formelles, à la sécurité sociale ou à l'aide gouvernementale, comme cela s'est produit durant la pandémie de covid-19 (OIT, 2020a, 2021b). La transition progressive vers la formalité devrait donc être une priorité pour le développement de chaînes de valeur agroalimentaires plus inclusives et durables. En outre, une augmentation des recettes fiscales du pays peut être utilisée pour des programmes publics et contribuer au bien-être social et au développement d'une économie. Le soutien à la formalisation des entreprises devrait combiner des mesures visant à réduire les coûts d'enregistrement et de mise en conformité avec des incitations telles que l'accès au financement et à la sécurité sociale, ainsi qu'un soutien au développement des entreprises afin d'accroître leur productivité.

Dans l'ensemble, les difficultés en matière de travail décent auxquels sont confrontés les jeunes sont préoccupantes, en particulier dans les zones rurales et les secteurs informels (OIT, 2019a), avec un grand nombre de jeunes soumis à des conditions de

travail précaires et souvent exploités. Les insuffisances et les abus à tous les niveaux de la chaîne de valeur qui ont un impact sur les jeunes sont notamment:

- » le travail des enfants et le travail forcé;
- » l’informalité généralisée, l’absence d’accès à la sécurité sociale, les emplois occasionnels et instables, et les emplois mal rémunérés ou à faible revenu;
- » l’exploitation et les mauvaises conditions de travail, y compris le travail physiquement pénible pendant de longues heures, et l’absence de protection pour les femmes enceintes;
- » des situations dans lesquelles des travaux agricoles dangereux sont effectués en l’absence de mesures adéquates en matière de sécurité et de santé au travail;
- » les situations dans lesquelles des jeunes de moins de 18 ans, mais qui ont déjà atteint l’âge minimum pour travailler, sont engagés dans des activités dangereuses (ce qui s’apparente au travail des enfants);
- » les situations de discrimination générale et de vulnérabilité auxquelles sont confrontés des groupes spécifiques, tels que les femmes, les migrants ou les jeunes autochtones.

Ce chapitre a présenté et analysé les concepts clés liés aux jeunes qu’il convient de comprendre et de prendre en compte lors de la sélection et de l’analyse d’une chaîne de valeur tenant compte des jeunes. Les concepts de jeunes, de travail décent, du statut des jeunes au travail et d’hétérogénéité des jeunes ont été examinés. Dans une optique clairement axée sur les jeunes, ils permettent d’évaluer les insuffisances en matière de travail décent et les contraintes auxquelles sont confrontés les groupes de jeunes vulnérables au niveau de l’emploi dans l’agriculture.

Bien que des conseils soient fournis pour évaluer tous les rôles et difficultés des jeunes à travers leurs différents statuts dans les chaînes de valeur agricoles, le guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes donne la priorité à l’identification et à la promotion des opportunités d’**emploi** pour les jeunes (que ce soit en échange d’une **rémunération** ou d’un **profit**) par rapport à d’autres **activités professionnelles**. L’intégration d’une perspective de travail décent et prenant en compte les besoins des jeunes dans l’approche du développement de la chaîne de valeur aidera les praticiens à identifier des points d’entrée adéquats pour les jeunes sur le marché, par exemple par le biais de l’entrepreneuriat et du travail à son propre compte. En outre, le développement de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes peut également soutenir la création d’emplois salariés ciblés sur les jeunes dans la chaîne de valeur agricole, soit directement par l’intermédiaire d’autres jeunes entrepreneurs au fur et à mesure que leurs entreprises se développent, soit par l’intermédiaire d’autres opérateurs de la chaîne de valeur.

En outre, le guide souligne la nécessité de créer des emplois suffisamment **productifs** pour sortir les personnes de la pauvreté et créer des moyens de subsistance durables. Enfin, il souligne l’importance de promouvoir des emplois qui garantissent le **respect des normes de travail décent**, et donc qui respectent au moins les quatre normes fondamentales du travail (1. l’interdiction du travail forcé ou du travail



des enfants; 2. la non-discrimination dans l'emploi; 3. la liberté d'association; et 4. le droit à la négociation collective) (OIT, 1998), et l'évolution progressive vers une protection plus substantielle en matière de travail (telles que la formalisation, les normes professionnelles et sanitaires et la garantie de contrats de travail plus stables et moins occasionnels, etc.).

## Autres ressources:

### Travail décent

- » [\*Understanding decent rural employment\*](#) (FAO, 2016c).
- » [\*Incorporating decent rural employment in the strategic planning for agricultural development\*](#) (FAO, 2016b).
- » [\*Guidelines for measuring youth employment and decent work in agriculture in developing countries\*](#) (FAO, 2018e).

### Domaines relatifs à la chaîne de valeur

- » [\*ValueLinks\*](#) (ValueLinks, 2021).
- » [\*Marketlinks\*](#) (USAID, 2021f).
- » [\*Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolbook for Practitioners of Value Chain Analysis\*](#) (M4P et DFID, 2008).
- » [\*Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent. Comment créer de l'emploi et améliorer les conditions de travail dans des secteurs ciblés\*](#) (OIT, 2016c).

Des cours de formation en ligne ont également été développés et sont proposés sur internet.

- » Cours d'apprentissage en ligne de la FAO sur l'emploi productif et le travail décent dans les zones rurales (consultable à l'adresse suivante <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=329>).
- » Cours d'apprentissage en ligne de la FAO sur la promotion de l'emploi des jeunes et la réduction du travail des enfants dans l'agriculture (consultable à l'adresse suivante <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=389>).
- » Cours d'apprentissage en ligne de la FAO sur le développement de chaînes de valeur qui prennent en compte la dimension de genre (consultable à l'adresse suivante <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=543>).

# C H A P I T R E 3

## Analyse de la situation de l'emploi des jeunes dans l'agriculture



Le secteur agricole soutient les moyens de subsistance par le biais d'économies formelles et informelles. Les jeunes sont très présents dans ce secteur, mais sont souvent exposés au risque d'exploitation. Au cours des dernières décennies, l'emploi des jeunes et les insuffisances en matière de travail décent qui en découlent ont été largement négligés dans le secteur. Il est donc important d'effectuer une analyse de la situation pour acquérir une bonne compréhension et rassembler des informations essentielles sur le secteur agricole du pays, le niveau de développement des jeunes et leur position dans le secteur avant de sélectionner une chaîne de valeur pour une évaluation et une mise à niveau plus approfondies. L'objectif de cette analyse est de fournir une vue d'ensemble rapide du secteur agricole (ou d'un sous-secteur spécifique s'il a déjà été priorisé), de la situation générale des jeunes dans le pays, de la participation des jeunes à l'agriculture, de l'environnement porteur et des principales politiques de soutien pertinentes. Ces informations serviront également à orienter la sélection d'une chaîne de valeur alignée sur les priorités du pays en matière d'agriculture et de soutien aux jeunes.

En outre, la vue d'ensemble aidera les praticiens à identifier les parties prenantes pertinentes parmi les agences gouvernementales, les partenaires de développement, les projets, les personnes travaillant dans le secteur agricole, les jeunes eux-mêmes et/ou les organisations du secteur privé. Ces partenaires peuvent ensuite être consultés pour s'engager dans un processus transparent et participatif de sélection et d'analyse d'une chaîne de valeur.

Lors de l'analyse de la situation dans un pays, les documents pertinents à examiner sont à la fois les études du secteur agricole et les profils de pays de la FAO ou rapports similaires, qui présentent des évaluations de la croissance passée et des performances en matière de réduction de la pauvreté dans le secteur, et qui identifient également les contraintes et les opportunités pour augmenter la croissance et son impact sur la réduction de la pauvreté. Les plans stratégiques nationaux et les documents politiques préparés par les Ministères de l'agriculture et de la jeunesse sont également des ressources très utiles, tout comme les études réalisées par les banques de développement nationales et internationales et autres partenaires de développement. Le tableau 2 présente plusieurs domaines clés à couvrir et les sources d'information possibles.



TABLEAU 2

VUE GÉNÉRALE DE L'EMPLOI DES JEUNES DANS LE SECTEUR AGRICOLE			
CATÉGORIE	DONNÉES ET INFORMATIONS À COLLECTER	Sources suggérées (en dehors des bureaux nationaux de documentation et de statistiques)	
AGRICULTURE	Conjoncture économique	Contribution au produit intérieur brut (PIB) par secteur et éventuellement sous-secteurs agricoles, modèles de croissance du PIB, échelles des investissements nationaux et étrangers dans le secteur, etc.	<a href="#">Base de données institution-nelle de la FAO pour les données statistiques substantielles</a> (FAOSTAT) <a href="#">Banque de données de la Banque mondiale</a>
	Cadres politiques, stratégiques, juridiques et institutionnels	Objectifs, problèmes clés abordés, produits et problèmes prioritaires, priorisation éventuelle des jeunes en tant que groupe cible, etc.	<a href="#">Base de données de DRE (Emploi rural décent) de la FAO sur les politiques</a> <a href="#">Base de données FAOLEX</a> <a href="#">Base de données de la FAO sur l'analyse des décisions en matière de politiques alimentaires et agricoles (FAPDA)</a>
	Principaux produits agricoles	Demande, offre, tendances récentes de consommation, etc.	FAOSTAT
	Emploi et travail	Part de l'emploi dans l'agriculture (par sous-secteur agricole si disponible), division du travail entre les sexes dans l'agriculture (le cas échéant), etc.	FAOSTAT <a href="#">Département des statistiques de l'Organisation internationale du travail (ILOSTAT)</a> <a href="#">Base de données de la banque mondiale</a>
	Politique foncière, stratégie, cadres juridiques et institutionnels	Objectifs, problèmes clés abordés, etc.	Base de données de la FAO sur le genre et les droits fonciers  Indicateurs ODD 5.a.1 et 5.a.2
	Accès au financement	Financement global du secteur agricole, niveaux d'accès financier dans les zones rurales, niveau d'accès des jeunes femmes et hommes	<a href="#">Base de données Global Findex de la Banque mondiale</a>
	Difficultés majeures	Enjeux majeurs du développement des filières agricoles (enjeux économiques, sociétaux et environnementaux)	<a href="#">Indicateurs 2.3.1 et 2.3.2</a> <a href="#">Données ouvertes de la Banque mondiale</a> <a href="#">Profils nationaux des pêches et de l'aquaculture de la FAO;</a> <a href="#">Profils de pays de la FAO</a> <a href="#">Rapports sur le développement humain</a>
	Projets ou programmes phares en cours	Objectifs, résultats et produits attendus, interventions clés (= points de levier), organisation de mise en œuvre, zones et groupes cibles, priorisation éventuelle des jeunes en tant que groupe cible, etc.	<a href="#">Base de données de DRE (Emploi rural décent) de la FAO sur les politiques</a> <a href="#">Base de données FAOLEX</a> <a href="#">Base de données FAPDA de la FAO</a>

&gt;&gt;&gt;



CATÉGORIE		DONNÉES ET INFORMATIONS À COLLECTER	Sources suggérées (en dehors des bureaux nationaux de documentation et de statistiques)
TRAVAIL DÉCENT	Normes fondamentales du travail	Preuve de violations des normes fondamentales du travail dans le secteur agri-cole ou des sous-secteurs spécifiques (par exemple, preuves ou rapports de travail des enfants, de travail forcé, de discrimination au travail ou de limitations de la liberté d'association et de négociation col-lective)	<a href="#">Indicateurs ODD 8.7.1, 8.8.1 et 8.8.2</a> <a href="#">Statistiques de l'OIT sur le travail des enfants</a>
	Autres dimensions du travail décent	Niveau d'informalité, salaire agricole moyen par rapport au salaire national moyen, preuve du respect du salaire minimum (si en vigueur)	<a href="#">Indicateurs ODD 8.3.1, 8.5.1 et 8.5.2</a> <a href="#">Profils nationaux de l'OIT sur la sécurité et la santé au travail</a>
EMPLOI DES JEUNES	Données démographiques	Part des jeunes (en pourcentage) dans la population nationale, par groupes d'âge (15-17, 18-24, et 25-35 ans)	<a href="#">Perspectives de la population mondiale du DESA de l'ONU (version révisée de 2019)</a>
	Politiques, stratégies, cadres juridiques et institutionnels en faveur des jeunes et de l'emploi	Objectifs, questions clés abordées, domaines et groupes cibles, etc. (préciser si l'emploi des jeunes dans les chaînes de valeur de l'agriculture est une priorité dans les principales politiques en faveur des jeunes ou de l'emploi) Note: Vérifier s'il existe une stratégie dédiée à l'emploi des jeunes dans l'agriculture.	<a href="#">Base de données de DRE (Emploi rural décent) de la FAO sur les politiques</a> <a href="#">Base de données sur les politiques sur les jeunes</a>
	Emploi et travail	Emploi des jeunes par secteur économique; détails de l'engagement des jeunes dans le secteur agricole par âge, sexe et statut d'emploi (par exemple, travailleurs indépendants, agripreneurs, salariés, travailleurs familiaux contribuant à l'emploi). Taux d'emploi, de chômage et de sous-emploi des jeunes, taux NEET des jeunes, salaires moyens des jeunes (si disponibles), etc.	<a href="#">Indicateur ODD 8.6.1</a> <a href="#">Banque de données de la banque mondiale</a>
	Éducation	Taux d'alphabétisation, niveaux d'études, etc. (ventilés par zones urbaines/rurales)	<a href="#">Indicateurs ODD 4.3.1 et 4.4.1</a> <a href="#">Banque de données de la banque mondiale</a>
	Principales difficultés et/ou enseignements tirés	Principales difficultés en matière de promotion de l'emploi des jeunes (économiques, sociétales et environnementales). Les éventuels enseignements tirés ou les bonnes pratiques en matière de promotion de l'emploi des jeunes déjà disponibles (par exemple, les évaluations d'impact existantes).	<a href="#">YouthForesight</a> <sup>16</sup>
	Projets ou programmes phares en cours	Objectifs, résultats attendus, interventions clés (= points de levier), organisation de mise en œuvre, zones et groupes cibles, etc.	<a href="#">Base de données de DRE (Emploi rural décent) de la FAO sur les politiques</a> <a href="#">Base de données FAOLEX</a> <a href="#">Base de données de l'Analyse des décisions en matière de politiques alimentaires et agricoles de la FAO (FAPDA)</a>

<sup>16</sup> YouthForesight est hébergé conjointement par l'Initiative mondiale pour des emplois décents pour les jeunes (DJY) et Generation Unlimited (GenU). Il s'agit d'un guichet unique proposant des outils, des publications, des bases de données et des ressources pour soutenir des actions fondées sur des données probantes en faveur de l'éducation et de la qualification, de l'emploi, de l'entrepreneuriat et de l'engagement des jeunes.

# C H A P I T R E 4

## Sélection d'une chaîne de valeur tenant compte des jeunes





Ce chapitre fournit des conseils sur la manière de sélectionner des chaînes de valeur en vue d'une analyse détaillée axée sur les jeunes et de l'élaboration d'interventions de mise à niveau. La sélection et le développement de chaînes de valeur tenant compte des jeunes ne nécessitent pas une façon de penser radicalement différente de l'analyse traditionnelle de la chaîne de valeur. Pourtant, les approches traditionnelles ne sont pas, par nature, «inclusives» (Making Cents Int. et FINTRAC, 2018). Donner la priorité aux jeunes et identifier des opportunités d'emploi et de revenus décents pour les jeunes femmes et les jeunes hommes nécessite une compréhension et des informations qui vont au-delà de l'ensemble «habituel» de critères qui seraient utilisés dans la sélection des chaînes de valeur. Il est donc recommandé de suivre une approche éprouvée et testée sur le terrain, en modifiant et en introduisant des critères et une réflexion spécifiques axés sur les dimensions des jeunes et du travail décent.

Après la discussion sur le mode opératoire, cette section présentera un ensemble de critères axés sur les jeunes adaptés des directives de la FAO *Selecting value chain for sustainable food value chain development – Guidelines* (Walker, DeMatteis et Lienert, 2021). Comme pour l'analyse globale de la chaîne de valeur, l'approche à adopter dépendra de la situation du pays, des chaînes de valeur examinées et des orientations fournies par les pouvoirs publics et les partenaires de développement.

#### 4.1 » PRÉPARATION ET CONDUITE D'UN ATELIER DE SÉLECTION DE CHAÎNES DE VALEUR

L'application d'une approche de la chaîne de valeur axée sur le marché au développement agricole et rural est devenue la norme. Souvent, les gouvernements et les partenaires de développement ont déjà mis en place des politiques ou des stratégies et ont identifié les chaînes de valeur agricoles qui présentent le plus d'avantages pour l'économie de leur pays. En outre, de nombreux pays d'Afrique, par exemple, ont déjà souligné le rôle important des jeunes dans le développement futur du secteur agricole et en ont tenu compte dans leurs plans de développement (UA, 2021a, 2021b). Des sous-secteurs et des chaînes de valeur – ou même des domaines spécifiques dans le cadre de la chaîne de valeur (prestation de services, gestion de l'offre axée sur les technologies de l'information ou marketing et transport) – ont été identifiés pour accroître la participation des jeunes. Le Rwanda où des chaînes de valeur de produits horticoles ont été proposées pour un développement axé sur les jeunes et les problématiques de genre sous l'égide du Ministère de l'agriculture et des ressources animales (MINAGRI) (MINAGRI Rwanda, 2019) est un bon exemple.

La sélection de chaînes de valeur suit directement l'analyse initiale du contexte (voir chapitre 3). C'est à ce stade qu'il faut identifier un certain nombre de chaînes de valeur pour l'exercice de sélection axé sur les jeunes. Les priorités des pouvoirs publics et l'assurance de l'existence d'un marché pour une chaîne de valeur et ses produits sont les deux conditions préalables qui doivent être remplies pour qu'une chaîne de valeur soit durable et envisagée pour la sélection. Si ces deux critères ne sont pas remplis, tout effort de développement est susceptible d'échouer.

Une fois ces deux conditions préalables remplies, il est recommandé d'utiliser une approche documentaire similaire à celle expliquée au chapitre 3 (analyse de la situation générale) pour établir une liste restreinte de chaînes de valeur et préparer des notes de deux à trois pages pour chacune d'entre elles – il s'agit d'une évaluation rapide. En appliquant la méthodologie générale d'analyse de la chaîne de valeur, les principaux acteurs, parties prenantes et groupes bénéficiaires ainsi que les organisations ou projets partenaires seront identifiés, les marchés confirmés et les fonctions clés décrites, les contraintes mises en évidence et les opportunités confirmées. Les lacunes importantes de la recherche doivent être comblées par des appels téléphoniques et des réunions virtuelles ou en présentiel avec des informateurs clés (voir le chapitre 3 pour plus de détails et les sources d'information potentielles).

C'est à ce stade qu'il convient d'approfondir les questions spécifiques liées aux jeunes. Pour la préparation des notes d'information, une liste de questions clés à considérer est présentée dans l'encadré 6, ceci pour trois raisons principales: a) il faut être en mesure de juger des opportunités pour les jeunes lorsqu'ils investissent dans une chaîne de valeur spécifique; b) il est nécessaire d'acquérir des informations sur les perceptions des jeunes concernant leur participation dans le secteur agricole ou cette chaîne de valeur spécifique; et c) il faut identifier et commencer à engager les partenaires pertinents – en particulier les jeunes et leurs groupes et représentants actifs dans une chaîne de valeur, ainsi que les jeunes qui n'y participent pas – afin de comprendre les obstacles à leur inclusion. Le fait de suivre un processus participatif et ouvert (par exemple, l'évaluation rurale participative, détaillée dans l'encadré 5) contribue à motiver les jeunes et à les engager plus activement dans les étapes ultérieures.

### Encadré 5. Évaluation rurale participative

Afin d'impliquer les jeunes et de les réunir activement avec d'autres parties prenantes, les praticiens sont encouragés à envisager l'utilisation des outils de la boîte à outils de l'évaluation rurale rapide et participative (voir la page web de l'[Institute of Development Studies \(IDS\)](#) pour plus d'informations). Les praticiens de l'évaluation rurale participative et de l'évaluation rurale rapide travaillent au sein d'équipes pluridisciplinaires et appliquent une série de méthodes visuelles et d'entretiens semi-structurés pour tirer des enseignements des personnes interrogées. Alors que les enquêtes, les entretiens avec les informateurs clés et les discussions avec des groupes cibles concernent la collecte de données et l'extraction d'informations, généralement analysées par des personnes extérieures, l'évaluation rurale rapide et l'évaluation rurale participative jettent les bases d'une conception et d'une mise en œuvre participatives ultérieures d'activités de développement. En particulier, l'évaluation rurale participative met davantage l'accent sur la facilitation, l'autonomisation, le changement de comportement, les connaissances locales et l'action durable. La publication de la FAO *Helping Small Farmers Think About Better Growing and Marketing* de 2004 (FAO, 2004), qui est un manuel de référence conçu à des fins de formation à la gestion agricole et à la commercialisation dans les îles du Pacifique, donne des exemples d'outils d'évaluation rapide spécifiques et présente la manière dont ils peuvent être combinés avec des outils quantitatifs également pertinents pour l'analyse de la chaîne de valeur.



## Encadré 6. Questions génériques pour les fiches de deux pages et la préparation de l'exercice de sélection

### Informations clés à obtenir et questions auxquelles répondre:

La chaîne de valeur proposée est-elle appropriée pour soutenir les opportunités économiques des jeunes?

### Questions clés connexes auxquelles il convient de répondre:

- » Dans quelle mesure cette chaîne de valeur est-elle compétitive (ou susceptible de le devenir ou d'offrir des opportunités inexploitées) sur les marchés nationaux, régionaux ou mondiaux?
- » Existe-t-il des preuves de l'engagement des jeunes dans la chaîne de valeur? (faible/moyen/élevé). Comment cela s'applique-t-il aux différents groupes de jeunes: jeunes femmes, diplômés-jeunes non qualifiés, jeunes migrants, plus jeunes, etc. Un sous-groupe spécifique de jeunes semble-t-il exclu ou, au contraire, plus engagé que d'autres? Dans quelle mesure les jeunes sont-ils impliqués dans des activités à valeur ajoutée?
- » Dans quelle mesure une plus grande inclusion des jeunes est-elle susceptible de répondre aux besoins de la chaîne de valeur? (Dans quelle mesure l'inclusion des jeunes est-elle susceptible de rendre cette chaîne de valeur plus compétitive?)
- » Quelles sont les principales compétences des jeunes?
- » Dans quelle mesure cette chaîne de valeur requiert-elle les types de compétences et d'atouts que possèdent les jeunes? (Quelle est la probabilité que les jeunes deviennent plus actifs dans la chaîne de valeur?)
- » Que faut-il faire pour renforcer les capacités des jeunes afin de leur permettre de participer efficacement à la chaîne de valeur?
- » L'inclusion des jeunes dépend-elle de la suppression des contraintes? Quelles sont-elles?
- » Peut-on raisonnablement s'attendre à ce que ces contraintes soient levées par des interventions programmatiques?
- » Dans quelle mesure les entreprises chefs de file et autres acteurs clés de cette chaîne de valeur sont-ils disposés à travailler avec des jeunes?
- » Dans quelle mesure la participation à cette chaîne de valeur permettra-t-elle aux jeunes d'acquérir des compétences cruciales?
- » Dans quelle mesure les jeunes sont-ils intéressés de participer à cette chaîne de valeur?

Source: Making Cents International et Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (FINTRAC). 2018. *Youth Inclusive Value Chain Analysis and Development: A Concise Handbook*. Washington, DC, Marketlinks; Walker, C., DeMatteis, L. et Lienert, A., sous la dir. de. 2021. *Selecting value chain for sustainable food value chain development – Guidelines*. Rome, FAO.

Une fois terminés, ces rapports de synthèse ou d'évaluation rapide des chaînes de valeur et les premières conclusions peuvent être communiqués aux parties prenantes avant l'atelier de sélection. Les parties prenantes ont ainsi la possibilité d'identifier les lacunes et de se préparer à l'atelier. En outre, l'équipe de recherche peut utiliser ces rapports de synthèse pour préparer des fiches d'information qui seront présentées durant l'atelier afin de faciliter la discussion.

L'atelier de sélection des chaînes de valeur fait partie intégrante du processus d'analyse des chaînes de valeur. Si les informations disponibles sont suffisantes, elles peuvent être présentées dans un atelier initial, dont une journée serait consacrée à la sélection de la ou des chaînes de valeur. Cet atelier peut être suivi d'une analyse plus approfondie de la chaîne de valeur choisie.

Si la présélection des chaînes de valeur les plus intéressantes et la compilation des informations de base nécessitent plus de temps, l'atelier peut être organisé séparément. Toutefois, l'expérience passée a montré qu'une journée entière au minimum devrait être allouée à cette tâche. La FAO recommande deux jours et fournit un exemple d'ordre du jour d'atelier à l'annexe A (Walker, DeMatteis et Lienert, 2021). Ces ateliers peuvent également être organisés en mode virtuel (encadré 7).

La sous-section suivante présente les outils et les critères de sélection alors que la dernière section du chapitre traite de la documentation et du suivi de l'exercice de sélection.

### **Encadré 7. Ateliers virtuels**

La pandémie de covid-19 et les restrictions de voyage ont considérablement augmenté la fréquence des ateliers virtuels. Une expérience considérable a été acquise et différents formats et applications ont été utilisés, notamment pour les sessions en petits groupes (groupes de travail), le vote et le brainstorming. Grâce aux ateliers virtuels, l'exercice de sélection peut être mené à bien de manière transparente et participative. Toutefois, les contraintes de connectivité de certaines parties prenantes doivent être anticipées et prises en compte à l'avance afin de garantir leur participation effective.

En ce qui concerne les contacts personnels, l'établissement de partenariats, de connexions et de liens et l'instauration d'un climat de confiance (par exemple entre les représentants des jeunes et les acheteurs ou entreprises potentiels), les ateliers en présentiel offrent de meilleures opportunités.



## 4.2 » SÉLECTION DES CHAÎNES DE VALEUR ET LA DIMENSION DES «JEUNES»

La sélection des chaînes de valeur se fait dans un but précis, qui doit se refléter dans les critères de sélection. L'Organisation internationale du Travail (OIT), par exemple, a élaboré une série de directives dans l'optique spécifique du travail décent (OIT, 2015a), tandis que l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a élaboré des orientations sur le développement de chaînes de valeur favorables aux pauvres (ONUDI, 2011). Pour chaque praticien, le but de la sélection de la chaîne de valeur doit correspondre aux objectifs du travail, aux buts et aux bénéficiaires cibles.

Au cours des dernières années, la FAO a élaboré les directives suivantes *Selecting value chain for sustainable food value chain development – Guidelines* (Walker, DeMatteis et Lienert, 2021), qui ont été testées sur le terrain dans un certain nombre de pays dans le cadre de différents projets (par exemple, [Accelerator for Agriculture and Agro-industry Development and Innovation \[3ADI+\]](#), [FISH4ACP](#), [API](#)). Ils expliquent, étape par étape, la façon de mener un exercice de sélection d'une chaîne de valeur. Voici globalement, les six étapes à suivre:

- 1] adapter les outils en fonction des objectifs du projet identifiés;
- 2] dresser une liste des chaînes de valeur proposées;
- 3] réaliser un exercice de présélection;
- 4] collecter des données;
- 5] évaluer les chaînes de valeur;
- 6] valider et informer les parties prenantes.

Cependant, l'étape 3 de présélection peut être évitée si peu de chaînes de valeur sont à examiner et l'étape 6 peut ne pas être nécessaire si le processus a été participatif et si diverses parties prenantes ont participé à l'exercice.

La FAO a également développé un outil Excel et une matrice de notation (voir l'annexe B pour un exemple) qui rassemble différents critères sous les trois dimensions de la durabilité (économique, sociale et environnementale) pour deux objectifs différents: i) la faisabilité; et ii) l'impact des interventions futures. En les notant et en les pondérant en fonction des critères choisis, les différentes chaînes de valeur seront évaluées et les résultats pourront ensuite être comparés et classés. Les praticiens sont encouragés à suivre ces directives et à adapter le processus et les critères à la situation du pays ou de la région concerné.

Bien qu'il existe de nombreux outils et manuels de sélection, ce guide du praticien sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes s'intéresse spécifiquement aux dimensions des jeunes et de l'emploi décent. C'est pourquoi nous introduisons des critères spécifiques aux jeunes et leur accordons plus d'importance qu'aux critères traditionnels utilisés dans le processus de sélection générique (voir Walker, DeMatteis et Lienert, 2021). D'autres critères peuvent ne pas être pertinents pour cet exercice et c'est à l'équipe d'en décider. Il est toutefois recommandé de limiter le nombre de critères à un minimum (environ cinq) afin de parvenir à un résultat significatif dans



le temps souvent limité qui est à disposition. Les parties prenantes peuvent également participer à l'atelier en avançant des propositions, ce qui permet de gagner du temps. L'identification et la sélection des critères peuvent se faire au début de l'atelier.

Les exercices participatifs (classement par paire ou matrice) sont particulièrement utiles à cette fin et peuvent également être menés par des groupes de parties prenantes qui comparent ensuite leurs résultats et parviennent à un accord commun sur les critères à conserver. Une proposition de liste de critères de sélection axée sur les jeunes est présentée au point 4.3.

### 4.3 » CRITÈRES DE SÉLECTION RELATIFS AUX JEUNES ET MISE EN ŒUVRE

L'objectif principal de l'exercice de sélection des chaînes de valeur est d'identifier et de convenir d'un commun accord d'une ou de plusieurs chaînes de valeur ayant un potentiel significatif d'inclusion d'un plus grand nombre de jeunes. Cette ou ces chaînes de valeur feront ensuite l'objet d'une analyse approfondie afin d'identifier les opportunités d'investissements supplémentaires et les actions de mise à niveau. En se référant aux critères de sélection développés par la FAO dans *Selecting value chain for sustainable food value chain development – Guidelines* (Walker, DeMatteis et Lienert, 2021) dans le cadre des trois catégories de durabilité (économique, sociale et environnementale), ce chapitre présente des critères pour la sélection de chaînes de valeur tenant compte des jeunes. Comme indiqué ci-dessus, les critères sont répartis en deux catégories: a) la faisabilité ou le potentiel de facilitation de la mise à niveau de la chaîne de valeur (c'est-à-dire ce que nous pouvons faire ou **quelle est la probabilité que nous puissions faire quelque chose?**) et b) l'impact (attendu) de la mise à niveau de la chaîne de valeur (c'est-à-dire le projet entraînera-t-il des changements positifs significatifs?) (Walker, DeMatteis et Lienert, 2021). Étant donné que la chaîne de valeur sélectionnée fera ultérieurement l'objet d'une analyse détaillée (chapitre 5), les critères de sélection utilisés peuvent être limités aux critères essentiels requis pour évaluer les possibilités de création d'emplois décents pour les jeunes et les possibilités de revenus tout au long de la chaîne de valeur.

Les critères présentés ci-dessous sont des exemples de critères spécifiques aux jeunes, et les praticiens sont encouragés à en identifier d'autres ou à limiter la sélection aux plus pertinents selon leur objectif de travail de même qu'ils devront adapter les questions principales pour les discussions de l'atelier si cela est nécessaire. L'ordre dans lequel ces critères sont présentés est arbitraire. Toutefois, nous avons tenté de suivre les directives génériques de sélection de l'ouvrage de la FAO (Walker, DeMatteis et Lienert, 2021) pour les organiser en deux sous-groupes: ceux qui donnent un aperçu de la faisabilité et ceux qui se réfèrent à l'impact.

Comme indiqué précédemment, pour qu'une chaîne de valeur soit prise en considération, elle doit satisfaire aux conditions préalables suivantes: être hautement prioritaire pour les pouvoirs publics et disposer d'opportunités de marché confirmées ou potentielles. Ces critères, ainsi que la durabilité sociale et environnementale, bien qu'ils ne soient pas spécifiques aux jeunes, sont cruciaux et doivent être pris en compte dans le processus de sélection.



Les tableaux suivants listent différentes questions directrices pour la notation des critères.

### Faisabilité (F):

CRITÈRE:	INTÉRÊTS DES JEUNES ET PERCEPTION DES PAIRS (F1)
<b>Pourquoi:</b>	Il est important de tenir compte des priorités des jeunes, car ceux-ci ne s'engageront que dans des secteurs offrant des perspectives et un statut adéquats ou attrayants à long terme.
<b>Questions:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Les jeunes, hommes et femmes, travaillent-ils déjà dans la chaîne de valeur?</li><li>» Si oui, à quelles fonctions de la chaîne de valeur (en tant qu'employé, entrepreneur)?</li><li>» Existe-t-il des possibilités d'évolution professionnelle/de mobilité ascendante potentielle au sein de la chaîne de valeur pour les jeunes?</li><li>» Un sous-groupe spécifique de jeunes semble-t-il exclu ou, au contraire, plus engagé que d'autres (par exemple, jeunes femmes contre jeunes hommes; diplômés universitaires contre jeunes moins qualifiés; jeunes locaux contre jeunes migrants, jeunes plus âgés contre plus jeunes)?</li><li>» Les technologies et innovations numériques sont-elles utilisées dans les différentes fonctions de cette chaîne de valeur particulière?</li><li>» Existe-t-il des start-ups innovantes travaillant avec des applications basées sur les TIC qui pourraient créer des emplois pour les jeunes?</li><li>» Existe-t-il des possibilités de rendre les emplois existants et/ou potentiels plus attrayants pour les jeunes, en termes de conditions de travail (salaires, heures de travail, statut, possibilités d'apprentissage et de promotion, ou «éléments innovants» tels que les nouvelles technologies, les TIC, etc.)?</li><li>» Par rapport à d'autres chaînes de valeur, celle-ci offre-t-elle la possibilité de créer des emplois verts?</li><li>» Les jeunes consomment-ils le produit final de la chaîne de valeur?</li><li>» Existe-t-il des possibilités pour les jeunes agripreneurs de s'engager dans la chaîne de valeur?</li><li>» Existe-t-il des groupes, des coopératives ou des associations dirigés par des jeunes qui participent à la chaîne de valeur?</li><li>» Quelle est la perception générale qu'ont les jeunes des emplois dans la chaîne de valeur?</li><li>» Ces emplois semblent-ils attrayants pour les jeunes (hommes et femmes)?</li><li>» Y a-t-il des emplois qui sont particulièrement attrayants ou adaptés aux jeunes femmes?</li></ul>

CRITÈRE:	COMPÉTENCES REQUISES POUR PARTICIPER À LA CHAÎNE DE VALEUR (F2)
<b>Pourquoi:</b>	Pour que les jeunes puissent trouver un emploi et s'engager dans les différentes fonctions de la chaîne de valeur, ils ont besoin d'expérience, de connaissances et de compétences allant au-delà de l'éducation formelle et de la simple formation.
<b>Questions:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Quelles sont les compétences spécifiques requises dans la chaîne de valeur en question, aux différents niveaux?</li><li>» Les jeunes, femmes et hommes, peuvent-ils acquérir les compétences nécessaires?</li><li>» Existe-t-il des cours/écoles/incubateurs spécialisés dans le produit de la chaîne de valeur? (sur place et/ou virtuels)</li><li>» Les acteurs de la chaîne de valeur proposent-ils des programmes d'apprentissage, de mentorat et/ou d'autres programmes de formation pour les jeunes?</li><li>» Existe-t-il des projets de développement actifs et/ou des ONG qui développent les compétences tout au long de la chaîne de valeur?</li></ul>

CRITÈRE:	APPUI ET PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ (F3)
<b>Pourquoi:</b>	Ce sont les agriculteurs/producteurs, les négociants, les transformateurs et les exportateurs qui créent des emplois grâce à la croissance des entreprises. Ce sont eux qui doivent s'engager auprès des jeunes.
<b>Questions:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Le secteur privé est-il intéressé par la mise à niveau de la chaîne de valeur?</li> <li>» Le secteur privé est-il prêt à embaucher et à former des jeunes, femmes et hommes?</li> <li>» Des jeunes travaillent-ils déjà pour des entreprises privées dans les fonctions de transformation et d'exportation de la chaîne de valeur?</li> <li>» Les jeunes travaillent-ils déjà comme fournisseurs ou prestataires de services pour d'autres acteurs du secteur privé?</li> <li>» Les entreprises établies dans la chaîne de valeur sont-elles prêtes à s'engager dans des activités commerciales avec des entreprises détenues par des jeunes?</li> <li>» Existe-t-il des start-ups innovantes qui pourraient offrir davantage d'emplois aux jeunes?</li> <li>» Existe-t-il des entreprises travaillant avec des applications basées sur les TIC qui pourraient créer des emplois pour les jeunes?</li> <li>» Existe-t-il des agripreneurs et des entrepreneurs qui pourraient devenir des modèles pour les jeunes?</li> <li>» Existe-t-il des agripreneurs et des entrepreneurs prêts à encadrer les jeunes?</li> <li>» Existe-t-il des centres de services agricoles et des groupements industriels qui soutiennent la chaîne de valeur?</li> </ul>

CRITÈRE:	FACILITÉ DE CRÉER DES ENTREPRISES (F4)
<b>Pourquoi:</b>	Les jeunes sont moins susceptibles de disposer d'un capital de départ, d'avoir accès à la terre et aux connaissances. Par conséquent, les chaînes de valeur qui requièrent des investissements en capital ou des niveaux de compétences élevés ne sont pas forcément appropriées.
<b>Questions:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Est-il possible (en termes de capital, connaissances, terres et main-d'œuvre) pour les jeunes de créer des entreprises correspondants aux différentes fonctions de la chaîne de valeur?</li> <li>» Par rapport aux autres chaînes de valeur sélectionnées, cette chaîne de valeur nécessite-t-elle un capital de départ élevé?</li> <li>» Cette chaîne de valeur offre-t-elle la possibilité d'un retour rapide sur investissement?</li> </ul>

CRITÈRE:	BARRIÈRES SOCIOCULTURELLES ET RISQUES POTENTIELS (F5)
<b>Pourquoi:</b>	Comment les normes socioculturelles (par exemple, les traditions, les croyances religieuses, les codes de conduite, les normes de genre) peuvent-elles faciliter ou entraver la mise à niveau de la chaîne de valeur? Il convient donc de prêter attention aux barrières socioculturelles qui ont souvent un impact sur les jeunes, en tenant compte du sexe, de l'âge, de l'appartenance ethnique, du statut résidentiel, etc.
<b>Questions:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Comment la situation sociopolitique influe-t-elle ou pourrait-elle influencer sur cette chaîne de valeur (instabilité politique au sein d'un pays ou avec les pays voisins, troubles sociaux, réinstallation et déplacement involontaires, élections à venir ou problèmes de corruption, par exemple)?</li> <li>» Comment percevez-vous les normes socioculturelles existantes et les obstacles au développement de la chaîne de valeur?</li> <li>» Quelles sont les possibilités de surmonter les normes socioculturelles défavorables (discrimination de genre et des jeunes, esprit d'entreprise) qui entravent les activités de la chaîne de valeur et que peuvent faire les jeunes et les parties prenantes de la chaîne de valeur eux-mêmes?</li> <li>» Quelles sont les possibilités d'améliorer les attitudes positives à l'égard des emplois et de l'agriprenariat et l'entreprenariat dans cette chaîne de valeur, en particulier parmi les jeunes, femmes et hommes?</li> </ul>



## Impact (I):

CRITÈRE:	PROMOUVOIR LE TRAVAIL DÉCENT ET RÉDUIRE LES RISQUES (I1)
<b>Pourquoi:</b>	Les conditions de travail dans le secteur agricole sont généralement difficiles, précaires et dangereuses, car les emplois sont le plus souvent informels, sans contrat écrit et avec peu ou pas de protection. Les gens ont tendance à travailler de longues heures, à gagner des revenus faibles et instables et doivent souvent combiner plusieurs activités pour gagner leur vie. L'agriculture est l'un des secteurs les plus dangereux en termes de sécurité et de santé des travailleurs. En outre, c'est dans ce secteur que l'on trouve la plus forte incidence d'entrée précoce dans la vie active: environ 70 pour cent des enfants qui travaillent dans le monde sont employés dans le secteur agricole. Des mesures d'atténuation des risques et des actions directes visant à promouvoir le travail décent devraient être introduites dans toutes les interventions prévues dans la chaîne de valeur.
<b>Questions:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Existe-t-il des preuves d'insuffisances importantes en matière de travail décent dans la chaîne de valeur: violations des normes fondamentales du travail (travail des enfants, travail forcé, discrimination au travail, limitation de la liberté d'association et de négociation collective) ou mauvaises conditions de travail généralisées (niveaux élevés d'informalité, faibles rémunérations, etc.)</li><li>» Ces insuffisances en matière de travail décent sont-elles spécifiques à la chaîne de valeur ou générales (applicables à d'autres chaînes de valeur)?</li><li>» Comment pouvez-vous atténuer ces risques liés au travail décent? Quels types d'actions ou d'interventions permettraient d'atténuer les risques?</li><li>» Serait-il possible d'intégrer ces mesures d'atténuation des risques lors des activités visant à développer la chaîne de valeur?</li></ul>

CRITÈRE	LES POSSIBILITÉS D'EMPLOI ET DE REVENUS AU NIVEAU DE L'EXPLOITATION AGRICOLE OU DE LA PRODUCTION (I2)
<b>Pourquoi:</b>	Les jeunes sont attirés par le fait d'avoir un revenu et de pouvoir gagner leur vie. Souvent, l'agriculture est mal perçue par les jeunes, mais cela pourrait être compensé par des perspectives de rentrées d'argent régulières et par l'adoption d'une approche commerciale de l'agriculture. D'une manière générale, quelles sont les perspectives d'emploi et de génération de revenus pour les jeunes dans cette chaîne de valeur?
<b>Questions:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Quelle est la rentabilité potentielle de l'agriculture dans cette chaîne de valeur par rapport à d'autres?</li><li>» Quel est le cycle de production prévu et le temps nécessaire pour obtenir un bon retour sur investissement?</li><li>» Existe-t-il des options futures pour introduire des technologies de production modernes et durables et une agriculture soutenue par le numérique? Quelles sont les possibilités d'emplois verts et d'entrepreneuriat vert?</li><li>» Quelles sont les possibilités de travailler en groupe pour gagner en envergure? Les coopératives ou les groupes d'agriculteurs acceptent-ils l'adhésion des jeunes?</li><li>» Quelles sont les possibilités d'innovation, de numérisation et/ou de fourniture de services basés sur les TIC?</li></ul>

CRITÈRE:	EMPLOI NON AGRICOLE ET POSSIBILITÉS DE REVENUS (13)
Pourquoi:	Les opportunités en dehors de l'exploitation agricole ou en aval de la chaîne de valeur et dans les services d'appui peuvent être plus attrayantes pour les jeunes et correspondre davantage à leurs compétences que les opportunités qui existent au niveau de l'exploitation.
Questions:	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Existe-t-il de nouvelles opportunités d'emploi et/ou d'entrepreneuriat autres que celles qui existent déjà dans les différents maillons de la chaîne de valeur?</li> <li>» Par rapport à d'autres chaînes de valeur dans le pays, cela implique-t-il des possibilités de valeur ajoutée et l'utilisation de sous-produits? Cela implique-t-il la création potentielle d'emplois verts?</li> <li>» Sur la base des performances de la chaîne de valeur au cours des cinq dernières années en termes de création d'emplois, quel est le potentiel de croissance des emplois non agricoles et de création d'emplois grâce à la mise à niveau de la chaîne de valeur?</li> <li>» Quelles sont les possibilités d'innovation, de numérisation et/ou de prestation de services basés sur les TIC?</li> </ul>

Source: Walker, C., DeMatteis, L. et Lienert, A. sous la dir. de. 2021. *Selecting value chains for sustainable food value chain development – Guidelines*. Rome, FAO.

Sur la base des rapports de synthèse et du contexte, des connaissances et de l'expérience des parties prenantes, les critères susmentionnés devront être discutés et évalués par le biais de l'exercice de notation et de pondération décrit dans les directives génériques de la FAO (Walker, DeMatteis et Lienert, 2021). Toutefois, ces arguments des différents groupes en faveur (ou contre) les chaînes de valeur sont aussi importants que la notation et la sélection validées et convenues d'une chaîne de valeur. Ils peuvent être utilisés pour l'analyse de la chaîne de valeur, et notamment pour l'exercice ultérieur d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT) au cours de l'atelier de validation.

#### 4.4 » DOCUMENTATION ET SUIVI

L'objectif principal de l'atelier de sélection des chaînes de valeur est d'identifier et de convenir des chaînes de valeur sur lesquelles travailler. Cependant, un tel événement offre également d'excellentes opportunités de rassembler les acteurs des chaînes de valeur et d'autres parties prenantes afin de les sensibiliser aux questions spécifiques aux jeunes et au travail décent. En outre, il peut servir de point de départ pour développer des idées relatives au marketing et promouvoir la croissance des chaînes de valeur en mettant en évidence des caractéristiques telles que les jeunes en tant que groupe bénéficiaire, en promouvant des opportunités de production durable ou respectueuse de la nature et en introduisant des approches de marketing innovantes, telles que l'utilisation d'indications géographiques. En tant que tels, les ateliers de sélection et les ateliers des parties prenantes de la chaîne de valeur peuvent fournir des conseils et des orientations stratégiques pour la suite de l'analyse de la chaîne de valeur et le travail de mise à niveau. Il est important de consigner ces informations dans le rapport de l'atelier afin de pouvoir les utiliser plus tard dans le processus.



Il est recommandé d'utiliser une bonne méthode et de confier la responsabilité de la compilation du rapport de l'atelier à un membre de l'équipe avant l'atelier. Pour chaque session de l'atelier, il faudra désigner des personnes pour s'assurer que les résultats (résultats de la notation et justifications fournies en faveur d'une note, notes sur les autres informations contextuelles ou les principaux informateurs à contacter) sont enregistrés et remis à l'équipe et à la personne responsable du rapport.

Le rapport de l'atelier, qui contient les rapports sommaires sur les chaînes de valeur préparés avant l'atelier (fiches de deux pages), constitue la base de l'analyse plus approfondie de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes abordée dans le chapitre suivant (chapitre 5).

1

2

3

4

5

6

An

Bi

48

## Autres ressources:

- » *Youth Inclusive Value Chain Analysis and Development: A Concise Handbook* (Making Cents International et FINTRAC, 2018), publié dans le cadre du projet de compétitivité horticole du Kenya (KHCP) financé par l'USAID.
- » Le GIZ a également publié une synthèse des expériences faites avec les projets en faveur de l'emploi des jeunes en milieu rural et les critères de sélection, *What Works in Rural Youth Employment Promotion?* (GIZ, 2020).
- » Le processus de sélection utilisé par l'OIT porte spécifiquement sur les opportunités d'emploi et les questions de travail décent (voir la série *Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent* de l'OIT (OIT, 2009, 2016c, 2021a).
- » *Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolbook for Practitioners of Value Chain Analysis* (M4P et DFID, 2008).
- » *Feed The Future Project Design Guide for Youth-Inclusive Agriculture and Food Systems Volume II: Implementation* (USAID, 2018b).
- » *ValueLinks 2.0: Manual on Sustainable Value Chain Development* (Springer-Heinze, 2018).
- » *Marketlinks: Value Chain Selection* (USAID, 2021e).
- » *Value Chain Analysis for Development (VCA4D). Methodological Brief for Agri-based Value Chain Analysis* (Commission européenne, 2021).
- » *Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent. Une approche systémique pour des emplois plus nombreux et de meilleure qualité* (OIT, 2021a).
- » Une autre approche est promue par l'association GSMA (Association mondiale des opérateurs de réseau mobile). La GSMA a mis au point une méthodologie axée sur la numérisation de l'agriculture et l'introduction de nouveaux outils pour le développement agricole. Elle introduit également une approche légèrement différente de la hiérarchisation des chaînes de valeur, qui est simplifiée et moins exigeante en matière de données et d'informations (GSMA, 2018 et GSMA, 2020). Bien que leurs travaux ne portent pas spécifiquement sur l'emploi des jeunes, les praticiens sont encouragés à consulter le matériel de la GSMA, en particulier lorsque l'agriculture numérique ou la technologie de la téléphonie mobile devient une caractéristique du développement de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes. Outre les fournisseurs de services déjà engagés dans le travail, il pourrait être possible d'attirer des sociétés de téléphonie mobile pour participer et peut-être même pour investir dans les jeunes au cours du processus de mise à niveau de la chaîne de valeur.





# C H A P I T R E 5

## Analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes





Suite à l'analyse rapide de la situation et à la sélection de la ou des chaînes de valeur les plus appropriées présentant un potentiel significatif pour l'emploi des jeunes et des opportunités commerciales pour les jeunes, l'étape suivante du processus est l'analyse de la chaîne de valeur sélectionnée à travers un prisme axé sur les jeunes. Pour guider ce processus, un cadre d'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes a été développé (figure 5) afin d'identifier et d'analyser la structure et la dynamique de la chaîne de valeur en mettant l'accent sur les questions relatives aux jeunes et sur les facteurs d'incitation et d'attraction des jeunes dans cette chaîne de valeur. Les composantes du cadre de la chaîne de valeur sont présentées dans la section 5.1.

La section 5.2 fournit des conseils pour mener une analyse de la chaîne de valeur à l'aide du cadre de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes et explore ses composantes dans un processus en cinq étapes (figure 6). Chaque étape et ses composantes sont détaillées dans des sous-sections distinctes de la section 5.2. L'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes suit une analyse «typique» de la chaîne de valeur et commence par une analyse du marché final, suivie d'une cartographie de la chaîne de valeur, d'une analyse de la chaîne de valeur de base et de la chaîne de valeur élargie, de la structure de gouvernance de la chaîne de valeur, de l'environnement porteur, de l'environnement naturel et d'une évaluation de la durabilité. À chaque niveau d'analyse, l'accent est mis sur l'identification des opportunités et des contraintes en matière d'emploi décent pour les jeunes, en notant les facteurs d'incitation et d'attraction, les questions cruciales pour les jeunes, l'engagement des jeunes et la représentation des jeunes tout au long de la chaîne.

Des outils tels que les entretiens avec des informateurs clés (tels que les acteurs clés de la chaîne de valeur), les discussions avec des groupes cibles, des exemples de questionnaires, des cartes de la chaîne de valeur et des références additionnelles sont fournis tout au long de ce chapitre et dans les annexes. Les méthodologies les plus appropriées pour la collecte des données (notamment les entretiens avec des informateurs clés et les discussions de groupes ciblés) et l'analyse des données sont discutées avec des exemples tirés des analyses de chaînes de valeur tenant compte des jeunes menées par la FAO au Kenya, au Rwanda et en Ouganda.

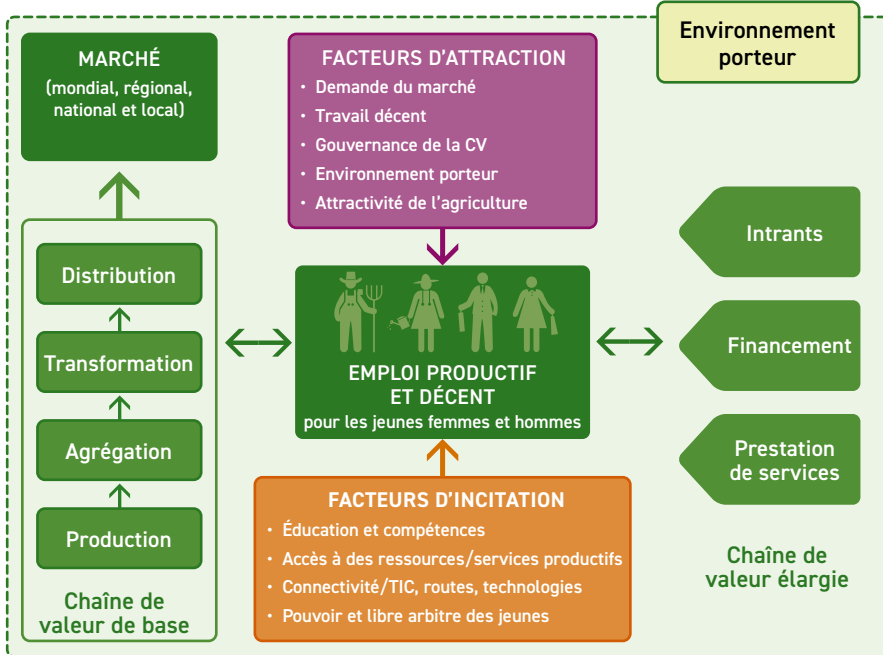
L'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes est participative et les praticiens sont encouragés à travailler en étroite collaboration avec les organisations de jeunes afin d'impliquer les jeunes dans le processus. Le guide fournit un cadre tenant compte des jeunes et laisse une marge de manœuvre pour une application flexible et pratique par les praticiens effectuant le travail au niveau national afin d'adapter l'approche aux besoins et aux capacités locales.

## 5.1 » CADRE DE LA CHAÎNE DE VALEUR TENANT COMPTE DES JEUNES

Le cadre analytique de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes s'appuie sur le cadre de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes de la FAO présenté au chapitre 1. Les jeunes sont placés au centre, et les facteurs d'incitation et d'attraction des jeunes dans les emplois productifs et décents sont analysés en même temps que les contraintes spécifiques aux jeunes dans la chaîne de valeur principale, la chaîne

FIGURE 5

## Cadre de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes



Source: FAO. 2014. *Développer des chaînes de valeur alimentaires durables. Principes directeurs*. Rome.

de valeur élargie et l'environnement porteur (figure 5). Ce cadre permet d'étudier la participation des jeunes à la chaîne de valeur et les avantages qu'ils en retirent, ainsi que d'identifier les contraintes et les possibilités d'emploi des jeunes, tant dans la chaîne de valeur de base que dans les services d'appui, qui pourraient autrement passer inaperçues dans l'analyse générale de la chaîne de valeur.

Ce faisant, l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes évalue la performance et la compétitivité de l'ensemble de la chaîne de valeur, le cadre étant utilisé pour analyser les informations et les données collectées pour chaque fonction de la chaîne de valeur afin d'identifier les contraintes spécifiques aux jeunes et leurs causes profondes, ainsi que leurs implications pour l'emploi des jeunes et les entreprises dirigées par des jeunes.

L'environnement porteur joue un rôle important en stimulant ou en entravant la croissance et l'efficacité de la chaîne de valeur. Outre l'examen des éléments généraux qui soutiennent la croissance d'une entreprise, les politiques, les réglementations, les systèmes éducatifs formels et informels, les normes socioculturelles, l'accès et la propriété des ressources productives (par exemple, les titres fonciers) et les TIC sont également examinés en ce qui concerne les jeunes. Un environnement qui est porteur pour les jeunes contribue à réduire les obstacles à l'entrée et à accroître l'engagement des jeunes dans la chaîne de valeur.



La structure de gouvernance, les relations de pouvoir, les flux d'informations et la dynamique générale des relations entre les acheteurs, les vendeurs, les prestataires de services et les institutions de régulation contribuent de manière significative à l'efficacité de la chaîne de valeur et à l'identification et la priorisation des interventions visant à accroître la compétitivité et l'inclusion des jeunes. La coopération et la facilité des transactions au sein de la chaîne reflètent la qualité des relations entre les acteurs au niveau des liens verticaux et horizontaux (USAID, 2021a). Outre l'évaluation de la dynamique de la chaîne de valeur, l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes examine la représentation des jeunes dans le dialogue social et les négociations en tant qu'employés et agripreneurs dans la chaîne.

En mettant l'accent sur les jeunes, il est important de noter leurs difficultés spécifiques tant au niveau social qu'économique et les contraintes qui ont un impact sur leurs actions, leurs décisions et leur capacité à entrer dans les chaînes de valeur agricoles ou à les soutenir, comme cela a déjà été présenté au chapitre 2. Si certaines difficultés peuvent affecter les populations rurales ou les travailleurs agricoles dans leur ensemble, d'autres peuvent être spécifiques aux jeunes ou à l'âge. Il s'agit notamment des limites liées au fait d'être arrivés plus récemment sur le marché du travail, d'avoir moins d'expérience et de capital social, de manquer de ressources telles que des terres dont ils n'ont pas encore hérité et qui pourraient servir de garantie, ou d'être exclus des mécanismes de gouvernance locale en raison de normes sociales.

Afin de concevoir des interventions appropriées pour soutenir l'engagement productif des jeunes dans les chaînes de valeur agricoles, il est important d'examiner les causes profondes des difficultés auxquelles ils sont confrontés. Les praticiens sont donc encouragés à appliquer la «réflexion sur les causes profondes»: premièrement, identifier les problèmes et les contraintes spécifiques aux jeunes ou les concernant, et deuxièmement, continuer à poser une série de questions pour chercher les causes

### Encadré 8. Découvrir les causes profondes

Voici un exemple hypothétique qui montre comment découvrir les causes profondes, étape par étape: les praticiens peuvent avoir identifié que les jeunes entrepreneurs ne disposent pas de connaissances spécifiques pour améliorer leurs activités.

Bien que cela soit considéré comme une contrainte (le manque de connaissances), en posant d'autres questions, d'autres causes peuvent apparaître, telles que l'absence de services de vulgarisation suffisants dans leur région ou leur inadéquation aux jeunes en tant que groupe cible. Ces questions plus approfondies peuvent révéler un manque de financement du système de vulgarisation pour atteindre les zones reculées, pour utiliser des outils de vulgarisation plus modernes et numériques, ou l'absence d'un cadre national de vulgarisation qui pourrait soutenir ce travail. Alors que l'analyse progresse, il peut devenir évident que les causes d'un problème dans une partie de la chaîne de valeur ne se trouvent pas nécessairement à ce niveau, mais proviennent plutôt d'un autre secteur de la chaîne de valeur et du système plus large dans lequel la chaîne de valeur opère.

et découvrir l'origine des contraintes et ce qui a conduit à leur développement. L'encadré 8 donne un exemple hypothétique et des conseils pour déterminer les principales causes.

En raison du fait que les jeunes sont plus vulnérables et qu'ils sont souvent exploités sur leur lieu de travail, en particulier dans les zones rurales, l'emploi devrait être évalué en fonction de normes de travail décent qui favorisent un environnement sûr, la sécurité sociale et le dialogue social. Les données sur le statut de l'emploi des jeunes, la disponibilité et le type de contrat, l'accès à la protection sociale, les niveaux de rémunération et les autres conditions de travail, ainsi que les difficultés auxquelles ils sont confrontés pour obtenir un salaire ou un emploi indépendant, seront évaluées. Les goulets d'étranglement le long de la chaîne de valeur devraient également être évalués afin d'identifier les opportunités d'emploi et les points d'entrée des jeunes dans la chaîne de valeur et les services de soutien.

Au-delà des difficultés auxquelles les jeunes sont confrontés, le cadre peut être utilisé pour mettre en évidence le potentiel des jeunes à contribuer au développement de chaînes de valeur agricoles. L'engagement et l'emploi des jeunes dans les chaînes de valeur agricoles et les systèmes agroalimentaires durables sont à la fois un objectif à atteindre et un moyen de transformer radicalement les systèmes agroalimentaires, de réaliser les objectifs de développement durable et de créer des économies de bien-être (HLPE, 2021). Les jeunes peuvent apporter l'énergie, la créativité, les idées novatrices, la maîtrise des technologies, l'esprit d'entreprise et la vitalité nécessaires à la croissance et à la durabilité de la chaîne de valeur. À une époque où l'innovation et les applications des nouvelles technologies déterminent la compétitivité et la rentabilité des chaînes de valeur, ils ont l'avantage comparatif de la flexibilité, de l'empressement à travailler avec les TIC et de la vigueur de la jeunesse. Lorsque les praticiens utilisent le cadre d'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes, il est important d'identifier les points forts des jeunes et les opportunités qui leur sont propres.

Le cadre de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes introduit et adapte une **l'approche incitative et attractive** en tant qu'outil d'analyse de la participation des jeunes dans la chaîne de valeur. Selon la définition de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), *«une approche qui est à la fois incitative et attractive est une approche de la réduction de la pauvreté axée sur le marché et fondée sur les voies d'accès, qui cherche à relier stratégiquement, dans la conception et la pratique, les efforts visant à soutenir les transitions hors de la pauvreté pour les personnes extrêmement pauvres et les initiatives de développement du marché»* (USAID, 2015, p. 1). Cette approche est basée sur une théorie du changement et utilise à la fois *«des stratégies incitatives, qui renforcent les capacités à s'engager sur les marchés, et des stratégies attractives, qui élargissent la diversité et la qualité des opportunités économiques accessibles pour favoriser une inclusion plus bénéfique et durable des personnes extrêmement pauvres dans les systèmes de marché à travers un processus dynamique de changement»* (USAID, 2015, p. 1).

Les facteurs d'incitation de l'offre de main-d'œuvre contribuent au renforcement des capacités et à l'autonomisation des jeunes afin d'augmenter leurs chances de trouver un emploi et de créer leur propre entreprise. Les principaux facteurs



d'attraction des jeunes en matière d'emploi sont classés dans les quatre catégories suivantes: 1) la formation et les compétences; 2) l'accès aux ressources et services productifs; 3) la connectivité; et 4) le pouvoir et le libre arbitre des jeunes. Ces facteurs d'attraction fournissent aux jeunes les ressources nécessaires pour se préparer, accéder et conserver des opportunités d'emploi en tant que salariés ou agripreneurs. En l'absence de ces facteurs, les jeunes continueront à se heurter à des obstacles à l'emploi.

Les facteurs d'attraction concernant la demande de main-d'œuvre contribuent à accroître l'efficacité de la chaîne de valeur, ce qui permet de créer des opportunités d'emploi plus nombreuses et de meilleure qualité pour les jeunes. Ces facteurs comprennent la demande du marché, le travail décent, la gouvernance de la chaîne de valeur, l'attrait du secteur agricole et un environnement commercial porteur. Des changements positifs au niveau de ces facteurs peuvent créer de nouvelles catégories d'emplois, faciliter les perturbations qui favorisent l'inclusion des jeunes, introduire de nouveaux modèles d'entreprise ou structures de gouvernance, et fournir des ressources aux agrégateurs, négociants et prestataires de services pour créer et développer le «niveau intermédiaire» de la chaîne de valeur (USAID, 2015).

## 5.2 » ANALYSE DE LA CHÂÎNE DE VALEUR À PARTIR DU CADRE DE LA CHÂÎNE DE VALEUR TENANT COMPTE DES JEUNES

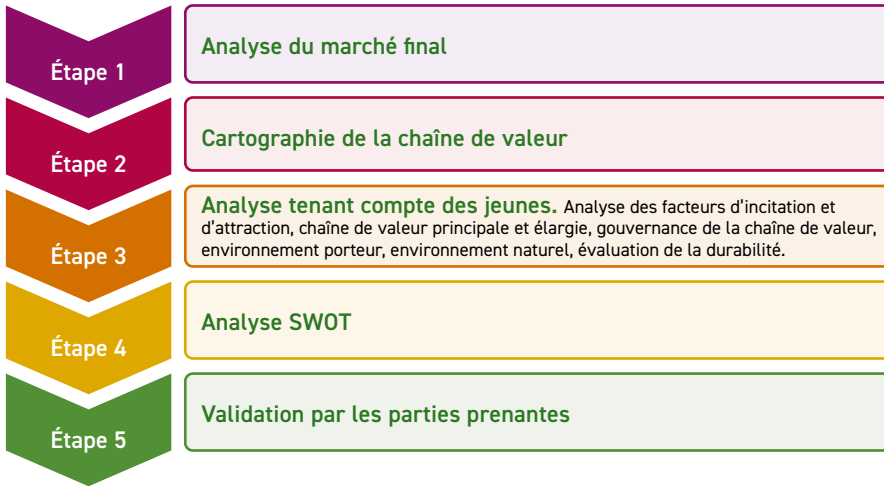
L'analyse de la chaîne de valeur fournit des informations sur les fonctions, les opérations et les performances de la chaîne de valeur et guide les praticiens dans l'identification des goulets d'étranglement, des principales contraintes, des points de levier, des opportunités économiques pour les interventions et des stratégies de mise à niveau efficaces.

L'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes évalue la rentabilité, la viabilité commerciale, la compétitivité et la durabilité de la chaîne de valeur afin de déterminer les possibilités d'une plus grande inclusion des jeunes. L'analyse fournit des informations sur la localisation des emplois et le nombre actuel de jeunes employés et de travailleurs indépendants le long de la chaîne de valeur. Les nouvelles opportunités d'emploi et d'activités commerciales pour les jeunes sont également identifiées.

L'analyse de chaîne de valeur tenant compte des jeunes suit cinq étapes principales décrites dans la figure 6: Étape 1 – Analyse du marché final pour identifier la viabilité de la chaîne sur la base de la demande actuelle et future de ses produits; Étape 2 – Cartographie de la chaîne de valeur pour identifier la structure, les fonctions, les acteurs et les jeunes à chaque étape de la chaîne de valeur; Étape 3 – Analyse tenant compte des jeunes évaluant les facteurs d'incitation et d'attraction, les contraintes et les opportunités des jeunes dans la chaîne de valeur principale et la chaîne de valeur élargie, la gouvernance de la chaîne de valeur, l'environnement porteur, l'environnement naturel et l'évaluation de la durabilité; Étape 4 – Analyse SWOT comme outil de synthèse des résultats; et Étape 5 – Validation par les parties prenantes pour confirmer les résultats et les conclusions dans le cadre de l'approche participative.

FIGURE 6

## Étapes de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes



Source: Réalisé par les auteurs.

La validité de l'analyse dépend de la qualité et de la fiabilité des données et des informations collectées. La section suivante présente des outils de collecte de données qui sont appropriés et efficaces pour mener une analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes.

### 5.2.1 Outils de collecte de données

L'analyse des données quantitatives et qualitatives donne une image claire de l'état actuel la chaîne de valeur globale, de sa dynamique et de l'ampleur de l'engagement des jeunes. Les méthodologies de collecte de données primaires et secondaires sont recommandées pour la triangulation et la vérification des informations, en particulier dans les communautés rurales qui ne disposent pas de données quantitatives suffisantes et fiables. Il est important de collecter des données de qualité, mais il est tout aussi important d'impliquer les acteurs de la chaîne de valeur, les parties prenantes et les jeunes dans le processus de validation et d'appropriation des résultats et de mise en œuvre des actions futures.

En fonction de la taille de la chaîne de valeur et du niveau de détail de l'analyse, le processus de collecte de données peut être étendu et coûteux. Pour un moindre coût, les praticiens peuvent appliquer des méthodes d'échantillonnage appropriées pour sélectionner un échantillon représentatif d'acteurs de la chaîne de valeur, de jeunes travailleurs, d'entreprises gérées et détenues par des jeunes, d'organisations et de réseaux de jeunes à interroger et à sonder. Lors de l'échantillonnage, il est conseillé de prêter une attention particulière à la saisonnalité des activités (les jeunes pouvant être employés comme travailleurs saisonniers) et de veiller à l'inclusion des acteurs opérant de manière informelle, ainsi qu'à la représentation adéquate



des principaux sous-groupes de jeunes, le cas échéant (jeunes femmes et jeunes hommes, jeunes autochtones et migrants, travailleurs qualifiés et non qualifiés, etc.).

La **recherche documentaire** sert à collecter des premières données sur le secteur, l'industrie, les marchés et l'environnement commercial général de la chaîne de valeur. Ces informations peuvent être trouvées dans des rapports sur le secteur d'activité de la chaîne de valeur, dans les statistiques commerciales et autres documents pertinents émanant de ministères, d'ONG, d'instituts de recherche et de sources internet crédibles. Il est important de se familiariser avec l'industrie et le secteur dans lesquels opère la chaîne de valeur avant de commencer le travail sur le terrain (USAID, 2021b). Cette recherche initiale oriente également les études réalisées sur le terrain et permettra en grande partie d'élaborer la carte de la chaîne de valeur pour l'analyse ultérieure. Les rapports de l'évaluation rapide (voir chapitre 3) et de l'atelier de sélection de la chaîne de valeur (voir chapitre 4) peuvent constituer de bons points de départ et des références utiles.

Le guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes présente une approche participative pour le travail de terrain afin de recueillir et d'analyser les informations sur les contraintes et les opportunités d'emploi spécifiques aux jeunes. Deux approches semi-structurées sont recommandées pour impliquer les participants et collecter des données qualitatives afin de compléter et de valider les données quantitatives: les entretiens avec des informateurs clés et les discussions de groupe. Une comparaison détaillée des deux approches faite par la Banque mondiale dans sa boîte à outils *Jobs in Value Chains Surveys Toolkit* (Farole *et al.*, 2018) est présentée à l'annexe E.

Les principales personnes et les groupes cibles clés pour les entretiens et les discussions à mener sont notamment les acteurs de la chaîne de valeur, les jeunes, les agences gouvernementales, les institutions financières et les institutions de recherche, d'éducation et de formation (Farole *et al.*, 2018). Là encore, bon nombre des contacts et partenaires pertinents auront déjà été identifiés lors de l'exercice initial de sélection de la chaîne de valeur.

Les entretiens avec les informateurs clés sont menés avec les acteurs de la chaîne de valeur et d'autres informateurs tels que les travailleurs, les prestataires de services d'appui, les experts, les fonctionnaires et les jeunes afin de recueillir des informations détaillées et de discuter des opérations, des performances et des contraintes de la chaîne de valeur, y compris des questions sensibles. Dans le cadre de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes, les questions sensibles seront approfondies et examinées, notamment celles qui ont trait à la rémunération des employés, au respect du droit du travail national et international, aux conditions de travail et avantages sociaux des employés, au travail des enfants ou aux pratiques de travail forcé, à la discrimination fondée sur le sexe ou d'autres facteurs, aux relations employé-employeur et à l'emploi informel. Il est important d'établir une relation de confiance avec les personnes interrogées, garantissant la confidentialité des informations privées et de garder à l'esprit que tous les acteurs de la chaîne ne seront pas transparents quant à leurs pratiques de travail. Les annexes C et D présentent une liste de questions à utiliser pour mener des entretiens avec des informateurs clés.



Les groupes de discussion sont efficaces et se déroulent avec un groupe plus important de participants (cinq à douze), qui opèrent souvent au même niveau dans la chaîne de valeur. Les groupes de discussion offrent un espace sûr aux différents acteurs de la chaîne de valeur et aux représentants des jeunes pour partager leurs expériences, discuter, explorer et générer des solutions créatives à leurs problèmes (USAID, 2008b). Grâce à des conversations guidées, les participants peuvent discuter des contraintes et identifier les opportunités pour les jeunes. Il est recommandé que les jeunes soient bien représentés dans les différents groupes de discussion et que les jeunes femmes participent à des groupes mixtes pour garantir que l'analyse prend bien en compte les problématiques de genre et les difficultés qui les affectent de manière disproportionnée. Les praticiens peuvent également envisager des groupes de discussion distincts pour les hommes et les femmes afin de créer un espace plus sûr pour discuter de questions sensibles.

**Les enquêtes structurées** sont également utilisées dans l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes pour collecter des données quantitatives (par exemple, les volumes de production et les coûts) afin de fournir une évaluation objective, de faciliter la représentation statistique de dimensions importantes telles que la durabilité économique de la chaîne de valeur, et de permettre des évaluations des tendances à grande échelle et des relations entre les différents acteurs de la chaîne de valeur (Hellin et Meijer, 2006). Elles peuvent être réalisées en ligne, par téléphone ou en personne. Il est conseillé de structurer les enquêtes, de les traduire dans la langue de la personne interrogée et de les rendre les plus synthétiques possibles. Il est important d'adapter le langage au public cible et d'éviter le jargon trop compliqué ou technique.

### 5.2.2 Analyse du marché final

L'analyse du marché final est le point de départ de l'analyse de la chaîne de valeur et oriente les activités de mise à niveau de la chaîne de valeur en fonction des exigences du marché. Pour juger du potentiel de la chaîne de valeur à accroître l'emploi des jeunes, il convient d'évaluer la demande, la taille et les tendances du marché pour les produits et services de la chaîne de valeur sélectionnée. Les données quantitatives et qualitatives indiquent si le marché est en pleine croissance, s'il est stable et/ou plutôt en déclin, et permettent de réaliser, en toute sécurité, des investissements supplémentaires dans le développement de la chaîne de valeur qui se traduiront par des opportunités d'emploi pour les jeunes et la création d'entreprises agroalimentaires par des jeunes.

L'identification et l'analyse du choix des consommateurs et de la demande du marché sont des étapes importantes avant toute analyse plus approfondie de la production ou de l'entreprise. L'existence d'un marché viable peut être confirmée par une évaluation rapide des rapports sur les marchés finaux, des statistiques commerciales, des données d'études de marché et des entretiens avec des acheteurs actuels et potentiels. Les marchés étant dynamiques, les tendances passées et futures doivent également être examinées pour compléter la situation actuelle. Le tableau 3 fournit une liste des différents aspects des marchés finaux à évaluer.



Pour aller plus loin:

[End Market Research Toolkit - Upgrading Value Chain Competitiveness with Informed Choice \(USAID, 2008a\).](#)

L'analyse des marchés finaux évalue les risques et les avantages les plus importants pour chaque acteur de la chaîne de valeur en fonction des opportunités potentielles et actuelles des marchés (USAID, 2021c). Les segments de marché, les préférences des acheteurs finaux, les demandes du marché, les tendances, les circuits de distribution, les exigences d'accès au marché (normes de sécurité sanitaire, certification, taxes, etc.) et les concurrents sont évalués afin

d'identifier les clients, les marchés attractifs et de comprendre le fonctionnement du marché. L'évaluation permet d'identifier les opportunités de marché existantes et de les situer. L'USAID a développé une boîte à outils utile, intitulée *End Market Research Toolkit - Upgrading Value Chain Competitiveness with Informed Choice* (USAID, 2008a), pour analyser les marchés finaux à l'aide des « six C » (USAID, 2008a, p. 6). À l'aide d'outils tels que les cinq forces de Porter, l'analyse des tendances et les cartes de marché (USAID, 2008a, p. 12), la boîte à outils facilite la **prise de décision** des parties prenantes sur la base de données et d'une analyse éclairée du **contexte, des circuits, des clients et des concurrents** sur le marché.

TABLEAU 3

ASPECTS DES MARCHÉS FINAUX À ÉVALUER		
ASPECTS DES MARCHÉS FINAUX À ÉVALUER, AVEC LES INFORMATIONS ET DONNÉES PERTINENTES REQUISES		
1	Type de marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Localisation et proximité des marchés: marchés locaux, marchés intérieurs, marchés régionaux, marchés d'exportation, distance par rapport aux routes de transhumance</li> <li>» Type de marché: marché haut de gamme, marché de niche, etc</li> </ul>
2	Segmentation du marché et circuits	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Différenciation des segments de marché</li> <li>» Caractéristiques des segments: leadership en matière de prix et de qualité, différenciation</li> </ul>
3	Taille et croissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Taille des marchés, en volume et en valeur</li> <li>» Prévisions décennales et taux de croissance</li> </ul>
4	Tendances et dynamiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Prix (sur l'année, d'une année à l'autre, selon les catégories)</li> <li>» Préférences des consommateurs, stratégies de marque, systèmes d'approvisionnement pour la distribution en gros et au détail</li> <li>» Les moteurs de la dynamique (y compris le comportement des principaux acteurs, les accords de libre-échange, les réglementations)</li> <li>» Déterminants de la demande, y compris la saisonnalité, les fêtes religieuses, les cycles économiques</li> </ul>
5	Facteurs critiques de succès	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Identifier les facteurs critiques de succès sur ces marchés (par exemple, le prix, la qualité, l'image de marque)</li> <li>» Les acteurs clés et leurs forces concurrentielles</li> <li>» Les concurrents actuels et potentiels et les substituts possibles (qui influencent le prix et le volume des échanges)</li> <li>» Analyse comparative (position actuelle par rapport au pays/à l'entreprise le plus compétitif)</li> </ul>
6	Pratiques opérationnelles et barrières à l'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Pratiques opérationnelles, telles que la logistique</li> <li>» Normes (notamment sanitaires), qualité, quantité et fiabilité requises pour accéder au marché</li> </ul>
7	Accès des petits producteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Pour compléter ce qui précède, une analyse spécifique des contraintes auxquelles sont confrontés les petits exploitants agricoles (par exemple, règles et réglementations contraignantes, distance physique)</li> </ul>

Source: FAO. 2019c. *Developing sustainable value chains for small-scale livestock producers*. FAO Animal Production and Health Guidelines n° 21. Rome.

Le tableau 4 présente une analyse du marché final réalisée dans le cadre de la publication de la FAO *Coffee value chain analysis: Opportunities for youth employment in Uganda* (FAO, 2020c). L'étude est une analyse globale (internationale et nationale) du marché final réalisée sur la base de données secondaires afin de déterminer les principales opportunités de marché pour le café ougandais et les stratégies d'ajout de valeur. Cette analyse a porté sur les circuits, les acteurs, les tendances et les préférences des consommateurs des marchés traditionnels et émergents. Si l'analyse des marchés finaux se limite aux marchés d'exportation, les marchés régionaux et locaux peuvent être tout aussi importants pour d'autres produits et contextes. Outre les informations qualitatives présentées dans le tableau 4, d'autres informations sur les volumes (demande), les prix et les conditions d'accès au marché peuvent être fournies pour une analyse plus complète.

L'étude *Coffee value chain analysis* a révélé une chose importante qui peut être utile à d'autres chaînes de valeur: **conserver un accès au marché et une image de marque sont des facteurs clés de pérennité des entreprises.**

Lors de l'évaluation des marchés finaux, il est important de considérer les marchés potentiels qui peuvent offrir des opportunités aux jeunes et à leurs compétences uniques. Une attention particulière doit être accordée aux marchés finaux desservis par des plateformes de commerce électronique ou des applications de médias

TABLEAU 4

MARCHÉS D'EXPORTATION IDENTIFIÉS POUR LE CAFÉ PRODUIT EN OUGANDA				
RÉGION	PRINCIPAL MARCHÉ»	TYPE DE PRODUIT	SEGMENT	PRINCIPAUX CIR-CUITS DE DISTRIBUTION
Europe	Italie	Robusta de qualité et de consistance élevées	Conventionnel	Négociants et torréfacteurs internationaux
	Allemagne Scandinavie Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord France	Robusta ordinaire pour la consommation domestique Biologique; certifié Mélange; origine unique (arabica)	Agriculture conventionnelle biologique équitable et durable; spécialisé; alternatif	Négociants et torréfacteurs internationaux Négociants spécialisés Petits torréfacteurs et cafés (commerce direct)
	Europe de l'Est	Arômes atypiques (arabica)	Spécialisé; alternatif	Petits commerçants et torréfacteurs
Amérique du Nord et Japon	États-Unis d'Amérique Canada et Japon	Certifié Spécialité; arômes atypiques	Biologique; équitable et durable	Négociants et torréfacteurs internationaux
Asie hors Japon	Chine Taïwan	Robusta et Arabica Arabica	Conventionnel	Négociants internationaux
Afrique du Nord	Algérie Maroc Soudan	Robusta	Conventionnel	Négociants régionaux

Source: FAO. 2020c. *Coffee value chain analysis. Opportunities for youth employment in Uganda*. Rome. 106 p.



sociaux qui peuvent directement mettre en relation les petits entrepreneurs de la chaîne de valeur avec les marchés et peuvent présenter des opportunités pour les jeunes agripreneurs.

### 5.2.3 Cartographie de la chaîne de valeur

La carte de la chaîne de valeur est un outil analytique important qui donne une représentation visuelle de la structure de la chaîne de valeur, des acteurs, des fonctions, des relations, des flux de produits, des flux financiers et de la répartition de la valeur ajoutée le long de la chaîne de valeur (Farole *et al.*, 2018). La carte aide à organiser les données et permet de bien comprendre l'état actuel de la chaîne de valeur au sein d'un secteur donné à toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur. À la fin de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes, divers indicateurs spécifiques aux jeunes peut être ajoutés à la carte de la chaîne de valeur, indiquant le nombre actuel de jeunes et les entreprises dirigées par des jeunes les plus pertinentes engagées dans chaque fonction de la chaîne de valeur, ainsi que les opportunités potentielles et les points d'entrée pour de nouveaux emplois ou entreprises de jeunes (voir par exemple, la figure 7).

Il est recommandé de préparer une carte de la chaîne de valeur avant le travail sur le terrain, puis de l'actualiser au fur et à mesure que des informations plus détaillées sont recueillies auprès des parties prenantes, afin d'ajouter des données plus précises et de détailler les relations entre les acteurs. La carte initiale constitue la base de l'analyse complète de la chaîne de valeur et guide les praticiens dans la recherche et la collecte de données et l'approche du travail sur le terrain. Ils peuvent identifier les fonctions cruciales à approfondir, les échantillons représentatifs d'entreprises ou d'exploitations agricoles, les lacunes en matière d'information, les groupes cibles pour les groupes de discussion et les acteurs de la chaîne de valeur pertinents pour les entretiens avec des informateurs clés, etc. Cette carte initiale est élaborée à partir de sources secondaires telles que des statistiques nationales et sectorielles, des études industrielles et sectorielles et anciens rapports sur la chaîne de valeur, afin de déterminer les marchés finaux, les acteurs du marché et les fonctions.

Lors de l'élaboration de la carte de la chaîne de valeur, il est bien d'évaluer les domaines suivants: acteurs, processus, performances au niveau de l'entreprise, liens avec le marché, relations de pouvoir et gouvernance de la chaîne de valeur, marchés finaux, ajout et acquisition de valeur. Pour les cartes de chaînes de valeur tenant compte des jeunes, il est important de décrire la participation des jeunes et les opportunités potentielles pour chaque fonction dans la chaîne de valeur de base et la chaîne de valeur élargie. **Des informations détaillées sur le nombre de jeunes employés à chaque fonction, le type d'emploi, leur âge et la catégorie de jeunes, seront tirées des données collectées durant le travail sur le terrain à partir d'enquêtes et/ou d'entretiens semi-structurés (entretiens avec des informateurs clés et groupes de discussion). Il est particulièrement important de ventiler les données par sexe pour une analyse plus fine.**

Pour développer une carte de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes, il est recommandé de suivre les étapes suivantes présentées dans le guide méthodologique FISH4ACP sur les chaînes de valeur (FAO, 2021a):

**1. Déterminer les fonctions** – Les fonctions essentielles sont d’abord établies (production, agrégation, transformation, distribution et consommation), mais certaines étapes peuvent ne pas exister ou doivent être scindées (par exemple, transformation primaire et secondaire) pour une chaîne de valeur spécifique.

**2. Déterminer les types d’acteurs** – Les acteurs peuvent être classés dans des groupes homogènes stratégiquement significatifs (types d’acteurs) selon leur fonction dans la chaîne de valeur, par exemple les petits transformateurs artisanaux et les grands transformateurs modernes. Certains acteurs peuvent avoir plusieurs fonctions et certaines fonctions peuvent être assurées par un prestataire de services plutôt que par un acteur.

**3. Indiquer les flux** – En partant de la capture ou la récolte, indiquez les principales voies par lesquelles les produits sont acheminés vers divers marchés finaux. L’épaisseur du trait sur la figure peut indiquer les volumes qui y transitent. Il est important de veiller à trouver un juste équilibre entre exhaustivité et clarté (indiquer uniquement les principales voies).

**4. Identifier les principaux circuits** – Sur la base de l’image globale qui ressort de l’étape 3, les principaux circuits sont indiqués avec une discussion (dans le texte) de leur importance relative et de leur déclin ou croissance. Cette analyse doit se fonder autant que possible sur des données chronologiques relatives aux volumes. Elle doit également décrire brièvement les principaux éléments du circuit, tels que le caractère formel ou informel, les niveaux d’organisation et de coordination, la présence d’acteurs principaux, etc. Elle n’aborde pas en détail la structure de gouvernance.

**5. Disposer de différents niveaux d’interprétation (couches de données)** – Le nombre d’acteurs ainsi que les volumes et les valeurs des produits pour chaque type d’acteur sont indiqués, en tenant compte de facteurs tels que l’autoconsommation, les pertes et les taux de conversion lors de la transformation (chacun de ces éléments peut également être indiqué sur la carte). D’autres éléments tels que l’âge, le nombre d’employés et la répartition par sexe peuvent venir s’ajouter. Comme ces informations risquent de surcharger la carte de la chaîne de valeur si elles sont toutes présentées ensemble, il est recommandé de reproduire la carte de la chaîne de valeur avec différents niveaux de données qui se superposent (par exemple, la figure 7 s’intéresse à l’engagement des jeunes, leur rôle dans différentes fonctions de la chaîne de valeur, leur pourcentage, ventilés par sexe).

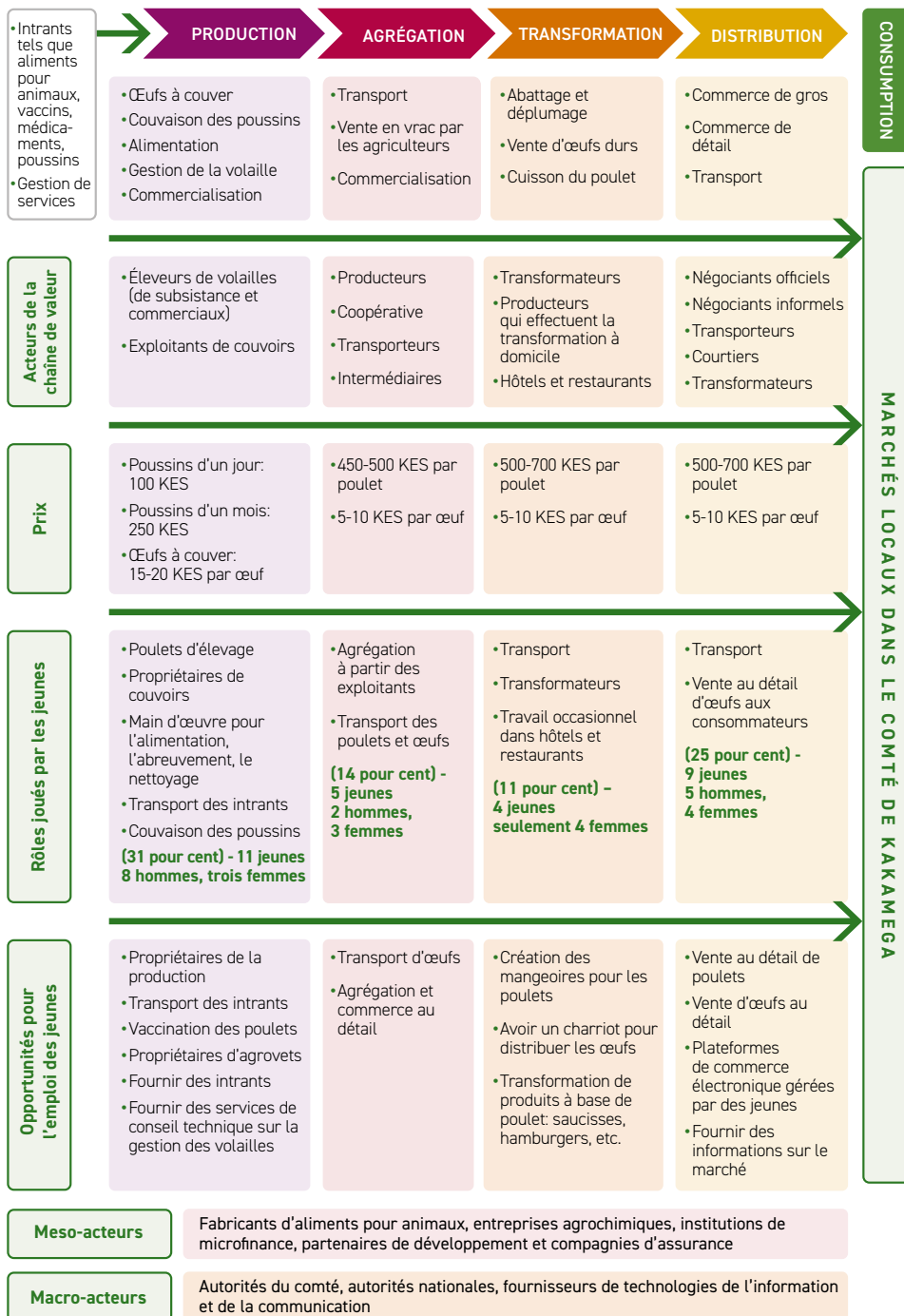
**6. Indiquer les points de levier** – Les points de levier sont des fonctions de la chaîne de valeur où de nombreux acteurs ou un volume important de produits se rencontrent. Dans ces fonctions, un simple changement peut avoir un impact conséquent. Certains de ces points peuvent apparaître sur la carte, comme un transformateur important, une grande installation commerciale ou une coopérative de commercialisation qui comprend de nombreux acteurs. Certains points de levier tels qu’une politique ou un fournisseur d’intrants ou un prestataire de services très utilisé, ne sont pas indiqués sur la carte.

La carte de la figure 7 illustre la présence des jeunes dans la chaîne de valeur de la volaille dans le comté de Kakamega au Kenya. Elle donne un aperçu du nombre de jeunes engagés à chaque étape de la chaîne de valeur principale, ventilé par sexe.



FIGURE 7

Carte de la chaîne de valeur de la volaille et ses différents niveau de participation des jeunes du Comté de Kakamega au Kenya, 2021



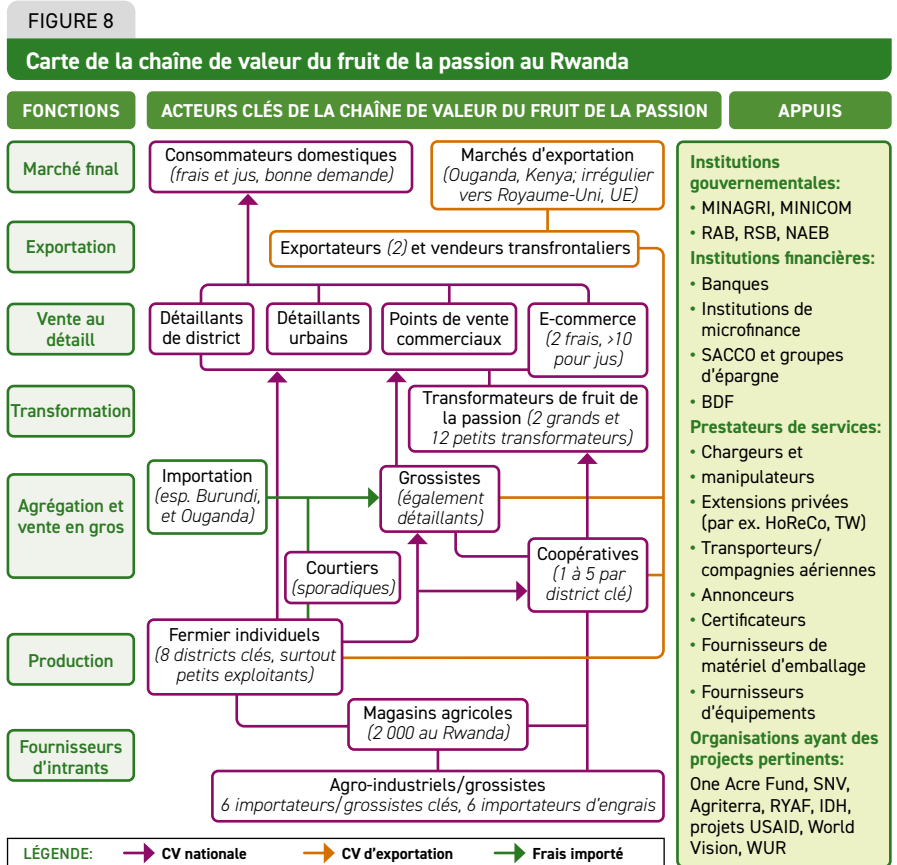
CONSUMPTION

MARCHÉS LOCAUX DANS LE COMTÉ DE KAKAMEGA

Source: FAO. 2023. Youth centered value chain analysis - The cases of Siaya and Kakamega counties in Kenya. Nairobi. <https://doi.org/10.4060/cc3252en>

Les principaux acteurs, la tarification et les opportunités futures pour l'emploi des jeunes sont également indiqués sur la carte.

La figure 8 présente une carte d'une chaîne de valeur du fruit de la passion au Rwanda élaborée par la Fondation néerlandaise pour les droits de l'homme (SNV) dans le cadre de son analyse de chaînes de valeur tenant compte des jeunes de plusieurs produits horticoles.



Source: Van Keulen, Rik, Rumenera, P., Banjara, G., Colantuoni, M. and Muthamia-Mwenda, J. 2022. Horticulture value chain analysis – Opportunities for youth employment in Rwanda. Rome, FAO. <https://doi.org/10.4060/cb8266en>

La carte de la chaîne de valeur donne une vue d'ensemble des principales activités de la chaîne de valeur, des organisations qui lui viennent en appui et des étapes de production du fruit de la passion, depuis le produit frais jusqu'aux consommateurs finaux. Le fruit de la passion est l'un des produits d'exportation prioritaires du Conseil national rwandais pour le développement des exportations agricoles (NAEB) et a été confirmé et sélectionné par les parties prenantes au cours du processus de sélection de la chaîne de valeur comme l'une des chaînes de valeur présentant un grand potentiel pour l'emploi des jeunes. Comme il s'agit d'une culture pratiquée tout au long de l'année, avec des retombées économiques rapides et des



marchés intérieurs et d'exportation en expansion, elle devrait fournir des revenus réguliers aux jeunes. Les petits exploitants agricoles participent à la production et, en tant que membres actifs de coopératives et de grossistes, ils sont également impliqués dans divers types d'agrégation. Les concentrés et les jus prêts à boire sont fabriqués par un petit nombre de petits transformateurs.

Bien qu'il s'agisse d'une chaîne de valeur prometteuse pour l'emploi des jeunes, plusieurs difficultés doivent être surmontées. Pour ceux qui souhaitent devenir producteurs, il s'agit d'une culture à forte intensité de capital qui nécessite un investissement initial sans marge brute au cours de la première année. C'est une activité difficile à démarrer, mais une fois établie, les revenus nets sont intéressants (FAO et SNV, 2021). En ce qui concerne les emplois salariés dans la production, la rémunération est faible et ne permet pas d'obtenir un revenu décent. La plupart des emplois sont souvent saisonniers et ne permettent pas aux jeunes de disposer d'un revenu régulier. Si les jeunes, en particulier les jeunes femmes et les jeunes ayant des compétences techniques et en TIC, peuvent trouver un emploi à temps plein au stade de la transformation, le nombre d'emplois est réduit en raison du nombre limité de transformateurs.

#### 5.2.4 Analyses axées sur les jeunes

Une fois les acteurs clés de la chaîne de valeur identifiés, l'étape suivante consiste à identifier et à analyser en détail la situation de chaque fonction de la chaîne de valeur principale et élargie, notamment les rôles et les responsabilités de chaque acteur de la chaîne de valeur, les principales difficultés, les risques, les opportunités, les mesures d'incitation et les solutions qui peuvent exister.

L'analyse de l'état actuel de la chaîne de valeur de base et de la chaîne de valeur élargie permet d'identifier les liens et les compétences qui peuvent manquer, les domaines d'innovation, les mises à niveau et les collaborations à développer afin d'améliorer l'efficacité de la chaîne de valeur et d'exploiter les opportunités du marché. L'amélioration de la compétitivité et de l'efficacité de la chaîne de valeur peut déboucher sur de nouveaux emplois et des opportunités commerciales susceptibles d'**attirer** les jeunes à travailler dans la chaîne de valeur. Toutefois, pour que les jeunes puissent profiter pleinement de ces opportunités, ils doivent être préparés afin d'avoir les compétences adéquates, avoir confiance en eux et accéder facilement aux ressources productives pour créer de nouvelles entreprises. Une telle préparation et un tel accès aux ressources peuvent **inciter** les jeunes à travailler et à entreprendre au niveau de la chaîne de valeur. La décision des jeunes de participer à la chaîne de valeur est en partie déterminée par les facteurs d'attraction et d'incitation qui existent au sein de leur environnement. Lors de l'évaluation de la participation des jeunes au niveau de chaque maillon de la chaîne de valeur, il est important de noter ces facteurs, car ils peuvent expliquer le niveau actuel d'engagement ou non des jeunes, et fournir des perspectives pour leur engagement futur et les interventions nécessaires pour le développement de la chaîne de valeur.

L'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes suit les principes de la chaîne de valeur alimentaire durable de la FAO (FAO, 2014) et évalue la performance de la chaîne de valeur sur la base du triple critère de base de la



durabilité économique, sociale et environnementale. La chaîne de valeur ne reste viable et compétitive que si elle peut satisfaire ces trois dimensions. La transformation du système alimentaire a été considérablement influencée par des facteurs tels que la croissance démographique, l'augmentation du nombre de jeunes, l'urbanisation et le changement climatique (Sitko et Jayne, 2018). Étant donné que les chaînes de valeur de base et élargies fonctionnent au sein d'un système (agroalimentaire) plus large, les trois aspects de la durabilité doivent être pris en compte lors de l'analyse et de la conception des activités de développement de la chaîne de valeur (FAO, 2014). Cela inclut également une réflexion sur les causes profondes mentionnée plus haut: comprendre que les causes d'un problème observé dans une certaine partie de la chaîne de valeur ne résident pas nécessairement dans cette partie, mais à d'autres niveaux de la chaîne de valeur et dans le système plus large dans lequel elle opère. Les évaluations réalisées conformément aux trois dimensions de la durabilité peuvent être axées sur les jeunes afin de mettre en évidence de nouvelles opportunités pour leur emploi et les entreprises agroalimentaires. Cette section explique brièvement comment la «problématique des jeunes» peut être prise en compte dans les dimensions de la durabilité. Des références à des études et des méthodologies détaillées sur la manière de mener des analyses économiques, sociales et environnementales approfondies sont également fournies en appui.

#### 5.2.4.1 Chaîne de valeur de base

Les principaux acteurs de la chaîne de valeur ajoutent de la valeur aux produits, suivant les différentes étapes de la production à la distribution aux consommateurs finaux, en passant par l'agrégation et la transformation. Ces acteurs s'approprient le produit, investissent dans la chaîne de valeur et subissent directement l'évolution de la demande des consommateurs finaux. Les risques et les opportunités sont partagés, car chaque fonction dépend de l'autre pour ajouter de la valeur au produit tout au long de la chaîne de valeur – *«une chaîne de valeur est aussi forte que son maillon le plus faible»*<sup>17</sup> (McGregor et Stice, 2014, p. 71). Toutefois, chaque acteur de la chaîne de valeur a ses propres difficultés au niveau opérationnel, des risques et des opportunités. En ce qui concerne l'emploi, les besoins et les difficultés spécifiques des acteurs de la chaîne de valeur peuvent varier en fonction de la taille et du type d'opérations. La présente section donne un aperçu général de la fonction de production et des rôles possibles des jeunes en matière d'emploi et d'activités économique, à titre d'exemple, suivi d'un bref aperçu des autres fonctions de la chaîne de valeur principale.

**Production** – Dans cette fonction, les producteurs (exploitants agricoles) utilisent des intrants pour cultiver des matières premières qui seront valorisées tout au long de la chaîne de valeur. Les jeunes peuvent être engagés en tant que travailleurs salariés, producteurs indépendants, agripreneurs, travailleurs qui produisent pour la

<sup>17</sup> Bien que cette leçon tirée de l'analyse et du travail de développement de la chaîne de valeur soit citée dans de nombreuses publications sur les chaînes de valeur, nous tenons à citer le guide préparé pour les agriculteurs et les vulgarisateurs dans les îles du Pacifique (voir McGregor et Stice, 2014). Ce guide peut être utilisé pour le renforcement des capacités et le travail d'analyse. Il donne de bons exemples de ce qui fonctionne ou pas, et propose des posters à utiliser lors d'ateliers ou de formations avec les bénéficiaires. Ces posters peuvent être adaptés et actualisés pour travailler spécifiquement avec les jeunes ruraux sur les chaînes de valeur.



consommation personnelle ou travailleurs familiaux. Les ouvriers salariés travaillent pour des exploitations agricoles commerciales et, dans une moindre mesure, pour des petits exploitants agricoles, en tant qu'employés saisonniers occasionnels ou journaliers pendant les périodes de récolte ou de la plantation, plus demandeuses de main-d'œuvre. En tant qu'employés salariés, les jeunes peuvent être exposés à de très mauvaises conditions de travail, à des abus en matière de travail des enfants et à une faible rémunération. Les petits exploitants dépendent toutefois largement de la main-d'œuvre domestique, où les travailleurs familiaux qui produisent pour la consommation personnelle représentent 11 pour cent de l'emploi mondial total dans le secteur informel et 25 pour cent dans les pays en développement (dont 45 pour cent sont des jeunes femmes) (OIT, 2020a). La forte participation des femmes peut être le résultat de leur autonomisation et/ou de la féminisation de l'agriculture, les hommes occupant désormais des emplois non agricoles mieux rémunérés. Les jeunes qui travaillent comme travailleurs familiaux, en particulier les jeunes femmes, n'ont pas accès à la sécurité des revenus ni à une quelconque protection sociale (OIT, 2020a).

Les jeunes peuvent travailler en tant qu'agriculteurs et producteurs indépendants, mais ils peuvent initialement être confrontés à des contraintes majeures qui limitent leur accès à la terre, aux financements et à d'autres ressources productives. Certains jeunes sont en mesure de surmonter ces obstacles grâce à leur participation à des groupes de producteurs, des coopératives et des groupes de jeunes qui partagent des ressources, des informations et des actions collectives. Les coopératives offrent également des emplois salariés aux jeunes pour les aider dans les fonctions non agricoles de l'organisation.

Avec l'utilisation accrue de différents types de technologies dans la production via des applications informatiques, des systèmes d'irrigation automatisés, l'agriculture de précision, l'hydroponie et l'agriculture protégée des éléments (culture en serre), davantage de jeunes peuvent être attirés par la production. Ces nouvelles technologies leur permettent d'accéder plus facilement à de meilleures pratiques de gestion des cultures, ce qui augmente leur production et rend l'investissement dans l'agriculture moins sujet aux risques. Grâce à leurs compétences en TIC, les jeunes peuvent profiter des emplois qui intègrent les dernières technologies et des opportunités commerciales à ce niveau.

**Agrégation** – Comme le note la FAO (2014), l'agrégation est l'une des fonctions les plus difficiles et pourtant cruciales pour le succès des chaînes de valeur dans les pays en développement, où de petites quantités de produits provenant de petits producteurs très dispersés sont agrégées. Dans ces pays, une grande partie des agrégateurs travaillent dans le secteur informel, et les jeunes peuvent être vulnérables à l'exploitation et confrontés à d'autres insuffisances en matière de travail décent. À ce niveau, ils peuvent jouer plusieurs rôles différents et être employés par une coopérative, une entreprise ou un intermédiaire, ou être indépendants en tant qu'intermédiaires ruraux ou prestataires de services transportant les produits de la ferme au premier acheteur (tels que les transporteurs à moto).

**Transformation** – À ce niveau, les jeunes sont principalement employés comme salariés pour trier, transformer et emballer les produits. Les statistiques montrent

qu'une plus grande proportion de femmes que d'hommes est engagée à ce niveau, la plupart d'entre elles travaillant en tant qu'employées saisonnières (FAO et SNV, 2021). Les principaux problèmes auxquels les jeunes peuvent être confrontés sont les mauvaises conditions de travail et la faible rémunération salariale. L'accès au capital de départ pour l'équipement de transformation et les budgets de commercialisation limités pour concurrencer d'autres marques peuvent constituer une difficulté pour les agripreneurs qui cherchent à exploiter leur propre installation de transformation. Si la chaîne de valeur devient plus efficace, plus rentable et gagne des parts de marché supplémentaires, cette fonction a le potentiel d'absorber plus de jeunes en tant que salariés et agripreneurs (à condition que les opérations de transformation soient davantage manuelles que mécanisées et que les conditions de travail soient décentes).

**Distribution** – Cette fonction de la chaîne est la vente en gros, la vente au détail et l'exportation des produits vers les consommateurs finaux. Au niveau de la vente au détail, les jeunes peuvent avoir besoin de compétences commerciales générales et de capital, mais selon le produit, la vente au détail peut être accessible aux jeunes des pays en développement sur les marchés où seuls des permis peu coûteux sont nécessaires pour vendre sur des étals prévus à cet effet. Cela constitue un obstacle assez faible et est reconnu comme une option d'agripreneuriat attrayante pour les jeunes femmes (FAO et SNV, 2021).

Les emplois rémunérés peuvent être limités à ce niveau et offrir que peu d'options, notamment en matière de transport. Les autres possibilités de vente au détail dans les supermarchés et le commerce électronique sont également limitées, mais il y a de plus en plus de cas où les jeunes trouvent des moyens d'utiliser la technologie pour se connecter et vendre directement aux consommateurs finaux. [Twiga Foods](#), fondée en 2014, est un exemple intéressant de commerce numérique interentreprises qui met en relation les agriculteurs et les vendeurs pour l'approvisionnement et la livraison de produits alimentaires frais et transformés dans tout le Kenya. Grâce à leur plateforme mobile, les agriculteurs peuvent afficher leurs produits pour que les vendeurs les commandent et les fassent livrer par un centre d'emballage Twiga, ce qui rend la vente au détail plus efficace et plus pratique. Ces entreprises peuvent offrir des opportunités d'emploi à des jeunes doués pour la technologie afin de les aider à gérer leurs plateformes mobiles et numériques.

Les opportunités commerciales dans le domaine de l'exportation sont également limitées car elles exigent des jeunes qu'ils aient des connaissances considérables sur la gestion commerciale d'une entreprise, des réseaux à l'étranger et un capital d'investissement initial. Les emplois salariés dans les entreprises d'exportation peuvent néanmoins concerner les activités de récolte, de manutention après récolte et d'emballage (FAO et SNV, 2021).

#### 5.2.4.2 Chaîne de valeur élargie

Comme cela est indiqué dans le cadre de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes (figure 5), la chaîne de valeur élargie est composée des principaux acteurs de la chaîne de valeur et des prestataires qui leurs fournissent des services d'appui. Ces prestataires ne participent qu'indirectement à la production mais ils offrent des services essentiels au processus de valorisation tout au long de la chaîne (FAO, 2014).



Ils peuvent être classés en trois grandes catégories de fournisseurs: a) les fournisseurs d'intrants physiques (semences, aliments pour animaux, matériaux d'emballage, engrais, etc.); b) les fournisseurs de services non financiers (commercialisation, stockage, transport, services de vulgarisation, etc.), et c) les fournisseurs de services financiers (fonds de roulement et d'investissement, services bancaires, assurances, etc.) (FAO, 2014). Chaque catégorie présente des caractéristiques particulières et peut offrir de nouvelles opportunités attrayantes pour les jeunes afin de les attirer dans le secteur. En particulier, les services d'appui qui nécessitent des TIC, tels que le marketing, les financements et la diffusion d'informations, présentent de grandes opportunités pour les jeunes. Cependant, les jeunes doivent être formés et bien préparés afin d'avoir les compétences nécessaires pour profiter de ces opportunités.

Outre l'évaluation classique de la chaîne de valeur élargie, qui examine la demande d'intrants et de services, ainsi que leur disponibilité, leur accessibilité et leur qualité, l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes cherche à identifier de nouvelles opportunités pour faire participer les jeunes à ces services. Les praticiens sont encouragés à examiner en détail les trois catégories de la chaîne de valeur élargie, car elles permettent potentiellement une plus grande absorption des jeunes et leur offrent de nouvelles opportunités entrepreneuriales.

**Fournisseurs de services non financiers** – Selon la chaîne de valeur, ces services peuvent comprendre, entre autres, la pulvérisation sur les cultures, les services de transport, les études de marché, le stockage, les tests de laboratoire et la formation à la gestion. Cette catégorie offre de nombreuses opportunités aux jeunes, que ce soit en tant qu'employés salariés ou chefs d'entreprise.

Dans cette catégorie, de nouvelles possibilités d'entrepreneuriat, d'emplois plus qualifiés et de revenus pour les jeunes ont été créées par les nouvelles technologies et l'innovation (Townsend *et al.*, 2017). Les jeunes qui maîtrisent la technologie peuvent tirer parti des TIC pour mieux répondre aux besoins des agriculteurs et des autres acteurs de la chaîne de valeur afin de se connecter aux marchés, de réduire les inefficacités de la production et les coûts de transaction (Townsend *et al.*, 2017). Parmi les exemples de services technologiques (voir encadré 9), on peut citer les services de vulgarisation en ligne, l'agriculture de précision, les plateformes de commerce électronique, le marketing, les services bancaires mobiles et la finance numérique.

### Encadré 9. Exemples de services d'assistance technique

- » **Hello Tractor** au Nigéria utilise les technologies de télédétection pour que les propriétaires et les conducteurs de tracteurs puissent se connecter et fournir des services aux petits agriculteurs dans des endroits éloignés.
- » **M-Farm** est une plateforme en ligne créée au Kenya pour connecter les agriculteurs aux marchés et leur fournir des informations actualisées sur ces derniers.
- » **Agribusiness TV**, créée par des jeunes, diffuse des informations et partage les réussites de jeunes entrepreneurs agricoles dans toute l'Afrique.

**Fournisseurs d'intrants physiques** – Cette catégorie peut inclure les fournisseurs d'intrants tels que les semences, les aliments pour animaux, les engrais et les produits antiparasitaires au niveau de la production ou les matériaux d'emballage pour la transformation. Les jeunes peuvent être employés comme salariés ou posséder ou gérer une entreprise qui fournit ces intrants. En tant qu'employé, les jeunes devront avoir des connaissances et de l'expérience en matière d'intrants et de leurs utilisations.

**Prestataires de services financiers** – Cette catégorie comprend les fournisseurs des fonds de roulement et l'investissement nécessaires à la croissance durable de la chaîne de valeur. Ces services peuvent être fournis par des institutions financières informelles et/ou formelles. Dans les zones rurales, en particulier, le financement peut être assuré par des coopératives locales telles que les organisations coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) au Kenya et les systèmes d'épargne informels gérés par les membres de la communauté. À ce niveau, les possibilités d'emploi et d'activité sont limitées pour les jeunes, et celles qui sont offertes par les institutions financières formelles exigent un niveau d'étude et de compétences plus élevé.

Les opportunités offertes par la chaîne de valeur élargie peuvent attirer les jeunes vers le secteur, mais l'accès au financement et à une infrastructure TIC fiable et la connectivité doivent être soutenus dans le cadre d'un environnement porteur. L'infrastructure numérique dans les zones rurales est souvent absente ou peu développée, ce qui rend difficile le développement de chaînes de valeur agricoles modernes et de systèmes de soutien efficaces (GIZ, 2020). L'association d'activités génératrices de revenus est tout aussi importante pour l'emploi et le succès de la technologie sur le long terme (GIZ, 2020). Si les jeunes ne sont pas en mesure de gagner un salaire décent, l'investissement dans de tels services pour stimuler l'emploi (ou l'appui des projets pour les mettre à niveau) risque de ne pas être durable. L'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes identifie et évalue la viabilité et la durabilité des nouveaux emplois et entreprises.

#### 5.2.4.3 Analyse des facteurs d'incitation et d'attraction

Les **facteurs d'incitation** contribuent au renforcement des capacités et à l'autonomisation des jeunes afin d'augmenter leurs chances de trouver un emploi et de posséder une entreprise, et de leur fournir les moyens nécessaires pour se préparer, accéder et conserver des opportunités d'emploi en tant que salariés ou agripreneurs. Ces facteurs contribuent à atténuer certaines des contraintes qui empêchent les jeunes de trouver un emploi rémunérateur dans les chaînes de valeur. Les principaux facteurs à évaluer sont énumérés ci-dessous; ils sont accompagnés d'une brève explication:

**1] Niveau de formation et compétences** – Un faible niveau d'étude et de compétences est considéré comme une contrainte majeure, en particulier pour les jeunes ruraux pour lesquels il existe des écarts de compétences entre les exigences de l'emploi et les matières enseignées dans les systèmes éducatifs formels. Une formation inadéquate des jeunes pour la fonction qu'ils devront remplir dans le secteur entraîne des lacunes majeures et peut conduire au chômage (Townsend *et al.*, 2017). Les jeunes qui souhaitent profiter des opportunités commerciales au



sein de la chaîne de valeur sont souvent confrontés à un manque de connaissances en matière de gestion d'entreprise, de compétences techniques et de connaissances financières de base (GIZ, 2020). Pour remédier à ces contraintes, il convient d'améliorer l'accès des jeunes ruraux à des possibilités d'études et de formation adéquates, toujours en fonction de la demande des entreprises et du marché du travail. L'évaluation des compétences prend en compte l'enseignement et la formation dont les jeunes ont bénéficié, en termes de compétences techniques, commerciales et professionnelles générales qui leur sont enseignées à l'école, dans les centres de formation professionnel et dans l'accès facilité aux programmes et institutions de formation dans leur environnement. Les compétences actuelles et futures requises pour les emplois dans la chaîne de valeur et les compétences commerciales sont également évaluées.

**2] Accès aux ressources et services productifs** – L'accès limité aux actifs (terres, équipements, réseaux), aux services agricoles (formation et information sur la vulgarisation, technologie et intrants) et aux services financiers (FAO, 2016a) empêche les jeunes de créer et d'exploiter leur propre exploitation agricole et agroentreprises. L'évaluation examinera l'accès des jeunes aux ressources et services clés et leur appropriation de ces ressources et services. Les principales organisations et politiques au sein d'un environnement porteur qui fournissent des solutions spécialement destinées aux jeunes pour relever ces défis seront également évaluées.

**3] Pouvoir et capacité d'agir des jeunes** – La capacité d'agir fait référence à la capacité des jeunes à faire des choix autonomes qui mènent aux résultats souhaités, tandis que le pouvoir fait référence au contrôle des ressources et des profits (FAO, 2016a). Le fait que les jeunes se considèrent comme des agents de changement stimule leur confiance en eux, leur capacité à prendre des décisions et leurs attributs et compétences en matière de leadership. Confiants dans leurs capacités innées, les jeunes peuvent acquérir des compétences, prendre des risques, contrôler les ressources productives et participer aux chaînes de valeur en tant qu'employés et agripreneurs. Les compétences non techniques telles que la pensée critique, la communication, les compétences sociales et l'image positive de soi sont désormais considérées par la recherche comme des facteurs importants attribués à la réussite économique à long terme des jeunes (USAID, 2018b).

Leur pouvoir collectif, assuré par des organisations formelles et informelles dirigées par des jeunes, peut avoir de nombreux avantages et peut être utilisé pour défendre leurs droits, la promotion d'opportunités d'emploi plus nombreuses et de meilleure qualité et la négociation collective. Toutefois, certains groupes éprouvent des difficultés à démarrer et à rester actifs. Cela peut être dû à un manque de capacité de leadership pour organiser et gérer des groupes de pairs efficaces, ainsi qu'à un manque de ressources humaines et financières. Dans le cas des coopératives de jeunes, certaines peinent à démarrer en raison de la lourdeur et de la complexité des procédures d'enregistrement de la coopérative (FAO et FIDA, 2012).

L'évaluation doit donc examiner attentivement la présence et le fonctionnement des organisations de jeunes, leurs réseaux et leur participation civique. Les jeunes qui exploitent leur propre entreprise agroalimentaire, ainsi que ceux

qui ont un emploi salarié, peuvent être interrogés pour comprendre ce qui les motive à travailler dans la chaîne de valeur. L'existence et le rôle de mentors pour les jeunes et pour la chaîne de valeur et les entreprises peuvent également être évalués afin de comprendre leur influence et impact sur l'organisation des jeunes et leurs compétences non techniques.

- 4] Connectivité** – Ce facteur comprend l'accès à l'information (par exemple, les informations sur les marchés et les prix, les informations liées aux services ou à l'emploi, etc.), aux personnes, aux marchés, aux services, aux idées, aux TIC et aux infrastructures (FIDA, 2019). Grâce à l'amélioration de l'accès et de la qualité des infrastructures physiques et numériques, la mobilité et les réseaux des jeunes peuvent s'étendre et leur connectivité augmenter, créant ainsi des opportunités pour une plus grande intégration des jeunes dans l'économie. Les zones rurales bien connectées aux marchés grâce aux flux d'information et à de bonnes infrastructures de transport offrent davantage de possibilités d'expansion des marchés et d'emplois potentiels pour les jeunes.

Une plus grande connectivité renforce également la capacité d'agir et le niveau de productivité des jeunes à mesure qu'ils construisent et renforcent leur capital social et humain, acquièrent des compétences et développent leur confiance en eux (FIDA, 2019). En particulier, l'accès aux TIC permet aux jeunes d'accéder à diverses informations ainsi que d'étendre leurs réseaux personnels par le biais de plateformes de médias sociaux telles que WhatsApp, Instagram et Facebook. Ces facteurs de connectivité seront évalués dans la mesure où ils aident les jeunes à acquérir les informations, les réseaux et les compétences nécessaires pour lancer ou développer leurs entreprises agroalimentaires ou obtenir un emploi salarié.

**Les facteurs d'attraction** contribuent à accroître la rentabilité et l'efficacité de la chaîne de valeur, ce qui peut à son tour créer des possibilités d'emploi plus productives pour les jeunes. Des changements positifs au niveau de ces facteurs peuvent élargir les possibilités d'emploi actuelles, créer de nouvelles catégories d'emplois entraînant quelques perturbations qui peuvent rendre la chaîne de valeur plus attrayante pour les jeunes. Les principaux facteurs à évaluer sont énumérés ci-dessous et expliqués brièvement:

- 1] Demande du marché – (section 5.2.2)** – À partir de l'analyse du marché final, les tendances futures et actuelles du marché et la demande pour les produits peuvent donner une indication de la croissance du marché et des opportunités potentielles d'emploi et d'activités pour les jeunes.
- 2] Travail décent – (section 2.3)** – L'intégration des jeunes, l'égalité des sexes et de bonnes conditions de travail peuvent déterminer le désir des jeunes de travailler en tant qu'employés ou d'être des prestataires de services qui viennent appuyer la chaîne de valeur.
- 3] Augmenter l'attractivité de l'agriculture auprès des jeunes** – Souvent, les jeunes ne perçoivent pas l'agriculture comme très lucrative ni prestigieuse et ils migrent vers les communautés urbaines à la recherche de meilleures opportunités économiques. Si l'agriculture n'est pas plus attrayante et qu'elle offre de meilleures rémunérations, les jeunes continueront à migrer vers les villes (FAO, 2018b).



Des investissements et la promotion d'entreprises innovantes et d'opportunités d'emploi dans la production et les services non agricoles sont nécessaires pour augmenter les revenus et attirer les jeunes dans le secteur (GIZ, 2020). Il est tout aussi important d'améliorer (la vie dans) les communautés rurales, afin de les rendre également attrayantes pour les jeunes. Des opportunités économiques significatives et des environnements ruraux attrayants peuvent réduire les facteurs négatifs de la migration et de l'urbanisation excessive des villes et inciter les jeunes à vivre et à travailler dans les zones rurales.

**4] Environnement porteur pour les entreprises – (section 5.2.5)** – Il peut s'agir de politiques spécifiques aux jeunes, d'infrastructures TIC de base, de services d'appui aux entreprises, de programmes et d'institutions qui soutiennent une plus grande participation des jeunes et leurs initiatives entrepreneuriales tout au long de la chaîne de valeur.

**5] Gouvernance de la chaîne de valeur – (section 5.2.6)** – Représentation et participation des jeunes dans le dialogue et les négociations au niveau horizontal et vertical afin de plaider en faveur d'une plus grande inclusion des jeunes et de solutions pour réduire leurs difficultés spécifiques.

**Ces facteurs d'incitation et d'attraction indiquent les domaines à explorer et examiner afin de mieux comprendre les dynamiques qui influencent l'implication des jeunes dans les chaînes de valeur.** Outre les questions d'évaluation standard posées au cours de l'analyse normale de la chaîne de valeur, le tableau 5 présente des questions directrices pour l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes au niveau de chaque maillon de la chaîne de valeur de base et de la chaîne de valeur élargie. Ces questions aident à évaluer le niveau actuel de participation des jeunes et ciblent les difficultés auxquelles ils sont confrontés et leurs conditions de travail (statut de l'emploi, type de contrats pour les travailleurs salariés, formalité et informalité, accès à la sécurité sociale, niveaux de rémunération et application des mesures de sécurité et de santé au travail), le niveau de formation, les contraintes (y compris les niveaux sous-jacents ou les causes profondes), les opportunités et les relations entre les jeunes et les autres acteurs de la chaîne de valeur. Il est recommandé de poser ce genre de questions lors de la conduite d'entretiens avec des informateurs clés et des discussions organisées avec des groupes cibles d'acteurs de la chaîne de valeur au niveau de chaque maillon de la chaîne de valeur et avec les représentants des jeunes. L'annexe F présente également un tableau qui illustre comment transcrire et organiser les informations sur les facteurs d'incitation et d'attraction.

Il est important de noter et de documenter les différents groupes d'âge et la représentation des sexes, car certains emplois sont occupés de manière disproportionnée par des travailleurs masculins ou féminins. En outre, les jeunes de moins de 18 ans peuvent représenter une part importante de la main-d'œuvre à certains stades de la chaîne de valeur, ce qui exige une attention particulière compte tenu de leur jeune âge et de leur besoin de protection.



## Tableau 5: Questions directrices pour une analyse de la chaîne de valeur principale et de la chaîne de valeur élargie axées sur les jeunes

### 5A. PARTICIPATION DES JEUNES DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

- » Quelles sont les activités auxquelles les jeunes participent actuellement?
- » Combien de jeunes participent/quel est leur niveau de participation? Quels sous-groupes (les plus jeunes, les jeunes femmes, les migrants, etc.) représentent-ils?
- » Quel est leur statut en termes d'emploi le plus courant à chaque niveau (occasionnel, saisonnier, permanent, à temps plein, à temps partiel, agripreneur, etc.)? Les statuts ont-ils tendance à dépendre de facteurs tels que le sexe, l'âge, les compétences, etc. Si oui, pourquoi?
- » Les jeunes sont-ils propriétaires d'une entreprise au sein de la chaîne de valeur principale ou élargie?
- » Quels sont les niveaux d'étude moyens des jeunes employés salariés, des travailleurs indépendants ou des entrepreneurs?
- » Quels sont les défis auxquels les jeunes sont confrontés dans leurs rôles actuels? Ces difficultés sont-elles spécifiques aux jeunes?
- » Au niveau de quel maillon y a-t-il une plus grande concentration d'emplois salariés? Et de travailleurs indépendants/entrepreneurs? (Quels sont les types d'entreprises)? Quelle en est la raison?
- » Existe-t-il des possibilités de développer et de créer davantage d'emplois et d'améliorer les revenus des employés?
- » Quels sont les principaux risques pour les emplois existants?
- » Quels sont les obstacles à une plus grande inclusion des jeunes dans chaque maillon? Existe-t-il un obstacle spécifique à l'engagement des jeunes femmes? Quelles sont les causes de ces obstacles?

### 5B. TRAVAIL DÉCENT DES JEUNES

- » Quelles sont les conditions de travail des jeunes tout au long de la chaîne de valeur? Si les conditions de travail sont mauvaises, pourquoi (qu'est-ce qui a empêché l'amélioration des conditions de travail jusqu'à présent)?
- » Quel est l'âge légal du travail dans le pays? Le travail des enfants et/ou le travail forcé sont-ils pratiqués dans la chaîne de valeur? Si oui, à quel stade et pour quelles activités?
- » Les emplois actuels ou certaines tâches spécifiques sont-ils dangereux pour les jeunes? Quels sont les risques les plus courants en matière de santé et de sécurité pour les jeunes salariés et les agripreneurs à chaque étape de la chaîne de valeur?
- » Quel est le niveau d'informalité tout au long de la chaîne de valeur? Les entreprises des jeunes sont-elles généralement enregistrées? Si ce n'est pas le cas, qu'est-ce qui les en empêche de le faire? Les travailleurs reçoivent-ils une formation et des équipements de protection pour les travaux dangereux? Ont-ils des contrats écrits?
- » Les employeurs respectent-ils les normes juridiques nationales et les normes internationales du travail définies par l'OIT? Si ce n'est pas le cas, pourquoi?
- » Les jeunes participent-ils au dialogue social et aux discussions entre les employés et la direction? Les jeunes agripreneurs/jeunes travailleurs de l'agroalimentaire ont-ils leurs propres organisations représentatives et participent-ils par leur intermédiaire aux discussions de type politique ou aux plateformes de la chaîne de valeur? Si ce n'est pas le cas, qu'est-ce qui les en empêche?
- » La chaîne de valeur actuelle offre-t-elle des emplois et des revenus inclusifs, en particulier pour les jeunes? Quels sont les salaires/revenus moyens qu'ils perçoivent au niveau des différents maillons de la chaîne de valeur?
- » Les jeunes bénéficient-ils des prestations adéquates en fonction de leur statut professionnel (comme l'accès à la sécurité sociale, les congés payés, etc.).



### 5C. OBSTACLES À L'EMPLOI DES JEUNES - ACCÈS AU FINANCEMENT, À LA TERRE, AUX ÉTUDES, AUX COMPÉTENCES, ETC.

- » Les jeunes ont-ils accès aux ressources productives et les contrôlent-ils (actifs, équipements et revenus des ventes provenant de leurs activités dans la chaîne de valeur)? Si ce n'est pas le cas, quelles sont les principales raisons qui les en empêchent?
- » Les jeunes possèdent-ils les actifs financiers et physiques nécessaires, notamment la terre, pour réussir dans les activités sélectionnées de la chaîne de valeur?
- » Quelles sont les difficultés rencontrées par les jeunes pour accéder à un financement abordable et à des terres arables? Les jeunes femmes sont-elles confrontées à des contraintes spécifiques? Si oui, pourquoi?
- » Les jeunes ont-ils les compétences nécessaires pour participer à la chaîne de valeur et en tirer profit? Si ce n'est pas le cas, pourquoi? Existe-t-il des possibilités pour les jeunes d'acquérir ces compétences?
- » Quels sont les principaux écarts de compétences entre les capacités actuelles de la main-d'œuvre et l'ensemble des compétences nécessaires à la mise en œuvre des stratégies gagnantes?
- » Des formations adaptées sont-elles proposées pour combler le manque de compétences? Si ce n'est pas le cas, pourquoi?
- » Les jeunes sont-ils impliqués dans la prise de décision à tous les stades de la chaîne de valeur? Si ce n'est pas le cas, pourquoi?
- » Dans quelle mesure les jeunes qui participent à la chaîne de valeur sont-ils au fait de la technologie? Dans quelle mesure leurs compétences en matière de TIC sont-elles pertinentes par rapport à leur rôle actuel?
- » Existe-t-il des organisations de jeunes actives qui défendent leurs droits? Si ce n'est pas le cas, pourquoi?

### 5D. OPPORTUNITÉS D'EMPLOIS POUR LES JEUNES

- » Les jeunes déjà engagés dans la chaîne de valeur ont-ils la possibilité d'accroître les activités de la chaîne de valeur?
- » Des possibilités de formation en cours d'emploi ou d'apprentissage sont-elles offertes aux jeunes? Si ce n'est pas le cas, pourquoi?
- » Quels sont les problèmes de la chaîne de valeur en termes de lien manquant ou autres lacunes qui peuvent présenter des opportunités pour les agripreneurs?
- » Existe-t-il des opportunités à exploiter pour les jeunes qui maîtrisent la technologie? Les possibilités offertes par les nouvelles technologies, les innovations et les mises à niveau des TIC? Si ce n'est pas le cas, quels sont les obstacles?
- » Les microentreprises de la chaîne de valeur sont-elles connectées? Si ce n'est pas le cas, qu'est-ce qui empêche une meilleure connexion? Existe-t-il des possibilités d'approfondir les connexions?
- » Les microentreprises offrent-elles des services de soutien à la chaîne de valeur? Si ce n'est pas le cas, pourquoi?
- » Comment les acteurs de la chaîne de valeur peuvent-ils actuellement ou potentiellement soutenir les opportunités pour les jeunes?
- » Les demandes en termes de compétences professionnelles au sein de la chaîne de valeur sont-elles satisfaites? L'écosystème institutionnel et éducatif a-t-il la capacité de répondre aux besoins? Si ce n'est pas le cas, quels types de changements sont nécessaires?

Source: **USAID**. 2018b. *Feed the Future Project Design Guide for Youth-Inclusive Agriculture and Food Systems Volume II: Implementation*. Washington, DC; **FAO**. 2016a. *Developing gender-sensitive value chains: A guiding framework*. Rome; **FINTRAC (Making Cents International and Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada)**. 2018. *Youth Inclusive Value Chain Analysis and Development: A Concise Handbook*. Washington, DC, Marketlinks; **OIT**. 2021a. *Une approche systémique pour des emplois plus nombreux et de meilleure qualité*. Troisième édition. Genève.

Grâce à ces questions directrices, il est possible d'appliquer le prisme des jeunes à chaque fonction de la chaîne de valeur sélectionnée afin d'avoir une bonne compréhension des facteurs d'incitation et d'attraction et d'identifier les opportunités d'emploi des jeunes et les entreprises potentielles.

#### 5.2.4.4 Opportunités potentielles pour l'emploi des jeunes et l'entrepreneuriat

Les opportunités potentielles de plus grande participation des jeunes identifiées à partir de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes (nouvelles opportunités et accroissement des opportunités existantes) peuvent être organisées et listées dans un tableau récapitulatif (voir tableau 6) pour une évaluation plus approfondie. Cette liste, classée en fonction des priorités, sera également présentée aux parties prenantes pour validation et évaluée plus en détail au cours des ateliers de mise à niveau et de planification des actions.

Toutes les opportunités identifiées peuvent faire l'objet d'une évaluation plus approfondie afin de déterminer leur viabilité et leur pertinence pour les catégories de jeunes prioritaires. Les facteurs à évaluer peuvent inclure la rentabilité, les insuffisances en matière de travail décent, l'environnement porteur, le niveau d'études et les compétences requises, l'accès aux ressources productives et les domaines d'amélioration des opportunités existantes. Les possibilités d'emploi salarié sont viables lorsqu'elles offrent des conditions de travail décentes. Les nouvelles entreprises ou l'expansion d'entreprises existantes sont viables lorsqu'il existe une demande claire et satisfaisante du marché pour les produits, des modèles d'entreprise solides (soutenus par un accès adéquat aux ressources productives telles que le capital, la terre et la main-d'œuvre) et un fort potentiel d'amélioration des conditions de travail décentes.

Étant donné que les populations de jeunes sont constituées de sous-groupes hétérogènes dont les difficultés et les risques socioculturels varient, il est important d'évaluer l'accessibilité et la viabilité des opportunités identifiées pour certains groupes spécifiques. Il convient de noter que certains groupes de jeunes, comme les jeunes femmes, peuvent être confrontés à des inégalités dans l'accès aux opportunités en raison, par exemple, de normes socioculturelles. Lors de l'identification des opportunités, il convient de préciser si les rôles sont principalement destinés aux hommes, aux femmes ou s'ils sont équitablement répartis. Il faut également évaluer les risques environnementaux liés à chaque opportunité spécifique, ainsi que les risques liés aux insuffisances en matière de travail décent, en particulier l'emploi informel et les bas salaires.

En préparation des discussions qui se tiendront dans le cadre des ateliers de mise à niveau et de stratégie, les praticiens devraient commencer à réfléchir au modèle d'entreprise incluant les jeunes pour chaque opportunité commerciale, ainsi qu'à des analyses simples des coûts et des bénéfices, aux services de soutien nécessaires à fournir et aux politiques et institutions habilitantes. Une fois que les opportunités précises et le nombre potentiel d'emplois pouvant être créés sont identifiés, une vision de l'emploi des jeunes dans la chaîne de valeur sélectionnée peut alors être définie au cours du processus de mise à niveau décrit au chapitre 6.

L'évaluation de la chaîne de valeur de base et de la chaîne de valeur élargie axée sur les jeunes donne une bonne indication des opportunités d'emploi actuelles et potentielles, mais pour évaluer la probabilité d'adoption de stratégies pour une plus grande inclusion des jeunes, l'environnement porteur et la gouvernance et la dynamique de la chaîne de valeur doivent également être examinés à travers le



**TABLEAU 6. FORMAT POUR ÉNUMÉRER ET ÉVALUER LES OPPORTUNITÉS POTENTIELLES (EXISTANTES ET NOUVELLES) D'EMPLOI DES JEUNES ET DE NOUVELLES ENTREPRISES**

CHAÎNE DE VALEUR	TYPE D'EMPLOI	POTENTIEL POUR LES JEUNES						NIVEAU DE PROFITABILITÉ			BESOINS			RISQUES EN TERMES DE TRAVAIL DÉCENT	NIVEAU D'ÉVOLUTION EN TERMES D'ENVIRONNEMENT PORTEUR			CATÉGORIE DE JEUNES BÉNÉFICIAIRES (M-Homme, F-Femme, E-Egal)				REMARQUES GÉNÉRALES	
		Emploi salarié			Agripreneuriat			Faible → Élevé			Capital	Terre	Compétences		Faible → Élevé			M	F	E	Remarks		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3					1	2	3						
CV ÉLARGIE	Production	A)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
		B)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
		C)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
		D)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
		E)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
		F)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
		G)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
		H)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
		I)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
		J)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
		K)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
		L)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
CV DE BASE	Prévisions d'intrants	M)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
		N)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Source: Réalisé par les auteurs.

prisme des jeunes. Cet examen devrait mettre en évidence les contraintes spécifiques pour les jeunes en termes de marché qui peuvent entraver leur implication, ainsi que les possibilités de renforcer le soutien aux jeunes.

### 5.2.5 Environnement porteur

L'esprit d'entreprise et les possibilités d'emploi pour les jeunes sont facilités par un environnement porteur qui soutient les exploitations agricoles durables et les entreprises en aval. Un environnement général porteur pour les entreprises fournit l'appui nécessaire à la croissance et à l'expansion de la chaîne de valeur. Les politiques, réglementations, lois, infrastructures, institutions et programmes nationaux et internationaux pertinents font partie de l'environnement porteur qui a un impact sur les opérations de tous les acteurs de la chaîne de valeur (FAO, 2014). Les politiques nationales peuvent instaurer des mesures d'incitation, établir des prêts, des aides et des subventions pour encourager les personnes à s'impliquer dans le système agroalimentaire. Les institutions de recherche dirigées par les équipes gouvernementales et les ONG fournissent des informations par le biais d'études de marché et d'études sur la production de cultures intelligentes face au climat afin que les acteurs de la chaîne de valeur puissent s'adapter et rester efficaces, informés et compétitifs dans leur secteur d'activité. Un environnement porteur est également évalué sous l'angle de l'ouverture aux jeunes afin d'identifier les politiques, les lois, les institutions, le développement des entreprises et d'autres services de soutien destinés aux jeunes pour leur permettre de s'engager dans la chaîne de valeur.

Un environnement porteur est censé fournir de bonnes infrastructures physiques telles que l'accès aux exploitations et aux routes principales afin de réduire les pertes post-récolte, la transmission sans heurts des biens et des services, et l'approvisionnement en eau et en électricité pour les activités de transformation des produits. En plus d'une bonne infrastructure de base, l'infrastructure numérique devient essentielle à la compétitivité de la chaîne de valeur. Un bon réseau internet, des réseaux de téléphonie cellulaire et une connectivité numérique fiables sont importants pour l'innovation et l'adoption de technologies pour toutes les fonctions de la chaîne de valeur et pour les entreprises qui soutiennent la chaîne de valeur principale. Les applications de traçabilité par la chaîne de blocs, l'agriculture de précision, les plateformes de commerce électronique, les services de vulgarisation en ligne, les services bancaires mobiles, la technologie des drones et d'autres outils TIC sont utilisés pour améliorer l'efficacité, réduire les coûts et diffuser des informations pertinentes tout au long de la chaîne de valeur. Ces changements offrent des opportunités pour les jeunes qualifiés et éduqués d'être absorbés («attirés dans») dans des emplois hautement qualifiés ou de nouvelles entreprises commerciales. L'environnement porteur est analysé afin de déterminer l'infrastructure numérique et l'accès à une formation adéquate pour préparer les jeunes (les «inciter») aux technologies actuelles et futures et aux emplois verts du secteur.

Un environnement porteur pour les jeunes s'appuie sur des politiques qui ciblent les jeunes et peuvent offrir des programmes qui préparent les jeunes (facteurs d'incitation) à s'engager dans la chaîne de valeur en tant qu'employés ou entrepreneurs. Un domaine essentiel pour améliorer les opportunités entrepreneuriales pour les jeunes est d'adopter et d'appliquer des politiques



propices à une plus grande inclusion financière qui fournissent et promeuvent l'accès aux services financiers tels que le crédit, les services bancaires et le développement de connaissances en matière de financement pour permettre aux jeunes de participer (OIT, 2019b). Les études menées par l'OIT ont conclu que les opportunités d'entrepreneuriat pour les jeunes peuvent être facilitées par le soutien au mentorat d'entreprise, aux programmes d'incubation et aux microentreprises et petites et moyennes entreprises ainsi que d'autres modèles d'entreprise tels que les coopératives et entreprises sociales (OIT, 2019b). Outre le soutien aux entreprises destiné aux jeunes, des politiques et des programmes spécifiques facilitant l'accès à des intrants, des financements et des marchés abordables améliorent les chances de succès des jeunes agripreneurs. Si les opportunités d'investissement deviennent plus évidentes pour les jeunes et qu'un examen plus approfondi est nécessaire, l'outil de planification stratégique de la FAO pour catalyser les investissements des jeunes agro-entrepreneurs et assurer leur durabilité (Eiselen et Fiedler, 2020) est un point de référence utile.

Un autre domaine crucial pour l'analyse d'un environnement porteur est l'identification et l'application des lois et politiques du travail qui promeuvent des conditions de travail décentes pour les jeunes et la fin du travail des enfants et du travail forcé. Ces politiques peuvent renforcer les systèmes réglementaires et les dispositifs d'action collective, faciliter les salaires minimums pour les communautés rurales, améliorer la sécurité et la santé au travail, et soutenir les programmes de protection sociale pour réduire la vulnérabilité des ménages (Townsend *et al.*, 2017). Des exemples de points d'analyse et de questions directrices pour l'analyse d'un environnement porteur sont présentés dans le document suivant du tableau 7.

TABLEAU 7

EXEMPLES DE POINTS D'ANALYSE ET DE QUESTIONS DIRECTRICES POUR L'ANALYSE D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR		
CATÉGORIE	POINTS D'ANALYSE	EXEMPLES DE QUESTIONS DIRECTRICES
<b>Cadres politiques et institutionnels</b>	Politique nationale relative aux jeunes dans l'agriculture, politique de soutien à l'investissement, facilitation du commerce, système d'enregistrement des entreprises, normes relatives à l'alimentation et à l'hygiène  (Organisation internationale de normalisation [ISO], analyse des risques et maîtrise des points critiques [HACCP])	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Quelles sont les politiques et les cadres stratégiques relatifs aux jeunes? Les jeunes ont-ils connaissance de ces politiques? Quel est leur impact sur les jeunes?</li> <li>» Les jeunes (y compris les jeunes ruraux et les jeunes agripreneurs) participent-ils à l'élaboration des politiques et aux dialogues par l'intermédiaire de leurs réseaux et de leurs représentants? Si ce n'est pas le cas, pourquoi?</li> <li>» Existe-t-il des initiatives de soutien ou des incitations pour les jeunes agripreneurs? Si non, pourquoi pas?</li> <li>» Le système d'enregistrement des entreprises est-il bien établi et facilement accessible aux jeunes, y compris dans les zones rurales?</li> <li>» Des normes et des réglementations liées à l'agro-industrie ont-elles été établies dans le pays? Les informations sont-elles facilement accessibles aux jeunes, y compris dans les zones rurales?</li> <li>» Existe-t-il des solutions susceptibles d'offrir des opportunités d'entrepreneuriat et d'emploi aux jeunes?</li> </ul>





CATÉGORIE	POINTS D'ANALYSE	EXEMPLES DE QUESTIONS DIRECTRICES
<b>Infrastructures physiques</b>	Route (route rurale, route praticable toute l'année et autoroute), moyens de transport, source d'énergie (charbon de bois, énergie renouvelable [verte] telle que le bio-charbon de bois, énergie solaire, etc. solaire, etc.), électricité, eau (eau potable et eau d'irrigation), réseau de télécommunication (TIC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>» L'infrastructure de base est-elle bien développée dans la zone cible?</li> <li>» Existe-t-il des problèmes dans les infrastructures de base énumérées à gauche (points d'analyse)? Si oui, comment ces problèmes peuvent-ils être résolus?</li> <li>» Existe-t-il des solutions susceptibles d'offrir des opportunités d'entrepreneuriat et d'emploi aux jeunes (par exemple, la construction et la réhabilitation de routes, les services de transport, les emplois liés aux énergies renouvelables ou les emplois verts, les services d'information liés aux TIC, etc.)?</li> </ul>
<b>Normes socio-culturelles</b>	Convention socioculturelle (codes de conduite non écrits) affectant les jeunes, femmes et hommes	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Existe-t-il des normes socioculturelles qui empêchent les jeunes de s'engager dans l'agro-industrie?</li> <li>» Certaines normes sont-elles disproportionnellement désavantageuses pour certaines catégories de jeunes (par exemple, les jeunes femmes ou les plus jeunes). Dans l'affirmative, comment pourrait-on les minimiser?</li> <li>» Existe-t-il des solutions susceptibles d'offrir des opportunités d'entrepreneuriat et d'emploi aux jeunes?</li> <li>» Quels sont les canaux de communication permettant aux jeunes de faire entendre leur voix auprès des décideurs politiques? Sont-ils efficaces?</li> </ul>
<b>Collaborations organisationnelles</b>	Activités de recherche menées par des organismes de recherche liés à l'agriculture, activités de plaidoyer menées par des organisations de jeunes et des organisations de la société civile (OSC), initiatives d'autonomisation des jeunes menées par des organisations locales, nationales et internationales	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Les instituts de recherche sont-ils impliqués dans le développement de la chaîne de valeur? Existe-t-il un mécanisme permettant de partager les résultats et les recommandations entre les acteurs de la chaîne de valeur et de les utiliser efficacement pour son développement?</li> <li>» Les organisations de jeunes sont-elles activement impliquées dans les activités de plaidoyer liées aux jeunes?</li> <li>» Les projets et programmes des organisations internationales sont-ils bien intégrés dans les initiatives nationales en faveur de la chaîne de valeur ou liées aux jeunes? Si ce n'est pas le cas, comment cela pourrait-il être amélioré?</li> <li>» Existe-t-il des solutions susceptibles d'offrir des opportunités d'emploi et d'entrepreneuriat aux jeunes?</li> </ul>

Source: Réalisé par les auteurs.



## 5.2.6 Gouvernance et dynamique de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est régie par des règles de fonctionnement officielles et officieuses qui coordonnent et régulent les systèmes afin de générer de la valeur tout au long de la chaîne de valeur et de fournir des produits aux consommateurs finaux. La dynamique, le pouvoir et la répartition des avantages et du contrôle reposent sur les relations et la qualité des interactions entre les acteurs de la chaîne de valeur. Les comportements des acteurs de la chaîne de valeur sont influencés par leurs incitations, leurs risques, leur situation financière et leur accès à l'information (FAO, 2014). Les entreprises chefs de file peuvent décider et appliquer les règles de participation et de conformité pour tous les autres acteurs de la chaîne. Les formes de gouvernance peuvent inclure des contrats entre les acteurs de la chaîne de valeur, comprenant ou non des services intégrés, des accords informels, des réglementations gouvernementales, des flux d'informations et des normes non écrites, la détermination des prix et des conditions de paiement (FAO, 2014).

Les changements et les mises à niveau de la chaîne de valeur pour répondre aux contraintes et aux menaces peuvent nécessiter un dialogue et des négociations entre les acteurs de la chaîne de valeur. L'une des contraintes auxquelles sont confrontés les jeunes, soulignée au chapitre 2, est le manque d'inclusion et de représentation au niveau des discussions politiques. Pour l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes, il est important d'analyser la dynamique de la chaîne de valeur afin de déterminer le niveau de représentation des jeunes dans les coopératives, les organisations de producteurs et les syndicats. Le degré de représentation des jeunes agripreneurs et des jeunes travailleurs à leur compte dans les négociations et le dialogue afin d'articuler leurs contraintes et les solutions possibles seront également évalués.

Lors de l'analyse de la structure de gouvernance, les interactions entre les acteurs au niveau des liens verticaux et horizontaux sont examinées pour déterminer la qualité des relations qui peuvent soit créer des incitations, soit constituer une contrainte pour la mise à niveau et l'augmentation de la compétitivité (Springer-Heinze, 2018). Les acteurs liés verticalement en amont et en aval de la chaîne de valeur, avec des interactions de qualité, bénéficient de services intégrés, d'un approvisionnement fiable en intrants et de marchés rentables d'une chaîne de valeur efficace. Les petites et moyennes entreprises (PME) le long de la chaîne de valeur, notamment les jeunes agripreneurs liés verticalement à d'autres acteurs, peuvent bénéficier du transfert de compétences, de services et d'informations pour améliorer leurs compétences et leurs normes de qualité (USAID, 2021a). Des niveaux élevés de confiance, de coopération verticale et de relations symbiotiques avec des transferts d'informations, de compétences et de services facilitent le bon fonctionnement d'une chaîne de valeur compétitive, qui à son tour a un impact sur la qualité et le nombre d'emplois actuels et futurs.

Une bonne coopération entre les acteurs de la chaîne de valeur au même niveau peut également contribuer à la compétitivité, à l'innovation et à l'efficacité de la chaîne de valeur et de l'industrie. En travaillant ensemble et en créant des économies d'échelle, les acteurs liés horizontalement peuvent bénéficier d'actions



de négociation collective pour réduire les coûts des intrants, des services et des transactions (USAID, 2021a). Ils travaillent également ensemble pour normaliser leur production en partageant les compétences, les ressources et les risques afin d'améliorer la qualité des produits.

Les jeunes qui exploitent leur propre exploitation et entreprise de production primaire peuvent grandement bénéficier des liens horizontaux pour surmonter les contraintes. Cependant, comme le note le rapport de l'Agence allemande pour la coopération internationale (GIZ) sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés de leurs programmes sur l'emploi des jeunes en milieu rural (GIZ, 2020), la participation des jeunes aux coopératives agricoles est faible, ce qui les empêche de profiter pleinement des avantages de la négociation collective et des structures de soutien organisées. L'étude a révélé que les jeunes avaient du mal à se conformer à la structure hiérarchique des coopératives et à leurs conditions d'adhésion, telles que les cotisations (GIZ, 2020). En outre, certaines coopératives exigent que les membres soient des agriculteurs enregistrés qui possèdent ou louent des terres, et la plupart des jeunes manquent de terres et de capital de départ pour investir dans l'agriculture (FAO et SNV, 2021). Par conséquent, le rôle des coopératives agricoles collectives en tant que soutien à l'engagement des jeunes doit être évalué afin de déterminer si elles sont efficaces et il faut analyser les approches visant à faciliter et à soutenir le bon fonctionnement de ces groupes.

Les jeunes profitent également de l'utilisation de la technologie pour améliorer les liens verticaux et se connecter directement aux consommateurs finaux, ce qui leur permet d'éliminer les transactions avec les intermédiaires et de faire des économies. Cette tendance s'est accentuée pendant les restrictions de la covid-19, au cours desquelles les jeunes, férus de technologie, ont tiré parti d'internet et de la connectivité mobile, en particulier par le biais de médias sociaux tels que Facebook et WhatsApp, pour commercialiser leurs produits, gérer leurs paiements et régler les commandes qu'ils livrent ensuite directement à leurs clients (FAO, 2020a). Cette évolution de la dynamique doit également être évaluée, car elle laisse entrevoir des possibilités accrues de participation des jeunes dans la chaîne de valeur. Le tableau 8 fournit des questions directrices pour l'analyse de la gouvernance de la chaîne de valeur.



TABLEAU 8

QUESTIONS DIRECTRICES POUR L'ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DE LA CHAÎNE DE VALEUR		
TYPE DE LIENS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR	POINTS D'ANALYSE	EXEMPLES DE QUESTIONS DIRECTRICES
1 Liens verticaux entre les principaux acteurs de la chaîne de valeur	Collaborations, partenariats commerciaux, échange d'informations, accords de transaction, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» La relation entre acteurs est-elle mutuellement bénéfique?</li> <li>» L'interaction commerciale est-elle substantielle et durable? Existe-t-il des échanges de compétences, d'informations et de services?</li> <li>» Les jeunes, femmes et hommes, sont-ils inclus dans les interactions et le dialogue?</li> <li>» Quels types de mécanismes de soutien à la collaboration existent (par exemple, agriculture contractuelle, financement des intrants/actifs, etc.)? Ces mécanismes de soutien s'appliquent-ils aux adultes et aux jeunes de la même façon? Si non, quelles sont les différences?</li> </ul>
2 Liens horizontaux entre les acteurs de la chaîne de valeur (au même niveau)	Collaboration, partage de compétences, négociation collective, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Comment les acteurs d'une même fonction de la chaîne de valeur sont-ils connectés et organisés? (syndicats, coopératives, groupements de producteurs, etc.).</li> <li>» Les jeunes participent-ils à ces organisations et plateformes ou ont-ils des organisations et des réseaux de jeunes spécifiques?</li> <li>» À quelles difficultés les organisations réservées aux jeunes sont-elles confrontées? Quel est le niveau de coopération au sein de ces groupes?</li> <li>» Les jeunes ont-ils des mentors ou jeunes leaders qu'ils admirent et dont ils acquièrent des compétences entrepreneuriales et techniques?</li> </ul>
3 Liens entre les acteurs de la chaîne de valeur principale et élargie	Plateformes, partenariats et associations liés aux entreprises d'intrants/ services (disponibilité, accessibilité et abordabilité des intrants et des services), etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Les intrants et les services nécessaires sont-ils disponibles pour les utilisateurs visés? Si non, quels facteurs les rendent indisponibles?</li> <li>» Entre les adultes et les jeunes, y a-t-il des différences dans la disponibilité, l'accessibilité et l'abordabilité des intrants et des services? Si oui, quels facteurs font la différence?</li> </ul>

Source: Réalisé par les auteurs.

### 5.2.7 Environnement naturel

Les catastrophes naturelles telles que les sécheresses, les inondations et les ouragans, qui échappent au contrôle des producteurs, peuvent avoir un impact significatif sur les rendements et les revenus agricoles, la sécurité alimentaire, et la qualité et le prix des aliments (Gladek *et al.*, 2017). Il est donc important d'évaluer l'environnement naturel d'une chaîne de valeur comme le climat, le type de sol, la géographie, la topographie et les ressources naturelles, etc. qui ont un impact sur les coûts, les risques et les bénéfices des acteurs. Ceux-ci ont à leur tour un impact sur la compétitivité de l'ensemble de la chaîne de valeur (FAO, 2021a). L'environnement naturel présente des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces pour la

chaîne de valeur qu'il est essentiel d'évaluer et de prendre en compte pour l'avenir de la chaîne de valeur et lors des exercices de mise à niveau (FAO, 2021a).

Les groupes les plus vulnérables ayant une capacité limitée à s'adapter à des risques climatiques croissants sont les producteurs et les consommateurs de denrées alimentaires à faible revenu (Gladek *et al.*, 2017). Les conséquences les plus graves sont susceptibles de toucher davantage les travailleurs pauvres, ceux qui travaillent dans l'économie informelle, les travailleurs saisonniers et occasionnels, les travailleurs indépendants et les micro et petites entreprises (OIT, 2021c). Au cours de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes, il est essentiel de comprendre l'implication et le rôle de ces groupes, en particulier des jeunes, dans les emplois qui peuvent être plus sensibles aux changements environnementaux. Les impacts négatifs sur les marchés ruraux et urbains peuvent inclure le déplacement de travailleurs, les dommages aux infrastructures ou aux actifs commerciaux, les impacts sur les conditions de travail ou la migration forcée à court ou à long terme (OIT, 2021c).

### 5.2.8 Analyses de la durabilité

L'analyse passe maintenant des impacts de l'environnement sur la chaîne de valeur aux impacts de la chaîne de valeur sur les écosystèmes environnementaux, économiques et sociaux qui l'entourent. Les évaluations de la durabilité mesurent la performance de la chaîne de valeur en termes d'impacts économiques, sociaux et environnementaux, en examinant à la fois les impacts directs et les externalités générées par les acteurs de la chaîne de valeur, les prestataires de services et les travailleurs (FAO, 2021a). Elles évaluent également la résilience de la chaîne de valeur à répondre aux crises externes telles que les pandémies, les catastrophes naturelles, les troubles sociaux et les crises économiques.

Comme les trois dimensions de la durabilité sont étroitement liées, les causes profondes doivent être prises en compte lors de l'analyse. Par exemple, les impacts négatifs dans des domaines connexes tels que l'environnement (comme la dégradation des ressources naturelles) sont susceptibles d'entraîner une augmentation des difficultés au niveau social, en particulier dans les zones où les populations rurales se regroupent et où les incitations à l'intensification des terres sont les plus fortes (Sitko et Jayne, 2018)<sup>18</sup>.

Les groupes vulnérables, tels que les jeunes, étant plus susceptibles d'assumer les conséquences de ces impacts négatifs, ces considérations sont fondamentales dans le cadre des activités de développement axées sur les jeunes qui visent à bénéficier à la prochaine génération, pour améliorer moyens de subsistance et résilience.

<sup>18</sup> Grâce à la croissance démographique et à l'augmentation des investissements dans les infrastructures, l'accès aux marchés et l'accessibilité des marchés s'amélioreront probablement avec le temps, introduisant éventuellement des effets positifs sur les moyens de subsistance et l'inclusion sociale à court terme. Cependant, compte tenu de la croissance démographique, de l'explosion démographique des jeunes et de l'absence de changements radicaux dans l'utilisation des ressources, la dégradation des ressources menacera le développement économique et social et les efforts de développement risquent de ne pas atteindre leurs objectifs. Si elle n'est pas prise en compte, la dégradation des ressources naturelles est un immense problème qui menace non seulement la résilience du système agroalimentaire, mais aussi la durabilité de la croissance économique et donc les moyens de subsistance de ceux qui dépendent des ressources naturelles (Sitko et Jayne, 2018).



Pour aller plus loin: Outil pour réaliser une analyse de la durabilité et de la résilience:

- *FISH4ACP Developing sustainable value chains for aquatic products. Practical guidance for analysis, strategy and design* (FAO, 2021a).
- *Analyse de la chaîne de valeur pour le développement (VCA4D): Note méthodologique pour l'analyse des chaînes de valeur agricoles* (CE, 2021).

Les interventions de développement des chaînes de valeur doivent donc être basées sur une analyse holistique et intégrée des trois dimensions de la durabilité, et tenir compte du contexte local et des réalités des jeunes. L'évaluation de la durabilité aidera les acteurs de la chaîne de valeur à hiérarchiser les opportunités de mise à niveau qui sont les plus importantes pour résoudre les problèmes fondamentaux de durabilité (FAO, 2021a).

L'importance de mener une analyse de la durabilité et de la résilience est devenue plus évidente avec les événements récents de la pandémie de covid19. Cependant, des conseils détaillés sur la manière de mener de telles analyses dépassent le champ d'application de ce guide. La lecture du guide méthodologique FISH4ACP (FAO, 2021a) et du guide méthodologique de l'analyse des chaînes de valeur pour le développement (CE, 2021) est recommandée pour prendre connaissance des diverses méthodologies détaillées. Les sections ci-dessous expliquent brièvement

les trois dimensions de la durabilité et de la résilience en ce qui concerne l'emploi des jeunes et les actions à envisager pour la stratégie de mise à niveau.

**Analyse économique** – L'analyse économique de la chaîne de valeur mesure la durabilité économique de tous les acteurs et de leurs activités à valeur ajoutée (opérations) directement impliquées dans la chaîne. La santé économique de la chaîne de valeur a un impact sur l'emploi des jeunes, les entreprises des jeunes, la qualité des emplois (par exemple, les emplois permanents ou occasionnels, la rémunération) et la répartition des revenus au sein de l'économie nationale.

L'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes met un accent particulier sur les jeunes acteurs au sein de la chaîne de valeur sélectionnée afin de comprendre leur rôle et leurs difficultés par rapport à leurs homologues adultes. Une attention particulière devrait être accordée à l'inclusivité de la chaîne de valeur envers les jeunes, en particulier en ce qui concerne la répartition des revenus et de l'emploi entre les acteurs de la chaîne de valeur.

Les directives sur la chaîne de valeur FISH4ACP de la FAO (2021a) présentent une méthodologie et des outils d'analyse économique approfondie axés sur les contributions à la croissance économique au niveau des acteurs et de la chaîne de valeur. Avec le concept central de «valeur ajoutée», l'approche examine les indicateurs d'impact sur la durabilité dans six domaines principaux:

- 1] rentabilité;
- 2] emploi;
- 3] valeur ajoutée;
- 4] effets sur l'économie nationale;
- 5] compétitivité internationale;
- 6] valeur pour le consommateur final.

Pour une analyse économique précise de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes permettant d'évaluer la valeur créée et distribuée le long de la chaîne de valeur, il est recommandé de collecter autant de données quantitatives fiables que possible sur les volumes, les prix, les coûts, les revenus, le nombre d'entreprises, le nombre de types d'emplois (ventilés par âge et sexe), les salaires (pour les travailleurs rémunérés), les bénéfices d'exploitation des entreprises dirigées par des jeunes, etc. Les données et les rapports secondaires existants fournissent également des informations économiques précieuses (par exemple, sur la rentabilité) pour l'évaluation de la chaîne de valeur.

**Analyse sociale** – La durabilité sociale se reflète dans les moyens de subsistance et l'inclusion des groupes vulnérables dans et autour de la chaîne de valeur. Compte tenu du rôle important des femmes et des jeunes dans l'agriculture, en particulier dans les pays en développement, les disparités de genre et sociales (origine ethnique, état civil, âge, revenu et études) sont des aspects clés à prendre en compte pour un examen plus approfondi de la répartition des avantages économiques et sociaux de la chaîne de valeur (FAO, 2019c).

Les indicateurs évalués dans le cadre de l'analyse sociale sont notamment: les conditions de vie, l'égalité des sexes, les conditions de travail, les droits à la terre et à l'eau, la sécurité alimentaire et nutritionnelle et le capital social (CE, 2021). En plus de cela, l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes étudie le travail des enfants et les transitions école-travail, le transfert intergénérationnel des ressources, la marginalisation politique, le dialogue social et les normes sociales et culturelles concernant les jeunes travailleurs et agripreneurs. Certains de ces indicateurs auront déjà été examinés dans le cadre de l'analyse des facteurs d'incitation et d'attraction.

L'évaluation de la durabilité sociale de la chaîne de valeur et des lacunes existantes en ce qui concerne les jeunes en particulier est essentielle pour que les acteurs de la chaîne de valeur reconnaissent les dynamiques et les limites souvent cachées, et leur offre la possibilité d'inclure délibérément les jeunes dans la chaîne de valeur. L'inclusion de groupes de jeunes tout au long du processus de mise en œuvre augmentera l'appropriation future des activités, garantissant que la dynamique de changement se poursuive au-delà du calendrier d'un projet. En outre, il est essentiel que les droits et les réalités des jeunes soient respectés et que leur voix soit entendue dans les processus qui affectent leur vie et leurs moyens de subsistance, afin de s'assurer qu'ils jouent un rôle actif dans l'élaboration de leur avenir en tant que prochaine génération d'adultes.

**Analyse environnementale** – Au fil des décennies, les pratiques agricoles telles que la monoculture intensive avec des intrants chimiques, l'élevage à grande échelle et la pêche non durable ont eu un impact négatif sur les écosystèmes naturels. Elles ont contribué à la déforestation, à la perte de biodiversité, à l'érosion des sols, à la surexploitation et à la pollution des sources d'eau douce, à l'épuisement des stocks de poissons et à l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre (Gladek *et al.*, 2017). Cette analyse évalue l'impact de la chaîne de valeur sur l'environnement naturel. Les principaux domaines à analyser sont l'empreinte environnementale, la contribution au changement climatique, la toxicité et la pollution, l'épuisement des ressources, la perte de biodiversité, la perte et le gaspillage de nourriture et l'impact potentiel sur la santé humaine.



Les mises à niveau de la chaîne de valeur doivent permettre un ajout de valeur, mais pas au détriment des ressources naturelles (FAO, 2014). Cette nouvelle façon de penser et de commercer peut créer des opportunités pour les jeunes, à mesure que les chaînes de valeur et les économies cherchent à devenir plus vertes.

Cela pourrait se traduire par la création d'emplois verts dans les secteurs de l'agriculture, de la fabrication, de la recherche et du développement, de l'administration et des services qui contribuent de manière substantielle à la préservation ou à la restauration de la qualité de l'environnement (comme la fourniture de produits ou de services verts) ou par l'écologisation des entreprises existantes (par exemple, en modernisant les activités existantes pour qu'elles soient plus respectueuses de l'environnement). Selon le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) (PNUE, 2008), il s'agit d'emplois qui réduisent la consommation d'énergie, de matériaux et d'eau grâce à des stratégies à haut rendement, qui décarbonisent l'économie et qui minimisent ou évitent totalement la production de toutes les formes de déchets et de pollution. L'encadré 10 donne des exemples de modifications qui peuvent être apportées aux entreprises existantes dans les chaînes de valeur pour créer des emplois verts.

#### **Encadré 10. Exemples de modifications apportées aux entreprises existantes dans la chaîne de valeur pour créer des emplois verts**

1. Amélioration des pratiques de stockage et de manutention après récolte.
2. Systèmes de production intégrés et production de bioénergie utilisée pour la cuisson, le chauffage industriel et la production d'énergie mécanique et électrique; utilisation de certains produits (par exemple, les sous-produits).
3. Utilisation d'un élément de production en tant qu'intrant au sein de l'unité agricole (par exemple, agroforesterie, culture-élevage intégré, riz-poisson, systèmes alimentaires énergétiques, aquaponie).
4. Entretien des paysages et protection de la biodiversité – conservation ou protection de l'environnement et gestion durable des terres.
5. Production alimentaire respectueuse de l'environnement; agriculture biologique, compostage par la réutilisation des résidus (par exemple, déchets de culture, d'élevage et de poisson, et résidus de bois), apiculture, conservation de l'eau, agro-transformation et agroforesterie. Recyclage ou réutilisation des matériaux, etc.
6. Certification et marquage des produits durables, avec étiquetage des aliments produits de manière durable et biologique.

Dans certains cas, l'écologisation des entreprises existantes par l'adoption de pratiques plus respectueuses de l'environnement pourrait être une meilleure option qui mérite d'être explorée pour apporter des améliorations en termes d'efficacité. Selon l'OIT, la transition vers une économie à faibles émissions de carbone entraînera une augmentation nette de l'emploi, mais le nombre d'emplois créés tout au long du processus de transition dépend de la demande et de l'investissement (OIT, 2021c). Avec le soutien et les investissements de l'État et des ONG, des formations peuvent être proposées et peuvent être la réponse pour combler le manque de compétences, préparer les jeunes à des emplois plus verts et fournir des financements abordables pour les entreprises vertes.

Les agripreneurs innovants et les jeunes férus de technologie peuvent être en mesure d'apporter des solutions aux défis environnementaux et être prêts à travailler avec les technologies vertes et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). Par exemple, de nouvelles possibilités d'emploi sont créées grâce à l'utilisation de l'énergie solaire pour la transformation des produits agricoles dans les zones hors réseau (Townsend *et al.*, 2017) et à des services de location de machines utilisées par des jeunes pour la préparation des terres ou la récolte, qui protègent et conservent les sols.

Toutefois, les jeunes, en particulier ceux des zones rurales, devront surmonter les contraintes liées au manque de compétences et de connaissances pertinentes, ainsi que les difficultés d'accès aux ressources productives (à un financement, par exemple) pour créer une nouvelle entreprise, avant de pouvoir tirer parti de ces opportunités.

### Impact de la pandémie de covid-19 sur l'emploi des jeunes et la résilience du système alimentaire

La pandémie de covid-19 a mis à l'épreuve la performance des systèmes alimentaires mondiaux et a eu un impact sur l'emploi des jeunes. Pour y faire face, les jeunes ont fait appel à leur esprit d'innovation et de créativité pour trouver des solutions à certains des défis auxquels ils étaient confrontés. L'encadré 11 décrit les impacts de la pandémie de covid-19 sur l'emploi des jeunes et les réponses apportées par les agripreneurs et les pouvoirs publics.



## Encadré 11. Covid-19, résilience et emploi des jeunes

### Impact de la covid-19 sur l'emploi des jeunes et la résilience du système alimentaire

La pandémie de covid-19, une menace externe pour les systèmes agroalimentaires mondiaux, a eu un impact négatif sur les entreprises et les emplois associés aux chaînes de valeur alimentaires. En raison des restrictions de mouvement, les acteurs des chaînes de valeur et les prestataires de services d'appui ont été confrontés à la perte de marchés, de revenus, de moyens de subsistance et à un accès réduit aux intrants essentiels (FAO, 2020a). Cette situation a entraîné la perte d'emplois, en particulier pour les travailleurs informels, les jeunes ruraux et certains jeunes agripreneurs. Toutefois, les jeunes agripreneurs se sont adaptés et ont innové pour continuer à s'engager dans les chaînes de valeur et à en assurer le service. Ils ont créé des services de livraison pour le transport de leurs produits vers les clients, ont ajouté de la valeur à leurs produits de base, ont exploré d'autres voies pour se procurer des aliments pour animaux et autres intrants, et ont commercialisé et vendu leurs produits en ligne (FAO, 2020a).

Les perturbations de la distribution et des importations ont révélé certains des risques et des fragilités des systèmes agroalimentaires mondiaux actuels, les pays fortement dépendants des importations de denrées alimentaires ayant été fortement touchés. Les pouvoirs publics se concentrent désormais sur la mise en place de systèmes alimentaires locaux plus résistants et ont donné la priorité aux investissements visant à stimuler et à diversifier la production locale et à raccourcir les chaînes d'approvisionnement alimentaire. Ces initiatives visant à réduire la dépendance à l'égard des importations de denrées alimentaires créent de nouvelles opportunités sur les marchés nationaux qui peuvent présenter un grand potentiel pour les jeunes agripreneurs (FAO, 2020b). Cependant, elles doivent être soutenues par un environnement porteur qui offre l'appui nécessaire pour que les entreprises dirigées par des jeunes puissent prospérer. Parmi les exemples d'actions, on peut citer: le soutien des pouvoirs publics aux programmes de sous-traitance et d'agriculture contractuelle ou l'agrégation des produits agricoles entre les entreprises dirigées par des jeunes et les principales entreprises agroalimentaires, ainsi que le soutien et le renforcement des coopératives de jeunes et des organisations de producteurs incluant des jeunes (FAO, 2020a).

La desserte des marchés nationaux et régionaux et le raccourcissement des chaînes d'approvisionnement sont des éléments clés d'un système agroécologique qui peut réduire la vulnérabilité d'un pays aux crises extérieures telles que la covid-19 et la perturbation des marchés internationaux qui a suivi (IPES-Food, 2020). La FAO (2018d) reconnaît la capacité de l'agroécologie à fusionner les dimensions environnementale, sociale et économique de la durabilité. Le passage de l'agriculture industrielle à des **systèmes agroécologiques** diversifiés peut offrir des possibilités d'emploi et d'activités économiques aux jeunes.



### 5.2.9 Analyse SWOT

L'analyse SWOT est généralement utilisée pour synthétiser les résultats d'une analyse de la chaîne de valeur en informations concises pour la planification stratégique. Elle analyse les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui existent dans le cadre de la chaîne de valeur ou qui l'affectent. Elle concerne également la situation et l'impact sur l'emploi des jeunes et les entreprises gérées par des jeunes. L'état actuel de la chaîne de valeur, ses performances, les risques, les développements potentiels, l'engagement des jeunes et les opportunités peuvent être présentés dans une simple matrice SWOT. L'annexe G présente l'analyse SWOT de la chaîne de valeur du piment au Rwanda.

Lors de la compilation de la matrice, les questions relatives aux jeunes et les données collectées dans le cadre du processus d'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes sont examinées afin d'y trouver des informations essentielles. Par exemple, au cours du processus de sélection de la chaîne de valeur, les informations recueillies pour les arguments des différents groupes en faveur ou contre une chaîne de valeur mettent en évidence les forces, les faiblesses et l'attrait de la chaîne de valeur pour les jeunes, etc. L'analyse du marché final fournit des informations sur les opportunités futures et la gouvernance de la chaîne de valeur sur l'état des relations entre les acteurs de la chaîne de valeur, qui peuvent constituer des forces ou des faiblesses. Le tableau 9 présente une synthèse de ces facteurs, explique leur nature et donne des sources à partir desquelles obtenir des informations.

TABLEAU 9

#### SOURCES D'INFORMATION POUR L'ANALYSE SWOT

FACTEURS <sup>19</sup>	EXEMPLE DE SOURCES D'INFORMATION
<b>Forces:</b> Facteurs internes qui rendent la chaîne de valeur compétitive et la distinguent des autres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Processus de sélection des chaînes de valeur – Les forces sont identifiées et classées par rapport à d'autres chaînes de valeur.</li> <li>» Gouvernance de la chaîne de valeur – Coopération entre les acteurs, jeunes bénéficiant de la négociation collective, économies d'échelle, liens verticaux et horizontaux efficaces, jeunes activement impliqués dans le dialogue et les négociations.</li> <li>» Analyse de la chaîne de valeur principale et la chaîne de valeur élargie – Acteurs qualifiés et bien équipés, jeunes agripreneurs.</li> <li>» Environnement porteur pour la chaîne de valeur – Lois et politiques qui soutiennent la durabilité et la mise à niveau de la chaîne de valeur et l'engagement des jeunes.</li> <li>» Évaluation de la durabilité – Analyse économique pour montrer la rentabilité de la chaîne et de tous les acteurs. Analyse environnementale de l'impact positif ou régénérateur des activités de la chaîne de valeur sur l'environnement et la communauté.</li> <li>» Analyse du marché final – Identification des marchés stables, rentables et en croissance.</li> <li>» Analyse des facteurs d'incitation et d'attraction – Emplois décents, bonne gouvernance et environnement porteur pour le développement.</li> </ul>

&gt;&gt;&gt;

<sup>19</sup> Guide méthodologique de FISH4ACP (FAO, 2021a).



>>>

FACTEURS	EXEMPLE DE SOURCES D'INFORMATION
<p><b>Faiblesses:</b> Facteurs internes qui empêchent une performance optimale ou domaines à améliorer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Processus de sélection des chaînes de valeur – Faiblesses identifiées.</li> <li>» Analyse du marché final – Problèmes internes pour se conformer aux exigences d'accès au marché (en particulier pour les exportations).</li> <li>» Gouvernance de la chaîne de valeur – Faible niveau de confiance entre les acteurs, structures de gouvernance faibles.</li> <li>» Évaluation de la durabilité – Déficiences de travail décent, coûts élevés des intrants.</li> <li>» Analyse des facteurs d'incitation et d'attraction – Déficiences de travail décent et dialogue social insuffisant.</li> </ul>
<p><b>Opportunités:</b> Facteurs externes qui confèrent à l'organisation un avantage concurrentiel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Analyse du marché final – Identifier les marchés nouveaux ou en croissance.</li> <li>» Environnement porteur – Nouvelles lois et politiques qui soutiennent la croissance des entreprises et des jeunes.</li> <li>» Évaluation de la durabilité – Questions environnementales, pandémies, changement climatique, etc.</li> <li>» Analyse des facteurs d'incitation et d'attraction – Jeunes compétents et qualifiés.</li> </ul>
<p><b>Menaces:</b> Facteurs externes qui peuvent nuire à l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Évaluation de la durabilité – Questions environnementales, pandémies, changement climatique, etc.</li> <li>» Environnement porteur – Lois et politiques défavorables.</li> <li>» Analyse du marché final – Les tendances de croissance du marché peuvent être négatives; les concurrents gagnent des parts de marché.</li> <li>» Analyse des facteurs d'incitation et d'attraction – Manque d'attractivité du secteur agricole.</li> </ul>

Source: Réalisé par les auteurs.

La matrice SWOT peut être utilisée comme un outil de présentation et de discussion pour valider les résultats de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes lors des ateliers de validation par les parties prenantes discutés dans la section suivante.

### 5.2.10 Validation des résultats par les parties prenantes

Dans le cadre de la méthodologie participative de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes, les parties prenantes doivent avoir la possibilité de discuter des résultats avant que l'équipe ne passe à l'étape de la planification. Leur participation vise à garantir la transparence, à valider les résultats, à combler les lacunes existantes et à encourager une plus grande implication et une éventuelle appropriation des plans d'action.

Pour que la validation soit efficace, il est important d'associer divers représentants de la chaîne de valeur et des parties prenantes bien informées capables de fournir des analyses critiques, des **jeunes** et acteurs tels que les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds, qui sont incités à réaliser des investissements pour mettre en œuvre des stratégies d'inclusion des jeunes. Les bons candidats peuvent être identifiés tout au long de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes, depuis la phase de démarrage et de sélection jusqu'aux phases de collecte et de validation des données, et peuvent être sélectionnés parmi (ou désignés par) les parties prenantes qui ont démontré une bonne connaissance de la chaîne de valeur ainsi qu'une bonne compréhension des questions liées aux jeunes.

L'atelier de validation peut durer une journée, s'étendre sur deux ou trois jours ou se limiter à une session de groupe de discussion. Quel que soit le format, il est essentiel, lors de l'animation de l'atelier, de créer un environnement dans lequel les parties prenantes se sentent à l'aise pour parler librement et faire des commentaires à l'équipe de projet afin de valider l'exactitude des résultats et de confirmer que tous les détails pertinents ont été pris en compte (OIT, 2021a).

Pour les équipes de recherche dont les membres sont basés dans différents pays, les ateliers virtuels (ou un mixte d'ateliers en présentiel et virtuels) sont des bons moyens de procéder à la validation des travaux par les parties prenantes. Les ateliers virtuels sont aujourd'hui plus répandus, car les organisations se sont adaptées aux plateformes en ligne durant la pandémie de covid-19 pour poursuivre leurs activités et leur engagement avec les parties prenantes. La plupart des professionnels ont déjà participé à un atelier virtuel et pour ceux qui n'ont pas l'expérience de l'organisation d'un tel atelier, le tableau 10 fournit des conseils pour mener à bien ce type d'atelier.

TABLEAU 10

**CONSEILS POUR RÉUSSIR UN ATELIER VIRTUEL****CONSEILS SIMPLES**

<b>Bien se préparer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Préparez un ordre du jour détaillé, mais restez simple et prévoyez des horaires flexibles.</li> <li>» Réaliser une session de test.</li> <li>» Travailler avec un cofacilitateur pour aider les grands groupes, gérer les sessions en petits groupes, répondre aux questions sur le chat, surveiller le temps, etc.</li> <li>» Demandez aux parties prenantes de s'inscrire avant l'atelier afin d'avoir une idée du nombre de participants et de diffuser l'ordre du jour à l'avance.</li> <li>» Envoyer un rappel à l'approche de la date.</li> </ul>
<b>Choisir les bons outils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Choisir la bonne plateforme de conférence (Zoom, Microsoft Teams, Google Hangouts, YouTube live, WebEx, GoToMeeting, etc.).</li> <li>» Les outils virtuels de partage et collaboration peuvent être: Zoom Built-in White Board, Google Docs, Google Jamboard, Mural, Mentimeter, etc.</li> </ul>
<b>Faciliter la participation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Utiliser une salle de réunion, des sondages, des activités qui incitent l'auditoire à participer, mais aussi un système de vote anonyme (outils tels que Mentimeter, Poll Everywhere, etc.).</li> <li>» Établir des règles de base et une manière d'utiliser les microphones (muets-non muets, un membre de l'équipe peut être chargé de couper le son, afin que l'orateur puisse rester concentré, etc.).</li> <li>» Pour les ateliers d'une journée, prévoyez des pauses et différents types de tâches (Smart, 2020).</li> <li>» Impliquer tous les participants.</li> </ul>
<b>Clôture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Faire une synthèse de l'atelier et diffuser les résultats ou conclusions.</li> <li>» Encourager les commentaires.</li> <li>» Définir les prochaines étapes.</li> </ul>

Source: **Be-novative**. 2020. *Best practices: How to facilitate a virtual workshop?* Usability Geek, 1er avril 2020.

Les résultats convenus de l'atelier de validation seront ensuite utilisés pour informer l'étape suivante (élaboration de plans d'action) décrite au chapitre 6.



### 5.2.11 Établissement du rapport

À la fin de la validation par les parties prenantes, tous les résultats et conclusions de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes peuvent être compilés dans le rapport final d'analyse. Ce rapport présentera la méthodologie et les outils utilisés, les recherches documentaires et sur le terrain effectuées, le processus de compilation des données, les résultats, les constatations, les conclusions ainsi qu'une synthèse des principales recommandations pour la planification stratégique.

Ce rapport constitue la base d'un exercice participatif de planification stratégique visant à développer et à approuver la stratégie de mise à niveau et les plans d'action décrits au chapitre 6. Pour pouvoir suivre un déroulement logique, il est recommandé que les résultats et les conclusions soient présentés de manière claire et bien structurée (par exemple, selon les fonctions de la chaîne de valeur principale, de la chaîne de valeur élargie, de la gouvernance, de l'environnement porteur pour le développement et de l'évaluation de la durabilité) et qu'ils fournissent des éléments probants à l'appui des interventions recommandées. En outre, pour faciliter la prise de décision, il est souhaitable que le rapport soit concis et rédigé dans un langage accessible (CE, 2021).

Le rapport peut décrire en détail la structure et la dynamique de la chaîne de valeur, faire une évaluation approfondie de la position actuelle des jeunes à chaque étape, les opportunités et les contraintes pour accroître leur inclusion, l'existence ou non de facteurs d'incitation et d'attraction et la compétitivité globale de la chaîne de valeur. Pour faciliter la rédaction du rapport, voici un exemple de table des matières qui peut structurer le rapport:

#### Exemple de table des matières pour le rapport d'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes

- » Introduction: contexte, justification et objectifs de l'étude
- » Méthodologie
- » Résultats de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes
  - » Analyse du marché final
  - » Cartographie de la chaîne de valeur
  - » Analyse fonctionnelle mettant en évidence les principales contraintes, les opportunités et les facteurs d'incitation et d'attraction
    - chaîne de valeur principale
    - chaîne de valeur élargie
    - environnement porteur
    - gouvernance de la chaîne de valeur
    - environnement naturel
  - » Analyse de la durabilité
- » Questions spécifiques aux jeunes
- » Analyse SWOT et résumé des principales conclusions
- » Recommandations pour une vision, une stratégie et un plan d'action en faveur de l'emploi des jeunes.

## Autres ressources:

### Analyse générique de la chaîne de valeur

- » *FISH4ACP Developing sustainable value chains for aquatic products. Practical guidance for analysis, strategy and design* (FAO, 2021a).
- » *[Developing sustainable value chains for small-scale livestock producers](#)* (FAO, 2019c).
- » *Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolbook for Practitioners of Value Chain Analysis* (M4P et DFID, 2008).
- » *[Analyse de la chaîne de valeur pour le développement \(VCA4D\): Note méthodologique pour l'analyse des chaînes de valeur agricoles](#)* (CE, 2021).
- » *[Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent. Une approche systémique pour des emplois plus nombreux et de meilleure qualité.](#)* (OIT, 2021a).
- » *[ValueLinks 2.0: Manual on Sustainable Value Chain Development](#)* (Springer-Heinze, 2018).
- » *[Marketlinks: Value Chain Selection](#)* (USAID, 2021e).
- » *[Guidelines for value chain analysis](#)* (Hellin et Meijer, 2006).

### Collecte de données

- » *[Guide to Focus Group Discussions](#)* (USAID, 2008b).
- » *[Jobs in Value Chain Surveys: Tool 12 Semi-Structured Interview Guidelines](#)* (Banque mondiale, 2018a).

### Analyse du marché final

- » *[End market research toolkit: Upgrading value chain competitiveness with informed choice](#)* (USAID, 2008a).
- » *[MarketLinks: Conducting an End Market Analysis](#)* (USAID, 2021c).

### Cartographie de la chaîne de valeur

- » *FISH4ACP Developing sustainable value chains for aquatic products. Practical guidance for analysis, strategy and design* (FAO, 2021a).
- » *[Jobs in Value Chains Surveys: Tool 2 Value Chain Mapping Guidelines](#)* (Banque mondiale, 2018b).
- » *[Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolbook for Practitioners of Value Chain Analysis](#)* (M4P et DFID, 2008).
- » *[ValueLinks 2.0: Manual on Sustainable Value Chain Development](#)* (Springer-Heinze, 2018).



## Approche incitation et attraction

- » [\*A framework for a push/pull approach to inclusive market systems development\*](#) (USAID, 2015).
- » *Mesurer l'emploi décent des jeunes: Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail.* (OIT, 2018). Voir chapitre 2 sur les indicateurs de travail décent.

## Analyse économique, sociale et environnementale

- » *FISH4ACP Developing sustainable value chains for aquatic products. Practical guidance for analysis, strategy and design* (FAO, 2021a).
- » [\*Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolkit for Practitioners of Value Chain Analysis\*](#) (M4P et DFID, 2008).
- » [\*ValueLinks 2.0: Manual on Sustainable Value Chain Development\*](#) (Springer-Heinze, 2018).
- » [\*Marketlinks: Value Chain Selection\*](#) (USAID, 2021e).
- » *Analyse de la chaîne de valeur pour le développement (VCA4D): Note méthodologique pour l'analyse des chaînes de valeur agricoles* (CE, 2021).
- » [\*How to conduct a food commodity value chain analysis?\*](#) (PAM, 2010).

## Analyse SWOT

- » *Analyse de la chaîne de valeur pour le développement (VCA4D): Note méthodologique pour l'analyse des chaînes de valeur agricoles* (CE, 2021).
- » FAO, FISH4ACP Developing sustainable value chains for aquatic products. Practical guidance for analysis, strategy and design (FAO, 2021a).

## Validation par les parties prenantes

- » [\*Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent. Une approche systémique pour des emplois plus nombreux et de meilleure qualité\*](#) (OIT, 2021a).
- » [\*MarketLinks: Value Chain Analysis\*](#) (USAID, 2021b).

# C H A P I T R E 6

## Stratégie de mise à niveau de la chaîne de valeur et planification des actions



Comme indiqué dans les chapitres précédents de ce guide, l'objectif de l'analyse est d'étudier systématiquement une chaîne de valeur afin d'identifier les actions nécessaires pour tirer parti des opportunités de marché existantes et émergentes qui pourraient être exploitées pour développer la chaîne de valeur. Pour ce faire, on examine les fonctions et les processus au sein de la chaîne de valeur de base et de la chaîne de valeur élargie, ainsi que la manière dont la chaîne de valeur est gérée ou gouvernée. Les résultats soulignent (toutes) les contraintes et cherchent à identifier les causes profondes qui empêchent actuellement la chaîne de valeur de tirer parti des opportunités existantes. En s'attaquant aux principales contraintes et en identifiant les points d'appui, la mise à niveau de la chaîne de valeur est rendue possible et renforcée par des relations systémiques. Comme l'indiquent les directives FISH4ACP de la FAO sur les chaînes de valeur: «*Une stratégie de mise à niveau est l'approche intégrée choisie pour chercher simultanément à résoudre toutes les contraintes par le biais de solutions systémiques afin de concrétiser la vision*» (FAO, 2021a).

Pour une plus grande inclusion des jeunes basée sur l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes, la stratégie et le plan d'action de mise à niveau de la chaîne de valeur se concentreront sur l'intégration des aspects pertinents pour les jeunes, c'est-à-dire leurs forces, leurs intérêts et leurs actions pour surmonter les contraintes clés identifiées. Comme indiqué précédemment, il s'agit spécifiquement de stimuler l'emploi décent des jeunes ainsi que l'agripreneuriat (c'est-à-dire l'emploi indépendant) au sein de la chaîne de valeur de base et de la chaîne de valeur élargie pour un produit spécifique.

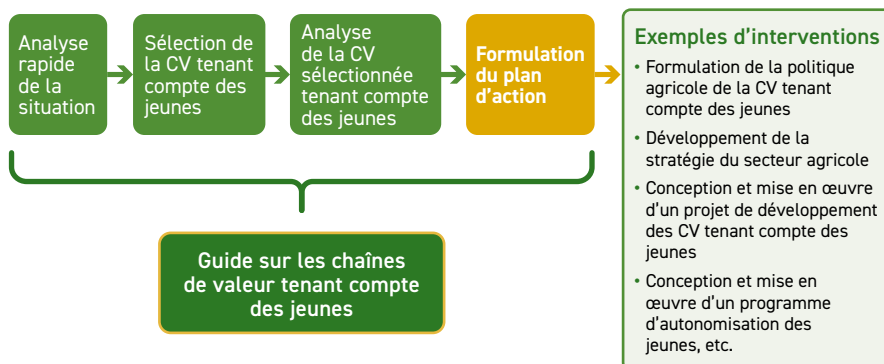
Ces aspects spécifiques aux jeunes doivent être intégrés dans la stratégie globale de mise à niveau de la chaîne de valeur ou peuvent être pris séparément dans le cas d'interventions spécifiques (voir figure 9). Cela dépend du but et de l'objectif de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes. La figure 9 présente différentes interventions possibles, qu'il s'agisse d'aider les décideurs politiques à définir une politique appropriée et des mesures de soutien pour une plus grande inclusion des jeunes, ou de renforcer le plaidoyer et l'inclusion des jeunes dans les processus décisionnels (programmes d'autonomisation), ou encore de projets spécifiques axés sur le développement d'une chaîne de valeur en particulier. Si le travail est effectué afin d'orienter une approche de développement intégrée, le plan d'action couvrira probablement divers objectifs combinés susmentionnés. Par conséquent, une telle stratégie intégrée axée sur les jeunes peut devenir assez complexe, avec une série de composantes ou d'objectifs à traiter par un groupe diversifié d'acteurs, de parties prenantes et d'appuis jouant un rôle clé dans les composantes de mise à niveau respectives.

Ce chapitre explique brièvement ce qu'est la mise à niveau et la planification des actions et fournit des conseils sur la manière de mener à bien l'exercice en mettant l'accent sur les jeunes (sur la base des conclusions de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes). Il fournit des exemples de modèles pour documenter les résultats. Il vise à sensibiliser les praticiens de la chaîne de valeur aux questions relatives aux jeunes. Vous pouvez également trouver des exemples et des méthodes éprouvées sur la façon de mener des ateliers de mise à niveau et les étapes de l'élaboration de stratégies de mise à niveau et de plans d'action dans les publications de MarketLinks (USAID, 2021d) et de ValueLinks2.0 (Springer-Heinze, 2018).



FIGURE 9

## Champ d'application du guide sur les chaînes de valeur tenant compte des jeunes



Source: Réalisé par les auteurs.

Le guide méthodologique FISH4ACP de la FAO (FAO, 2021a) fournit par exemple une description complète, étape par étape, de la manière d'élaborer une stratégie de mise à niveau associée à un plan de mise en œuvre. Les lecteurs peuvent se référer à ces ressources pour des conseils plus détaillés.

## 6.1 » ATELIER DE MISE À NIVEAU DE LA CHAÎNE DE VALEUR TENANT COMPTE DES JEUNES – OBJECTIF ET CADRE

Pour préparer un exercice participatif de mise à niveau de la chaîne de valeur et de planification d'action axé sur les jeunes, l'équipe de la chaîne de valeur devrait partager les conclusions de l'analyse sur la chaîne de valeur tenant compte des jeunes avec les parties prenantes et les bénéficiaires avant l'événement proprement dit. Peuvent participer à l'atelier des représentants des groupes d'acteurs de la chaîne de valeur, des groupes de jeunes et des bénéficiaires ainsi que des investisseurs potentiels et d'autres groupes de parties prenantes consultés lors de l'analyse de la chaîne de valeur. Une pratique courante consiste à préparer une présentation des principaux résultats mettant en évidence les contraintes, les opportunités identifiées et les actions proposées, qui servira de base aux sessions suivantes. L'atelier sera animé par des membres de l'équipe de recherche, idéalement en collaboration avec des représentants de groupes de jeunes ou de bénéficiaires.

Pour un tel atelier de planification et de stratégie de mise à niveau de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes avec les parties prenantes, **l'accent sera mis sur les opportunités d'emploi décent pour les jeunes**. Les informations les plus pertinentes seront tirées de l'analyse des facteurs d'incitation et d'attraction (section 5.2.4) qui aura permis d'identifier les opportunités d'emploi potentielles pour les jeunes dans la chaîne de valeur de base et chaîne de valeur élargie (voir le modèle proposé dans le tableau 6, section 5.2.4.4). Pour être durables, ces opportunités nécessitent des interventions appropriées et des liens viables entre les acteurs de la chaîne de

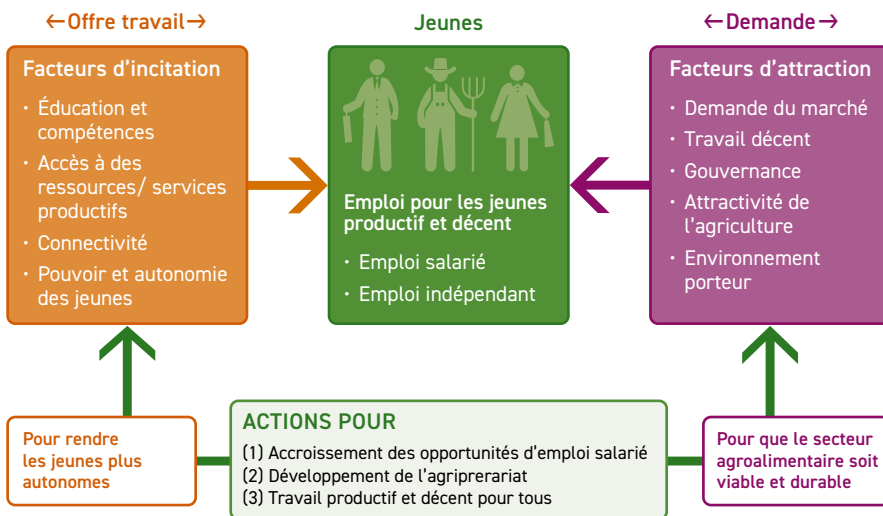
valeur dans un environnement porteur pour les entreprises. Cependant, pour que les jeunes puissent profiter de ces opportunités, ils doivent être «employables» et disposer d'une formation de base, de connaissances, de compétences et de la volonté d'apprendre et d'être formés.

Au cours de l'exercice de planification stratégique, le groupe de parties prenantes doit parvenir à un consensus sur les actions spécifiques à mettre en œuvre pour concrétiser les opportunités d'emploi potentielles et réduire l'écart entre la demande et l'offre de main-d'œuvre en tirant parti des facteurs d'incitation et d'attraction pour l'emploi des jeunes. La figure 10 présente une vue d'ensemble des facteurs potentiels et donne des exemples d'actions envisageables à tous les stades de la chaîne de valeur principale et de services d'appui à la chaîne de valeur élargie.

Le cadre de la figure 10 fournit un exemple de trois domaines d'action génériques à prendre en compte pour la formulation du plan d'action. Le premier scénario consiste à développer l'emploi salarié décent actuel. Les employeurs de salariés tels que les PME et les coopératives seront en mesure d'augmenter le nombre d'emplois non seulement en améliorant leurs activités actuelles, mais aussi en incorporant de nouveaux types d'activités. Le deuxième scénario est le développement de l'agripreneuriat, qui comprend à la fois l'expansion des entreprises agroalimentaires actuelles et le lancement de nouveaux types d'entreprises agroalimentaires offrant un travail décent aux jeunes. Le troisième scénario consiste à améliorer la qualité des opportunités salariales et entrepreneuriales existantes, en les rendant productives et décentes.

FIGURE 10

**Facteurs d'incitation et d'attraction et domaines d'action pour la planification stratégique**



Source: Réalisé par les auteurs.

En bref, les actions spécifiques prometteuses issues des résultats de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes peuvent être examinées de manière critique par rapport à ces trois éléments et les actions confirmées, afin que les jeunes actuellement au chômage, sous-employés ou qui ont un travail non rémunérateur puissent trouver des opportunités d'emploi productif et décent, que ce soit dans le cadre d'un emploi salarié ou en tant qu'agripreneurs. Afin de stimuler l'emploi du côté de la demande de main-d'œuvre et d'augmenter le nombre d'entreprises dans la chaîne de valeur ainsi que de développer les entreprises existantes, il convient d'investir davantage dans les entreprises et le commerce, notamment les entreprises dirigées par des jeunes. Cela peut se faire par le biais d'un environnement porteur pour les entreprises qui facilite l'accès au financement et/ou la réduction des risques par l'assurance ou d'autres moyens.

En fonction des caractéristiques de la chaîne de valeur et de l'accent mis sur les jeunes, l'atelier peut également se pencher sur la diversité des jeunes (voir chapitre 2). Les groupes cibles spécifiques (les décrocheurs scolaires, les migrants, les réfugiés, les minorités ethniques, etc.) ou les groupes particulièrement vulnérables parmi les jeunes de la région ou du pays. Ces groupes vulnérables, comme les réfugiés ou les jeunes (décrocheurs scolaires âgés de 15 à 17 ans) nécessitent une attention particulière et peut-être même des actions plus novatrices pour les inclure dans l'exercice de planification, c'est-à-dire qu'un certain type de soutien peut être envisagé en termes de protection sociale.

Il incombe aux animateurs de l'atelier de créer un environnement de travail porteur et ouvert afin de parvenir à des résultats mutuellement convenus (vision, stratégie, plan d'action) dans le temps limité dont ils disposent et dans le cadre général d'un atelier.

## 6.2 » ÉLABORATION DE STRATÉGIES DE MISE À NIVEAU

En général, l'identification d'une stratégie de mise à niveau et d'un plan d'action découle de la vision globale du développement d'une chaîne de valeur. Lorsque cela concerne les jeunes, l'optique est d'accroître leurs bénéfices. La stratégie de mise à niveau comporte plusieurs composantes stratégiques qui abordent les principales contraintes afin de réaliser la vision, ainsi qu'un ensemble d'activités proposées pour chaque composante de mise à niveau. Une procédure courante consiste à discuter et à finaliser l'énoncé de la vision, la stratégie de mise à niveau et les plans d'action proposés au cours de l'atelier de mise à niveau de la chaîne de valeur et de planification des actions, et à les documenter dans le cadre du rapport de l'atelier.

Si l'objectif d'analyser la chaîne de valeur est spécifiquement de concevoir un projet, la préparation d'un plan d'action nécessitera de collecter d'autres informations avant l'atelier et par exemple, d'établir un calendrier détaillé et de définir les responsabilités, les coûts et les modèles économiques inclusifs et autres données plus détaillés (en particulier au niveau des liens entre la production et le premier acheteur).

Pour aller plus loin: Voir l'approche progressive de la planification des actions de mise à niveau dans *FISH4ACP Developing sustainable value chains for aquatic products. Practical guidance for analysis, strategy and design* (FAO, 2021a).

Pour une meilleure compréhension du processus de mise à niveau, différentes étapes vont maintenant être présentées avec des définitions de travail et une réflexion sur la dimension «jeunes» de la problématique. Le rapport *Coffee Value Chain Analysis - Opportunities for youth employment in Uganda* (FAO, 2020c) donnera ensuite une bonne illustration d'une stratégie et d'un plan d'action de mise à niveau axés sur les jeunes.

Vision: La vision de la stratégie de mise à niveau de la chaîne de valeur décrit les aspirations au changement de la chaîne de valeur. Elle répond à la question suivante: À quoi devrait ressembler la **chaîne de valeur dans un certain nombre d'années (cinq ou dix ans par exemple)**? Pour développer une chaîne de valeur tenant compte des jeunes, cette déclaration doit clairement prendre en compte les jeunes ainsi que l'envisage l'étude API pour le Rwanda de la FAO et de la SNV: *«15 000 emplois décentés et productifs pour les jeunes, femmes et hommes, sont créés chaque année dans le secteur de l'horticulture»* (FAO et SNV, 2021).

**Stratégie:** Il s'agit d'un accord entre les acteurs de la chaîne de valeur sur les actions conjointes de mise à niveau. Après un accord sur la vision, l'étape pour parvenir à une stratégie et à un plan d'action (figure 11) consiste à identifier les options stratégiques, à convenir des composantes clés et des acteurs qui encadreront chacune des composantes, et à prioriser les plus pertinentes à traiter dans le cadre de l'inclusion des jeunes (c'est-à-dire ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire) et à déterminer qui dirigera la mise en œuvre. Les objectifs et le calendrier de chaque composante peuvent ensuite être discutés et convenus. Pour chacun des objectifs, il convient d'envisager des résultats concrets et les principales activités nécessaires pour atteindre ces résultats. Cet exercice et les différentes étapes à suivre s'inscrivent dans un processus similaire aux exercices traditionnels de cadre logique ou aux travaux plus récents utilisés pour définir une théorie du changement. Les homologues gouvernementaux et les partenaires du projet seront donc familiarisés avec cette méthodologie.

FIGURE 11

Séquences d'élaboration d'une stratégie de mise à niveau de la chaîne de valeur



Source: Réalisé par les auteurs.

**Mise à niveau:** D'une manière générale, la mise à niveau implique de mettre en place des **activités innovantes qui accroissent la valeur des produits ou des services et rendent le processus de production et de commercialisation plus efficace** (USAID, 2021d). La mise à niveau aura pour effets positifs d'obtenir des rendements plus élevés et des revenus réguliers et plus sûrs, de développer les connaissances, de créer des emplois, et d'accroître la capacité à répondre à

l'évolution des conditions du marché et enfin de réduire les risques ou les impacts sur l'environnement. La mise à niveau contribuera à la **compétitivité globale du sous-secteur et à la croissance économique nationale**. L'encadré 12 présente les domaines d'intervention traditionnels pour une mise à niveau de la chaîne de valeur.

Ces domaines d'intervention de mise à niveau de la chaîne de valeur ciblent davantage les aspects économiques que les questions environnementales et sociales. Toutefois, certaines questions sociales et liées à la gouvernance sont très pertinentes pour les jeunes et le développement de chaînes de valeur tenant compte des jeunes. C'est pourquoi l'analyse des facteurs d'incitation et d'attraction a été présentée au chapitre 5. Pour les discussions lors des ateliers, les opportunités d'emploi des jeunes (énumérées dans le tableau 6 - section 5.2.4.4) et les résultats de l'analyse des facteurs d'incitation et d'attraction réalisée lors de la phase d'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes (voir section 5.2.4) devront être examinés et vérifiés. Ils constituent la base pour décider des mesures à prendre pour chaque catégorie et pour évaluer la manière dont ces «points de discussion» sont liés aux résultats concernant les difficultés et les opportunités des différents stades de la chaîne de valeur principale et de la chaîne de valeur élargie.

### Encadré 12. Domaines d'intervention génériques pour la mise à niveau de la chaîne de valeur

#### Domaines d'intervention pour la mise à niveau de la chaîne de valeur

- » Mise à niveau des **processus** – augmentation de l'efficacité des processus internes (production, stockage, distribution, logistique, amélioration des conditions de travail des employés et travail décent).
- » Mise à niveau des **produits** – innovation, qualité.
- » Mise à niveau des **volumes** – plus de produits.
- » Mise à niveau **fonctionnelle** – transfert de certaines fonctions (par exemple, la commercialisation et/ou la transformation vers des organisations d'agriculteurs).

Les jeunes peuvent bénéficier des activités de mise à niveau qui peuvent offrir des opportunités d'emploi et d'agripreneuriat supplémentaires. Par exemple, les entreprises qui cherchent à améliorer leur fonctionnement peuvent adopter de meilleures pratiques de gestion post-récolte afin de réduire les pertes et d'augmenter leur volume de production. Grâce à cette mise à niveau, d'autres opportunités d'emploi post-récolte peuvent voir le jour permettant d'engager plus de jeunes pour aider au tri, au classement, au séchage, à l'emballage et au chargement.

Les mises à niveau au niveau de la transformation qui nécessitent des compétences plus élevées en matière de technologie de transformation et d'information (TIC) peut également offrir des opportunités pour les jeunes instruits et férus de technologie. Les jeunes ayant des compétences en TIC peuvent également tirer parti des possibilités d'accompagner les acteurs de la chaîne de valeur qui cherchent à améliorer leurs technologies telles que l'agriculture de précision.

Après un accord sur la stratégie globale de mise à niveau et les principaux domaines de résultats, l'atelier peut mettre en place des discussions en petits groupes sur les résultats spécifiques à atteindre. Ces discussions mettront en évidence les actions spécifiques requises et indiqueront qui prendra l'initiative d'y répondre ou d'en diriger la mise en œuvre. Deux tableaux sont fournis à l'annexe H pour orienter les points de discussion en utilisant à la fois une approche incitative et attractive (faisant référence au chapitre 5) et sélectionner des activités spécifiques qui soutiendront et renforceront les opportunités précédemment identifiées. Ces tableaux sont des illustrations de ce qu'il est possible de faire mais vous pouvez également réaliser vos propres tableaux sur de grandes feuilles en papier lors de vos sessions d'atelier.

Lors de l'examen des opportunités, durant l'atelier, vous pouvez cibler l'impact et la faisabilité, et recueillir les réactions des représentants de différents groupes de parties prenantes («triangulation»). Il est conseillé d'essayer de regrouper les opportunités par composantes et de les classer par ordre d'importance en fonction de l'impact potentiel et des effets de synergie.

Le calendrier de mise en œuvre des stratégies et des actions doit être envisagé à l'aide des informations issues du travail d'analyse décrit au chapitre 5 et du processus de planification des actions ultérieures décrit dans la section précédente. Les facilitateurs peuvent aider le groupe à réfléchir à des actions à court terme (souvent appelées «les solutions à portée de main») qui peuvent être initiées et avoir un effet positif immédiat et à des domaines d'action qui nécessitent plus de temps, notamment pour montrer les effets positifs sur l'emploi. La stratégie peut regrouper les opportunités d'emploi identifiées pour les chaînes de valeur respectives en actions stratégiques à court terme (1 à 2 ans), à moyen terme (1 à 5 ans) et à long terme (1 à 10 ans). Si elles sont adoptées, les stratégies à long terme proposées devront être initiées rapidement et non, par exemple, après cinq ans, lorsque les stratégies à moyen terme auront été mises en place. Les processus de changement proposés seront également plus longs à mettre en œuvre (voir tableau 11).

TABLEAU 11

EXEMPLES DE STRATÉGIES À COURT, MOYEN ET LONG TERMES	
<b>Court terme (1 à 2 ans)</b>	Ces stratégies proposent des opportunités immédiates de création d'emplois pour les jeunes, sans nécessairement chercher à s'appuyer sur une plus forte croissance des chaînes de valeur horticoles.
<b>Moyen terme (1 à 5 ans)</b>	Ces stratégies se concentrent sur la croissance des chaînes de valeur de l'horticulture, qui généreront ensuite des opportunités supplémentaires d'emploi pour les jeunes.
<b>Long terme (1 à 10 ans)</b>	Ces stratégies se concentrent sur des questions d'habilitation de plus haut niveau, telles que les stratégies gouvernementales, le développement des infrastructures, le développement de l'éducation en faveur des jeunes, etc.

Source: FAO et SNV. (à paraître). *Youth Centred Value Chain Analysis of Selected Horticulture Value Chains in Rwanda*. Rome.

L'expérience acquise par la FAO dans le cadre du programme Approche pays intégrée (API) (FAO, 2021b) au Kenya, au Rwanda et en Ouganda, par rapport

aux interventions à court terme, montre qu'il est probable que davantage d'emplois peuvent être créés au niveau de la production qu'au niveau des autres fonctions de la chaîne de valeur. Dans le même temps, si l'on se projette dans l'avenir, l'emploi devrait augmenter plus rapidement au niveau des autres fonctions. Au cours du siècle dernier, la plupart des pays ont connu (et connaissent encore) une évolution: l'augmentation de la taille des exploitations et l'amélioration de la mécanisation ont entraîné une réduction de la demande de main-d'œuvre au niveau de la production, tandis que l'ajout de valeur et la transformation dans les mêmes chaînes de valeur ont créé davantage d'emplois en dehors de l'exploitation. Par exemple, aux Pays-Bas, il a été rapporté que pour chaque agriculteur, il existe dix emplois non agricoles liés au secteur agricole (FAO et SNV 2021). C'est pourquoi les stratégies de création d'emplois à moyen et long termes doivent également aller au-delà de la production.

Après avoir discuté, évalué et confirmé les contraintes et les opportunités pour l'emploi des jeunes dans le cadre de la chaîne de valeur sur la base des informations reçues et des données collectées, le modèle de la stratégie de mise à niveau et du plan d'action doivent être choisis pour identifier et structurer les efforts requis à différents niveaux de la chaîne de valeur afin d'améliorer les performances et de créer davantage d'emplois décents pour les jeunes. Un tel modèle sera idéalement basé sur des composantes ou des objectifs qui ont été convenus par les participants et qui traitent des domaines stratégiques de la mise à niveau (voir le tableau 12 à titre d'exemple). Ces éléments sont spécifiques à chaque chaîne de valeur, mais peuvent inclure des objectifs stratégiques tels que l'accroissement de la production, l'alignement de la recherche et du développement sur les besoins de l'industrie ou la mise en place d'installations de transformation centralisées. Pour ce guide qui met l'accent sur les jeunes, la situation et les objectifs des jeunes sont essentiels et doivent être intégrés et ciblés dans la stratégie de mise à niveau.

Les objectifs stratégiques (ou les composantes de la stratégie) et les actions ou activités identifiées qui leur sont associées cherchent à apporter des réponses aux principales contraintes identifiées. Dans de nombreux cas, plusieurs composantes stratégiques doivent être définies afin de réduire une contrainte, alors que dans le même temps, une composante stratégique peut chercher à apporter des solutions à plusieurs types de contraintes. Outre la description de l'objectif stratégique (but, cibles, justification de son importance), le groupe se mettra d'accord sur les activités clés à entreprendre pour atteindre l'objectif stratégique. Les hypothèses seront également énumérées et il est important de les valider toutes. Le modèle doit également inclure l'acteur ou l'organisation responsable qui doit encadrer cette activité et fournir un calendrier indicatif des actions envisagées. Dans certaines situations, il est bon d'organiser des réunions individuelles avec les parties prenantes dont l'implication est essentielle pour la stratégie de mise à niveau avant l'atelier de planification de l'action, en particulier si elles sont censées encadrer la mise en œuvre d'une composante (voir le tableau 12). Au cours de la mise en œuvre de la stratégie et au fil du temps, les activités ou actions identifiées atténueront progressivement ces contraintes clés.

Une proposition pourrait être préparée par l'équipe de recherche, présentée lors de l'atelier, puis complétée par le groupe de parties prenantes au cours des séances de travail.

TABLEAU 12

MODÈLE DE PLAN D'ACTION			
COMPOSANTE X:		PRODUCTION ET PRODUCTIVITÉ DE L'EXPLOITATION	
Objectif stratégique:	texte		
Justification:	texte		
Principales activités	Principales hypothèses	Responsable (autres)	Calendrier
2.1			
2.2			
2.3			
2.4			

En résumé, la stratégie de mise à niveau de la chaîne de valeur est le fruit de l'interaction des parties prenantes de la chaîne de valeur et se concentrera sur l'exploitation des possibilités d'emploi décent des différents groupes de jeunes. Au cours de l'atelier, les parties prenantes de la chaîne de valeur et les représentants des bénéficiaires se mettront d'accord sur ce qu'ils veulent obtenir ensemble, par le biais de quelle action et sur la manière dont ils veulent y parvenir. Au cours de ce processus participatif, il est encouragé de s'assurer de la présence des partenaires clés pour la mise en œuvre et de faciliter la formation d'un groupe de coordination de la chaîne de valeur ou d'une plateforme multipartite qui sera étroitement impliqué dans la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de mise à niveau. Ce groupe deviendra finalement l'unité de suivi chargée de faire aboutir la stratégie et d'encadrer la mise en œuvre du plan d'action. Comme nous l'avons mentionné, cette stratégie axée sur les jeunes s'efforcera de concrétiser la vision par le biais d'un plan d'action convenu.

## Durabilité du développement de la chaîne de valeur

Donner aux jeunes les moyens de devenir des acteurs du développement et de la mise à niveau de la chaîne de valeur fait partie intégrante de l'approche de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes (voir la citation de l'OIT dans l'encadré 13). Il ne faut pas que les personnes, notamment les jeunes, deviennent dépendants des projets et de l'aide au développement. Les jeunes doivent développer leur capacité à juger la situation de manière critique afin de prendre des décisions en connaissance de cause et de saisir les opportunités offertes par la chaîne de valeur et le système agroalimentaire au sein duquel ils évoluent. Un projet peut faciliter et fournir un soutien ciblé à l'investissement ou un capital de départ, ainsi que les capacités et les compétences nécessaires. Cependant, les jeunes, en tant qu'acteurs de la chaîne de valeur et prestataires de services, devront, à la fin, approuver, voire concevoir, la stratégie de mise à niveau de la chaîne de valeur avec le soutien de l'équipe d'analyse de la chaîne de valeur.



**Encadré 13. Renforcer la capacité d'action des jeunes**

*«Le développement de la chaîne de valeur consiste à permettre au groupe cible de faire ses propres choix en connaissance de cause. Il ne s'agit pas de faire des choix POUR le groupe cible, mais de lui permettre de faire des choix éclairés, en lui donnant la liberté de décider par lui-même dans un régime de marché qui répond à ses besoins et à ses aspirations.»*

*Source: OIT. 2015. Guide sommaire sur le développement des chaînes de valeur. Comment créer de l'emploi et améliorer les conditions de travail dans des secteurs ciblés. Genève.*

**6.3 » DOCUMENTATION ET SUIVI**

Ce travail permettra d'élaborer une stratégie et un plan d'action de mise à niveau de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes – un document qui fournit une vision, une stratégie et des activités concrètes. Cela comprend une feuille de route (plan d'action) pour développer le secteur vers un niveau plus élevé de performance en matière de durabilité, offrant aux jeunes un maximum d'avantages et permettant leur inclusion. Le principal objectif de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes est de s'assurer que les résultats et les actions de mise à niveau convenus intègrent les jeunes et sont le plus profitables pour eux. Le plan d'action doit inclure tous les acteurs publics et privés à impliquer, et fournir également un calendrier des améliorations. Un aperçu des éléments qui peuvent composer ce rapport est fourni en annexe I.

Le suivi et l'évaluation (S&E) doivent faire partie intégrante de la stratégie de mise à niveau et de la mise en œuvre du plan d'action. Il est essentiel au processus et aidera les responsables de la mise en œuvre et leurs partenaires à détecter rapidement les problèmes et à prendre les mesures correctives nécessaires. Au cours du suivi, il sera nécessaire de collecter des données sur les réalisations et les impacts. Cela facilitera l'évaluation de l'efficacité des investissements et des activités décrites dans le plan d'action. Le suivi et l'évaluation encouragent une bonne prise de décision et permettent d'assurer la crédibilité des informations communiquées pour rendre compte de la «valeur» des bénéfices obtenus (OIT, 2015a).

En ce qui concerne les prochaines étapes et les recommandations pour la mise en œuvre de la stratégie de mise à niveau et du plan d'action, il est bon de mettre en place un comité de coordination de la chaîne de valeur et/ou une plateforme multipartite de la chaîne de valeur pour les jeunes. Une telle plateforme nécessitera l'aval et les ressources de l'État et du secteur privé. Elle regroupera diverses parties prenantes de la chaîne de valeur et des représentants des jeunes qui travailleront ensemble sur des activités, notamment celles qui relèvent des composantes de la stratégie élaborée. L'adhésion de toutes les parties prenantes sera essentielle au processus de mise en œuvre.

L'objectif principal de l'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des et des activités stratégiques et du plan d'action de mise à niveau est d'identifier les opportunités viables et les contraintes à l'engagement des jeunes dans les chaînes de valeur agricoles qui se traduisent par leur plus grande inclusion. La nature participative du processus analytique, la validation des résultats, la stratégie de mise à niveau et les ateliers de planification des activités ainsi que la stratégie et le plan d'action documentés constitueront la base du développement de chaînes de valeur tenant compte des jeunes, ce qui devrait accroître les opportunités d'emploi et d'activités économiques pour les jeunes au sein d'un secteur agricole plus attractif.

# Bibliographie



**AGNU (Assemblée générale des Nations Unies).** 1989. *Convention relative aux droits de l'enfant. Résolution 44/25 du 20 novembre 1989.* New York, États-Unis. [https://treaties.un.org/doc/source/docs/A\\_RES\\_44\\_25-Frn.pdf](https://treaties.un.org/doc/source/docs/A_RES_44_25-Frn.pdf)

**Agrinatura.** 2020. *The European Alliance on Agricultural knowledge for Development.* Prague. Consulté le 30 octobre 2021. <https://agrinatura-eu.eu>

**BAD (Banque africaine de développement), OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement) et CEA (Commission économique pour l'Afrique).** 2012. *Perspectives économiques en Afrique 2012: Promouvoir l'emploi des jeunes.* Paris. <https://doi.org/10.1787/aeo-2012-fr>

**Banque mondiale.** 2018a. *Jobs in Value Chains Surveys: Tool 12 Semi-Structured Interview Guidelines.* Washington, DC. [www.jobsanddevelopment.org/wp-content/uploads/2018/06/Tool-12-Semi-structured-Interview-Guidelines.pdf](http://www.jobsanddevelopment.org/wp-content/uploads/2018/06/Tool-12-Semi-structured-Interview-Guidelines.pdf)

**Banque mondiale.** 2018b. *Jobs in Value Chains Surveys: Tool 2 Value Chain Mapping Guidelines.* Washington, DC. [www.jobsanddevelopment.org/wp-content/uploads/2018/06/Tool-2-Value-Chains-Mapping-Guidelines.pdf](http://www.jobsanddevelopment.org/wp-content/uploads/2018/06/Tool-2-Value-Chains-Mapping-Guidelines.pdf)

**CE (Commission européenne).** 2017. *Analyser les chaînes de valeur pour agir plus efficacement. Pourquoi? Quoi? Comment?* Bruxelles. <https://agrinatura-eu.eu/wp-content/uploads/2015/03/VCA-4-pager-French-1.pdf>

**CE.** 2021. *Analyse de la chaîne de valeur pour le développement (VCA4D): Note méthodologique pour l'analyse des chaînes de valeur agricoles.* Bruxelles. <https://fr.scribd.com/document/605494235/ANALYSE-CHAINE-DE-VALEUR-AGRICOLE>

**CIST (Conférence internationale des statisticiens du travail).** 1993. *Resolution concerning the International Classification of Status in Employment (ICSE), adopted by the Fifteenth International Conference of Labour Statisticians (Janvier 1993).* Genève, Suisse, OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--stat/documents/normativeinstrument/wcms\\_087562.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--stat/documents/normativeinstrument/wcms_087562.pdf)

**CIST.** 2018. *Résolution I: Résolution concernant les statistiques sur les relations de travail.* CIST/20/2018/Résolution I. Genève, Suisse, OIT. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--stat/documents/meetingdocument/wcms\\_648695.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--stat/documents/meetingdocument/wcms_648695.pdf)

**Ministère de l'agriculture des îles Cook et FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture).** 2009. *Cook Islands Young Agricultural Entrepreneurs Program - Business Development Manual.* Rarotonga, Îles Cook. [38268-0c43116a3abc486890af2bdf3100904e3.pdf\(fao.org\)](http://38268-0c43116a3abc486890af2bdf3100904e3.pdf(fao.org))

**DESA de l'ONU (Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies).** 2019. *World Population Prospects 2019.* New York, États-Unis. Consulté le 30 octobre 2021. <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population>

1  
2  
3  
4  
5  
6  
AN BIBLIOGRAPHIE

- DESA de l'ONU. 2021. *Goal 8: Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all*. New York, États-Unis. Consulté le 12 novembre 2021. <https://sdgs.un.org/goals/goal8>
- Eiselen, B. et Fiedler, Y. 2020. *Catalysing young agri-entrepreneurs' investments and ensuring their sustainability – Strategic planning tool*. Rome, FAO et School of Agricultural, Forest and Food Sciences. [www.fao.org/3/cb1367en/CB1367EN.pdf](http://www.fao.org/3/cb1367en/CB1367EN.pdf)
- Elder, S., de Haas, H., Principi, M. et Schewel, K. 2015. *Youth and rural development: evidence from 25 school-to-work transition surveys*. Work4Youth Publication Series n° 29. Genève, Organisation internationale du travail (OIT). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_360558.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_360558.pdf)
- FASID (Foundation for Advanced Studies on International Development). 2003. *A Brief Introduction to Participatory Learning and Action (PLA)*. Tokyo.
- FAO. 2004. *Helping Small Farmers Think About Better Growing and Marketing – A Reference Manual*. Rome. 154 p. [www.fao.org/3/aj996e/aj996e.pdf](http://www.fao.org/3/aj996e/aj996e.pdf)
- FAO. 2010. *Rural Youth Employment in Developing Countries – A Global View*. Rome. [www.fao.org/3/al414e/al414e00.pdf](http://www.fao.org/3/al414e/al414e00.pdf)
- FAO. 2011. *Étude d'impact environnemental – Directives pour les projets de terrain de la FAO*. Rome. [www.fao.org/3/i2802f/i2802f.pdf](http://www.fao.org/3/i2802f/i2802f.pdf)
- FAO. 2014. *Développer des chaînes de valeur alimentaires durables. Principes directeurs*. Rome. <http://www.fao.org/3/i3953f/i3953f.pdf>
- FAO. 2015a. *Manuel de suivi et d'évaluation du travail des enfants dans l'agriculture*. Rome. [www.fao.org/3/i4630fr/I4630FR.pdf](http://www.fao.org/3/i4630fr/I4630FR.pdf)
- FAO. 2015b. *Inclusive business models – Guidelines for improving linkages between producer groups and buyers of agricultural produce*. Rome. [www.fao.org/3/a-i5068e.pdf](http://www.fao.org/3/a-i5068e.pdf)
- FAO. 2015c. *Understanding Decent Rural Employment*. Rome. <https://www.fao.org/3/bc270e/bc270e.pdf>
- FAO. 2016a. *Développer des chaînes de valeur sensibles au genre – Cadre d'orientation*. Rome. [www.fao.org/3/i6462f/i6462f.pdf](http://www.fao.org/3/i6462f/i6462f.pdf)
- FAO. 2016b. *Intégrer l'emploi rural décent dans la planification stratégique du développement agricole*. Rome. [www.fao.org/3/i5471fr/I5471FR.pdf](http://www.fao.org/3/i5471fr/I5471FR.pdf)
- FAO. 2018a. *Développer des chaînes de valeur sensibles au genre – Guide pratique à l'intention des praticiens*. Rome. [www.fao.org/3/i9212FR/I9212FR.pdf](http://www.fao.org/3/i9212FR/I9212FR.pdf)
- FAO. 2018b. *FAO and Cash+ – How to Maximize the Impact of Cash Transfers*. Rome. [www.fao.org/3/I8739EN/i8739en.pdf](http://www.fao.org/3/I8739EN/i8739en.pdf)

- FAO.** 2018c. *FAO's Integrated Country Approach (ICA) for promoting decent rural employment. Results and stories from the field.* Rome. <https://www.fao.org/3/CA2165EN/ca2165en.pdf>
- FAO.** 2018d. *Le travail de la FAO au service de l'agroécologie – Vers la réalisation des ODD.* Rome. [www.fao.org/3/I9021FR/i9021fr.pdf](http://www.fao.org/3/I9021FR/i9021fr.pdf)
- FAO.** 2018e. *Guidelines for measuring youth employment and decent work in agriculture in developing countries.* Rome. [www.fao.org/3/ca6390en/ca6390en.pdf](http://www.fao.org/3/ca6390en/ca6390en.pdf)
- FAO.** 2019a. *Agripreneuriat en Afrique – Histoires d'inspiration.* Rome. <https://www.fao.org/3/ca4671fr/CA4671FR.pdf>
- FAO.** 2019b. *Strategic Analysis and Intervention Plan for Wheat and Wheat Products.* Addis-Abeba. [www.fao.org/3/ca4202en/ca4202en.pdf](http://www.fao.org/3/ca4202en/ca4202en.pdf)
- FAO.** 2019c. *Developing sustainable value chains for small-scale livestock producers.* FAO Animal Production and Health Guidelines n° 21. Rome. <https://www.fao.org/3/ca5717en/ca5717en.pdf>
- FAO.** 2019d. *Cadre de la FAO sur les migrations – La migration un choix et une opportunité pour le développement rural.* Rome. [www.fao.org/3/ca3984fr/ca3984fr.pdf](http://www.fao.org/3/ca3984fr/ca3984fr.pdf)
- FAO.** 2020a. *Africa's youth in agrifood systems: Innovation in the context of COVID-19.* Accra. [www.fao.org/3/cb0539en/CB0539EN.pdf](http://www.fao.org/3/cb0539en/CB0539EN.pdf)
- FAO.** 2020b. *COVID-19 et le rôle des productions alimentaires locales dans la construction de systèmes alimentaires locaux plus résilients.* Rome. [www.fao.org/3/cb1020fr/CB1020FR.pdf](http://www.fao.org/3/cb1020fr/CB1020FR.pdf)
- FAO.** 2020c. *Coffee value chain analysis. Opportunities for youth employment in Uganda.* Rome. [www.fao.org/3/cb0413en/CB0413EN.pdf](http://www.fao.org/3/cb0413en/CB0413EN.pdf)
- FAO.** 2021a. *Emploi des jeunes.* Rome. Consulté le 4 novembre 2021. [www.fao.org/rural-employment/rural-employmentwork-areas/rural-employmentwork-areasyouth-employment/fr/](http://www.fao.org/rural-employment/rural-employmentwork-areas/rural-employmentwork-areasyouth-employment/fr/)
- FAO.** 2021b. *Approche pays intégrée (API) de la FAO pour l'intensification de la création d'emplois décents pour les jeunes dans les systèmes agroalimentaires.* Rome. Consulté le 4 novembre 2021. [www.fao.org/rural-employment/rural-employmentwork-areas/rural-employmentwork-areasyouth-employment/rym-project/fr/](http://www.fao.org/rural-employment/rural-employmentwork-areas/rural-employmentwork-areasyouth-employment/rym-project/fr/)
- FAO.** 2021c. *Plateforme de connaissances sur les chaînes de valeur alimentaires durables.* Rome. Consulté le 11 novembre 2021. [www.fao.org/sustainable-food-value-chains/home/fr/](http://www.fao.org/sustainable-food-value-chains/home/fr/)
- FAO.** (à paraître). *FISH4ACP Developing sustainable value chains for aquatic products. Practical guidance for analysis, strategy and design.* Rome.



- FAO. 2023. *Youth centered value chain analysis – The cases of Siaya and Kakamega counties in Kenya*. Nairobi. <https://doi.org/10.4060/cc3252en>
- FAO et FIDA (Fonds international de développement agricole). 2012. *Youth: The Future of Agricultural Cooperatives*. Rome. <https://ypard.net/images/files/file/ap668e.pdf>
- FAO, CTA (Centre technique de coopération agricole et rurale) et FIDA. 2014. *Les jeunes et l'agriculture: principaux enjeux et solutions concrètes*. Rome. [www.fao.org/3/i3947f/i3947f.pdf](http://www.fao.org/3/i3947f/i3947f.pdf)
- Farole, T., Sanchez Puerta, M., Canut, A. et Rizvi, A. 2018. *Jobs in Value Chains Survey Toolkit*. Jobs Guide Issue 2. Washington, DC, Banque mondiale. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/535171533831283854/pdf/129350-WP-Jobs-in-value-chains-survey-toolkit-PUBLIC.pdf>
- FIDA. 2018. *Nutrition-sensitive value chains – A guide for project design*. Rome. <https://www.ifad.org/documents/38714170/40804965/GFPD%2BNutrition-sensitive%2Bvalue%2Bchains%2BVOL.1.pdf/5177a3c0-a148-4b1f-8fff-967a42f51ce8?t=1584027322000>
- FIDA. 2019. *Rural Development Report. Creating opportunities for rural youth*. Rome. [https://www.ifad.org/documents/38714170/41190221/RDR2019 Overview e W.pdf/699560f2-d02e-16b8-4281-596d4c9be25a](https://www.ifad.org/documents/38714170/41190221/RDR2019%20Overview%20e%20W.pdf/699560f2-d02e-16b8-4281-596d4c9be25a)
- Filmer, D. et Fox, L. 2014. *Youth Employment in Sub-Saharan Africa*. Africa Development Forum. Washington, DC, Banque mondiale et Agence française de développement. <https://www.econbiz.de/Record/youth-employment-in-sub-saharan-africa-filmer-deon/10012550485>
- GIZ (Agence allemande de coopération internationale). 2014. *Guidelines for an Employment and Labour Market Analysis (ELMA)*. Bonn, Allemagne <https://www.alnap.org/help-library/guidelines-for-an-employment-and-labour-market-analysis-elma>
- GIZ. 2016. *Full and Productive Employment and Decent Work for All. Handbook on Employment Promotion in Development Cooperation*. Eschborn, Allemagne. <https://www.bmz-digital.global/wp-content/uploads/2022/08/Handbook-on-Employment-Promotion-in-Development-Cooperation.pdf>
- GIZ. 2020. *What works in Rural youth employment promotion? Good practices and lessons from GIZ Programmes on rural youth employment*. Bonn, Allemagne. [https://www.giz.de/en/downloads/giz2020\\_eng\\_employment\\_promotion.pdf](https://www.giz.de/en/downloads/giz2020_eng_employment_promotion.pdf)
- Gladek, E., Fraser, M., Gerard Roemers, G., Sabag Munoz, O., Kennedy, E. et Hirsch, P. 2017. *The Global Food System: An analysis*. Amsterdam, Metabolic et le Fonds mondial pour la nature Pays-Bas. <https://pymwymic.com/wp-content/uploads/2021/04/Global-Food-System-Analysis-1.pdf>

**GLM Institute.** 2003. *Sample of PRA Tools*. Tokyo.

**GSMA (Association mondiale des opérateurs de réseau mobile).** 2018. *The GSMA mAgri Value Chain Assessment Tool*. Londres. [www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2018/12/GSMA\\_mAgri\\_Value\\_Chain-Assessment-Framework.pdf](http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2018/12/GSMA_mAgri_Value_Chain-Assessment-Framework.pdf)

**GSMA.** 2021. *Digital Agriculture Maps. 2020 State of the Sector in Low and Middle-Income Countries*. Londres. [www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2020/10/GSMA-Agritech-Digital-Agriculture-Maps-2020-1.pdf](http://www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2020/10/GSMA-Agritech-Digital-Agriculture-Maps-2020-1.pdf)

**Hellin, J. et Meijer, M.** 2006. *Guidelines for value chain analysis*. Rome. [www.fao.org/3/bq787e/bq787e.pdf](http://www.fao.org/3/bq787e/bq787e.pdf)

**HLPE (Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition).** 2021. *Promouvoir la participation et l'emploi des jeunes dans l'agriculture et les systèmes alimentaires*. Rapport HLPE 16. Rome, CSA (Comité de la sécurité alimentaire mondiale). [www.fao.org/3/cb5464fr/cb5464fr.pdf](http://www.fao.org/3/cb5464fr/cb5464fr.pdf)

**IDS (Institut sur les études du développement).** 2021. *Participatory methods: Useful methods and ideas*. Brighton, Royaume-Uni Consulté le 3 novembre 2021. <https://www.participatorymethods.org/methods>

**IPES-Food (Groupe international d'experts sur les systèmes alimentaires durables).** 2020. *Le COVID-19 et la crise dans les systèmes alimentaires: Symptômes, causes et solutions potentielles*. Communiqué d'IPES-Food, avril 2020. Bruxelles. [https://www.ipes-food.org/\\_img/upload/files/COVID19%20COMMUNICATION\\_FR.pdf](https://www.ipes-food.org/_img/upload/files/COVID19%20COMMUNICATION_FR.pdf)

**Krishnan, A.** 2020. How AgTech is changing East African economies. In: *ODI (Overseas Development Institute)*. Consulté le 4 novembre 2021. <https://odi.org/en/insights/how-agtech-is-changing-east-african-economies/>

**M4P (Making Markets Work Better for the Poor) et DFID (Ministère du développement international du Royaume-Unis).** 2008. *M4P: Making Value Chains Work Better for the Poor – A Toolbook for Practitioners of Value Chain Analysis*. Phnom Penh. <http://valuechains4poor.pbworks.com/f/V4P+Toolbook+v3+Final+-+Part+1.pdf>

**Making Cents International et FINTRAC (Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada)** 2018. *Youth Inclusive Value Chain Analysis and Development: A Concise Handbook*. Washington, DC, Marketlinks. [www.marketlinks.org/sites/default/files/resource/files/Inclusive\\_VC\\_Analysis\\_Development.pdf](http://www.marketlinks.org/sites/default/files/resource/files/Inclusive_VC_Analysis_Development.pdf)

**McGregor, A. et Stice, K.** 2014. *Agricultural Value Chain Guide for the Pacific Islands*. Suva, Fiji, Koko Siga Pacific et CTA. Consulté le 30 octobre 2021. <https://pafpnet.spc.int/attachments/article/504/Agricultural%20Value%20Chain%20Guide%20for%20the%20Pacific%20Islands.pdf>



- Ministry of Agriculture and Animal Resources, Rwanda (MINAGRI).** 2019. *Gender and Youth Mainstreaming Strategy*. Kigali. <https://www.minagri.gov.rw/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=26822&token=b3f4c2d4d30825efb4d83aabc9c002f-cb17e353e>
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques).** 2003. *Glossary of Statistical Terms: Employment - ILO*. Paris. Consulté le 30 octobre 2021. <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=778>
- OCDE.** 2017. *Evidence-based Policy Making for Youth Well-being: A Toolkit*. OECD Development Policy Tools. Paris. [www.oecd.org/education/evidence-based-policy-making-for-youth-well-being-9789264283923-en.htm](http://www.oecd.org/education/evidence-based-policy-making-for-youth-well-being-9789264283923-en.htm)
- OIT (Organisation internationale du Travail).** 1998. *Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi. Adoptée par la Conférence internationale du travail à sa 90<sup>e</sup> session (Annexe révisée le 15 juin 2010)*. Genève, Suisse. Consulté le 4 novembre 2021. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_467654.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_467654.pdf)
- OIT.** 1999a. *Recommandation n° 190 sur les pires formes de travail des enfants, 1999*. Genève, Suisse. Consulté le 4 novembre 2021. [www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312528](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312528)
- OIT.** 1999b. *C182 - Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999*. Genève, Suisse. Consulté le 4 novembre 2021. [www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312327:NO](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312327:NO)
- OIT.** 2009. *Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent (DECAV). Guide à l'usage des praticiens, du développement économique, des gouvernements et des entreprises privées*. Genève, Suisse. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_202880.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_202880.pdf)
- OIT.** 2015a. *Guide sommaire sur le développement des chaînes de valeur. Comment créer de l'emploi et améliorer les conditions de travail dans des secteurs ciblés*. Genève, Suisse. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/--ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_546103.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_546103.pdf)
- OIT.** 2015b. *Tendances mondiales de l'emploi des jeunes 2015: Accroître les investissements dans l'emploi décent pour les jeunes*. Genève. Consulté le 4 novembre 2021. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_412019.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_412019.pdf)
- OIT.** 2016a. *Emploi et questions sociales dans le monde 2016: Tendances pour les jeunes*. Genève, Suisse. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_513746.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_513746.pdf)
- OIT.** 2016b. *En quoi consiste un emploi vert?*. Genève, Suisse. Consulté le 4 novembre 2021. [www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS\\_325251/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_325251/lang--fr/index.htm)

- OIT. 2016c. *Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent. Comment créer de l'emploi et améliorer les conditions de travail dans des secteurs ciblés. Seconde édition.* Genève, Suisse.
- OIT. 2017a. *Tendances mondiales de l'emploi des jeunes 2017: Vers un meilleur avenir professionnel.* Genève, Suisse. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_598676.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_598676.pdf)
- OIT. 2017b. *Estimations mondiales du travail des enfants: Résultats et tendances, 2012-2016.* Genève, Suisse. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms\\_651813.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_651813.pdf)
- OIT. 2018. *Mesurer l'emploi décent des jeunes: Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail.* Genève, Suisse. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/instructionalmaterial/wcms\\_711190.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_711190.pdf)
- OIT. 2019a. *Travail décent pour les jeunes ruraux..* Genève, Suisse. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_729431.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_729431.pdf)
- OIT. 2019b. *Les petits comptent aussi: Données mondiales sur la contribution des travailleurs indépendants, des microentreprises et des PME à l'emploi (Résumé analytique).* Genève, Suisse. [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_723316/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_723316/lang--fr/index.htm) Le rapport complet est en anglais [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_723282.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_723282.pdf)
- OIT. 2020a. *Emploi et questions sociales dans le monde: Tendances 2020.* Genève, Suisse. Consulté le 4 novembre 2021. [www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2020/WCMS\\_757159/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2020/WCMS_757159/lang--fr/index.htm)
- OIT. 2020b. *Tendances mondiales de l'emploi des jeunes 2020: La technologie et l'avenir des emplois.* Genève, Suisse. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_737661.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_737661.pdf)
- OIT. 2021a. *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.* Genève, Suisse. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_789946.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_789946.pdf)
- OIT. 2021b. *Emploi et questions sociales dans le monde: Tendances 2021.* Genève, Suisse. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_825198.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_825198.pdf)
- OIT. 2021c. *Foire aux questions sur les changements de climat et l'emploi.* Genève, Suisse. Consulté le 30 octobre 2021. [www.ilo.org/global/topics/green-jobs/WCMS\\_371590/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/WCMS_371590/lang--fr/index.htm)
- OIT. 2021d. *Classification internationale de la situation dans l'emploi et du statut au travail (ICSE et ICSaW).* Genève, Suisse. <https://ilostat.ilo.org/fr/resources/concepts-and-definitions/classification-status-at-work/>



- Pacte mondial des Nations Unies.** 2021. *Ensuring a Living Wage is an Essential Aspect of Decent Work*. New York, États-Unis Consulté le 4 novembre 2021. [www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/livingwages](http://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/livingwages)
- PAM (Programme alimentaire mondial).** 2010. *Market Analysis Tool: How to Conduct a Food Commodity Value Chain Analysis?* Rome. <https://studylib.net/doc/8307892/how-to-conduct-a-food-commodity-value-chain-analysis%3F>
- PNUD et FEM (Fonds pour l'environnement mondial).** 2017. *Options and Opportunities to Make Food Value Chains More Environmentally Sustainable and Resilient in Sub-Saharan Africa*. New York, États-Unis [www.thegef.org/sites/default/files/publications/UNDP-GEF\\_VC\\_Study\\_Engl.pdf](http://www.thegef.org/sites/default/files/publications/UNDP-GEF_VC_Study_Engl.pdf)
- PNUE (Programme des Nations Unies pour l'environnement).** 2008. *Green Jobs: Towards decent work in a sustainable, low-carbon world*. Nairobi. [https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/8825/UNEPGreenJobs\\_report08.pdf](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/8825/UNEPGreenJobs_report08.pdf)
- Porter, M.E.** 1985. *Competitive advantage*. New York, États-Unis, The Free Press.
- Sitko, N.J. et Jayne, T.S.** 2018. *Integrating Climate- and Market-Smartness into Strategies for Sustainable Productivity Growth of African Agri-food Systems*. Research Paper 94. East Lansing, MI, États-Unis. Feed the Future Innovation Lab for Food Security Policy. Consulté le 30 octobre 2021. <https://ageconsearch.umn.edu/record/270643>
- SNV (Fondation néerlandaise pour les droits de l'homme).** 2020. *Opportunities for Youth Employment (OYE)*. La Hague. Consulté le 30 octobre 2021.
- Smart, J.** 2020. A guide to remote facilitation and online meetings. In: *SessionLab*. Consulté le 30 octobre 2021. [www.sessionlab.com/blog/remote-facilitation](http://www.sessionlab.com/blog/remote-facilitation)
- Springer-Heinze, A.** 2018. *ValueLinks 2.0 Manual on Sustainable Value Chain Development. Volume 1 Value Chain Analysis, Strategy and Implementation*. Eschborn, Allemagne, GIZ. [www.valuelinks.org/material/manual/ValueLinks-Manual-2.0-Vol-1-January-2018.pdf](http://www.valuelinks.org/material/manual/ValueLinks-Manual-2.0-Vol-1-January-2018.pdf)
- Townsend, R., Benfica, R.M., Prasann, A., Lee, M. et Shah, P.** 2017. *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs*. Washington, DC, Banque mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26506>
- UA (Union africaine).** 2021a. *Développement de la jeunesse*. Addis-Abeba. Consulté le 3 novembre 2021. <https://au.int/fr/developpement-de-la-jeunesse>
- UA.** 2021b. *African Agribusiness Youth Strategy Online Consultation Questionnaire*. Addis-Abeba. Consulté le 3 novembre 2021. <https://au.int/en/newsevents/20210519/african-agribusiness-youth-strategy-online-consultation-questionnaire-aays>
- UBOS (Uganda Bureau of Statistics).** 2018. *National Labour Force Survey 2016/17*. Kampala. [https://www.ubos.org/wp-content/uploads/publications/10\\_2018Report\\_national\\_labour\\_force\\_survey\\_2016\\_17.pdf](https://www.ubos.org/wp-content/uploads/publications/10_2018Report_national_labour_force_survey_2016_17.pdf)

- UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'enfance).** 2013. *La situation des enfants dans le monde 2013, les enfants handicapés*. New York, États-Unis. [https://www.unicef.fr/wp-content/uploads/2013/01/UNICEF\\_Rapport-Situation-2013\\_Handicap1.pdf](https://www.unicef.fr/wp-content/uploads/2013/01/UNICEF_Rapport-Situation-2013_Handicap1.pdf)
- UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture).** 2016. *Glossary: Youth*. Paris. Consulté le 30 octobre 2021. <https://unevoc.unesco.org/home/TVETipedia+Glossary/show=term/term=Youth#start>
- UIT (Union internationale des télécommunications).** 2013. *The ICT Opportunity for a disability inclusive development framework*. Genève, Suisse. <https://www.itu.int/en/action/accessibility/Documents/The%20ICT%20Opportunity%20for%20a%20Disability%20Inclusive%20Development%20Framework.pdf>
- UNIDO (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel).** 2011. Pro-poor value chain development. 25 Guiding questions for designing and implementing agroindustry projects. Vienne. [https://www.unido.org/sites/default/files/2011-12/Pro-poor\\_value\\_chain\\_development\\_2011\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2011-12/Pro-poor_value_chain_development_2011_0.pdf)
- USAID (Agence des États-Unis pour le développement international).** 2008a. *End market research toolkit. Upgrading value chain competitiveness with informed choice*. Washington, DC. <https://www.fao.org/sustainable-food-value-chains/library/details/it/c/266291/>
- USAID.** 2008b. *Guide to focus group discussions*. Micro Report #138. Washington, DC. [https://www.marketlinks.org/sites/default/files/resource/files/ML6294\\_mr\\_138\\_guide\\_to\\_focus\\_group\\_discussions.pdf](https://www.marketlinks.org/sites/default/files/resource/files/ML6294_mr_138_guide_to_focus_group_discussions.pdf)
- USAID.** 2015. *A framework for a push/pull approach to inclusive market systems development*. Washington, DC. [https://www.marketlinks.org/sites/default/files/resource/files/LEO\\_Framework\\_for\\_a\\_Push\\_Pull\\_Approach\\_to\\_Inclusive\\_Market\\_Systems\\_Devel....pdf](https://www.marketlinks.org/sites/default/files/resource/files/LEO_Framework_for_a_Push_Pull_Approach_to_Inclusive_Market_Systems_Devel....pdf)
- USAID.** 2016. *Youth Engagement in Agricultural Value Chains across Feed the Future: A Synthesis Report*. LEO Report n° 46. Washington, DC. [https://www.marketlinks.org/sites/default/files/resource/files/LEO\\_Report\\_No\\_46\\_Youth\\_Engagment\\_in\\_Ag\\_VCs\\_Across\\_FTF.pdf](https://www.marketlinks.org/sites/default/files/resource/files/LEO_Report_No_46_Youth_Engagment_in_Ag_VCs_Across_FTF.pdf)
- USAID.** 2018a. *Feed the Future Project Design Guide for Youth-Inclusive Agriculture and Food Systems Volume I: Project Design*. Washington, DC. <https://www.youthpower.org/resources/feed-future-project-design-guide-youth-inclusive-agriculture-and-food-systems-volume-i-project-design>
- USAID.** 2018b. *Feed the Future Project Design Guide for Youth-Inclusive Agriculture and Food Systems Volume II: Implementation*. Washington, DC. [https://www.youthpower.org/sites/default/files/YouthPower/files/resources/BFS\\_Volume\\_%20FINALsm\\_1.pdf](https://www.youthpower.org/sites/default/files/YouthPower/files/resources/BFS_Volume_%20FINALsm_1.pdf)
- USAID.** 2020. À propos de MarketLinks. Washington, DC. Consulté le 30 octobre 2021. <https://www.marketlinks.org/about>



- USAID. 2021a. *MarketLinks: 1.3 Le cadre*. Washington, DC. Consulté le 4 novembre 2021. <https://www.marketlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki/value-chain-framework>
- USAID. 2021b. *MarketLinks: 3.2 Analyse de la chaîne de valeur*. Washington, DC. Consulté le 4 novembre 2021. <https://www.marketlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki/32-value-chain-analysis>
- USAID. 2021c. *MarketLinks: 1.3.1 Marchés finaux – Aperçu*. Washington, DC. Consulté le 4 novembre 2021. <https://www.marketlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki/end-markets-overview>
- USAID. 2021d. *MarketLinks: 2.8 Mise à niveau*. Washington, DC. Consulté le 5 novembre 2021. <https://www.marketlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki/upgrading>
- USAID. 2021e. *MarketLinks: 1.4.1 Sélection de la chaîne de valeur – Aperçu*. Washington, DC. Consulté le 11 novembre 2021. <https://www.marketlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki/value-chain-selection-overview>
- USAID. 2021f. *MarketLinks: Wiki sur le développement de la chaîne de valeur*. Washington, DC. Consulté le 11 novembre 2021. <https://www.marketlinks.org/using-value-chain-development-wiki>
- ValueLinks. 2021. *ValueLinks*. Eschborn, Allemagne. Consulté le 11 novembre 2021. [www.valuelinks.org](http://www.valuelinks.org)
- Van Keulen, Rik, Rumenera, P., Banjara, G., Colantuoni, M. and Muthamia-Mwenda, J. 2022. *Horticulture value chain analysis – Opportunities for youth employment in Rwanda*. Rome, FAO. <https://doi.org/10.4060/cb8266en>
- Walker, C., DeMatteis, L. et Lienert, A., sous la dir. de. 2021. *Selecting value chains for sustainable food value chain development – Guidelines*. Rome, FAO. <https://doi.org/10.4060/cb7623en>
- Yifu Lin, J. 2021. Youth Bulge: A Demographic Dividend or a Demographic Bomb in Developing Countries? In: *World Bank Blogs*. Consulté le 5 janvier 2021. <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/youth-bulge-a-demographic-dividend-or-a-demographic-bomb-in-developing-countries>



# Annexes





## ANNEXE A

### Exemple d'ordre du jour pour l'atelier de sélection de la chaîne de valeur

PREMIER JOUR - DATE		
Partie I de l'atelier: tous les participants sont invités		
Horaire	Point de l'ordre du jour	Intervenant
9.00-9.10	Allocation d'ouverture	Intervenant
9.10-9.25	Présentation des participants	Tous les participants
9.25-9.45	Contexte du projet	Intervenant
9.45-10.15	Objectifs et attentes de l'atelier	Intervenant
10.15-10.30	Pause thé-café	
10.30-11.00	Présentation de la chaîne de valeur n° 1	Représentant(s) de la chaîne de valeur 1
11.00-12.00	Questions et réponses sur chaîne de valeur n° 1	Plénière
12.00-12.30	Présentation de la chaîne de valeur n° 2	Représentant(s) de la chaîne de valeur 2
12.30-13.30	Questions et réponses sur chaîne de valeur n° 2	Plénière
13.30-14.30	Déjeuner	
14.30-15.00	Présentation de la chaîne de valeur n° 3	Représentant(s) de la chaîne de valeur 3
15.00-16.00	Questions et réponses sur chaîne de valeur n° 3	Plénière
16.00-16.15	Pause thé-café	
16.15-16.45	Présentation de la chaîne de valeur n° 4	Représentant(s) de la chaîne de valeur 4
16.45-17.45	Questions et réponses sur chaîne de valeur n° 4	Plénière
17.45-18.00	Fin du premier jour	Intervenant



<b>DEUXIÈME JOUR - DATE</b>		
<b>Horaire</b>	<b>Point de l'ordre du jour</b>	<b>Intervenant</b>
9.00-9.15	Enregistrement durant la matinée	Intervenant
9.15-9.45	Présentation de la chaîne de valeur n° 4	Représentant(s) de la chaîne de valeur 4
9.45-10.15	Présentation de la chaîne de valeur n° 3	Représentant(s) de la chaîne de valeur 3
10.15-10.30	Pause thé-café	
11.00-11.30	Présentation de la chaîne de valeur n° 2	Représentant(s) de la chaîne de valeur 2
11.30-12.00	Présentation de la chaîne de valeur n° 1	Représentant(s) de la chaîne de valeur 1
12.00-12.30	Remarques de clôture - Partie I Photo de groupe	Intervenant
12.30-13.30	Déjeuner et départ des participants des chaînes de valeur	
<b>Partie II de l'atelier: FAO et partenaires régionaux uniquement (pêche et chaîne de valeur)</b>		
13.30-15.00	Commentaires sur les propositions	Partenaires régionaux
15.00-15.45	Présentation de l'approche de la chaîne de valeur	Présentateur
15.45-16.00	Pause thé-café	
16.00-17.00	Discussion sur la méthodologie de la chaîne de valeur	Présentateur
17.00-17.15	Remarques de clôture - Partie II	Intervenant



## ANNEXE B

### Exemple de modèle de matrice de notation

(pour plus de détails, voir Walker, DeMatteis et Lienert, 2021)

PRINCIPAUX CRITÈRES		POIDS DU CRITÈRE	NOM DE LA CHAÎNE DE VALEUR		
			Score	Score pondéré	Brève justification
I	FAISABILITÉ	50%			
A	<b>Faisabilité économique</b>				
1	Demande du marché	5%	2	= 5% x 2	
2	Avantage concurrentiel	5%			
3	Soutien du secteur privé	4%			
4	Risques liés au marché et à la logistique	...%			
5	Gouvernance	...%			
B	<b>Faisabilité sociétale</b>				
6	Soutien des pouvoirs publics	...%			
7	Soutien des donateurs et des partenaires	...%			
8	Services d'appui	...%			
9	Risques sociopolitiques	...%			
C	<b>Faisabilité environnementale</b>				
10	Capacité de l'écosystème et ressources naturelles	...%			
11	Risques météorologiques, environnementaux et biologiques	...%			

>>>

1  
2  
3  
4  
5  
6  
Bi  
ANNEXE B



PRINCIPAUX CRITÈRES		POIDS DU CRITÈRE	NOM DE LA CHAÎNE DE VALEUR		
			Score	Score pondéré	Brève justification
II	IMPACTS	50%			
A	Impacts économiques				
12	Emplois et revenus	7%			
13	Bénéfices	5%			
14	Recettes fiscales	4%			
15	Bénéfices pour les consommateurs	...%			
B	Impacts sociaux				
16	Répartition de la valeur ajoutée	...%			
17	Sécurité alimentaire, sanitaire et nutrition	...%			
18	Droits et sécurité des travailleurs	...%			
19	Normes socioculturelles	...%			
20	Institutions	...%			
C	Impacts environnementaux				
21	Empreinte carbone	...%			
22	Empreinte eau	...%			
23	Biodiversité	...%			
24	Gestion des écosystèmes	....%			
			Faisabilité	X.XX	
			Impact	X.XX	
			Total	X.XX	

Source: Walker, C., DeMatteis, L. et Lienert, A. sous la dir. de. 2021. *Selecting value chains for sustainable food value chain development – Guidelines*. Rome, FAO.



## ANNEXE C

### Exemples de questions pour les entretiens réalisés avec les informateurs clés tenant compte des jeunes

#### QUESTIONNAIRE SUR LES ACTEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR - AGRÉGATEURS

Vous avez été sélectionné pour participer à l'enquête car vous êtes un acteur de la chaîne de valeur\_\_\_\_\_. Votre participation est volontaire et toute information donnée restera confidentielle. Vos points de vue nous aideront à élaborer des stratégies pour améliorer les résultats des activités de votre chaîne de valeur.

SECTION A: CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES			
S/N°	Question	Réponses	Code de la réponse
1)	Comté		
2)	Zone au sein du comté		
3)	Quartier		
4)	Nom du répondant		
5)	Sexe du répondant	1 = Homme 2 = Femme	
6)	Tranche d'âge	1 = Moins de 18 ans 2 = 18-25 ans 3 = 26-30 ans 4 = 30-35 ans 5 = Plus de 35 ans	
7)	Plus haut niveau d'étude	1 = Aucun/n'a pas été à l'école 2 = Premier cycle du primaire (1-4) 3 = Enseignement primaire supérieur (5-8) 4 = École secondaire 5 = Post-secondaire/enseignement et formation techniques et professionnels 6 = Collège/université 7 = Études supérieures	
8)	Quelle est la taille de votre ménage?		
9)	Quelle est votre occupation principale?		

>>>



SECTION A: CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES							
10)	Dans quelle catégorie entre votre entreprise?	Propriétaire unique Partenariat Entreprise privée Coopérative Groupe de jeunes Autre, veuillez préciser					
11)	Votre entreprise est-elle enregistrée/formelle? Si non, pourquoi?	Oui Non (expliquez pourquoi) Mon entreprise est en cours d'enregistrement.					
SECTION B: RESSOURCES HUMAINES DANS VOTRE ENTREPRISE							
1)	Combien de travailleurs employez-vous? Combien d'entre eux sont permanents/à temps plein? Combien sont saisonniers/occasionnels? Quelle est la tranche d'âge de ces travailleurs?	Personnel	Hommes	Femmes	Âge		
					16-17	18-35	Plus de 35
		Permanent/plein temps					
		Saisonnier/occasionnel					
	Total						
2)	Les employés à temps plein ont-ils des contrats écrits?	1 = Oui 2= Non					
3)	Les travailleurs occasionnels/saisonniers ont-ils des contrats écrits?	1 = Oui 2= Non					
4)	Combien de mois par an les travailleurs occasionnels/saisonniers sont-ils habituellement employés?						
5)	Quelles sont les principales tâches effectuées par vos jeunes employés?						
6)	Employez-vous des travailleurs migrants?						
7)	Quelles tâches effectuent-ils? Avez-vous des travailleurs familiaux qui contribuent à soutenir votre entreprise? Combien? Combien ont moins de 35 ans?	Si oui, quelles tâches effectuent-ils habituellement? Non					
8)	Y a-t-il des jeunes de moins de 18 ans parmi vos travailleurs familiaux ou travailleurs salariés?	Oui, dans les deux groupes Oui, uniquement parmi les travailleurs familiaux Oui, uniquement parmi les salariés Non Je ne sais pas					





>>>

SECTION B: RESSOURCES HUMAINES DANS VOTRE ENTREPRISE		
9)	Les jeunes de moins de 18 ans effectuent-ils les mêmes tâches que les autres travailleurs? Quelles tâches en particulier?	
10)	Prévoyez-vous d'employer davantage de jeunes travailleurs à l'avenir? Si oui, pour quel type d'emplois/tâches en particulier? Quelles sont les compétences générales et techniques requises pour ces emplois?	Oui, préciser les tâches et les compétences requises Non, pourquoi?
11)	Comment recrutez-vous votre personnel?	1 = Par le biais de références 2 = Recrutement auprès d'établissements de formation 3 = Annonces dans les médias locaux 4 = Autres, veuillez préciser
12)	Quelle est la rémunération moyenne de votre personnel? Veuillez faire la distinction entre les employés permanents et les travailleurs saisonniers.  La rémunération des jeunes travailleurs est-elle différente de celle des travailleurs plus âgés?	
13)	Quels autres avantages offrez-vous à votre personnel?	1 = Sécurité sociale 2 = Congés payés 3 = Logement 4 = Assurance 5 = Transport 6 = Autres, veuillez préciser
14)	Quel est le niveau d'étude de la majorité du personnel à temps plein?	1 = Aucun/n'ont pas été à l'école 2 = Premier cycle du primaire (1-4) 3 = Enseignement primaire supérieur (5-8) 4 = École secondaire 5 = Collège/université 6 = Diplôme d'études supérieures
15)	Quel est le niveau d'étude de la majorité du personnel occasionnel?	1 = Aucun/n'ont pas été à l'école 2 = Primaire inférieur (1-4) 3 = Primaire supérieur (5-8) 4 = École secondaire 5 = Collège/université 6 = Diplôme d'études supérieures

>>>



SOUS-SECTION C1 - QUESTIONS SPÉCIFIQUES AUX AGRÉGATEURS			
1)	Quels sont les produits que vous agrégez?		
2)	Disposez-vous d'installations de stockage?	1 = Oui 2 = Non	
3)	Combien d'agrégateurs du même produit opèrent dans votre région? Combien d'entre eux sont des jeunes? Ou des organisations de jeunes?		
4)	Où achetez-vous les produits?	1 = Agriculteurs individuels 2 = Coopératives d'agriculteurs 3 = Courtiers 4 = Grossistes 5 = Détaillants 6 = Autres, veuillez préciser	
5)	Combien y a-t-il de fournisseurs de produits dans la chaîne de valeur? Qui sont vos principaux fournisseurs? Certains d'entre eux sont-ils des jeunes ou des organisations de jeunes?		
6)	Avez-vous des contrats avec vos fournisseurs? Si non, pourquoi?	1 = Oui 2 = Non	
7)	Quelle est la fréquence d'achat?	1 = Quotidien 2 = Hebdomadaire 3 = Bimensuel 4 = Mensuel 5 = Trimestriel 6 = Semestriel 7 = Annuel 8 = Autre, veuillez préciser	
8)	Quel est le volume moyen des produits que vous achetez chaque mois? Votre demande varie-t-elle au cours de l'année?		
9)	Quel est votre prix d'achat pour les produits durant: 1. Haute saison 2. Saison normale 3. Basse saison		
10)	Dans quelle mesure vos fournisseurs sont-ils fiables?	1 = Très fiable 2 = Fiable 3 = Assez fiable 4 = Peu fiable 5 = Très peu fiable	





>>>

SOUS-SECTION C1 - QUESTIONS SPÉCIFIQUES AUX AGRÉGATEURS			
11)	Décrivez les relations que vous entretenez avec vos fournisseurs de produits. Pourquoi vous approvisionnez-vous auprès de ces sources?		
12)	À qui vendez-vous?	1 = Directement aux consommateurs individuels 2 = Hôtels, institutions, etc. 3 = Courtiers 4 = Grossistes 5 = Détaillants 6 = Autres, veuillez préciser	
13)	Veuillez indiquer les acheteurs habituels de vos produits et à quels prix.	Principaux acheteurs de produits	Prix
		Courtiers/ Intermédiaires	
		Grossistes et détaillants	
		Autres transformateurs	
		Entreprises exportatrices	
		Autres, veuillez préciser	
14)	Quel est le pourcentage de jeunes parmi vos acheteurs?		
15)	Quel est votre prix de vente pour les produits en: 1. Haute saison 2. Saison normale 3. Basse saison		
16)	Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour accéder aux marchés pour vos produits?		
17)	Où obtenez-vous les informations nécessaires sur les marchés? Quels canaux utilisez-vous ou souhaiteriez-vous utiliser? Y a-t-il des informations spécifiques qui vous manquent et que vous jugeriez utiles d'avoir? Où les avez-vous obtenues? À quel prix et en quelle quantité? Quel est le pourcentage de jeunes parmi vos fournisseurs?		
18)	Quels sont les principaux coûts associés à votre activité?		

>>>





SOUS-SECTION C1 - QUESTIONS SPÉCIFIQUES AUX AGRÉGATEURS			
19)	Pouvez-vous identifier les points forts et les opportunités de croissance/ développement de l'entreprise au niveau de l'agrégation?		
20)	Quels sont les difficultés auxquelles vous êtes confrontés au niveau de l'agrégation? Existe-t-il des menaces pour le développement du secteur?		
21)	Si vous imaginez des solutions possibles à vos difficultés en matière d'agrégation, pensez-vous que les jeunes pourraient jouer un rôle dans leur résolution? Ces derniers peuvent-ils offrir de nouvelles opportunités au niveau agro-industriel?		
22)	Existe-t-il des opportunités dans le secteur de l'agrégation qui pourraient particulièrement favoriser les jeunes femmes?		
23)	Quelles stratégies proposeriez-vous pour accroître la participation des jeunes dans l'agrégation?		
24)	Quelles stratégies proposeriez-vous pour accroître la participation des jeunes parmi vos acheteurs?		
25)	Êtes-vous membre d'une association professionnelle?	1 = Oui 2 = Non	
26)	Quels avantages tirez-vous de cette adhésion?		
27)	Quels sont les difficultés auxquelles vous êtes confronté en tant qu'acteur de cette chaîne de valeur?		
28)	Selon vous, comment résoudre ces difficultés?		



## ANNEXE D

### Exemple de questionnaire destiné aux jeunes

#### 1. Questionnaire pour les jeunes

1.1 Nom:

1.2 District:

1.3 Secteur:

1.4 Téléphone portable:

1.5 Âge:

1.6 Genre:

1.7 Niveau d'étude:

1.8 Date de l'entretien:

1.9 Nom de l'enquêteur:

#### 2. Implication

2.1 Position dans la chaîne de valeur:

2.2 Comment avez-vous trouvé ce poste?

2.3 Type de contrat: indépendant/agriculteur; travailleur salarié à temps plein; travailleur salarié saisonnier; travailleur salarié occasionnel; autre (veuillez préciser)

2.4 Nombre moyen de mois travaillés par an/heures par semaine:

2.5 Participez-vous aux décisions dans votre domaine d'activité? Veuillez décrire comment.

2.6 Vous arrive-t-il d'essayer d'être proactif et de faire des suggestions sur la manière d'améliorer votre façon de travailler?

✓ Oui

✓ Non.

Si non, pourquoi? Qu'est-ce qui vous retient? Qu'est-ce qui vous motiverait ou vous aiderait à être plus proactif?

2.7 Si oui, vos suggestions sont-elles généralement acceptées de manière proactive par votre supérieur?

2.8 Êtes-vous membre d'une organisation, d'une coopérative ou d'un réseau? Veuillez préciser lequel/laquelle et votre rôle (par exemple, membre, directeur, etc.).

### 3. Aspirations

- 3.1 Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans le secteur de l'horticulture?
- 3.2 Où vous voyez-vous dans 5 ou 10 ans?
- 3.3 Vos ambitions professionnelles sont-elles liées au secteur horticole? Si ce n'est pas le cas, pourquoi?
- 3.4 Avez-vous déjà envisagé de devenir indépendant/agriculteur? Ou préférez-vous un emploi salarié?
- 3.5 Quelles sont, selon vous, les compétences nécessaires pour devenir agriculteur?

### 4. Difficultés et opportunités

- 4.1 Quelles sont, selon vous, les plus grandes difficultés pour les jeunes comme vous sur le lieu de travail? Pensez-vous que les jeunes femmes et les jeunes hommes font face à des difficultés différentes?
- 4.2 Quels sont les principaux obstacles à l'évolution de votre carrière (par exemple, l'accès au financement, à la terre ou à la formation)? Comment essayez-vous de les surmonter?
- 4.3 Considéreriez-vous votre emploi comme décent? Pourquoi? Que souhaiteriez-vous améliorer si vous le pouviez?
- 4.4 Avez-vous accès à des informations et à des mesures de prévention ou protection pour garantir votre sécurité et votre santé au travail? Lesquelles (par exemple, formation, équipement de protection)? Des mesures ont-elles été mises en place pour vous protéger contre la covid-19?
- 4.5 Considérez-vous que votre salaire ou rémunération est suffisant pour vous permettre de vivre? Veuillez expliquer.
- 4.6 Estimez-vous que vos horaires de travail sont acceptables ou excessifs?
- 4.7 Votre lieu de travail vous aide-t-il à améliorer vos performances? Par exemple, avez-vous accès à une formation technique et professionnelle?
- 4.8 Considérez-vous le secteur de l'horticulture comme un secteur susceptible de vous offrir des perspectives d'avenir, notamment des possibilités d'innovation menées par des jeunes? Pourquoi? Si ce n'est pas le cas, que pourrait-on faire pour changer cela?



## 5. Questions spécifiques aux jeunes agripreneurs uniquement

5.1 Combien de personnes employez-vous (saisonnier et temps plein, sexe et âge), etc.

5.2 Comment avez-vous pu créer votre entreprise (prêt formel, prêt informel, aide de la famille, épargne)? Avez-vous déjà demandé un crédit à une institution financière formelle? L'avez-vous obtenu? Si non, pourquoi?

5.3 L'accès au financement est-il un problème pour un jeune agripreneur? Quels sont les produits financiers existants qui conviennent à un jeune agripreneur? Qui les propose? Avez-vous un compte d'argent mobile? Seriez-vous intéressé par l'obtention d'un crédit par le biais de la téléphonie mobile?

5.4 Quels sont les autres services non financiers offerts aux jeunes agripreneurs comme vous? Par exemple, les incubateurs ou accélérateurs d'entreprises, le coaching ou tout autre type de service de développement d'entreprise et le soutien marketing. Pourriez-vous en bénéficier? Si non, pourquoi?

5.5 Votre entreprise prévoit-elle d'apporter une contribution à la communauté? Et aux autres jeunes? De quelle manière (par exemple, en créant des emplois ou autres)?

5.6 Considérez-vous que votre entreprise est écologique? Quelles actions ou processus avez-vous mis en place pour la rendre plus durable? Veuillez expliquer.

5.7 Quels sont les principaux concurrents dans votre secteur? Pourquoi les clients préfèrent-ils votre produit à d'autres?

5.8 Disposez-vous d'informations suffisantes sur le marché? Avez-vous réalisé une analyse de marché? Quelles sont les sources d'information que vous utilisez ou que vous aimeriez utiliser ou avoir?

5.9 Comment faites-vous la promotion et la commercialisation de votre produit? Comment les autres le connaissent-ils? Quels ont été vos processus de commercialisation les plus réussis? Utilisez-vous les TIC, y compris les médias sociaux, à cette fin?

5.10 Quelles sont les principales difficultés auxquelles vous devez faire face dans votre entreprise (veuillez décrire les trois principales)?

## ANNEXE E

### Comparaison des entretiens avec les informateurs clés et des discussions de groupe

	ENTRETIENS AVEC LES INFORMATEURS CLÉS	GROUPES DE DISCUSSION
<b>Nombre de participants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Normalement une personne; il peut s'agir d'un petit groupe (jusqu'à trois personnes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Idéalement cinq à douze</li> </ul>
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Fournit des connaissances et une expertise très spécifiques</li> <li>» Relativement facile à cibler et à contrôler les résultats</li> <li>» Peut aborder des questions sensibles qui ne se prêtent pas à une discussion de groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Stimule une large discussion</li> <li>» Permet de comprendre les différents points de vue sur la même question</li> <li>» Peut générer de nouvelles idées</li> <li>» Possibilité de tester les réactions aux idées</li> <li>» Potentiel de mobilisation des acteurs</li> </ul>
<b>Inconvénients et difficultés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Les questions peuvent être très spécifiques à l'entreprise ou à l'individu</li> <li>» Difficile de vérifier l'exactitude et d'évaluer si l'opinion est largement partagée</li> <li>» Moins susceptible de générer de nouvelles idées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Nécessite une préparation importante et a un coût potentiel</li> <li>» Nécessite un facilitateur qualifié</li> <li>» Risque que la discussion dévie ou soit détournée par des questions spécifiques ou personnes</li> <li>» Risque de créer une «pensée de groupe»</li> </ul>
<b>Considérations importantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Identifier les informateurs clés les plus pertinents</li> <li>» Établir une relation de confiance avec la personne interrogée</li> <li>» Assurer une conversation ouverte et transparente, tout en gardant un certain contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Sélectionner les participants afin d'assurer une bonne représentation la plus égalitaire possible et d'inclure les femmes</li> <li>» Veiller à ce que tous les participants soient impliqués et sentent qu'ils ont leur mot à dire</li> <li>» Encadrer la conversation</li> <li>» Gérer les attentes des participants</li> </ul>

Source: Farole, T., Sanchez Puerta, M., Canut, A. et Rizvi, A. 2018. *Jobs in Value Chains Survey Toolkit. Jobs Guide Issue 2.* Washington, DC, Banque mondiale.



## ANNEXE F

### Exemple de format de prise de notes pour la saisie et l'organisation des informations sur les facteurs d'incitation et d'attraction

CHAÎNE DE VALEUR	FONCTIONS DE LA CHAÎNE DE VALEUR	TRAVAIL	EXÉCUTÉ PAR	POUR QUI
			Jeunes	
INDICATEURS		COMMENTAIRES		
ATTRACTION	<b>Demande du marché</b> (demande de produits)			
	<b>Travail décent</b> (intégration des jeunes, égalité des sexes, conditions de travail, etc.)			
	<b>Attractivité du secteur agricole</b>			
	<b>Environnement porteur pour les entreprises</b> (cadres politiques, juridiques et institutionnels, infrastructures, etc.)			
	<b>Gouvernance de la chaîne de valeur</b> (liens avec le marché, partenariats commerciaux, etc.)			
INCITATION	<b>Formation et compétences</b>			
	<b>Accès aux ressources et services productifs</b>			
	<b>Connectivité</b> (TIC, infrastructure, accès à l'information, etc.)			
	<b>Pouvoir et capacité d'agir des jeunes</b> (prise de décision, leadership, organisation de groupe, etc.)			

>>>

>>>

Potentiel pour les jeunes									Besoin d'amélioration			Motifs du jugement
Emploi salarié			Emploi indépendant									
			Individual			Group						
Faible → Élevé			Faible → Élevé			Faible → Élevé			Faible → Élevé			Cohorte de jeunes potentiellement bénéficiaires
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Source: Réalisé par les auteurs.



## ANNEXE G

### Analyse SWOT de la chaîne de valeur du piment au Rwanda

Cet exemple présente de manière succincte les principales forces et faiblesses de la chaîne de valeur du piment au Rwanda (FAO et SNV, 2021), soulignant les implications pour la participation des jeunes dans les différents segments de la chaîne de valeur et la prestation de services. Il détaille également les opportunités et les menaces auxquelles le secteur est confronté, et la manière dont elles contribuent à favoriser ou à entraver l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes dans les entreprises de piment.

ANALYSE SWOT DE LA CHAÎNE DE VALEUR DU PIMENT AU RWANDA	
FORCES	FAIBLESSES
<p><b>Production:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Peut être produit dans des zones plus sèches (à plus basse altitude). Si l'irrigation est possible, le piment peut être produit tout au long de l'année si l'on dispose des connaissances nécessaires.</li> <li>» Les producteurs de piment peuvent bénéficier d'un régime d'assurance des récoltes (National Agriculture Insurance Scheme [NAIS]).</li> </ul>	<p><b>Production:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Le piment est sujet à des maladies (transmises par le sol). Rendements en baisse.</li> <li>» Par rapport à d'autres légumes (tomates, choux, carottes et haricots verts), les volumes de piment et le nombre de petits exploitants concernés sont relativement faibles.</li> <li>» La plupart des vulgarisateurs ne sont pas bien formés à l'horticulture (cette culture n'est devenue prioritaire que récemment).</li> </ul>
<p><b>Marché:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Bonne demande intérieure pour le piment frais et séché.</li> <li>» Demande raisonnable de l'industrie nationale de transformation.</li> <li>» Le Rwanda dispose d'un avantage compétitif en matière de main-d'œuvre à bas salaires par rapport aux pays exportateurs concurrents.</li> <li>» Soutien important de la part du National Agriculture Export Development Board (NAEB) (subvention ou fret aérien, entrepôt, etc.).</li> <li>» Certaines entreprises d'exportation pratiquent l'agriculture contractuelle, fournissent des intrants et conseils agronomiques.</li> <li>» Opportunités spéciales pour les femmes, car elles sont plus performantes dans certaines activités. Par exemple, 90 pour cent des travailleurs des entrepôts d'exportation sont des femmes.</li> </ul>	<p><b>Marché:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Les volumes requis pour la transformation ne sont pas significatifs en termes de demande totale.</li> <li>» La valeur des exportations représente environ un tiers des haricots verts. Les destinations d'exportation internationales, bien que peu stables, sont en croissance.</li> <li>» Les échanges transfrontaliers sont insignifiants.</li> <li>» Plusieurs interceptions EUROPHYT, lors du contrôle des frontières de l'Union européenne.</li> </ul>







FORCES	FAIBLESSES
<p><b>Emploi des jeunes et entreprises dirigées par des jeunes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Les jeunes sont motivés par la production de piments, comme le prouvent certaines coopératives.</li> <li>» Les districts jouent un rôle clé dans l'accès à la terre en mettant à disposition des marais (asséchés).</li> <li>» Les coopératives peuvent être d'un grand soutien pour les jeunes, si ces derniers sont au centre des préoccupations dès le départ.</li> <li>» Les jeunes jouent un rôle important dans certaines activités telles que la manutention et le transport.</li> <li>» Les organisations de jeunes, avec le soutien des pouvoirs publics, facilitent l'implication des jeunes, les services de vulgarisation, le renforcement des capacités (par exemple, Rwanda Youth in Agribusiness Forum [RYAF], Youth Engagement in Agriculture Network [YEAN], Horticulture in Reality Corporation [HoReCo]).</li> </ul>	<p><b>Emploi des jeunes et entreprises dirigées par des jeunes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» L'accès à la terre est une question clé pour les jeunes qui souhaitent se lancer dans l'agriculture.</li> <li>» L'accès au financement (pour les intrants, pour la terre) est un facteur limitant; la plupart des jeunes ne peuvent pas fournir de garantie pour les prêts bancaires. La lenteur des processus entraîne un financement inopportun pour la saison de production.</li> <li>» Les jeunes préfèrent les emplois de cols blancs à ceux de l'agriculture.</li> <li>» Moins de compétences, moins de savoir-faire, donc les jeunes occupent moins de postes bien rémunérés/surtout emplois occasionnels dans les entreprises et la chaîne de valeur. Les jeunes sont perçus comme moins responsables et fiables que les adultes.</li> <li>» Une fois établies, la plupart des coopératives ne font pas d'efforts supplémentaires pour aider les jeunes à se lancer dans la culture du piment.</li> <li>» L'emploi est en grande partie saisonnier et les salaires sont bas.</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<p><b>Production:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Suffisamment de zones humides et d'intérêt politique pour soutenir les jeunes ayant accès à la terre.</li> <li>» Fort potentiel d'emploi pour les jeunes instruits (récolte, manipulation post-récolte, ajout de valeur) et non instruits dans l'agriculture et la vente au détail.</li> <li>» Coûts de production et rendements peuvent facilement être augmentés par les petits exploitants (jeunes) en appliquant de bonnes pratiques agricoles éprouvées.</li> <li>» Introduire l'utilisation de caisses pour réduire les pertes (lors de la récolte et commercialisation).</li> </ul>	<p><b>Production:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Les rendements peuvent encore diminuer si les agriculteurs n'ont pas un meilleur accès aux connaissances en matière de culture (bonnes pratiques agricoles).</li> <li>» Avec la croissance du secteur horticole, les ravageurs et les maladies auront de plus en plus d'impact sur les rendements. Accès aux connaissances pour les petits exploitants sur les bonnes pratiques horticoles et les pratiques de lutte intégrée contre les parasites n'est pas suffisamment organisé.</li> </ul>





OPPORTUNITÉS	MENACES
<p><b>Marché:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» La demande de piment continue de croître sur le marché intérieur, dans le commerce transfrontalier et pour l'exportation internationale.</li> <li>» Le piment séché ne nécessite pas de certification pour l'exportation vers l'UE.</li> <li>» Le contrat avec la Chine pour le piment séché pourrait transformer ce marché, avec une augmentation des prix.</li> <li>» Il existe de nombreux exportateurs qui n'achètent pas encore aux petits exploitants et qui ont des possibilités d'agriculture contractuelle.</li> <li>» En raison de son potentiel d'exportation, cette culture présente un intérêt politique, ce qui facilite l'obtention du soutien des agences et des districts.</li> </ul>	<p><b>Marché:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» L'exportation reste vulnérable aux crises (covid19, concurrence, éventuelles futures interdictions de l'UE).</li> <li>» Vols et destinations limités et fret coûteux (actuellement 1,80 dollars/kg vers l'Europe).</li> <li>» Faible infrastructure nationale (entrepôts, stockage, transport réfrigéré), ce qui pourrait constituer un goulot d'étranglement pour la poursuite de la croissance.</li> </ul>
<p><b>Emploi des jeunes et entreprises dirigées par des jeunes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» L'emploi des jeunes retient de plus en plus l'attention des organisations gouvernementales et des politiques.</li> <li>» Les bonnes pratiques agricoles peuvent rendre l'horticulture attrayante pour les jeunes.</li> <li>» Il existe de nouveaux programmes axés sur les jeunes et l'horticulture de la Banque mondiale, Kilimo, Fonds international de développement agricole (FIDA), Agriterria, etc.</li> <li>» Il existe des facilités financières, notamment de la BDF (systèmes de garantie, subventions de contrepartie), pour les jeunes instruits et vulnérables.</li> </ul>	<p><b>Emploi des jeunes et agripreneurs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Sans investissements dans l'irrigation, les zones de collines ne seront pas intéressantes et augmenteront la concurrence pour les zones humides.</li> <li>» Il est difficile de répondre aux normes et aux certifications du marché européen des produits frais, ce qui entraîne des coûts élevés et désavantage les petits exploitants (jeunes).</li> </ul>

Source: **FAO et SNV.** (à paraître).

*Youth Centred Value Chain Analysis of Selected Horticulture Value Chains in Rwanda.* Rome.

## ANNEXE H

### Tableau récapitulatif des points de discussion potentiels sur les facteurs d'incitation et d'attraction et les actions convenues pour soutenir les opportunités identifiées

Note: Le tableau ci-dessous peut être utilisé par les facilitateurs lors des ateliers de mise à niveau et de planification pour orienter la discussion sur des sujets spécifiques ou des composantes de mise à niveau identifiées. Il est étroitement lié à ce qui a été décrit au chapitre 5.2 dans le cadre de l'analyse de la chaîne de valeur.

CATÉGORIE		POINTS DE DISCUSSION POSSIBLES	ACTIONS SPÉCIFIQUES	ACTEURS CLÉS
FACTEURS D'ATTRACTION	Demande du marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Politique de développement du secteur agricole (substitution des importations, promotion des exportations, subventions, produits prioritaires, stratégie d'investissement, etc.)</li> <li>» Stratégie de marketing (promotion des produits) (santé et valeur nutritionnelle, etc.)</li> </ul>		
	Travail décent	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Normes juridiques liées au travail (règles et réglementations) pour protéger les employés (santé et sécurité au travail, salaires minimums, etc.)</li> <li>» Égalité entre hommes et femmes</li> <li>» Élimination du travail des enfants et soutien à la protection sociale</li> <li>» Développement des capacités des employeurs</li> <li>» Système de suivi pour les employeurs</li> </ul>		
	Attractivité accrue de l'agriculture	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Possibilités d'application de technologies innovantes</li> <li>» Introduction de machines</li> <li>» Agriculture en tant qu'entreprise plutôt qu'en tant qu'agriculture de subsistance ou familiale</li> <li>» Possibilités d'entreprises gérées par des groupes de jeunes</li> </ul>		
	Gouvernance de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Partenariat commercial et accords de transaction, etc.</li> <li>» Mécanisme de facilitation pour les acteurs de la chaîne de valeur (plateformes de partage d'informations, système de mise en relation, etc.)</li> </ul>		



Tableau récapitulatif des points de discussion potentiels sur les facteurs d'incitation et les actions convenues pour soutenir les opportunités identifiées.

CATÉGORIE	POINTS DE DISCUSSION POSSIBLES	ACTIONS SPÉCIFIQUES	ACTEURS CLÉS
FACTEURS D'ATTRACTION	<p>Environnement porteur pour le commerce</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Politique liée à l'agriculture (politique foncière, etc.)</li> <li>» Politique, règles et réglementations liées au commerce (incitations, facilitation du commerce, normes de produits telles que ISO et HACCP, contrôle du commerce transfrontalier, etc.)</li> <li>» Cadre juridique et institutionnel pour le développement des entreprises (système d'enregistrement des entreprises, normes de sécurité sanitaire et d'hygiène alimentaires, normes d'emballage et d'étiquetage, etc.)</li> <li>» Infrastructures (routes, transports, eau, électricité, réseau TIC, etc.)</li> <li>» Politique, stratégie et programme de soutien aux jeunes (incitations, centres d'incubation d'entreprises, etc.)</li> </ul>		
FACTEURS D'INCITATION	<p>Formation et compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Possibilités de formation pour les jeunes</li> <li>» Services de conseil pour les jeunes (par exemple, services de vulgarisation, services de soutien au développement des entreprises, etc.)</li> </ul>		
	<p>Accès aux ressources et services productifs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Terrains et locaux</li> <li>» Intrants agricoles</li> <li>» Machines, équipements et outils</li> <li>» Autres matériaux nécessaires à l'agro-industrie</li> <li>» Services de soutien financier adaptés aux jeunes</li> </ul>		
	<p>Connectivité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» L'accès à des informations relatives à l'entreprise</li> <li>» Accès aux TIC et à l'infrastructure de base</li> <li>» Accès au système de soutien à l'emploi (services de recherche d'emploi, soutien à l'entrepreneuriat, etc.)</li> <li>» Accès aux réseaux pour l'emploi et les transactions commerciales</li> </ul>		
	<p>Pouvoir et capacité d'agir des jeunes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Motivation, passion, indépendance et capacité de prise de décision</li> <li>» Organisations de groupe</li> </ul>		

## ANNEXE I

### **Exemple de table des matières – stratégie de mise à niveau et plan d'action**

- 1] Introduction
- 2] Contexte
- 3] Méthodologie
- 4] Difficultés et opportunités actuelles du secteur
- 5] Stratégie de mise à niveau et plan d'action
- 6] Énoncé de la vision
- 7] Objectifs stratégiques et plan d'action
- 8] Comité de coordination de la chaîne de valeur
- 9] Modalités de mise en œuvre
- 10] Suivi et évaluation
- 11] Financement de la stratégie et du plan de mise en œuvre
- 12] Conclusion
- 13] Annexes

#### **Composantes stratégiques (exemples)**

- a] Composante 1: Approvisionnement en intrants
- b] Composante 2: Production et productivité
- c] Composante 3: Commercialisation et accès au marché
- d] Composante 4: Politiques et environnement porteur





# Analyse et développement des chaînes de valeur tenant compte des jeunes

*Guide pratique à  
l'attention des praticiens*

Cette publication a pour but d'aider les praticiens de terrain, les organisations de jeunes et les autres parties prenantes à identifier les contraintes et les opportunités viables pour l'engagement des jeunes dans les chaînes de valeur agricoles qui peuvent se traduire par une meilleure intégration des jeunes. Compte tenu de l'hétérogénéité des jeunes et des situations inégales dans lesquelles ils se trouvent, le cadre d'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes donne des conseils pour évaluer les facteurs d'incitation et d'attraction des jeunes pour l'emploi et l'entrepreneuriat dans les chaînes de valeur.

L'analyse de la chaîne de valeur tenant compte des jeunes sert de base pour le développement de chaînes de valeur agricoles incluant les jeunes, puisqu'elle identifie les points d'entrée et les actions clés susceptibles d'entraîner l'augmentation souhaitée des opportunités d'emploi et d'activités économiques pour les jeunes au sein d'un secteur agricole plus attractif.

Économie et politiques agroalimentaires – Développement économique et social  
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)  
Rome, Italie  
[www.fao.org](http://www.fao.org)

ISBN 978-92-5-138820-4



9 789251 388204

CB8489FR/1/05.24