

SYSTÈMES ET ENTREPRISES AGRICOLLES COMPÉTITIFS (CASE)

**une approche au niveau local du
développement de l'agro-industrie
en Afrique sub-saharienne**

**Volume I: Cadre de référence
et premières expériences**

A. Maatman en collaboration avec V.A. Clottey,
A. Diallo, K. Djagni, I. Duniya, Y. Duplessis,
K.O. Gyasi, M. Kabore, F. Keita, K. Kondo,
A. Konlambigue, E. Kpogan, A. Nobre, U. Rudiger,
et A.S. Traore



Systèmes et entreprises agricoles compétitifs (CASE): une approche au niveau local du développement de l'agro-industrie en Afrique sub-saharienne

Volume I: Cadre de référence et premières expériences

De: A. Maatman* en collaboration avec V.A. Clottey, A. Diallo, K. Djagni, I. Duniya, Y. Duplessis, K.O. Gyasi, M. Kaboré, F. Keita, K. Kondo, A. Konlambigue, E. Kpogan, A. Nobre, U. Rudiger et A.S. Traoré

Conception de la couverture: Anna B.M. Piederiet. La couverture est basée sur un symbole ghanéen ('Funtumfunafu') d'unité dans la diversité montrant deux crocodiles – des lézards selon mon collègue ghanéen Victor Clottey (mais j'ai une préférence secrète pour les crocodiles!) – partageant un seul estomac ('Ils ont un seul estomac, mais ils se disputent la nourriture'). Ce symbole montre l'un des principaux aspects de l'approche CASE: trouver l'équilibre entre la concurrence et la coordination.

* Arno Maatman est directeur de l'ICRA (International Centre for development-oriented Research in Agriculture, Centre international pour la recherche agricole orientée vers le développement). De 2006 à 2008, il a été chef de programme du projet Des 'milliers à des millions' (1000s+) et représentant résident d'IFDC au Mali. Tous les autres contributeurs, par ordre alphabétique, sont des employés de l'IFDC et de 1000s+. Plusieurs d'entre eux ont maintenant quitté l'IFDC. Yves Duplessis est retourné dans le secteur privé et il est à BASF SE. Kokou Djagni, Osman Gyasi, Kodjo Kondo, Abdou Konambique et Alain Sy Traoré sont partis respectivement à SOTOCO, la Banque mondiale, AGRA, ICRISAT et la CEDEAO.

Sigles

	Anglais	Français
I 000s+	From Thousands to Millions	Des milliers à des millions
ABC (PEA)	Agro-Business Cluster	Pôle d'entreprises agricoles
ABIP (PICA)	Agribusiness Information Points	Points d'information commerciale agricole
ABU	Ahmadu Bello University (Nigeria)	
ADP	Agricultural Development Program (Nigeria)	
AGRA	Alliance for a Green Revolution in Africa	
AGRODIA	Association of Agri-Inputs Wholesalers and Retailers (Burkina Faso)	Association des grossistes et détaillants d'intrants agricoles (Burkina Faso)
AISSA	Agricultural Intensification in Sub-Saharan Africa	Intensification agricole en Afrique subsaharienne
AMEDD		Association malienne d'éveil au développement durable
ANPAT		Association nationale des producteurs avicoles du Togo
AOPP		Association des organisations professionnelles paysannes (Mali)
APFOG	Apex Farmers Organization of Ghana	
AUC	African Union Commission	Commission de l'Union africaine
BRS		Banque régionale de solidarité
BSS (SAE)	Business Support Services	Services d'appui entrepreneurial
CAADP (PDDAA)	Comprehensive Africa Agriculture Development Program	Programme détaillé pour le développement de l'agriculture en Afrique
CAM		Commission des activités maraîchères (Togo)
CAP		Centrales d'autopromotion paysanne (Togo)
CASE	Competitive Agricultural Systems and Enterprises	Systèmes et entreprises agricoles compétitifs
CC-P	Consumer-Competitor-Price	Prix consommateur concurrent

CCPM		Comité de communication des produits maraîchers (Togo)
CIDA (ACDI)	Canadian International Development Agency	Agence canadienne de développement international
C.i.f.	Cost-Insurance-Freight	Coût assurance fret
CMDT		Compagnie malienne pour le développement des textiles
CPP (PPR)	Crop Protection Product	Produit de protection des récoltes
DATE	Diagnosis – Action Planning – Trying things out – Evaluation	Diagnostic – Plan d'action – Essayer des choses – Évaluation
DCE	District Chief Executive	Administrateur de district
DED	German Development Agency	Agence allemande de développement
DGIS	Directorate General International Cooperation (the Netherlands)	Direction générale de la coopération internationale (Pays-Bas)
EAFF	Eastern Africa Farmers Federation	Fédération des producteurs d'Afrique de l'Est
ECOWAS (CEDEAO)	Economic Community of West African States	Communauté économique des états de l'Afrique de l'Ouest
FEPAB		Fédération des professionnels agricoles du Burkina
FCFA		Franc Communauté financière africaine
FfF	Farmers for the Future	Producteurs pour le futur
FSAD	Fertilizers and Sustainable Agricultural Development	Engrais et développement agricole durable
FUPRO		Fédération des unions de producteurs (Bénin)
GAABIC	Ghana Agricultural Association's Business Information Centre	
GAIDA	Ghana Agricultural Input Dealers Association	
GDP (PNB)	Gross Domestic Product	Produit national brut
HIV/AIDS (VIH/SIDA)	Human Immunodeficiency Virus/Acquired Immunity Deficiency Syndrome	Virus de l'immunodéficience humaine/syndrome d'immunodéficience acquise
HQ	Headquarters	Siège
IAC	InterAcademy Council (The Netherlands)	
IAR	Institute for Agricultural Research (Nigeria)	

ICRA	International Centre for Development-Oriented Research in Agriculture	Centre international pour la recherche agricole orientée vers le développement
ICRISAT	International Crops Research Institute for the Semi Arid Tropics	
IER		Institut d'économie rurale
IFAD (FIDA)	International Fund for Agricultural Development	Fond international pour le développement agricole
IFDC	International Fertilizer Development Center	
IFA	International Fertilizer Industry Association	Association internationale de l'industrie des fertilisants
IITA	International Institute of Tropical Agriculture	
IPM	Integrated Pest Management	Gestion intégrée des nuisibles
ISFM (GIFS)	Integrated Soil Fertility Management	Gestion intégrée de la fertilité du sol
MFI (IMF)	Microfinance Institutions	Institutions de micro-finance
MIR	Marketing Inputs Regionally	Marché d'intrants régional
MIS (SIM)	Market Information System	Système d'information sur les marchés
MISTOWA	Market Information Systems and Traders Organizations in West Africa	Renforcement des réseaux régionaux des systèmes d'information du marché et des associations professionnelles en Afrique de l'Ouest
MMW4P	Making Markets Work for the Poor	Faire fonctionner les marchés pour les pauvres
MOU	Memorandum of Understanding	Protocole d'accord
NCST (ENRC)	National Capacity Strengthening Team	Équipes nationales de renforcement de capacités
NEPAD	New Partnership for Africa's Development	Le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
NGO (ONG)	Non-Governmental Organization	Organisation non gouvernementale
NRM (GRN)	National Resource Management	Gestion des ressources naturelles
PLAR	Participatory Learning and Action Research	Apprentissage participatif et recherche-action
PO (OP)	Producer Organization	Organisation des producteurs
PP-C	Product-Place-Cost	Coût produit lieu
PPP	Public-Private Partnership	Partenariat entre secteur public et privé
PRODEPAM		Programme de développement de la production agricole au Mali

PTD	Participatory Technology Development	Développement participatif de la technologie
RAFIA	Research, Support and Training for the Initiatives of Self-Development	Recherche-action et formation aux initiatives d'auto-développement
ROPPA	Network of Farmers' Organizations and Agricultural Producers of West Africa	Réseau des organisations paysannes et des producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest
SAADA	Strategic Alliance for Agricultural Development in Africa	Alliance stratégique pour le développement agricole en Afrique
SARI	Savanna Agricultural Research Institute (Ghana)	
SCEO		Société de commercialisation et d'exportation des oléagineux (Burkina Faso)
SOCOAK		Société coopérative agricole de Kouroumari (Mali)
SOTOCO	Togolese Cotton Company	Société togolaise du coton
SSA (ASS)	Sub-Saharan Africa	Afrique sub-saharienne
TGC	Transaction Governance Capacity	Capacité de gouvernance des transactions
USAID	United States Agency for International Development	Agence américaine pour le développement international

Table des matière

Sigles	I
Table des matière.....	5
1. Introduction	7
1.1 Conventions utilisées dans ce document	11
PARTIE 1: Contexte théorique et cadre CASE.....	13
2. L'agriculture et l'entreprise agricole moteurs de la croissance économique en Afrique sub-saharienne	14
2.1 L'agriculture comme moteur des économies rurales et urbaines	14
2.2 Le développement agricole de nouveau en haut de l'ordre du jour du développement	18
3. Les piliers de CASE	23
3.1 Introduction	23
3.2 Agribusiness cluster formation	25
3.3 Développement de la chaîne de valeur	34
3.4 Renforcement des capacités de gouvernance des transactions	41
4. Concurrence et coordination: à la recherche d'un équilibre difficile	46
4.1 Concurrence	47
4.2 Coordination.....	51
4.3 Stratégie compétitive	54
PARTIE 2: Faciliter CASE	59
5. Interlude. La gestion intégrée de la fertilité des sols (GIFS) et les 'sites d'apprentissage' comme point de départ pour développer la confiance et la compréhension des réalités des producteurs.....	60
5.1 Gestion intégrée de la fertilité des sols (GIFS)	60
5.2 'Les sites d'apprentissage'	62
6. Mobiliser des idées, habilitier des personnes et faciliter le changement	68
6.1 Valeurs (ou principes de conception) de CASE.....	68
6.2 Éléments de conception: d'idées d'entreprise à des plans d'action.....	75
6.3 CASE et la facilitation du changement	80
7. 'Des milliers à des millions' (1 000s+). Un projet mené par les producteurs pour faire passer l'approche CASE à une plus grande échelle.....	84
7.1 Introduction au projet 1000+	84
7.2 Étendre et diversifier l'approche CASE	86
7.3 Quelques observations sur le chemin parcouru.....	96
8. Thèmes transversaux dans 1000+: finances, informations	103
8.1 Finances	103
8.2 Information.....	107
PARTIE 3: Premières expériences de CASE	111
9. Distribution d'intrants au Mali	112

10. Producteurs de tomates dans le Nord du Togo	115
11. Producteurs de soja dans le Nord du Nigeria	120
12. Sécheurs de piment dans le Nord du Ghana.....	125
Remerciements.....	129
Références	130
Appendix. The AISSA network.....	Error! Bookmark not defined.

1. Introduction

L'Afrique sub-saharienne (ASS) est confrontée à plusieurs défis impressionnants. Le progrès économique semble plus difficile sur ce continent que partout ailleurs. La pauvreté et l'insécurité alimentaire sont courantes et chroniques. Les communautés rurales en particulier se font remarquer par leur extrême vulnérabilité. Un secteur agricole productif est essentiel pour la plupart d'entre elles. Mais l'agriculture est un secteur central pour tout le monde en ASS et le développement agricole est vu, à juste titre, comme une condition *sine qua non* pour la croissance économique générale de cette région.

Dans des débats récents sur une augmentation de la croissance agricole pour alimenter le développement, les liens entre le secteur agricoles et le secteur rural non agricole et les relations entre les zones rurales et urbaines ont fait l'objet d'une attention plus que nécessaire. Pour renforcer les liens entre les producteurs et les marchés et pour augmenter leurs possibilités de gagner un revenu, on a insisté sur l'importance de l'accessibilité des intrants, de l'ajout de valeur et des débouchés commerciaux. Il y a donc un regain d'intérêt pour le développement économique local, le développement des chaînes de valeur des denrées et pour la création d'environnements politiques et institutionnels qui permettent le développement d'entreprises liées à l'agriculture et le commerce. En même temps, des voies alternatives sont proposées aux producteurs qui produisent principalement pour leurs propres besoins de subsistance.

Mettre les producteurs en lien avec les marchés est cependant plus facile à dire qu'à faire. Les communautés rurales opèrent à l'intérieur de fenêtres d'opportunité très limitées et l'intégration aux marchés est une aventure risquée pour la plupart d'entre eux. Des approches précipitées et inadéquates pour promouvoir, encourager et 'pousser' l'intégration aux marchés peuvent facilement faire plus de mal que de bien. Ce guide a pour but de proposer une voie pragmatique et novatrice pour l'intensification agricole et le développement des marchés en ASS. Nous allons donner des arguments pour une approche mise en œuvre avec prudence au niveau local qui crée des contacts avec les 'champions' locaux et habilite les communautés rurales. Cette approche demande, entre autres, un changement radical de la manière de penser dans le domaine du développement, autrement dit de la macroéconomie à la microéconomie. Cela ne signifie pas que la macroéconomie, ou les politiques au niveau de toute la nation ou de tout le secteur, ne soient pas importantes. Mais notre opinion est que le développement économique part en premier lieu d'initiatives au niveau local et de l'empowerment systémique et graduelle des citoyens ruraux et urbains. Nous pensons aussi qu'on a bien plus de chances de voir des changements structurels dans les politiques et les marchés là où il existe déjà un important appui de la base.

L'approche connue sous le nom de CASE (Systèmes et entreprises agricoles compétitifs) sera présentée en détails dans ce document. CASE a été élaboré par l'IFDC sur une période d'environ huit ans, en collaboration avec de nombreuses organisations partenaires, dont des organisations de producteurs et de commerçants. En fait, CASE est né d'une série de projets comportant une autre approche importante de l'IFDC pour le développement agricole: la gestion intégrée de la fertilité du sol (GIFS).

Dans ces projets GIFS, l'accent était mis sur les rendements agricoles et, en particulier, sur une combinaison efficace de la fertilisation organique et minérale pour augmenter la productivité et optimiser l'efficacité de l'utilisation d'engrais. On s'est rapidement rendu compte que, pour une croissance agricole durable, il fallait un 'cadre de référence' plus général, qui permettrait aux chercheurs et aux facilitateurs de travailler avec les producteurs et autres parties prenantes sur toutes sortes de domaines interconnectés, comme la finance rurale, les informations sur la concurrence et les questions de commercialisation. L'approche alternative que nous cherchions devait être 'légère' et 'focalisée'. Légère, pour permettre à l'initiative de continuer à être dirigée par ses propres champions et pour éviter de créer des avantages concurrentiels artificiels; focalisée, pour éviter les pièges de nombreux programmes de développement rural holistiques (intégrés) que nous avons vus et auxquels nous avons participé. On note que CASE a été élaboré dans des zones ayant des problèmes importants pour l'intensification agricole et le développement de l'agro-industrie (des zones ayant un accès limité aux services et aux marchés, des infrastructures inadéquates et peuplées d'habitants ruraux 'pauvres' et 'vulnérables'). CASE se veut utile dans des zones qui ont un potentiel d'intensification agricole et de développement de l'agro-industrie mais où, pour des raisons variées, cette dynamique ne se produit pas automatiquement.

Le cadre de CASE comprend des piliers, des concepts et des valeurs (ou principes de conception). Les trois piliers sont:

1. La formation de pôles d'entreprises agricoles
2. Le développement de chaînes de valeur
3. Le renforcement des capacités de gouvernance des transactions

Bien que ces trois piliers soient aussi pertinents et importants, nous allons surtout nous concentrer dans cet ouvrage sur la formation de pôles d'entreprises agricoles. La formation de pôles d'entreprises agricoles est le renforcement de la capacité locale (des producteurs, des commerçants, des services d'appui entrepreneurial et des services financiers dans un certain domaine restreint) à apprendre, interagir et mener une action coordonnée. Cette dernière a pour but essentiel une intégration durable dans des chaînes de valeur de denrées prometteuses et un plaidoyer efficace venant de la base, pour une éthique du commerce et des changements de politique qui améliorent la gouvernance des transactions.

Les concepts de base de l'approche CASE sont:

1. La concurrence
2. La coordination

Nous pensons que la compétitivité à différents niveaux (PEA – chaîne de valeur, local – national – régional) dépend d'un équilibre effectif entre la concurrence et la coordination. Le développement a été, et est encore parfois, assez aveugle aux terrains de jeu de la concurrence qui peuvent à la fois encourager et contraindre le commerce et l'innovation. CASE a pour objectif de fournir une approche pragmatique, et probablement moins romantique, qui valorise la stratégie collective, mais en tenant suffisamment compte d'un conflit et d'une exclusivité

(potentiels). Notre objectif final n'est pas la collectivité en soi, mais une stratégie concurrentielle aux niveaux des PEA et des chaînes.

Une question cruciale, demandant aussi un équilibre effectif, est celle du rôle du secteur privé et du gouvernement. Les entrepreneurs locaux, y compris les producteurs, travaillent dans des environnements complexes et souvent extrêmement incertains. Le gouvernement joue un rôle essentiel (avec le secteur privé et les organisations de la société civile) pour améliorer le contexte institutionnel du commerce et pour investir dans la recherche, l'éducation et la formation qui appuient le professionnalisme et la compétitivité dans des secteurs particuliers.

Enfin, les trois valeurs principales, ou principes de conception, de CASE sont:

1. L'appropriation
2. L'empowerment
3. La durabilité économique

CASE fonctionne mieux quand les facilitateurs 'externes' ne font de compromis sur aucune de ces valeurs. Cela signifie, entre autres, que les acteurs locaux, eux-mêmes, devraient être 'aux commandes' de la formation du pôle d'entreprises agricoles. Les facilitateurs CASE soutiennent essentiellement les trois piliers par un renforcement des capacités pour la recherche-action, la vulgarisation et le travail en réseaux et pour le lobbying et le plaidoyer. Ils fournissent des conseils pour un processus d'innovation et de changement; ils ne le dirigent pas.

Ce document décrit le cadre et quelques premières expériences de l'approche CASE venant du projet de l'IFDC 'Des milliers à des millions' (1000s+). Il est divisé en trois parties.

La première partie se concentre sur le cadre de référence lui-même et vise à lier CASE à des théories intéressantes de l'économie, de la gestion et des sciences de la communication. Elle commence par un bref chapitre sur la question de l'agriculture *pour* le développement (Chapitre 2). La relation entre la croissance agricole et le développement économique général et favorable aux pauvres, domine actuellement le débat politique. Ce chapitre vise à donner une vue d'ensemble du cadre dans lequel opèrent l'IFDC et d'autres agences et à présenter le contexte de l'approche CASE. Le chapitre 3 introduit les trois piliers de CASE. Dans le processus de stimulation du développement des entreprises agricoles et de renforcement des deux premiers piliers de CASE (la formation de pôles d'entreprises agricoles et le développement des chaînes de valeur), on peut distinguer deux 'trajectoires' différentes. Ces trajectoires, appelées dans le cadre de CASE concepts clés, sont la concurrence et la coordination. Dans le Chapitre 4, nous examinons 'l'art' de renforcer et d'équilibrer ces deux moteurs essentiels, mais parfois contradictoires: la compétitivité et l'innovation. Le Chapitre 4 se termine par une section sur la stratégie de la concurrence.

Dans la deuxième partie, l'accent est mis sur la facilitation de CASE. Mais la partie 2 commence par un chapitre sur la GIFS pour illustrer une partie de l'apprentissage par l'action qui a mené à CASE. Le chapitre 6 s'intéresse à la conception et à la mise en œuvre de CASE. Ce chapitre commence par une introduction des principes de conception (les valeurs CASE). Nous distinguons trois phases dans le processus de mise en œuvre de CASE: mobiliser des idées

d'entreprise, faire des plans d'action et mettre ces plans d'action en œuvre. Ces étapes sont appelées les éléments de la conception et présentées dans la section 6.2. Finalement, nous revenons aux rôles de facilitation et aux compétences que nous pensons nécessaires pour jouer le rôle de facilitateur CASE. Dans les chapitres 7 et 8, nous ferons explicitement référence au projet 1000s+. Il s'agit d'un projet régional conçu pour passer CASE à une plus grande échelle. Le chapitre 7 présente le 'contexte du projet'. Il décrit le mécanisme de subvention élaboré pour appuyer l'entrepreneuriat local et la stratégie qui devrait permettre un 'portefeuille' riche et divers de pôles d'entreprise. Certains des résultats obtenus durant la phase de démarrage entre 2006 et 2008 seront aussi présentés brièvement. Le chapitre 8 conclut la 2^e partie et s'intéresse à deux importants thèmes transversaux dans 1000s+: les finances et l'information. Les finances et l'information sont les 'carburants des affaires', mais mobiliser des finances pour les acteurs des PEA et des chaînes demande une stratégie qui combine une action au niveau de la base et au niveau sectoriel: c'est la même chose pour l'information et en particulier pour ce que nous appellerons la veille concurrentielle. La veille concurrentielle concerne les secteurs privé et public.

La troisième partie présente en détail plusieurs exemples de développement d'entreprises agricole en Afrique de l'Ouest. Les exemples du Togo (Chapitre 10), du Nigeria (Chapitre 11) et du Ghana (Chapitre 12) concernent des aspects des activités de formation de pôles d'entreprises agricoles – et sont eux aussi basés sur les résultats du projet 1000s+ de 2006 à 2008. La troisième partie commence par un exemple du Mali (Chapitre 9) et d'un autre projet coordonné par l'IFDC – *Marketing Inputs Regionally* (Commercialiser les intrants au niveau régional, MIR). MIR concerne le secteur des intrants au Mali et c'est un parfait exemple de CASE 'avant la lettre'. Dans un deuxième volume, nous nous intéresserons plus à ces exemples et à d'autres exemples de CASE. Le deuxième volume contiendra aussi plus de détails quantitatifs sur la performance de l'entreprise, du PEA et de la chaîne des valeurs, avant et après 'l'intervention'.

Pour conclure ce chapitre d'introduction, nous voudrions apporter une mise en garde. Si CASE, tel qu'il a été utilisé dans 1000s+ a sans aucun doute fait preuve d'une certaine efficacité pour stimuler les connaissances et les initiatives en entreprises agricoles, l'approche elle-même ne fournit rien de plus (ni de moins) qu'un cadre de référence pour l'apprentissage et l'action. Elle évite volontairement de donner des solutions uniformes, 'taille unique' (ou des modèles). Il faut à la fois de la prudence et (beaucoup) de l'entrepreneuriat pour faire efficacement face aux risques inhérents à l'intégration aux marchés de plus de producteurs et de petits entrepreneurs ruraux. Il est donc conseillé aux facilitateurs d'encourager les divers acteurs et parties prenantes de faire une autoévaluation critique de leurs plans et stratégies, y compris la gestion des risques. De plus, nous ne devrions pas viser des réussites rapides. L'important est de maintenir les avantages concurrentiels et des relations commerciales profitables – au-delà de leur établissement d'origine. C'est une lutte difficile qui demande de la créativité et de l'endurance et sans doute, dans ce monde extrêmement complexe, de la prévoyance, du courage, et aussi de la chance!

I.1 Conventions utilisées dans ce document

Nous utiliserons les mêmes couleurs pour les différents agents (PEA, chaîne, système d'entreprise) dans tout le document. Il s'agit de:



Commerçants, Transformateurs



Fournisseurs d'intrants



Banquiers



Services d'appui entrepreneurial



Producteurs

Le texte contient plusieurs exemples pour renforcer le texte principal et montrer comment CASE peut fonctionner dans la pratique. Les exemples présentés sont séparés du texte principal par une ligne grise simple.

Nous avons aussi ajouté quelques points de discussion qui sont souvent soulevés lors de sessions de formation et de *coaching* sur CASE (p. ex. sur les limites d'un pôle d'entreprises agricoles, sur l'exclusion des intermédiaires dans les chaînes de valeurs, etc.). Les points de discussion sont séparés du texte principal par une ligne double.

- ! De grands points d'exclamation sont utilisés pour insister ou comme avertissement quand nous pensons que nous avons quelque chose d'important à expliquer (par exemple un changement significatif dans un concept.) Le lecteur ne doit pas oublier que CASE est né de la pratique et de la réflexion et que nous continuons à le considérer comme une 'œuvre en chantier.'

PARTIE 1: Contexte théorique et cadre CASE

2. L'agriculture et l'entreprise agricole moteurs de la croissance économique en Afrique sub-saharienne

2.1 L'agriculture comme moteur des économies rurales et urbaines

L'ASS compte environ 800 millions d'habitants, dont 60 % à 70 % vivent en zones rurales. Même si la pauvreté n'est pas uniquement un phénomène rural, 70 % à 80 % des pauvres (c'est-à-dire des personnes vivant avec moins d'un US\$ par jour) vivent en zones rurales. Bien que l'agriculture ne représente que 20 % à 30 % du produit intérieur brut (PIB) de la plupart des pays d'ASS, la majorité de la population rurale dépend principalement de l'agriculture pour sa nourriture et ses revenus. De plus, de nombreux habitants des villes sont aussi producteurs et impliqués dans de multiples activités agricoles, allant de la pure culture de subsistance à une production maraîchère intensive. Dans de nombreux pays, entre 60 % et 90 % de la population active travaille dans le secteur agricole. L'agriculture est donc une base économique importante pour les économies rurales et urbaines en ASS.

Au moins 200 des 800 millions d'habitants et entre 25 % et 50 % des familles de petits producteurs en ASS souffrent de manière saisonnière ou même chronique d'insécurité alimentaire. De la même façon, la faim cachée (c'est-à-dire des déficiences en micro-nutriments et en vitamines) est répandue. Même si un nombre croissant d'enfants semble aller à l'école, les systèmes éducatifs sont faibles et les étudiants n'ont souvent pas la force ni la motivation d'étudier efficacement. Là aussi, la mauvaise santé, souvent conséquence d'une mauvaise nutrition, et la mauvaise éducation touchent de façon disproportionnée les populations rurales. Alors que les revenus non agricoles sont très importants pour de nombreux ménages ruraux en ASS (ils représentent entre 20 % et 60 % du revenu total), ceux-ci sont plus faciles à obtenir dans des zones où les revenus agricoles sont relativement 'élevés.' Il est clair qu'il faut s'intéresser au secteur de l'agriculture pour améliorer la sécurité alimentaire et soulager la pauvreté.

Presque partout dans le monde industrialisé, l'agriculture a été la base de la croissance économique. L'agriculture a de nombreux liens en amont et en aval avec d'autres secteurs économiques, à la fois dans les zones rurales et dans les zones urbaines. Timmer (1988), par exemple, a résumé le rôle essentiel de l'agriculture pour le développement économique de la manière suivante:

L'agriculture:

1. Augmente la quantité de nourriture disponible pour la consommation domestique;
2. Fournit de la main-d'œuvre pour le développement industriel;
3. Augmente la taille du marché pour les productions industrielles;
4. Augmente la quantité d'épargne domestique;
5. Rapporte des devises.

Ces rôles sont souvent considérés comme complémentaires mais en fait ils peuvent être tout à fait contradictoires. Par exemple, une augmentation de la productivité agricole se traduit généralement par des coûts de production plus bas par unité, ce qui fait effectivement baisser les prix alimentaires. Des prix alimentaires plus bas sont censés motiver des investissements dans les secteurs de l'industrie et des services, surtout dans les premières phases de leur développement.¹ Ceci semble être une bonne chose, surtout du fait que les marchés domestiques en ASS sont particulièrement exigeants. Comme la distribution des revenus est extrêmement déséquilibrée, il n'y a qu'un nombre limité de consommateurs ayant le pouvoir d'achat leur permettant de payer un prix raisonnable pour les produits agricoles. D'un autre côté, les avantages des prix bas des denrées (aussi bien pour la nourriture que pour les matières premières) ne sont que relatifs et ils ne devraient pas mettre en danger les bénéfices et les réinvestissements dans les zones rurales elles-mêmes.²

L'avantage douteux des bas prix des denrées sur les marchés mondiaux

Mazoyer (2001) a argumenté de manière convaincante que les bas prix alimentaires sur le marché étaient en grande partie responsables du fait que les agriculteurs (et les ouvriers peu payés des grandes exploitations d'Amérique latine) des pays en développement étaient 'piégés' dans la pauvreté. Les marchés internationaux des denrées étaient, selon les mots de Mazoyer des marchés 'résiduels' (c'est-à-dire que les prix sur ces marchés reflétaient simplement les salaires extrêmement bas dans les énormes exploitations d'Amérique latine [*latifundi*] et les politiques biaisées des États-Unis, des pays de l'Union européenne et de certains pays exportateurs d'Asie). Par conséquent, ces producteurs pouvaient vendre des surplus sur le marché mondial en dessous des coûts réels de production. Les agriculteurs d'ASS étaient, en général, incapables de concurrencer de tels prix ; quand des importations d'aliments bon marché étaient autorisées à envahir les marchés domestiques, l'impact était encore pire. De plus, l'augmentation constante des prix des intrants agricoles (les engrais en particulier) minaient encore plus le potentiel de développement et d'intensification agricoles durables.

Le défi pour les politiques de croissance agricole (et les programmes correspondants) est donc de faire progresser des liens avantageux entre l'agriculture et d'autres secteurs économiques clés pour lesquels il existe des possibilités de développer des avantages concurrentiels. Bien sûr, cela est plus facile à dire qu'à faire. De plus, il serait préférable que les retombées se fassent autant que possible dans les économies rurales locales pour stimuler une croissance économique favorable aux pauvres.

¹ Paul Collier (2007) soutient que d'autres pays en développement, en particulier la Chine et l'Inde, ont pris un important avantage concurrentiel et développé des économies d'échelle dans les industries de fabrication (et de services) à bas prix et que, ce faisant, ils ont limité les possibilités des pays d'ASS de se développer en suivant les mêmes modèles de croissance.

² C'est précisément la raison pour laquelle plusieurs auteurs ont dit que l'augmentation des prix des denrées sur le marché mondial de 2008 (due, entre autre facteurs, à l'augmentation rapide de la fortune et aux changements dans les habitudes de consommation en Asie et à la production du biofuel) était 'un mal pour un bien' (c'est-à-dire potentiellement bénéfique pour les agriculteurs qui pouvaient avoir la capacité de produire pour les marchés domestiques et internationaux mais catastrophiques pour les consommateurs urbains pauvres et beaucoup d'autres acheteurs nets de nourriture des milieux ruraux).

Ci-dessous, Kydd *et al.* (2002) distinguent les quatre types de liens qui peuvent exister entre les différentes activités des économies rurales:

1. Liens directs de production en amont
2. Liens directs de production en aval
3. Liens d'investissements
4. Liens indirects de consommation (ou de dépense)

Ces liens décrivent la manière dont le revenu supplémentaire circule dans une économie locale. Les limites de l'économie locale servent à faire une différence entre un lien positif (retombée, effet 'multiplicateur') et un lien négatif (ou une fuite). La figure 1, ci-dessous, présente les quatre types de liens et certains des principaux facteurs qui ont un impact sur ces liens.

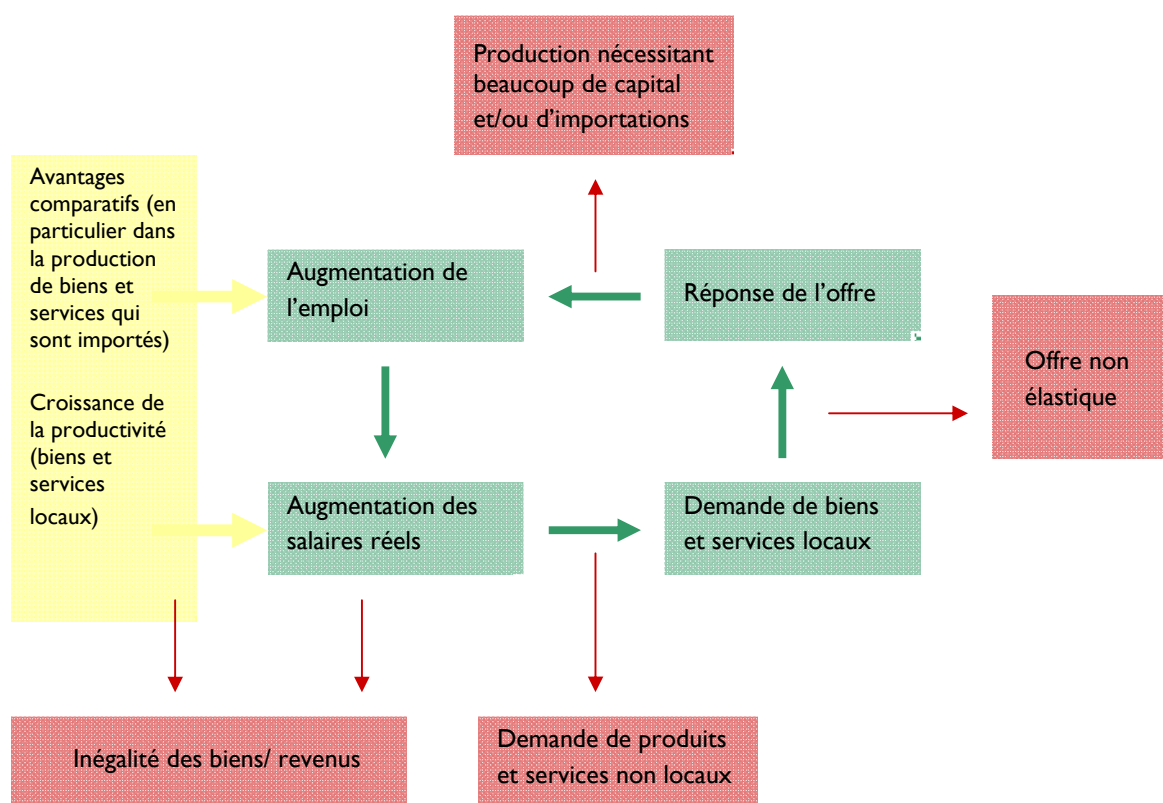


Figure 1. Liens et fuites dans l'économie locale, rurale (adapté de Kydd *et al.*, 2002)

Dans la Figure 1, les liens de croissance sont indiqués en vert, les fuites en rouge et les principaux facteurs qui causent le développement en jaune. Les avantages concurrentiels, par exemple, sont supposés mener à une augmentation de l'emploi qui peut à son tour avoir une série de retombées, en commençant par une augmentation des salaires réels ce qui peut ensuite causer une demande pour des biens et/ou des services produits localement. Quand la capacité locale à augmenter la production de biens et/ou de services est suffisamment bonne, cette

demande supplémentaire peut être produite sans (trop) d'inflation. L'inflation annule les gains et devrait être considérée comme un effet de 'fuite'. L'emploi conduit aussi à une augmentation des revenus, ce qui met en route un cercle vertueux dans l'économie locale. Il est crucial de comprendre le côté arbitraire de la notion d'économie locale telle qu'elle est utilisée ici ainsi que ses conséquences. Plus la zone considérée est grande, plus le potentiel d'effet multiplicateur est important. En fait, ce que nous définissons comme une fuite – du point de vue d'une région locale A – peut être vu comme un multiplicateur quand nous observons une zone beaucoup plus grande.

Néanmoins, il y a certaines fuites qui devraient être considérées comme une perte pour les pays d'ASS. Elles sont de deux types:

- Les fuites qui ont lieu à cause d'un manque de réinvestissement, quand les réseaux sociaux et socio-politiques limitent l'innovation et l'expansion du commerce à l'intérieur de la région ASS et du fait d'épargne³ non économique.
- Les fuites qui dépassent les limites de l'ASS quand la croissance cause une augmentation des importations – venant de l'extérieur de l'ASS – ou quand les revenus sont investis en dehors de l'ASS.⁴

La politique et les programmes agricoles doivent tenir compte de cette complexité et des interactions dynamiques à la fois à l'intérieur des économies rurales et entre les économies locales – rurales – et les économies nationales, régionales et internationales. Par conséquent, les mesures politiques nécessaires pour accélérer la croissance agricole et pour permettre son impact sur le développement économique général sont loin d'être évidentes et interfèrent avec de nombreux facteurs souvent relativement inconnus. Parmi ces facteurs, il y a le degré d'inégalité dans la distribution des capitaux et des revenus, les liens courants entre le milieu rural et la ville, les politiques dominantes de taux de change des devises et 'l'ouverture' de l'économie. En effet, les politiques ont aussi tendance à interagir les unes avec les autres. Les programmes d'ajustement structurel par exemple ont eu un fort impact sur les capacités institutionnelles dans les pays en développement et sur les relations entre l'état et les secteurs civil et privé. Le démantèlement presque total de services clés pour le secteur agricole (p. ex. la recherche et le développement des technologies, les services de vulgarisation et autres services d'information au public) n'en est qu'un des principaux exemples.

Il est important de garder à l'esprit que, dans les pays d'ASS, les économies rurales et les conditions de production agricole sont très différentes d'un pays à l'autre. La sécurité

³ Cf. Delgado *et al.* (1998) pour une revue des liens dans la croissance agricole, avec une étude particulière de l'ASS. Cf. Fafchamps (1999) pour l'un des articles sur le rôle dominant des réseaux (in)formels qui déterminent – et limitent – le développement des marchés en ASS ou son livre, résumant le travail actuel de Fafchamps sur les institutions du marché (Fafchamps, 2004). Cf. Chabal et Daloz (1999) pour un traité sur les réseaux socio-politiques et la manière dont ces réseaux peuvent profiter du désordre (p. ex. le manque de hiérarchie globale, que ce soit par le gouvernement ou les sociétés).

⁴ Il n'y a pas de chiffres précis sur la quantité d'argent que les Africains ont investie à l'étranger. Mais *The Economist* estime que 40 % de la fortune privée est investie à l'étranger (*Economist*, 2004).

alimentaire, l'agriculture et les activités liées à l'agriculture peuvent être influencées par toute une gamme de conditions, comme:

- Le climat
- Les caractéristiques des sols
- La densité des populations
- Les infrastructures d'équipement et de services
- Les paysages de régime foncier
- Les liens entre les campagnes et les villes, avec les possibilités d'addition de valeur
- Les institutions de gouvernance
- Les capacités de maintien de l'ordre, l'éthique et les politiques commerciales

Du fait de l'hétérogénéité des systèmes de production agricole et des économies rurales, il est tout à fait impossible de proposer une approche type du développement agricole et économique, en particulier des approches en faveur des pauvres. Une étude ambitieuse exécutée par le *Inter Academy Council* (IAC) à la demande de Kofi Annan, ancien secrétaire général des Nations unies et impliquant un grand nombre d'universitaires et d'experts du monde entier (IAC, 2004) recommande donc avec insistance une approche différenciée et sensible au contexte pour le développement agricole en ASS. Le rapport identifiait quatre systèmes de production agricole cruciaux, présumés être les plus prometteurs pour l'investissement et l'appui du continuum recherche-vulgarisation: (1) des systèmes basés sur le maïs, comprenant aussi une production de coton et de bétail; (2) des systèmes de cultures associées de céréales et de tubercules; (3) des systèmes de production irriguée (riz) et (4) des systèmes d'agroforesterie, en particulier ceux qui sont basés sur le café, le cacao, l'huile de palme et/ou le caoutchouc. Nous ferons référence à ce conseil plus loin dans ce document.

2.2 Le développement agricole de nouveau en haut de l'ordre du jour du développement

Dans le processus de développement économique, la proportion de l'agriculture dans le PIB diminue, ainsi que le nombre de producteurs et d'ouvriers agricoles employés. Cependant, le processus à long terme de transformation structurelle des secteurs économiques ne signifie pas que les décideurs politiques des pays en développement ne devraient pas investir dans l'agriculture et utiliser tous les revenus de l'agriculture, en particulier ceux tirés des exportations de denrées, pour stimuler l'industrie et les autres secteurs économiques (Timmer, 1988). Les distorsions urbaines des politiques économiques, souvent inspirées par des raisons socio-politiques, ne produisent pas de bons résultats.

L'investissement direct dans les secteurs agricoles et liés à l'agriculture a considérablement diminué entre les années 1980 et 2000 pour des raisons diverses, parmi lesquelles la manière dont les bailleurs de fonds percevaient les résultats des projets de développement rural et agricole et, peut-être, leur déception face à ces résultats. Cependant, après avoir été relativement négligée pendant des décennies, l'agriculture est enfin l'objet d'une attention plus poussée de la part des gouvernements d'ASS comme des gouvernements donateurs et d'autres

bailleurs de fonds. Par conséquent, il semble que l'agriculture soit vraiment revenue à l'ordre du jour. La Banque mondiale, dans un rapport dédié spécifiquement au secteur agricole, suggère de réexaminer l'agriculture et son rôle potentiel pour le développement général (Banque mondiale, 2008).

Trois phénomènes différents peuvent avoir joué un rôle dans le renouveau d'intérêt pour le secteur agricole dans les pays en développement en général, et en ASS en particulier:

1. La forte prévalence de la pauvreté, surtout dans les zones rurales d'ASS et d'Asie montre qu'il est nécessaire de reconsidérer l'agriculture pour sa contribution à la croissance économique. 2015 approche, et la non réalisation du premier Objectif de développement du millénaire (l'éradication de la faim et de la pauvreté) sur différents continents et dans différentes régions fait l'objet d'une attention de plus en plus critique. Cette attention critique conduit souvent à des changements radicaux dans la manière de penser.
2. Les augmentations dans les prix des denrées ont attiré l'attention au niveau mondial sur la sécurité (et la souveraineté) alimentaire et sur la productivité agricole. Bien que la hausse récente des prix alimentaires n'ait pas continué, il y a de bonnes raisons de s'attendre à une pression haussière sur les prix alimentaires à long terme, accompagnée probablement d'une variabilité plus élevée. On peut s'attendre à une tendance régulière à la hausse du fait de la demande croissante de céréales en Asie (p. ex. par les populations urbaines de la Chine et de l'Inde), en lien avec l'amélioration des conditions de vie et un changement d'alimentation (p. ex. la consommation de viande) ainsi que le développement des biocarburants. L'agriculture fournissait traditionnellement de la nourriture aux humains et animaux et des fibres,⁵ mais le carburant semble avoir été ajouté à son cahier des charges. De la spéculation, d'une diminution de l'élasticité de l'offre et de réponses politiques non coordonnées résultera une variabilité plus prononcée.
3. L'enthousiasme et les réticences face aux possibilités encore largement inconnues offertes par la biotechnologie ont des implications et des applications directes pour l'agriculture, impliquant les communautés de la recherche, les industries, les consommateurs et les décideurs politiques du monde entier.

La pièce centrale de la politique agricole africaine est le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA) élaboré dans le cadre du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). Signé par les chefs d'état et de gouvernement africains en 2003, le PDDAA ensemble avec d'autres politiques et déclarations régionales et nationales, vise à augmenter l'investissement public dans l'agriculture. Le PDDAA vise une accélération de la croissance de la productivité agricole à 6 % par an, la promotion de marchés dynamiques dans et entre les pays pour les produits agricoles, la promotion de chaînes d'exportation agroalimentaire et la réalisation d'une distribution plus équitable de la richesse. Selon le PDDAA, la croissance agricole n'est pas seulement la base de la croissance économique, c'est aussi un vecteur de croissance favorable aux pauvres, bénéficiant aux pauvres ruraux et urbains. Cependant, il existe des compromis entre les bénéfices pour les consommateurs pauvres (y

⁵ Pour ce qui est des utilisations des produits agricoles en ASS, nous devrions aussi ajouter les produits pharmaceutiques et les matériaux de construction et de chauffage (p. ex. la paille, le bois).

compris beaucoup d'acheteurs nets dans les zones rurales) et les bénéfices des producteurs pauvres. Malheureusement, la mise en œuvre de l'approche intégrée et coordonnée telle qu'elle est prévue dans le PDDAA est plus lente que prévue.

Plusieurs organisations se sont engagées à faire plus attention au secteur agricole et au développement lié à l'agriculture. L'initiative pour une Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA), démarrée par la Fondation Bill et Melinda Gates et la Fondation Rockefeller, est aussi un exemple saisissant d'un nouvel engagement à fournir un appui à l'agriculture et aux populations rurales en ASS. Cependant, malgré l'intérêt et le nombre croissant de publications et d'ateliers, il semble encore prématuré de penser que la mise en œuvre efficace d'un vaste programme de progrès agricole est évidente. Historiquement, le bilan des plans de développement pour l'ASS, qu'ils soient financés par des bailleurs de fonds, des gouvernements ou des institutions régionales d'ASS, n'est pas bon. Comme nous le discuterons aussi plus tard, la traduction de 'plans' en actions viables n'est pas toujours aussi simple qu'on pourrait le croire initialement. Les possibilités de développement sont sensibles au contexte, dépendantes de nombreux facteurs comme le leadership et la motivation à différents niveaux de la société. Des notions vagues de 'réaliser' quoi' sont souvent sans utilité pour les facilitateurs et les praticiens du développement qui doivent décider des meilleures étapes pour la suite ('comment' faire progresser l'agriculture). De plus, il y a toujours des approches contradictoires par rapport aux moyens d'encourager la croissance agricole. Il existe actuellement deux écoles de pensées fondamentalement opposées:

- L'idée de l'apport d'aide 'massive' (ou 'déplacement du seuil'), permettant aux ménages agricoles pauvres (et autres ménages ruraux) de sortir du 'piège de la pauvreté'. Un apport d'aide massive poussera l'actif des producteurs au-delà d'un niveau minimum et renforcera l'investissement dans une activité rémunératrice. Le contraire de cette approche est l'idée d'un investissement prudent qui ne faussera pas les marchés et ne découragera pas les initiatives privées individuelles et collectives basées sur des processus maison'.⁶
- Le 'pousser' contre le 'tirer': pousser la croissance agricole en améliorant l'accès des producteurs aux intrants agricoles et en encourageant le développement technologique ou tirer le développement agricole en se concentrant sur le paysan et le produit (la production), les liens avec le marché, souvent comprenant le développement d'une technologie après récolte, en ajoutant de la valeur.⁷

⁶ Jeffrey Sachs (cf. Sachs, 2005) est actuellement le principal avocat d'une approche 'd'aide massive', plaidant pour 'une forte poussée' par des approches modèles et en utilisant des méthodes de campagnes. Cf. Cabral *et al.* (2006) pour un commentaire critique du projet Villages du millénaire, démarré par Sachs *cum suis*. Easterly (2006) donne probablement l'analyse la plus belligérante de la stratégie de 'l'aide massive' et, en fait, de la plupart de l'aide internationale et bilatérale au développement ces dernières décennies.

⁷ Certainement, la hausse rapide des prix des denrées sur les marchés mondiaux donne de nouveaux arguments pour 'pousser' la production agricole grâce à un accès aux intrants et un transfert de technologie, en particulier pour les produits agricoles qui peuvent être compétitifs sur les marchés mondiaux, soit directement par des exportations, soit indirectement en se substituant à des produits importés plus chers. Cependant, pour fournir de la nourriture à des consommateurs pauvres (c'est-à-dire aux acheteurs 'nets' de nourriture, dans les zones urbaines et rurales) et pour promouvoir la croissance des marchés domestiques (grâce à une addition de valeur et en optimisant les effets multiplicateurs), la difficulté de promouvoir des liens efficaces avec les marchés subsistera

Dans ce document, nous promouvons une approche au niveau local pour stimuler le développement agricole et agro-industriel, une approche qui combine prudemment les services de recherche-action, de conseils et d'intermédiation pour appuyer l'esprit d'innovation et la stratégie de concurrence au niveau de l'entreprise, du PEA et de la chaîne. Nous encourageons aussi des approches sensibles au contexte, appropriées aux ambitions et aux besoins des 'champions' locaux et adaptées aux diverses conditions qui prévalent en ASS. Les facilitateurs CASE ne sélectionnent pas les régions ni les produits et nous ne prétendons pas que CASE fonctionnera partout en ASS. Le développement d'entreprises agricoles durables n'est pas facile à réaliser et dépend autant de la présence de champions locaux que du potentiel concurrentiel du lieu (la région est-elle adéquate pour produire ce produit pour le marché?). En fait, une des principales erreurs de beaucoup de propositions de croissance agricoles actuelles en ASS est qu'elles se veulent universelles. La diversité des conditions en ASS et la nature imprévisible de l'être humain rendent simplement impossible toute solution modèle.

probablement. On notera la différence entre une stratégie de 'poussée' et la stratégie de la 'forte poussée' telle que la propose Sachs (2005), note ci-dessus.

Discussion: Petites exploitations agricoles familiales et entrepreneuriat

Une question fréquemment posée lors de discussions sur l'intensification agricole et le développement des marchés en ASS est de savoir si les petits producteurs (familiaux) sont suffisamment équipés pour déclencher une croissance agricole accélérée et un développement d'entreprises agricoles.⁸ Des exploitations plus grandes, tournées vers le commerce, par exemple, peuvent mieux profiter d'économies d'échelle et peuvent aussi avoir plus facilement accès aux marchés des intrants et des produits. Pour créer des liens à la fois en amont avec des commerçants (détaillants) en intrants et en aval avec des transformateurs et des commerçants, il faut un investissement dans les relations sociales et un accès à des moyens financiers, ce qui donne aux grandes exploitations un avantage relatif. La question ici concerne principalement l'échelle et pas tellement la nature familiale de l'agriculture. Les grandes exploitations bénéficient aussi généralement d'une structure familiale parce que cela augmente la flexibilité, stimule l'apprentissage inter-générationnel et diminue, dans une certaine mesure les frais de suivi (p. ex. de supervision).⁹ Cependant, le secteur agricole en ASS est surtout dominé par les petits producteurs. Tout itinéraire raisonnable vers la croissance devrait donc être basé sur l'implication – et peut-être la transformation progressive – de ces petits producteurs. De plus, la transition pour passer à des exploitations plus importantes impliquera, dans de nombreux cas, des changements significatifs dans les systèmes fonciers (propriété), permettant aux producteurs plus compétitifs d'acheter ou de louer à d'autres des terres supplémentaires. Les conséquences individuelles et sociétales de ces changements institutionnels profonds ne sont pas si faciles à ignorer (Dangbégnon et al., 2003). Pour l'instant, la stratégie la plus sensée, de notre point de vue, est basée sur l'investissement dans les petits producteurs et dans leur participation et sur des stratégies collectives de concurrence (des coopératives et autres organisations de producteurs [OP]) pour renforcer les liens avec les marchés.

⁸ Cf. dans Hazell et al. (2007) un article sur cette question.

⁹ Plusieurs OP ont fait de l'agriculture familiale une question clé de leur travail de plaidoyer – soutenant que les décideurs politiques ne tiennent généralement pas compte des familles rurales et des petites exploitations agricoles comme base du développement agricole (et en lien avec l'agriculture). Cf. le site internet du Réseau des organisations de producteurs et producteurs agricoles d'Afrique de l'Ouest (ROPPA), www.roppa.info.

3. Les piliers de CASE

3.1 Introduction

L'approche de Systèmes et entreprises agricoles compétitifs (CASE) est une approche orientée vers les acteurs, au niveau des communautés de base, pour le développement agricole et agrobusiness, basée sur des processus d'apprentissage interactif et d'empowerment, tournés vers l'action. Cette approche bénéficie des perspectives de la science du management et de l'économie institutionnelle. Cependant, elle s'est surtout développée à partir de l'expérience pratique, en particulier des projets de GIFS de l'IFDC mis en œuvre entre 1998 et 2005 dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest.¹⁰ Pendant la période des projets de GIFS, des 'sites d'apprentissage' étaient conçus et mis en œuvre avec les producteurs au niveau des villages et des personnes ressources venant souvent des services nationaux de recherche agricole et de vulgarisation. Des organisations non gouvernementales se sont aussi impliquées pour encourager l'adoption d'une utilisation plus efficace des intrants' externes' coûteux, comme les semences améliorées, les engrais et les produits de protection des récoltes (PPR) (Gross et al., 2005). Même si les producteurs étaient généralement enthousiasmés par les leçons qu'ils avaient apprises des sites d'apprentissage, il était clair qu'insister seulement sur la productivité agricole ne suffisait pas pour répondre aux multiples difficultés auxquelles ils étaient confrontés. Ces difficultés concernaient la disponibilité et les coûts des intrants' externes', le manque perçu de débouchés commerciaux et les risques financiers associés à l'utilisation d'intrants' externes' dans des conditions très incertaines. Par conséquent, les projets de GIFS ont progressivement appuyé de nombreux autres types d'activités, comme:

- Le renforcement des groupes de producteurs pour regrouper la demande d'intrants agricoles, établir les relations avec les fournisseurs et négocier avec eux.
- La création de réseaux entre les groupes de producteurs et les commerçants et/ou les fabricants de l'agroalimentaire.
- L'appui aux OP pour améliorer les stratégies collectives de commercialisation de certaines denrées/ produits.
- L'appui aux entrepreneurs locaux – souvent issus de la communauté paysanne – pour établir des entrepôts de stockage ou en améliorer la gestion et améliorer les stratégies de transformation (équipement, commercialisation).
- L'appui aux groupes de producteurs et aux entrepreneurs locaux pour formuler des plans d'opérations et se mettre en lien avec des institutions financières.

¹⁰ Les projets de GIFS étaient appuyés par l'Association internationale de l'industrie des fertilisants (IFA) par l'intermédiaire du projet 'Engrais et développement agricole durable' (F&SAD) et l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) par l'intermédiaire de 'Farmers for the Future (FFF). L'IFAD cofinçait aussi des activités directement liées au 'transfert des technologies' de la GIFS. L'IFAD cofinance encore des activités de 1,000s+, encourageant principalement les liens entre les fournisseurs d'intrants et le développement des capacités des OP et des commerçants en intrants (p. ex. groupement de la demande, gestion commerciale et financière, négociation, services consultatifs – le tout en lien avec les intrants agricoles).

- La formation des services d'appui entrepreneurial (SAE) afin qu'ils puissent fournir aux groupes de producteurs et/ou aux entrepreneurs locaux une information commerciale et pour faciliter la recherche-action sur les systèmes de crédit sur inventaire, l'analyse des marchés et les stratégies de commercialisation.
- L'appui aux OP pour mettre en œuvre des services de vulgarisation entre les producteurs, en impliquant aussi la radio rurale et les ONG locales.

Durant les phases initiales, ces activités étaient simplement appelées développement des entreprises agricoles.

Il est vite apparu que les expériences les plus réussies avaient des caractéristiques communes. CASE s'est développé à partir de ce constat et seulement après une intense période d'apprentissage par l'expérience. Les piliers, les concepts clés et les valeurs (ou principes de conception) forment ensemble le cadre de référence de CASE qui est utilisé dans plusieurs projets coordonnés par l'IFDC, et en particulier le projet 1000s+. Ces trois piliers, dont traitera ce chapitre, sont:

1. La formation de pôles d'entreprises agricoles (PEA), ou le renforcement de la capacité d'innovation et d'entrepreneuriat au niveau local, impliquant une gamme diverse d'acteurs et de parties prenantes.
2. Le développement de chaînes de valeur, dans le but de mettre en lien les producteurs avec des segments de consommateurs, insiste sur l'intégration des autres acteurs locaux (les entrepreneurs locaux qui font partie du PEA).
3. Le renforcement des capacités de gouvernance des transactions, qui implique les parties prenantes publiques et privées et encourage des améliorations de l'environnement institutionnel pour le développement d'entreprises agricoles.

Les piliers de l'approche CASE sont représentés schématiquement dans la Figure 2.

Dans ce graphique, le pôle d'entreprises agricoles (PEA) est illustré par les cinq cercles interconnectés. Le pôle d'entreprises agricoles met en lien les producteurs, les entrepreneurs locaux (impliqués dans les chaînes de valeur des fournisseurs et de la filière), les banquiers (services financiers) et SAE de la région cible. La chaîne de valeur des denrées est représentée par l'arc de cercle gris en bas. En pratique, l'intégration aux marchés peut concerner plus de denrées et de chaînes de valeur, mais un certain degré de spécialisation dans l'orientation commerciale correspond bien avec notre philosophie du PEA. Nous reviendrons plus tard sur cette question. L'environnement institutionnel apparaît dans la figure sous la forme de l'arc de cercle bleu à gauche. Il fait référence aux institutions de gouvernance au sens large et inclut l'éthique et les réglementations commerciales. Le renforcement de l'environnement institutionnel n'implique évidemment pas uniquement les décideurs politiques et la société civile mais aussi les agents du secteur privé. Là aussi, dans CASE, on peut porter une attention particulière aux niveaux locaux (décentralisés) de gouvernance.

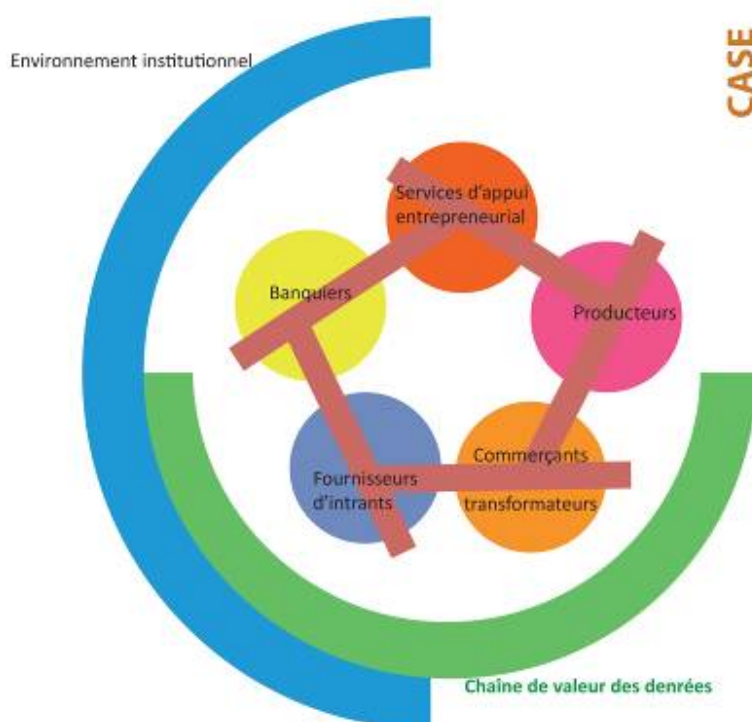


Figure 2 Représentation schématique des trois piliers de l'approche CASE

! Il est à noter qu'auparavant, la GIFS était aussi mentionnée comme l'un des principaux piliers (Maatman *et al.*, 2007). Mais progressivement, il est apparu que la GIFS, même si elle était cruciale dans toutes les zones cibles, n'était pas toujours perçue par les producteurs (et les entrepreneurs locaux) comme leur première priorité pour renforcer les liens avec les marchés. Le sentiment était que la GIFS et toutes les question agronomiques en lien avec l'augmentation de la productivité agricole devraient être vues comme partie intégrante de la formation de pôles d'entreprises agricoles. Nous reviendrons sur la productivité agricole et à la GIFS dans le chapitre 5.

3.2 Agribusiness cluster formation

Les exploitations agricoles et les entreprises en lien avec l'agriculture en ASS sont de plus en plus impliquées dans une lutte concurrentielle pour améliorer les bénéfices et rester devant leurs concurrents. Ces stratégies concernent essentiellement les coûts pour produire, transformer, stocker ou de transporter un produit, la qualité du produit et sa livraison. Il est rare, cependant, que les avantages concurrentiels durables ne dépendent que de la performance de l'exploitation ou de l'entreprise. Ils dépendent plutôt de la performance conjointe d'une gamme d'acteurs interconnectés, comme les fournisseurs d'intrants, les gestionnaires des OP et des entrepôts collectifs, les transformateurs et les commerçants au niveau local ou (infra)national. Cet ensemble d'acteurs interconnectés, locaux ou non, forme une chaîne de valeur (d'une denrée) (cf. la section suivante). Les producteurs et autres entrepreneurs locaux

qui vendent régulièrement une partie de leur production sont 'intégrés' dans une ou plusieurs chaînes de valeur de denrées.

L'intégration aux marchés est risquée (Figure 3) et il serait faux de suggérer que les acteurs locaux tireront forcément des bénéfices de leur participation au développement de chaînes de valeur. En fait, sans information et pouvoir de négociation suffisants, les acteurs locaux peuvent rapidement voir leurs revenus économiques comprimés et capturés par des acteurs mieux organisés, en amont ou en aval de la chaîne de valeur des denrées. De plus, et de façon peut-être plus insidieuse, ils peuvent souvent supporter la plus grande partie du risque. Par exemple, en cas de sécheresse prolongée, les producteurs supporteront les frais nécessaires pour réensemencer; quand une récolte est mauvaise, ils peuvent même être forcés d'utiliser des revenus non agricoles ou de vendre une partie de leur bétail pour rembourser les prêts ou pour acheter des intrants ou équipements agricoles. Les prix bas, quand l'offre dépasse la demande, peuvent aussi comprimer les bénéfices des producteurs. Dans certains cas, cela peut même mener à l'annulation de contrats parce que les commerçants peuvent se procurer les produits plus facilement et/ou à des prix inférieurs sur des marchés voisins. Nous pensons qu'une participation effective et largement profitable des agents locaux dans les chaînes de valeur des denrées dépend de nombreux facteurs mais principalement de la capacité de ces agents à apprendre et à travailler ensemble, à innover et à mettre en œuvre une action coordonnée. Il faut insister sur le fait que la capacité, de notre point de vue, comprend les compétences individuelles (technologiques et de gestion) ainsi que les compétences collectives. Comme nous le savons tous, les capacités collectives se développent à partir des relations entre les producteurs eux-mêmes (relations' horizontales'), entre les producteurs et d'autres entrepreneurs locaux (transformateurs locaux, commerçants), en aval et en amont de la chaîne de valeur (relations' verticales) et avec les prestataires de services au niveau local. Ces relations encouragent essentiellement la confiance, un apprentissage conjoint et une action (et un investissement) coordonnée.

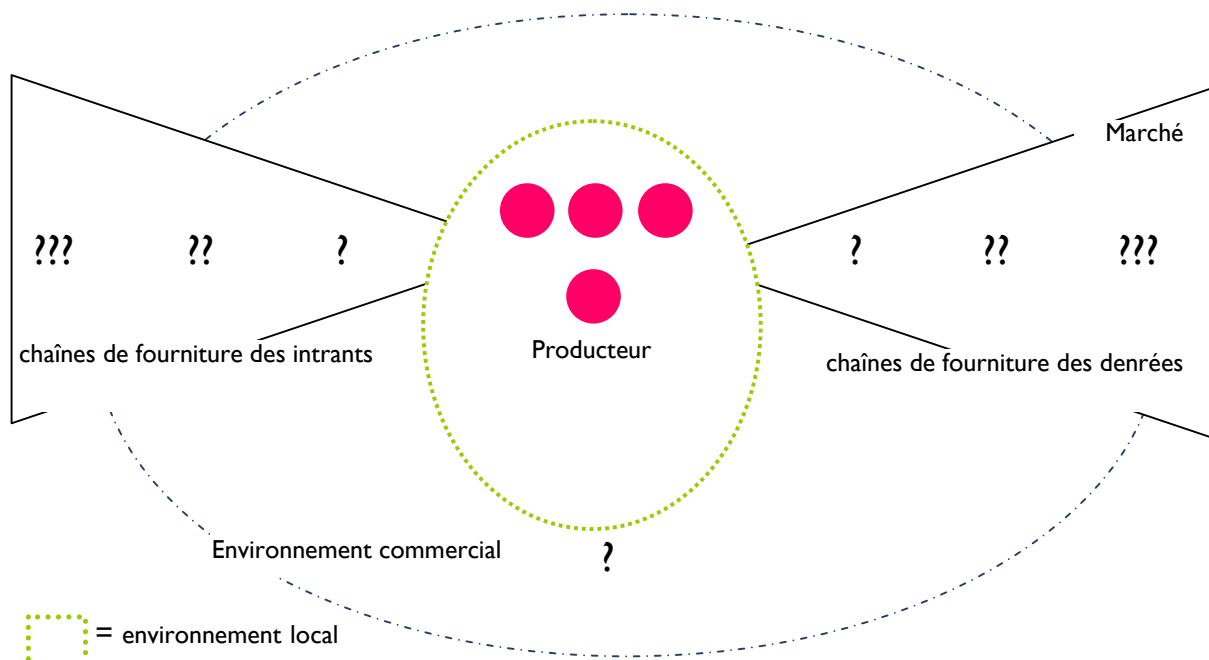


Figure 3. L'intégration aux marchés est risquée!

L'idée de s'intéresser aux compétences et aux relations entre les acteurs locaux et de les encourager est aussi basée sur la théorie du management. Selon Porter (1998), les éléments ci-dessous déterminent les avantages concurrentiels régionaux ou nationaux pour une certaine 'industrie' dans un lieu particulier (le pôle industriel, cf. encadré):

- La structure de l'industrie (nombre d'acteurs impliqués, coûts de production et volume des ventes, équipement et autre capital investi), la gestion et les stratégies de rivalité dans le lieu particulier;
- Les conditions de la demande dans le lieu particulier ou à une distance proche;
- La présence d'industries apparentées et apportant un appui (y compris des institutions de microfinance [IMF] et des SAE);
- Les conditions des facteurs de production (main-d'œuvre/ compétences, capital, ressources naturelles) dans le lieu particulier.

Pôle

Le terme de 'pôle' (*Cluster*) a été créé par Michael E. Porter, l'une des principales autorités mondiales sur la stratégie concurrentielle et la compétitivité internationale. Porter insiste dans son livre *The Competitive Advantages of Nations* sur le fait que les industries compétitives d'une nation ne sont jamais distribuées de façon régulière dans tout le pays. Les industries qui réussissent ont tendance à avoir des relations verticales (acheteurs immédiats, utilisateurs finaux, fournisseurs) et horizontales (services de développement technologique/ commercial et services financiers, industries concurrentes) solides et proches (!). Toutes deux attirent des industries apparentées (des industries apportant des activités complémentaires spécifiques) et en profitent. Les nations n'ont généralement que quelques pôles d'industrie prospères (Porter, 1998).

N.B. Par 'industrie' nous désignons les acteurs impliqués dans la même activité (minoterie de céréales, transformation de cultures maraîchères, production de céréales ou production de riz). Les limites de l'industrie' dépendent de 'l'activité' qui est étudiée et de l'échelle géographique (région, pays, monde). De notre perspective, une 'industrie' peut être constituée de tous les agriculteurs d'une région particulière impliqués dans la production de tomates: l'industrie de 'production de tomates' du Nord du Togo.

Les conditions des facteurs de production ont fait l'objet d'une forte attention dans le passé et elles déterminent l'avantage comparatif de la région (ou de la nation). Cependant, baser la compétitivité sur des avantages comparatifs (comme de faibles coûts de main-d'œuvre) est, selon Porter *cum suis* une stratégie vouée à l'échec. Les avantages comparatifs peuvent être un point de départ, mais les stratégies basées sur ces seuls avantages sont souvent faciles à répliquer. Des industries concurrentes dans d'autres régions et d'autres nations peuvent rapidement prendre la place. Une stratégie concurrentielle devrait donc, à un moment, s'intéresser aussi aux trois autres déterminants. Il s'agit de prêter attention:

- Au renforcement de la structure de 'l'industrie' dans la région, c'est-à-dire améliorer la nature de la rivalité entre les entreprises/ exploitations, les compétences (techniques, de gestion) et le pouvoir de négociation avec les fournisseurs/ acheteurs.

- Au développement de relations de demande intérieure pour améliorer les liens avec les marchés utilisateurs finaux et permettre aux entreprises/ exploitations de répondre de manière adéquate aux changements dans les préférences des consommateurs et aux exigences de qualité dans les chaînes de valeur de la filière et des acheteurs.
- Au développement d'industries apparentées et apportant un soutien (p. ex. pour améliorer les services, diminuer les coûts de transaction et/ou améliorer le rapport des investissements dans les infrastructures spécifiques à l'industrie, la recherche et le développement)

La notion de formation de PEA, qui est l'un des piliers de CASE, émerge naturellement de ce cadre d'avantages concurrentiels spécifiques à un lieu. Qu'est-ce que cela signifie pour notre cas particulier de développement d'entreprises agricoles en ASS? Là encore, la formation de pôles d'entreprises agricoles a pour objectif de renforcer les compétences individuelles et collectives et les relations professionnelles entre les exploitations et entre celles-ci et les entreprises au niveau local.

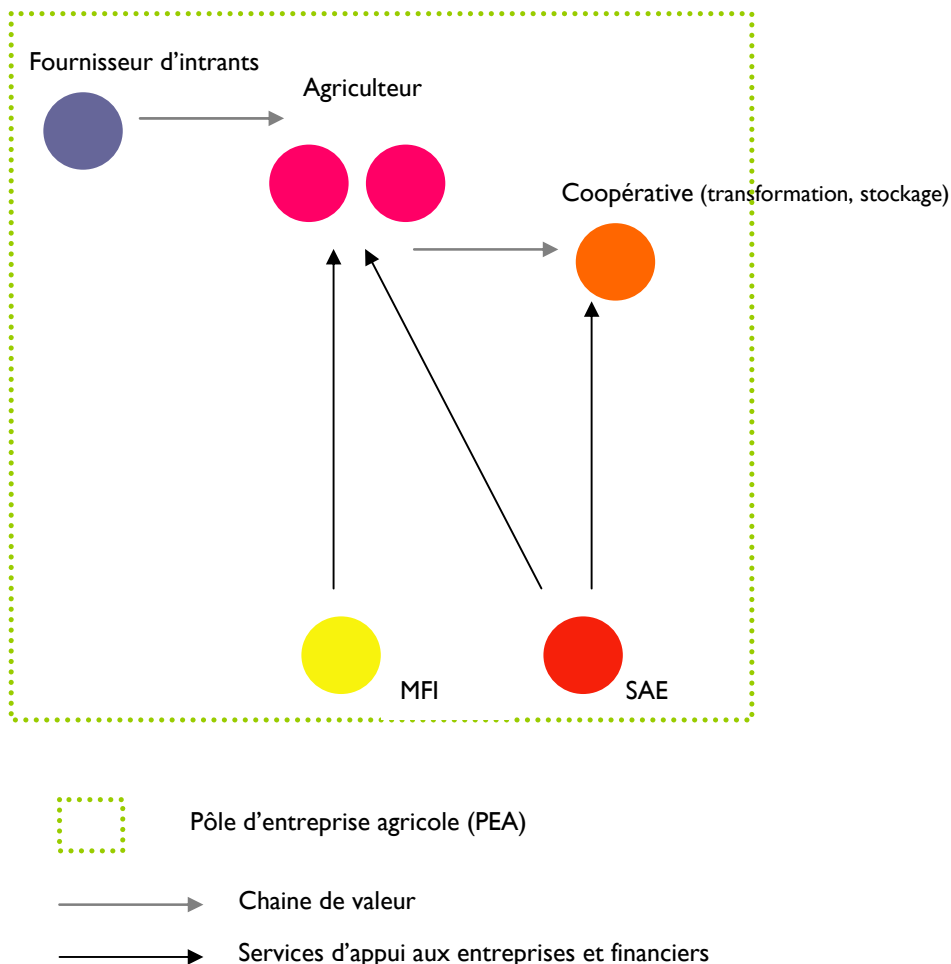


Figure 4. Représentation schématique d'un pôle d'entreprises agricoles

Souvent, ces entrepreneurs locaux sont soit des groupements de producteurs en cours de professionnalisation et acceptant progressivement l'idée que des OP professionnelles peuvent avoir besoin de personnel spécialisé, ou des fils et/ou filles de producteurs qui ont démarré une entreprise en lien avec l'agriculture. Les entreprises en lien avec l'agriculture peuvent s'avérer utiles des deux côtés du secteur de la production en vendant des intrants, en louant des équipements, en fournissant des installations de stockage et par la transformation après récolte. Cependant, les pôles d'entreprises agricoles ne comprennent pas seulement les agents (acteurs) locaux impliqués directement dans le flux de marchandises – par l'intermédiaire d'une chaîne de valeur des denrées. Ils comprennent aussi les services d'appui, qui fournissent des informations, un renforcement des capacités et des finances (ce sont des parties prenantes.)¹¹ Nous faisons généralement la distinction entre les institutions de financement (surtout des IMF, au niveau local) et les SAE. Le PEA est illustré dans la figure 4.

Il est central pour notre discussion ici, que tous les acteurs et parties prenantes de n'importe quel PEA aient un ordre du jour commun. Cet ordre du jour commun est déterminé par la denrée qui est produite, transformée, stockée et commercialisée et, dans une moindre mesure, par le segment spécifique du marché qui est ciblé par cette denrée.¹² La notion d'un ordre du jour commun peut être reconnue explicitement ou non par certains ou tous les acteurs et parties prenantes impliqués. Il est crucial que les acteurs et les parties prenantes aient conscience de leurs intérêts interconnectés car cela améliore la collaboration et réduit les risques d'activité opportuniste qui pourrait mettre en danger la compétitivité du PEA. Nous reviendrons à l'opportunisme et à la nécessité d'une meilleure coordination dans le prochain chapitre. Tous les acteurs vivant au même endroit ne font pas automatiquement partie du même PEA. Un producteur d'arachides et un producteur de tomates ne partagent pas nécessairement le même PEA, même quand ils cultivent dans la même région. S'ils cultivent tous deux des tomates et vendent une partie de leur production par les mêmes 'filiales', ils seront tous deux considérés comme membres du PEA tomate. De plus, les producteurs qui se spécialisent dans les arachides peuvent faire aussi partie du PEA arachide.¹³ Les SAE qui ont des compétences particulières à la transformation des arachides peuvent ne pas faire partie du PEA tomate. D'un autre côté, des SAE ayant des compétences génériques dans la vulgarisation agricole peuvent fournir des services à la fois aux producteurs d'arachides et aux producteurs de tomates et être considérés comme des parties prenantes des deux PEA.

¹¹ Les décideurs politiques au niveau local, bien qu'ils ne soient pas explicitement inclus ici (ils font partie du troisième pilier) sont souvent vus comme un autre groupe de parties prenantes dans le processus de formation du PEA.

¹² Dans une moindre mesure, parce que les producteurs d'arachides, qui produisent pour des marchés différents (p. ex. marché local/ urbain ou local, pour des arachides non transformées ou transformées) peuvent avoir des préoccupations communes du point de vue des relations de fourniture d'intrants, de sélection des variétés, des technologies de production agricole, etc. Bien que les 'obstacles à l'entrée' soient très bas pour de nombreuses chaînes de valeur fournissant des produits alimentaires relativement bon marché pour les marchés locaux et urbains, les agriculteurs peuvent laisser les choix de filières ouverts et fournir les mêmes arachides par l'intermédiaire de différentes chaînes de valeur.

¹³ Il peut évidemment y avoir des 'interrelations' entre la production des tomates et la production des arachides, et les PEA de la même région (p. ex. quand des services financiers sont fournis par les mêmes institutions pour les deux denrées ou quand les acheteurs [commerçants] s'intéressent aux arachides et aux tomates pour les marchés qu'ils servent, etc.). Ces liens donnent des possibilités de diversification.

Les pôles d'entreprises agricoles ne se développent pas sans une attention explicite. Ils ont besoin d'acteurs locaux qui fournissent un gros travail pour rassembler les bonnes personnes et qui sont les moteurs du processus de formation. Nous appelons ces acteurs des 'champions locaux'. Si le processus est appuyé ou déclenché par un SAE, nous définissons le SAE comme le facilitateur ou le catalyseur.¹⁴ Quelquefois, le processus de formation du PEA est impulsé par un acteur externe, par exemple un grossiste ou une chaîne de supermarchés ayant des contrats de sous-traitance avec une série de producteurs pour fournir une denrée. Nous définissons un tel acteur comme l'entreprise chef de file, et non comme le champion local et non comme le facilitateur (catalyseur).

Dans l'exemple qui suit, nous décrivons un pôle d'entreprises agricoles au Togo, qui comprend deux différents types de producteurs: un groupe qui cultive du maïs (et qui est prêt à investir dans la culture d'une variété spécifique de maïs pour l'alimentation du bétail pour l'élevage laitier) et l'autre qui est composé d'éleveurs laitiers et de leur association qui intensifient progressivement leur élevage pour répondre à une augmentation de la demande, venant principalement des habitants urbains du Sud du Togo.

¹⁴ Un SAE est une organisation qui fournit des services d'appui aux entreprises. Les SAE peuvent être des organisations privées/publiques, à but lucratif ou non lucratif. Dans le chapitre 6, sur la facilitation de CASE, nous présentons plus en détail la signification des SAE et leur travail, de notre point de vue.

Exemple : Le PEA du maïs jaune dans la zone côtière du Togo: une leçon intéressante

Pendant le premier semestre de 2007, des contrats ont été signés entre des producteurs de maïs et des éleveurs de volaille de l'Association nationale des producteurs avicoles du Togo (ANPAT). L'idée était très simple: il y a de plus en plus d'éleveurs de volaille dans le Sud du Togo. Beaucoup d'entre eux utilisent des aliments importés, d'un prix élevé, pour nourrir leurs poulets. D'un autre côté, il y a un grand groupe de producteurs de céréales à la recherche d'un marché sûr. En fait, les deux groupes étaient actifs dans des PEA différents et impliqués dans des chaînes de valeur des denrées distinctes (cf. Figure 5).

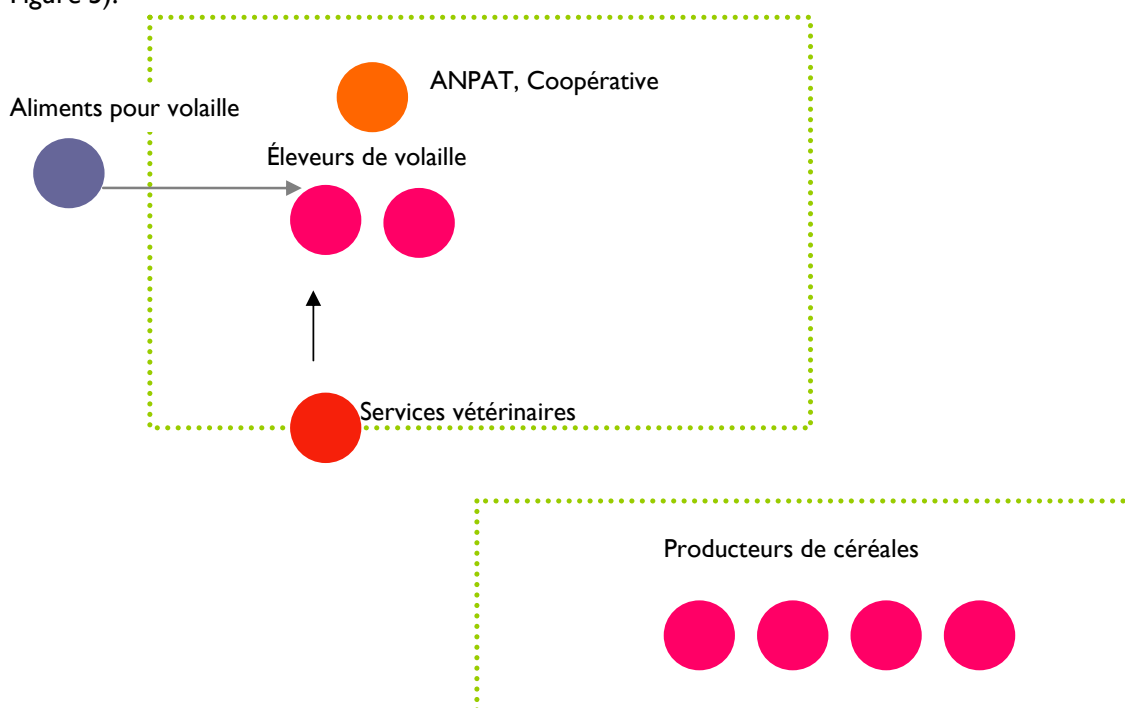


Figure 5. Représentation du PEA initial des volailles du Sud du Togo auquel les producteurs de céréales n'étaient pas connectés

Plusieurs réunions ont été organisées et un accord informel a finalement été atteint sur les quantités (170 tonnes devant être fournies par les OP des communautés d'Afagnan, Ahépe, Tabligbo et Agbélové, toutes dans la zone côtière dans le Sud du Togo) et sur les prix (100 FCFA/ kg pour les variétés locales normales de maïs blanc et 120 FCFA/kg pour le maïs jaune). Le maïs serait collecté à la sortie de l'exploitation après avoir été séché et emballé par les producteurs. L'ANPAT était supposée proposer un contrat formel aux OP. Les quatre OP ont reçu une première version du contrat, mais pour des raisons diverses, le contrat final n'a jamais été signé et, par conséquent, les amendements proposés par les OP n'ont pas été pris en compte. Collectivement, seulement 64 tonnes ont été livrées par les quatre OP.

En y regardant de plus près, on se rend compte que l'ANPAT avait demandé aux producteurs de ne pas utiliser de produits de protection des récoltes (PPR) après la moisson. Les producteurs utilisent normalement des PPR pour éviter les attaques d'insectes. Les producteurs ont accepté à condition que l'ANPAT collecte le maïs dans la semaine suivant la récolte. Mais l'ANPAT n'a pas pu respecter cet

accord et ses visites se sont échelonnées sur une période de six semaines. Après la récolte de 2007, les prix du maïs ont monté rapidement (du fait des mauvaises récoltes) et les producteurs ont décidé de ne pas attendre l'ANPAT mais de vendre une partie de leur stock sur le marché local. Ils ont entre autres livré 50 tonnes de maïs à l'hôpital d'Afagnan. L'augmentation des dégâts dus aux insectes a aussi influé sur leur choix. Le financement des achats semble aussi avoir été un problème. Quelques-uns seulement des membres de l'ANPAT ont fourni des fonds et l'ANPAT a dû préfinancer les achats à partir de ses propres réserves. Selon l'ANPAT, cependant, le paiement n'a pas été retardé par le manque de financement mais à cause du poids moyen trop bas des sacs collectés (seulement 86 kg en moyenne, au lieu des 100 kg prévus). Il semble que les sacs n'étaient pas pesés au point de livraison et que les producteurs utilisaient des bols locaux de volumes variés pour remplir les sacs.

Malgré les difficultés, tous les acteurs insistent sur le fait qu'ils veulent continuer à réunir les deux PEA séparés, comme la Figure 6 le montre de façon schématique.

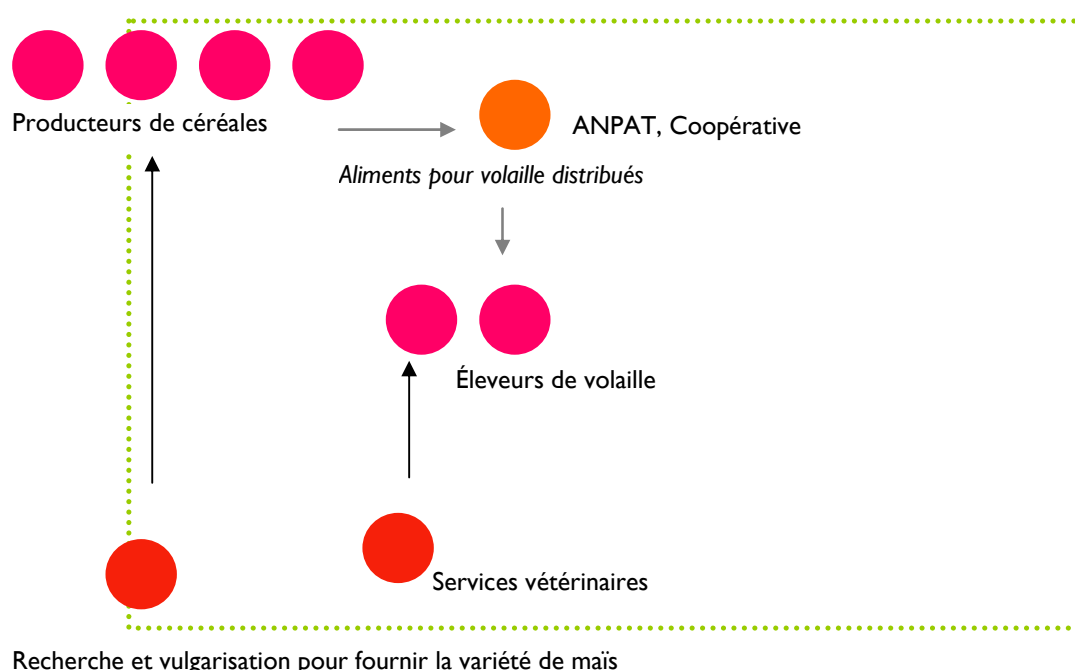


Figure 6. Représentation du PEA des volailles dans le Sud du Togo avec l'intégration des producteurs de céréales fournissant du maïs jaune pour nourrir la volaille.

Aucune des parties ne semblait prête à prendre l'initiative. Le conseiller agrobusiness de l'IFDC/1000s+, qui agit comme facilitateur a encore beaucoup à faire. L'expérience enseigne plusieurs leçons: (1) l'importance pour toutes les parties de mieux comprendre leurs intérêts communs et d'évaluer leurs propres capacités et celles de l'autre à honorer ses engagements (p. ex. mécanismes de financement et gestion de la logistique dans l'ANPAT); (2) mener les négociations jusqu'à leur terme (les accords informels ne suffisent pas, les contrats doivent aussi anticiper les risques, les fluctuations dans les rendements ou les prix et définir clairement les responsabilités de chaque partie) (3) l'importance de modèles appropriés de gestion des risques et de partage des risques.

Discussion: Les limites d'un PEA

On pose souvent la question de ce que signifie 'local' exactement ou comment on détermine les frontières géographiques d'un pôle d'entreprises agricoles. Cette question n'a pas de réponse simple, et il n'y a probablement pas une réponse exacte unique. Mais la chose la plus importante est que les acteurs du PEA devraient généralement pouvoir se rencontrer régulièrement physiquement pour développer la confiance, comprendre le travail de l'autre et faire le suivi des accords entre les entreprises/exploitations. Dans le contexte de l'ASS, en particulier, du fait du mauvais état de nombreuses routes dans les zones rurales et de la tendance à 'ne pas faire confiance' à l'étranger, cela peut mener (initialement) à une zone géographique très limitée, comprenant juste quelques villages voisins. Il faudrait de préférence que des villes et des centres d'affaires plus importants se trouvent à distance raisonnable pour permettre aux producteurs de se mettre en lien avec des entreprises locales et de se faire une idée des préférences des consommateurs (les 'relations de demande' mentionnées plus haut). Ces perspectives, y compris l'opinion des consommateurs, sont cruciales pour renforcer les stratégies de concurrence et pour élaborer de nouvelles idées pour les produits et le développement des marchés. Avec le temps, la zone géographique du PEA peut s'étendre, ce qui impliquera des changements plus ou moins radicaux dans les stratégies de communication. Dans un programme de formation récent, un participant du Burkina Faso a demandé si l'Institut national de recherche agricole, qui s'occupait régulièrement de conseiller des écoles d'agriculture sur le terrain dans le Sud du pays, devait être considéré comme une partie du PEA (Figure 7).

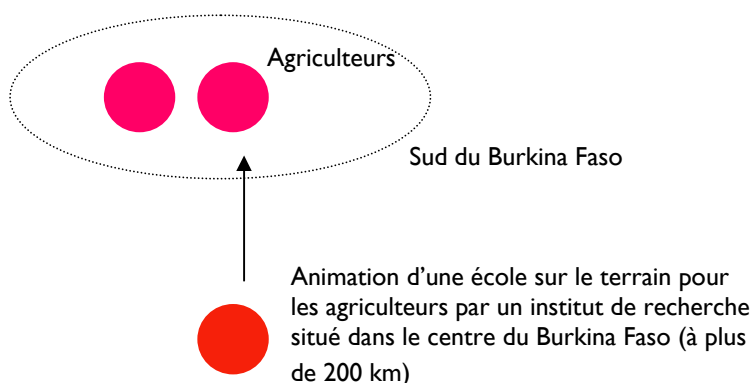


Figure 7. Lieu et agents du PEA: exemple du Burkina Faso

Nous avons préféré, étant donné les circonstances, considérer l'institut de recherche, qui était basé à une distance relativement importante des producteurs, comme 'externe' au PEA. En fait, les coûts des services étaient relativement élevés car ils comprenaient des dépenses importantes pour les déplacements et les indemnités journalières des principaux employés impliqués. Il a donc été recommandé de chercher un SAE local qui pourrait (progressivement) prendre la responsabilité des services fournis par l'institut national de recherche. Les chercheurs de l'institut national seraient toujours impliqués, à court terme pour la formation des employés clés du SAE local et, ensuite, pour un support technique au SAE et pour d'autres contributions importantes où leurs connaissances et leurs compétences spécifiques sont nécessaires.

3.3 Développement de la chaîne de valeur

L'énorme attention portée au développement de la chaîne de valeur ces dix dernières années est certainement due au fait que l'on s'est rendu compte à quel point il était complexe de renforcer la participation des petits producteurs et des entrepreneurs aux marchés domestiques et globaux.¹⁵ Cette prise de conscience a été causée par les résultats médiocres des interventions du développement rural par un seul acteur et/ou restreintes localement, et aussi par les ajustements macroéconomiques. Les premières n'ont pas réussi à connecter durablement les acteurs et parties prenantes locaux à d'autres agents et les derniers n'ont pas réussi à conduire à un développement étendu des marchés. Tous deux ont échoué à faire progresser le secteur privé au-delà de ses limites déjà étroites.¹⁶ Par conséquent, on met maintenant l'accent moins sur les politiques gouvernementales et les approches au développement sectorielles et plus ou moins territoriales que sur les relations entre les ménages agricoles et d'autres acteurs, locaux ou non, impliqués réellement ou potentiellement dans le développement des marchés.

Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur? Une chaîne de valeur décrit une gamme d'activités qui sont nécessaires pour faire passer un produit de la phase de conception, en passant par toutes les phases de production, jusqu'aux consommateurs finaux. Elle peut aussi comprendre le stockage et la vente finale du produit ou du service après-vente (adapté de Kaplinsky et Morris, 2000). Les chaînes de valeur décrivent des activités interconnectées à la fois à l'intérieur des entreprises et des exploitations et entre elles et elles traversent plusieurs secteurs économiques. Un élément important est qu'une valeur est ajoutée à chaque maillon de la chaîne. Une valeur peut être ajoutée à une denrée de plusieurs manières: en la produisant (comme le font les producteurs), en la transformant (comme le font les transformateurs), en la rendant accessible au bon endroit et au bon moment (comme le font les commerçants) et en y ajoutant des services (comme le font certains commerçants, p. ex. les commerçants en intrants agricoles qui fournissent des conseils aux producteurs).

La notion de chaîne de valeur est un peu ambiguë. Une grande partie de la littérature plus

¹⁵ Des articles récents: Bijman *et al.*, 2006; Ruben *et al.*, 2007 et Vorley *et al.*, 2007. On note qu'une grande partie de la littérature sur les chaînes de valeur agroalimentaires est consacrée aux chaînes internationales, p. ex. les exportations de produits agroalimentaires d'ASS, et à l'impact de la mondialisation (et des chaînes de valeur mondiales déterminées par les supermarchés) sur les petits producteurs. Des articles totalement différents, impliquant à la fois des chercheurs et des praticiens, sont proposés par le mouvement 'making markets work for the poor' (faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres, MMW4P, Ferrand *et al.*, 2004) ; MMW4P attire aussi l'attention sur l'intégration des consommateurs 'pauvres' dans les marchés domestiques et mondiaux (Prahalad, 2006).

¹⁶ On trouvera dans Collier *et al.* (1997), Jayne *et al.* (2002), Kherallah *et al.* (2000), Banque mondiale (2002) et Dorward *et al.* (2004) une présentation de cette question. Kherallah (2002) et Jayne *et al.* (2002) insistent sur le fait qu'une mise en œuvre incomplète ou une mauvaise mise en œuvre limite l'effet potentiellement positif de l'ajustement structurel. La Banque mondiale (2002) indique que les institutions ne réussissent pas à supporter le développement des marchés, un argument soutenu par Dorward *et al.* (2004) mais en se concentrant spécifiquement sur les coûts de transactions et les problèmes de coordination dans les chaînes de valeur. Collier *et al.* se demande si la stratégie d'ajustement est adéquate du fait que les décideurs politiques des pays en développement n'ont généralement pas voulu, ou pas pu, restructurer leurs lourdes bureaucraties.

ancienne sur les chaînes de valeur se concentre sur la chaîne de valeur à l'intérieur de l'entreprise (c'est-à-dire sur le flux des matières premières et des sous-produits à l'intérieur de l'usine jusqu'au produit fini. Le terme de 'gestion de la chaîne d'approvisionnement' fait référence à cette gestion au niveau des entreprises des chaînes de valeur, y compris l'achat (approvisionnement) des matières premières. Dans le cadre de ce document, il est suffisant de garder à l'esprit que les chaînes de valeur peuvent comprendre de relations à la fois à l'intérieur des entreprises et entre les entreprises. Cependant, nous avons tendance à nous concentrer sur les relations entre les entreprises et donc sur le flux du produit d'un maillon (une fonction de la chaîne) et d'un acteur à un autre.

Filière

Une autre notion qui provoque fréquemment la confusion, surtout dans les pays francophones, est le concept de filière. Alors qu'en principe, la différence avec une approche ou une analyse de la chaîne de valeur ne semble pas significative, (Kaplinsky et Morris, 2000), l'utilisation d'une approche de filière dans l'agrobusiness en ASS suggère souvent une orientation beaucoup plus large, impliquant plusieurs chaînes de valeur à la fois (p. ex. la filière riz au Mali comprend tous les producteurs de riz au Mali et tous les autres acteurs s'occupant de la transformation et de la commercialisation du riz). L'accent est mis dans l'approche de filière sur les relations systémiques entre la distribution des intrants, la production, la transformation et le commerce pour une denrée particulière ; chaque secteur (p. ex. la production) est considéré en soi comme un sous-système. Par conséquent, l'approche de filière met moins d'accent sur les acteurs particuliers qui sont impliqués dans les différents maillons (p. ex. la production, la transformation, etc.) et le degré de relations et de connexion entre ces acteurs. À notre avis, c'est cela qui sépare réellement l'approche de filière d'une approche de chaîne de valeur.

La figure 8 présente une chaîne de valeur simplifiée.

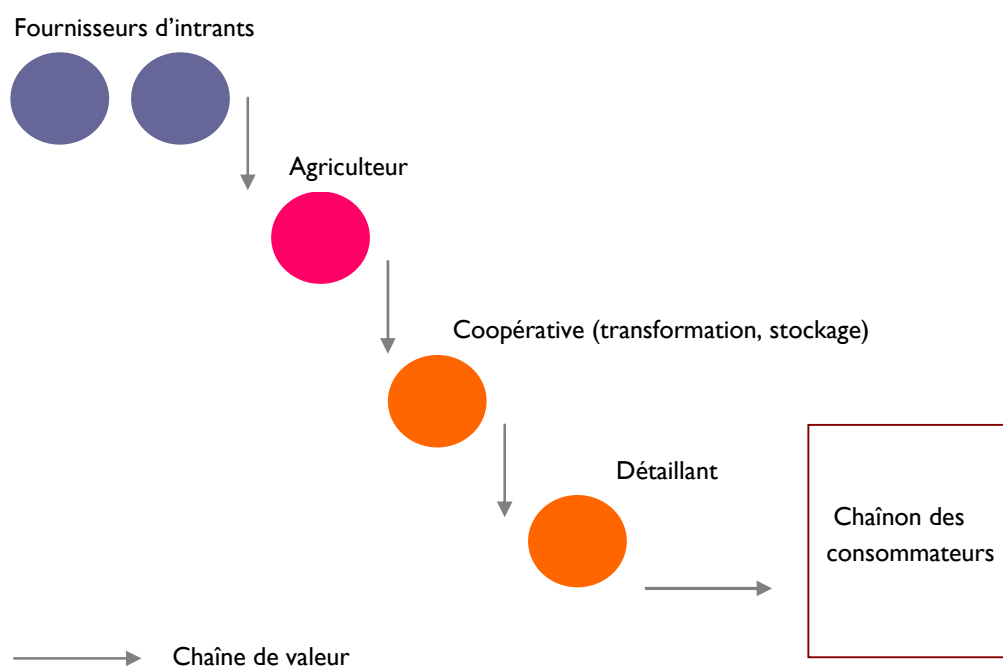


Figure 8. Présentation schématique d'une chaîne de valeur

En fait, on peut dire que la figure 8 contient plusieurs chaînes de valeur (les chaînes de valeur d'intrants agricoles et la chaîne de valeur de la denrée qui amène le produit du producteur à un maillon de consommateurs précis). Les chaînes qui fournissent les intrants au paysan sont très différentes des chaînes qui transforment une denrée et la fournissent à leur consommateur final. Les semences, les engrais et les PPR impliquent aussi tous des chaînes de valeur différentes. L'intégration aux marchés des producteurs-entrepreneurs implique, par conséquent, deux trajectoires différentes mais très proches:

1. L'intégration en amont dans les chaînes de valeur des intrants agricoles
2. L'intégration en aval dans les chaînes de valeur des denrées.

Il est peut-être nécessaire de donner ici un avertissement sur la notion de consommateur. Les producteurs sont aussi des consommateurs (p. ex. d'intrants agricoles); de nombreux producteurs sont acheteurs de produits agricoles pour leur consommation familiale. Si la disponibilité et un prix abordable sont des caractéristiques essentielles de la chaîne pour fournir des produits agricoles aux segments de consommateurs, ces caractéristiques sont également importantes pour les chaînes d'approvisionnement qui ciblent les petits producteurs.

CASE encourage l'utilisation d'une notion très spécifique de chaîne de valeur, orientée vers les acteurs. La chaîne de valeur, de notre point de vue, concerne seulement les acteurs qui sont réellement impliqués dans les transactions d'un produit vers sa forme et sa destination finales. Les chaînes de valeur sont appuyées par les prestataires de services financiers et commerciaux. Un transporteur qui n'est pas 'propriétaire' du produit mais qui l'amène simplement d'un 'propriétaire' à un autre est vu comme un prestataire de services. En faisant cela, nous ne prenons en compte comme faisant partie de la chaîne de valeur ou du système commercial que les acteurs qui ont réellement quelque chose à partager. Ils peuvent bénéficier directement d'une meilleure connaissance les uns des autres (confiance), d'un apprentissage commun et/ou d'un partage d'informations et d'une meilleure coordination de l'action (et de l'investissement).

La figure 9 donne un exemple fortement simplifié des diverses chaînes de valeurs impliquant les producteurs de mangues et les commerçants en mangues au Mali.

Combien de chaînes de valeur différentes (pour les mangues) voyons-nous ici? Il y en a en fait un grand nombre, si nous suivons à la lettre le raisonnement de l'approche CASE. En fait, la chaîne qui mène directement des producteurs à Koulikoro aux consommateurs de la même zone doit être distinguée de la chaîne qui vise le même segment de consommateurs mais qui implique des commerçants locaux intermédiaires. C'est encore une autre chaîne qui mène des producteurs de mangues de Koulikoro par l'intermédiaire de commerçants jusqu'à Bamako. Cette chaîne n'est d'ailleurs pas la seule qui serve les consommateurs à Bamako. Il y a une autre chaîne de valeur qui concerne les producteurs de mangues de la région de Sikasso et les commerçants qui achètent leurs mangues et les fournissent à ce même marché. Quand les deux chaînes de valeur fournissent le même segment de marché, la concurrence peut entrer en jeu. La concurrence peut être entre les producteurs des deux régions, si les commerçants impliqués sont les mêmes (p. ex. ils achètent des mangues, directement ou indirectement, dans les régions de Sikasso et Koulikoro) ou opèrent dans un réseau bien coordonné. Les producteurs de Sikasso et Koulikoro peuvent aussi coordonner leurs activités, comme diminuer le niveau de

concurrence ou même l'éviter. Plus nous en saurons sur le système complet, plus le diagramme sera détaillé. Les commerçants locaux peuvent être distingués des commerçants qui opèrent à distance (par ex depuis Bamako). Des collecteurs peuvent travailler avec un groupe particulier de commerçants (par ex les exportateurs). De plus, les exigences rigoureuses de qualité dans la chaîne d'exportation des mangues conduiront à des chaînes de valeur subordonnées pour les mangues qui ont été sélectionnées. Noter que la carte des chaînes présentée manque d'informations substantielles en termes de volumes qui passent par chaque filière; elle manque aussi de détails sur les coûts et les marges bénéficiaires. Ces informations ne sont peut-être pas toujours disponibles ou faciles à collecter et tous les acteurs n'auront pas la même capacité (ou les mêmes motivations) pour investir dans la collecte de ces informations. Nous reviendrons dans le chapitre 8 sur cette question des informations pour développer et conserver la compétitivité.

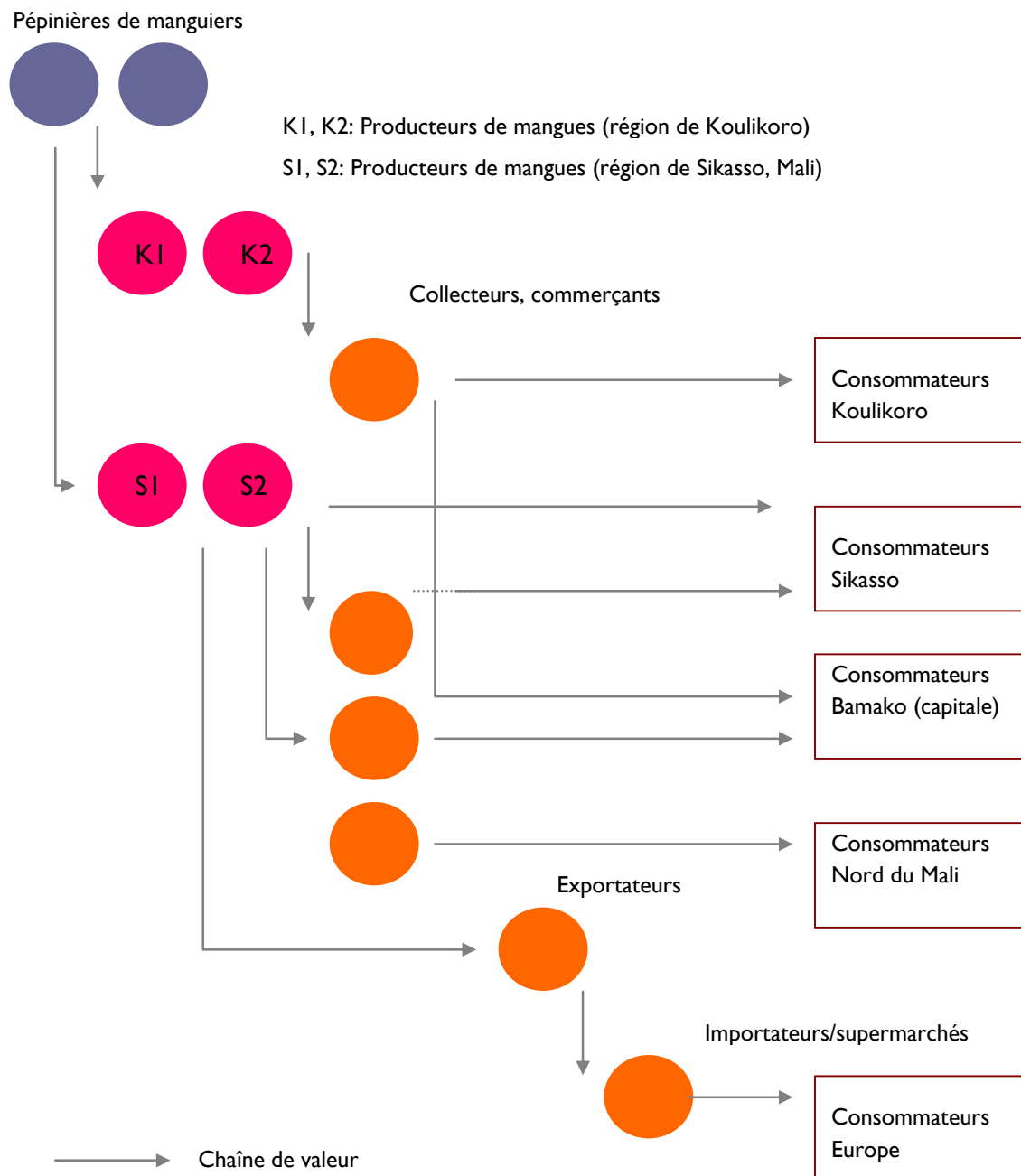


Figure 9. Exemple de différentes chaînes de valeur des mangues au Mali

! Quand le nombre d'intrants et de marchandises intermédiaires augmente, le réseau de chaînes de valeur peut devenir très complexe à décrire (et à visualiser). Comme c'est le cas pour toutes les méthodologies destinées à structurer une situation de problème, il est essentiel de simplifier. La question la plus importante, quand on dessine une chaîne de valeur ou un réseau de chaînes de valeur ('cartographie des chaînes de valeur') n'est pas de savoir si tous les acteurs sont présentés mais s'il y a suffisamment de détails pour analyser les principaux obstacles (p. ex. l'accès aux intrants) et les facteurs cruciaux de réussite.



Les pois sucrés sont un moyen de diversifier les sources de revenus des producteurs des zones cotonnières du Sud du Mali. Actuellement, les pois sucrés sont vendus sur les marchés locaux et urbains ; les pois sucrés sont utilisés dans plusieurs plats locaux. Mais les producteurs ont commencé à contacter leurs collègues burkinabés pour discuter de possibilités de collaboration. La demande de pois sucrés sur le marché mondial est en augmentation ; l'Espagne, en particulier, en importe de grandes quantités. Les contacts avec des exportateurs ont déjà permis des contrats d'une valeur de plus de 50 millions de FCFA (100 000 US\$). La principale préoccupation des producteurs de pois sucrés est d'augmenter la productivité grâce à une fertilisation appropriée. Les photographies montrent, respectivement, un site d'apprentissage (cf. Chapitre 5), des femmes tamisant la paille et le sable dans les noix, l'emballage des pois sucrés pour le transport et le transport de pois sucrés.

(Photo du haut d'Alain S. Traoré; toutes les autres photos de Fatoumata Keita).

Exemple: Chaînes de valeur du soja dans le Sud du Togo

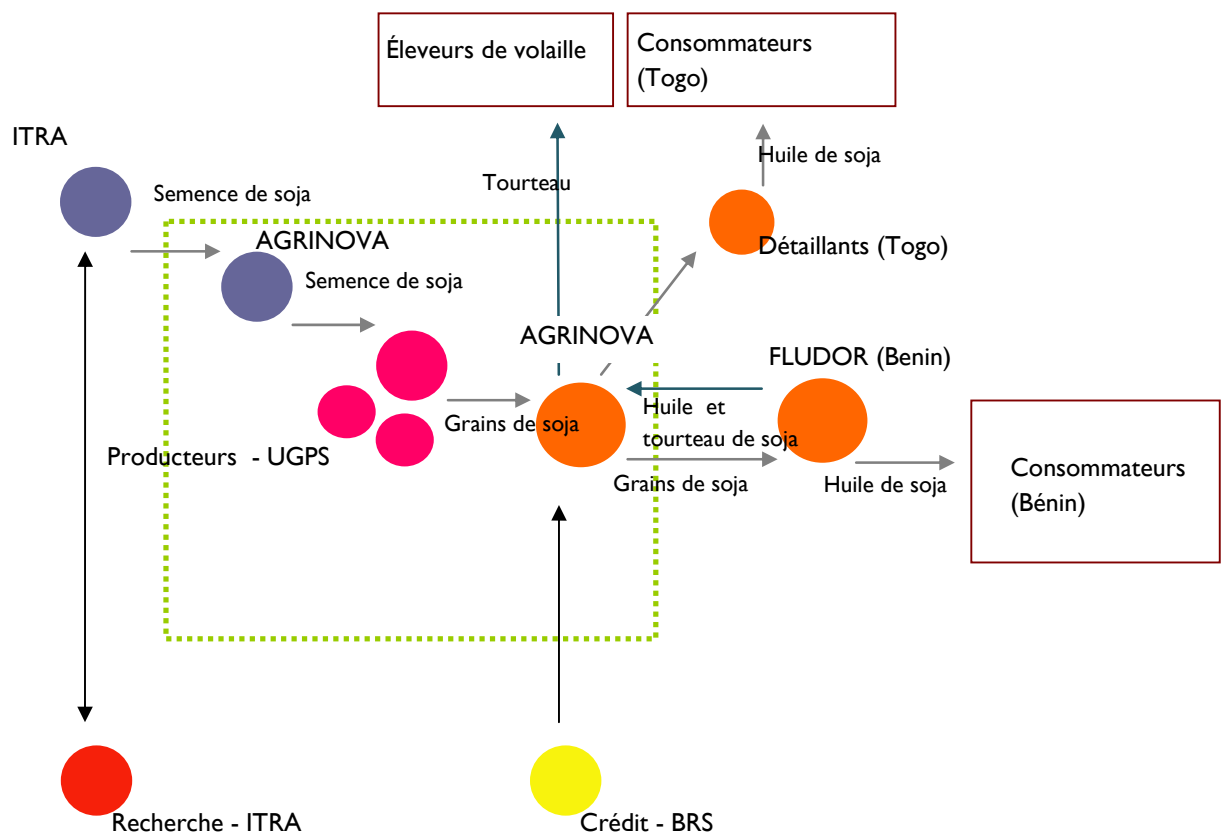
Plusieurs chaînes de valeur du soja dans le Sud du Togo sont appuyées par 1000s+. Alors que dans le Centre et le Nord du Togo, le soja était considéré comme une culture de légumineuses intéressante en rotation avec le maïs ou le coton, il a été décidé en 2006 qu'il faudrait porter une attention plus particulière aux producteurs de soja et à des possibilités pour lier des groupes d'acteurs en PEA et à travers des chaînes de valeur. PVD, une ONG locale, auparavant appuyée et formée par l'Agence de développement allemande (DED) a été identifiée comme un SAE pour démarrer ce processus et, en particulier, pour faciliter l'intensification et le développement des marchés. Malheureusement, à cause d'une mauvaise qualité des semences et de problèmes de précipitations, les rendements ont été catastrophiques en 2006. Les taux de germination étaient en dessous de 5 % dans les champs de nombreux producteurs et comme il n'y avait pas de semences disponibles, les possibilités de semer à nouveau ont été limitées. Malgré les conditions difficiles, les producteurs ont répété qu'ils étaient intéressés par la production de soja parce qu'il est facile à cultiver, ne demande que peu d'intrants et a un impact positif sur la fertilité des sols. Avec l'augmentation de la demande de soja, les producteurs avaient le sentiment qu'ils pourraient faire des bénéfices intéressants sur la production du soja, bien supérieurs aux bénéfices de la production de coton. Mais les marchés sont relativement peu connus et perçus comme extrêmement volatiles; le soja n'est pas non plus perçu comme une denrée pour la consommation familiale.

Pour garantir aux producteurs un marché 'sûr' au moins pour une partie de leur production de soja, 1000s+ a contacté Agrinova, une compagnie commerciale s'occupant, entre autres, de l'importation d'huiles végétales et de l'exportation de soja. Entre janvier et mai 2007, Agrinova a mis en route une série de discussions avec 17 OP s'occupant de production de soja dans le Sud du Togo, pour négocier des prix et s'assurer que les OP avaient la volonté et la capacité d'augmenter la production de soja.



En juin 2007, un contrat a été signé entre les 17 OP et Agrinova au Togo. Il concerne 264 producteurs qui cultiveront du soja sur une surface d'environ 90 ha – ce qui représente cinq fois la surface sur laquelle ils le cultivaient auparavant. (Photo de Udo Rudiger)

Agrinova a élaboré un plan d'action qui a été soumis à la Banque régionale de solidarité (BRS) au Togo. Cela permettra à Agrinova, une entreprise qui démarre, de payer les producteurs dès la livraison plutôt que d'attendre la vente des produits transformés.



3.4 Renforcement des capacités de gouvernance des transactions

La formation de PEA et le développement de chaînes de valeur ont plus de chance de réussir quand le climat d'investissement rural (ou dans les entreprises agricoles) s'améliore. La gouvernance ici correspond à toutes sortes de dispositions institutionnelles qui facilitent et permettent la coordination. Nous considérons les institutions comme comprenant des normes, une éthique commerciale, des lois et des (micro)régulations et même des organisations.¹⁷ Les institutions peuvent avoir un caractère public, c'est-à-dire qu'elles sont établies par le gouvernement ou la société civile, ou un caractère privé, c'est-à-dire mises en route par une entreprise chef de file, qui spécifie les caractéristiques de qualité d'un certain produit.

Nous distinguons trois aspects de gouvernance:

- Établissement de règles
- Supervision des règles
- Application des règles

La gouvernance d'établissement de règles fait référence aux processus par lesquelles les lois, les règles (micro-règlementations) et les normes sont fixées par les institutions gouvernementales, la société civile et /ou le secteur privé. Bien sûr, pas n'importe quelle norme fixée ne devient immédiatement un principe 'régulateur'; il faudra peut-être d'abord garantir la légitimité des agents du secteur public, de la société civile et du secteur privé qui ont fixé ces principes. Le 'pouvoir' des entreprises chefs de file et des associations de consommateur peut aussi jouer un rôle et pousser directement ou indirectement les acteurs du PEA et de la chaîne à répondre à leurs attentes. La gouvernance de supervision des règles concerne les processus par lesquels l'adhésion aux lois et aux normes est vérifiée. Cela peut être fait par les acteurs impliqués dans 'l'industrie' ou la chaîne de valeur ou par des SAE embauchés spécialement ou établis pour ce genre de travail. De notre perspective CASE, la gouvernance d'application des règles est en lien avec tous les processus qui permettent aux agents du PEA et de la chaîne de respecter les lois, règles et les normes fixées ainsi qu'à la capacité d'imposer des sanctions (y compris 'l'exclusion' du PEA ou de la chaîne de valeur en question).¹⁸

Pour éviter les confusions, nous ne ferons référence à la capacité de gouvernance des transactions que pour parler de l'environnement commercial général. La formation de pôles d'entreprises agricoles et le développement de chaînes de valeur s'intéressent à des dispositions institutionnelles spécifiquement conçues et mises en œuvre au niveau d'un PEA ou d'une chaîne. Dans la pratique, nous ne pourrions pas toujours faire une distinction claire entre l'environnement institutionnel général (aussi appelé dans ce document les 'fenêtres d'opportunité') et les dispositions spécifiques au PEA ou à la chaîne; en particulier, quand les micro-règlementations dépendent en fait des politiques du gouvernement, de l'éthique commerciale en vigueur ou sont autrement inspirées par une dynamique institutionnelle plus large.

¹⁷ Les transactions avec des organisations suivent des règles différentes qui sont typiques des organisations.

¹⁸ Cette classification est tout à fait dans la ligne de Kaplinsky et Morris (2000), qui font la distinction entre la gouvernance législative, judiciaire et exécutive. Leur distinction fait un peu trop référence, à notre avis, aux lois et à la gouvernance des institutions gouvernementales.

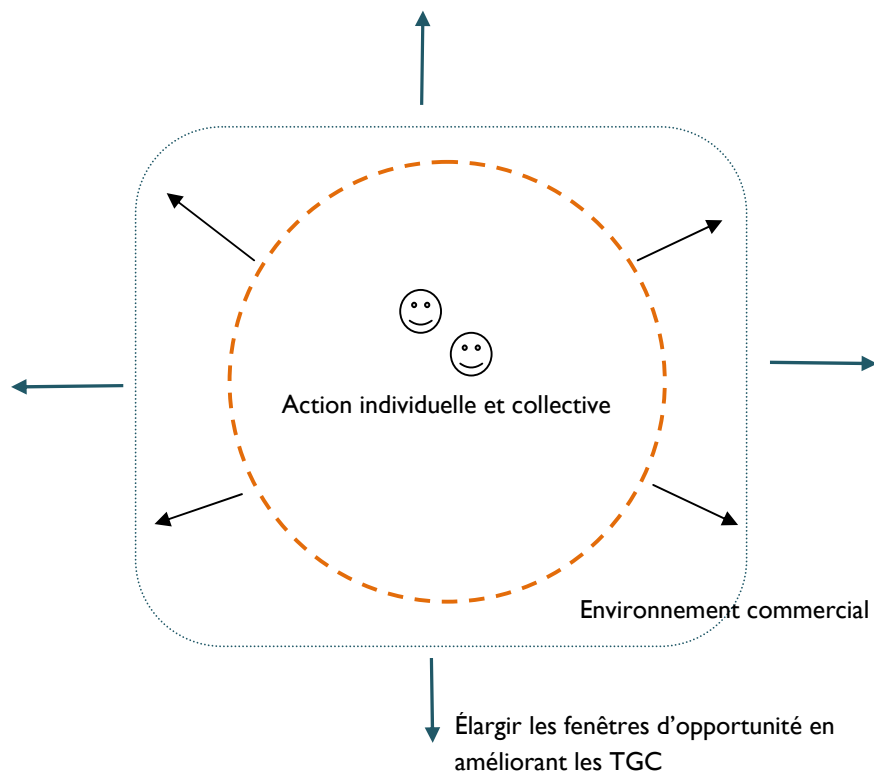


Figure 11. L'environnement commercial (y compris les capacités de gouvernance des transactions [TGC]) limite les possibilités d'action individuelle et collective au niveau local



Feu Joseph Houngnonvi, agent de vulgarisation et préfet de la communauté de Klouekanme (Bénin) soutenait activement des changements pour plus de sécurité des droits fonciers, en particulier pour les femmes et les jeunes producteurs. Après des plaintes d'agricultrices impliquées dans le sites d'apprentissage de GIFS qui ne pouvaient pas récolter les fruits de leur investissement dans la fertilité des sols (parce que les propriétaires fonciers leur retiraient souvent la terre après une seule saison), il a introduit un contrat 'formel' permettant aux producteurs de louer les terres de grands propriétaires terriens pour une certaine période. Généralement, ces contrats concernaient des terres qui venaient d'être plantées avec des palmiers à huile et le contrat couvrait la période qu'il faudrait à ces arbres pour atteindre la maturité (trois à quatre ans). (Photo de A. Maatman).

Exemple: L'approche CASE utilisée pour appuyer la pisciculture dans le district de Kwaebibirem au Ghana

En 2007, un groupe de producteurs du district de Kwaebibirem, intéressés par la pisciculture et voulant convertir certaines des terres 'en friche' en aquaculture, a contacté le secrétariat du partenaire de l'IFDC, *Apex Farmers Organization of Ghana* (APFOG) pour les aider à créer leur affaire et leur association. À la suite de cette demande, le consortium dont fait partie l'APFOG, le *Ghana Agricultural Associations Business and Information Centre* (GAABIC) a fait une visite sur les bassins et a tenu des réunions avec les chefs de l'association et le directeur du ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture et le ministère de la Pêche. Comme il y avait des marchands de poisson parmi les membres de l'APFOG, les pisciculteurs ont été mis en contact avec les marchands de poisson qui ont visité les bassins. Ensuite, les poissons ont été récoltés dans les bassins et ont été vendus, ce qui a créé un lien entre les pisciculteurs et les marchands de poisson d'Accra. Les pisciculteurs voulaient être membres de l'APFOG et ont commencé les procédures pour légaliser leur association en s'enregistrant au Département du Registraire général et à l'APFOG. Ils sont maintenant membres à part entière de l'APFOG sous le nom d'Association des pisciculteurs de Kwaebibirem.



Kwaebibirem fish farmers visiting Tropo Farms in the Volta Region in 2008 to lobby for a larger supply of fingerlings. The farmers used the visit to learn about how floating hampers (in the background) can be used to produce fish in running water. (Photograph by Victor A. Clottey)

L'association des pisciculteurs a été confrontée à un approvisionnement insuffisant en alevins. La collaboration avec le ministère de la Pêche a permis à l'Association des pisciculteurs de Kwaebibirem d'être incluse dans le programme national de distribution d'alevins. L'objectif du programme est de distribuer des alevins (tilapia mâles) à des pisciculteurs de tout le pays pour augmenter la production de poisson. En conséquence, l'association a pu obtenir 55 000 alevins par l'intermédiaire de Tropo Farms. Des aliments pour les alevins ont aussi été fournis gratuitement par le ministère de la Pêche. Bien que cette initiative aille dans la bonne direction, l'appui a été insuffisant par rapport aux 200 000 alevins de tilapia promis par le ministère. L'association est maintenant en négociations directes avec Tropo Farms pour augmenter le nombre d'alevins qu'elle reçoit.



Aqua Farms – un nouvel acteur dans le PEA poisson prêt à renforcer les capacités et à fournir des intrants. (Photo de Victor A. Clotey).

L'association prend des mesures pour trouver ses propres sources d'alevins. L'un de ses membres à Nkawkaw a commencé à produire des alevins pour son propre élevage et pour d'autres membres. La technique qu'il utilise a encore besoin d'améliorations parce qu'il ne réussit pas à produire tous les alevins mâles qui sont demandés. Le secrétariat de l'APFOG a contacté Aqua Farms pour que quelques membres de l'Association des pisciculteurs de Kwaebibirem puissent participer à leur programme de formation pour apprendre des techniques de changement de sexe et de sélection manuelle des alevins mâles.

Une difficulté majeure dans ce PEA est l'accès à la terre. La présence de minéraux dans la zone, principalement des diamants a compliqué le problème parce que la plupart des terres qui étaient à l'origine prévues pour l'agriculture ont été transformées en zones d'exploitation minière. C'est pourquoi les chefs traditionnels et les décideurs politiques sont réticents à céder des terres aux pisciculteurs. Comme la plupart des pisciculteurs actuels et potentiels ont exprimé leur préoccupation à ce sujet, GAABIC a animé des réunions pour résoudre ce problème. Il y a eu des réunions avec les chefs traditionnels pour demander leur assistance et avec le directeur du district (DCE) et l'assemblée de district de Kwaebibirem pour leur demander de soutenir leur initiative. Enfin, à la suite du lancement officiel du PEA poisson de Kwaebibirem en octobre 2007, toutes les parties, les chefs traditionnels, l'assemblée de district et l'Association des pisciculteurs de Kwaebibirem collaborent pour garantir la réussite de l'aquaculture dans le district. Le DCE continue à jouer un rôle clé et il travaille avec GAABIC à un processus clair et net pour que les pisciculteurs aient accès à des terres pour leur activité.

4. Concurrence et coordination: à la recherche d'un équilibre difficile

La formation de pôles d'entreprises agricoles et le développement des chaînes de denrées dépendent des capacités et des compétences des principales parties prenantes et des relations entre elles. Ces relations sont déterminées par deux concepts liés: (a) la concurrence et (b) la coordination.

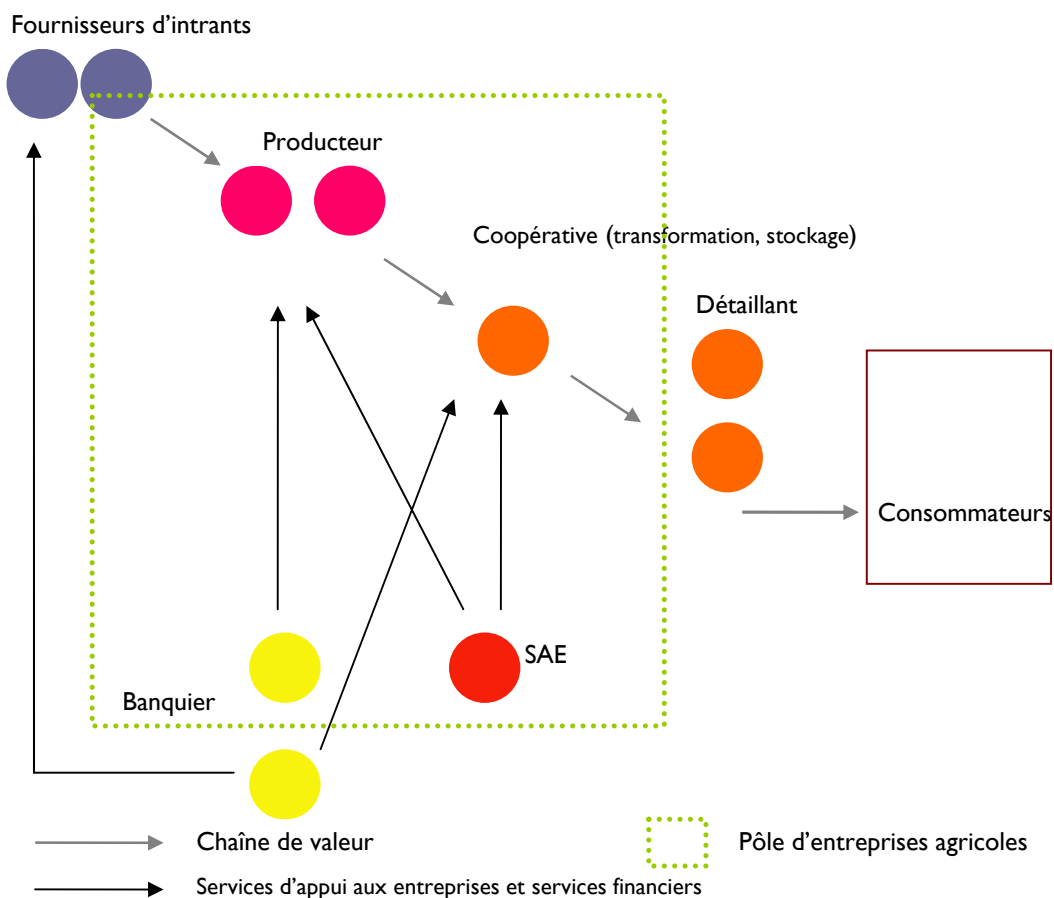


Figure 12. Représentation schématique des pôles d'entreprises agricoles, des chaînes de valeur et des SAE et IMF (infra)nationaux impliqués dans le développement de chaînes de valeur

Schématiquement on distingue les 'terrains' de compétition et/ou de coopération suivants:

- Entre des acteurs et des parties prenantes similaires, impliqués dans le PEA (p. ex. des producteurs en concurrence les uns avec les autres pour optimiser la productivité agricole; des groupes d'intérêt économique contrôlés par les producteurs, qui groupent la demande

d'intrants ou collectent et distribuent des informations sur les marchés; des groupes d'étude qui investissent et travaillent ensemble pour résoudre des problèmes particuliers);

- Entre les différents acteurs et parties prenantes impliqués dans le PEA (p. ex. des producteurs négociant avec des SAE le contenu et le prix de leurs services; des producteurs travaillant avec des entrepreneurs locaux pour analyser les possibilités sur le marché et dans la filière);
- Entre le PEA et ses acteurs et les acteurs en amont et en aval impliqués dans la chaîne de valeur de la même denrée;
- Entre des pôles d'entreprises agricoles similaires dans des lieux divers (p. ex. collaboration entre des acteurs de différents PEA pour éviter le non-respect de contrats avec des acheteurs 'externes' et/ou limiter la chute des prix à la suite de grandes fluctuations incontrôlées de l'offre);
- Entre les acteurs (des PEA et chaînes de valeur) et le gouvernement (concurrence entre les entreprises publiques et privées ou dialogue avec les autorités décentralisées pour définir un investissement public complémentaire qui renforce la performance des entreprises).

Dans les deux prochaines sections, nous porterons une attention particulière aux notions de concurrence et de coordination. Comparer la concurrence et la coordination permet de mieux comprendre, et de comprendre de la même façon, les questions en jeu dans le développement agricole et des entreprises agricoles. La stratégie concurrentielle, qui est traitée dans la section 4.3 profite de l'équilibre entre la concurrence et la coordination et est impliquée dans la recherche de cet équilibre.

4.1 Concurrence

La concurrence est un moteur ou une motivation pour l'innovation, et l'innovation est généralement considérée comme le principal processus par lequel la compétitivité est établie et maintenue.

L'innovation peut être un changement technologique tout autant qu'un changement organisationnel, inter-organisationnel ou institutionnel. Pour ce qui est du développement de chaînes de valeur, la notion actuelle de valorisation remplace progressivement (ou contient) le concept d'innovation. La valorisation met moins l'accent sur la 'nouveau' des technologies, des procédures et/ou des dispositions. Il s'agit de toutes sortes de mesures et de voies pour renforcer la compétitivité au niveau d'une entreprise, d'un PEA et/ou d'une chaîne de valeur. Il peut simplement s'agir de 'faire ce qu'on faisait avant, mais un petit peu mieux' ou 'copier/adopter les technologies les plus prometteuses d'autres personnes'. Dans ce document, nous ne ferons pas de différence majeure entre les deux concepts. L'innovation et/ou la valorisation comprennent les deux aspects suivants:

- I. Améliorer le produit ou le service concerné (en termes de coûts, qualité et livraison au niveau:
 - a. De l'entreprise (exploitation/entreprise)
 - b. Du PEA (par de meilleures relations et une meilleure logistique)
 - c. De la chaîne de valeur (par de meilleures relations et une meilleure logistique)

2. Augmentation du segment de consommateurs (marché) qui est servi. On peut faire une distinction entre:
 - a. L'augmentation du nombre de consommateurs servis dans un marché/ segment déjà connu
 - b. Cibler un segment totalement nouveau de consommateurs (p. ex. des consommateurs 'plus riches')

La concurrence dans le PEA passe progressivement d'entreprises/ exploitations opérant dans la même industrie à une concurrence entre des PEA et, par la suite, entre différentes chaînes de valeur de denrées, fournissant le même segment du marché. Il est important de garder ces changements à l'esprit. Dans CASE, nous avons tendance à nous concentrer sur les concurrents 'directs', c'est-à-dire les entreprises/exploitations, PEA et/ou chaînes de valeur fournissant un produit similaire au même segment de consommateurs. De ce point de vue, les producteurs de pommes de terre de la région de Sikasso, au Mali, qui produisent tous pour le marché de Bamako sont largement concurrents. Les producteurs d'oignons pour le marché local et ceux qui produisent pour une chaîne de supermarchés ne sont pas directement en concurrence. Bien sûr, beaucoup de producteurs ne fournissent pas seulement un segment du marché et peuvent donc être en concurrence dans différents domaines. Les fournisseurs et les producteurs ne sont pas considérés comme concurrents directs parce qu'ils occupent des fonctions différentes. Cependant, ils sont opposants dans l'un des nombreux processus de négociation de la chaîne de valeur. Le pouvoir relatif de négociation est considéré ici comme une force concurrentielle.

La Figure 13 présente les terrains de concurrence pour les producteurs de tomates du Nord du Togo qui servent un segment spécifique de consommateurs (le marché des tomates fraîches de Lomé). Les forces concurrentielles sont présentées pour deux chaînes de valeur différentes comprenant des producteurs de tomates de deux régions (A et B) fournissant le même segment du marché.

Évidemment, les producteurs de tomates de la même région (région A, dans la figure 13) seront en concurrence les uns avec les autres pour minimiser les coûts de production et pour garantir les caractéristiques de qualité et de livraison convenues avec le(s) commerçant(s) concerné(s). Les différences de productivité des facteurs de production se traduisent par des bénéfices plus élevés. C'est pourquoi, si certains producteurs réussissent à diminuer leurs frais de production par rapport à d'autres qui ne le font pas, leurs bénéfices peuvent augmenter. Des bénéfices plus importants permettent aussi d'investir dans des intrants agricoles qui renforcent encore la productivité. Cela dépend des prix que les producteurs réussissent à négocier avec les commerçants. Les commerçants qui sont au courant de la baisse des coûts de production et qui ont un fort pouvoir de négociation peuvent insister pour renégocier le prix. Une trop forte concurrence entre les producteurs de tomates dans la même région peut devenir dévastatrice pour la position concurrentielle de tous. Cela peut arriver si les producteurs de tomates tentent de conclure des accords individuels, en proposant des prix plus bas que le prix minimum recommandé par l'OP des producteurs de tomates de la région. À long terme, les producteurs de tomates de la région A ont à gagner d'une concurrence 'saine' qui restreint le degré de rivalité et inclut tous les producteurs collectivement dans le processus d'innovation. L'offre de la région A peut aussi augmenter s'il y a une demande effective supplémentaire ou si

leur part de marché peut être augmentée. En faisant cela, les producteurs de tomates peuvent être en concurrence plus intense avec d'autres producteurs de la région B.

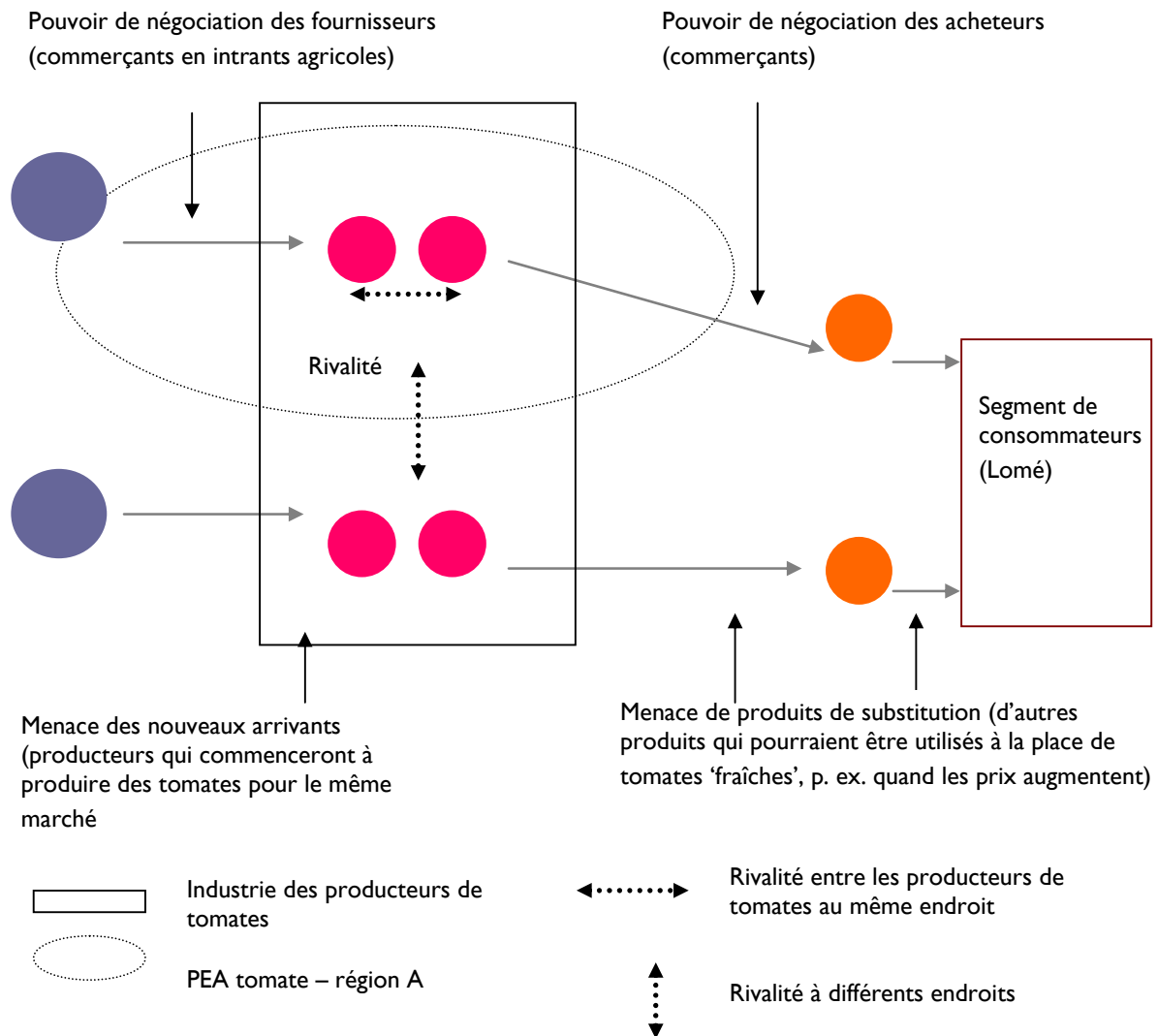


Figure 13. Forces de compétition dans une chaîne de valeur (de tomates)

Les producteurs de tomates de la région A peuvent aussi bénéficier de la formation d'un PEA en se mettant en contact avec des fournisseurs d'intrants, des SAE et de IMF, réduisant ainsi les coûts ou améliorant la qualité des tomates produites. Les avantages du PEA sont plus difficiles à copier que les avantages au niveau des exploitations et peuvent être plus profitables et de plus longues durées (p. ex. limiter l'entrée de nouveaux opérateurs). Finalement, le PEA peut renforcer son intégration dans les chaînes de valeurs spécifiques à la tomate grâce à une intégration verticale ou par des contrats plus 'exclusifs' avec les pôles de fournisseurs d'intrants et les acheteurs du PEA. Ces derniers comprendront généralement un changement pour produire des produits plus spécifiques et de meilleure qualité, avec des possibilités d'obtenir une appellation. Nous parlons d'intégration verticale quand les acteurs investissent dans une

activité supplémentaire située en aval ou en amont de la chaîne de valeur de la denrée, p. ex. quand un producteur de tomates investit dans le séchage des tomates ou quand une OP investit dans l'achat et la distribution des intrants.¹⁹

Discussion: Le rôle des intermédiaires

Une discussion sur le rôle des intermédiaires peut être utile ici. Le terme peut prêter à confusion. Presque tous les acteurs pourraient être considérés comme des intermédiaires parce que la plupart des agents de la chaîne travaillent avec des agents aussi bien en amont qu'en aval. Cependant, nous utilisons normalement le terme 'intermédiaire' seulement pour les acteurs s'occupant de la distribution d'un produit (les intrants, la production) et non d'une transformation quelconque (production, traitement). Les collecteurs de produits agricoles, les commerçants et les détaillants sont tous des intermédiaires. Les chaînes de marché en ASS sont souvent caractérisées par une série d'intermédiaires entre le producteur ou le fabricant d'intrants agricoles et le paysan et entre le paysan, le transformateur et le consommateur. Certains de ces intermédiaires peuvent n'offrir que peu de réelle valeur ajoutée et sont seulement là parce que c'est ainsi que fonctionne le réseau commercial. Une intégration verticale des OP peut être une manière efficace de court-circuiter certains des intermédiaires. Cependant, il faudra peut-être être prudents et s'assurer que l'OP est réellement capable de fournir les services/fonctions d'intermédiaire, à un coût inférieur.



Un commerçant en intrants de Sikasso (Mali) et Jean-Luc Z. Sanogho, employé de l'Institut d'économie rurale (IER). Les petits détaillants jouent un rôle important dans la fourniture d'engrais aux maraîchers (et autres exploitants hors coton) dans la région de Sikasso/Koutiala. (Photo d'Arno Maatman)



Transport of cereals by motorbike in Southern Benin. (Photograph by Edi Kpogan)

¹⁹ Pour ceux qui s'intéressent à la théorie du management, l'exemple décrit précisément les cinq forces concurrentielles identifiées par Porter (1985) mais adaptées à notre cas, l'industrie de la production de la tomate dans le Nord du Togo.

4.2 Coordination

Le développement des chaînes de valeur des denrées en ASS est sérieusement limité par le coût élevé des transactions. Les coûts de transaction sont tous les coûts pour préparer, faire, superviser et permettre l'échange. Pour un acheteur, cela comprend:

- Savoir quel produit/ service est demandé
- Savoir où le trouver et à quel prix
- Y aller, attendre la personne
- Marchander ou négocier un contrat
- Faire le suivi (p. ex. de la main-d'œuvre) et toutes les autres activités nécessaires pour s'assurer que tout le monde respecte l'accord.

Le vendeur a plus ou moins les mêmes coûts, y compris tous les coûts pour se faire payer. Les frais de commission des courtiers font aussi partie des coûts de transaction. Les coûts de transaction sont différents des coûts de 'transformation' qui comprennent tous les coûts en lien avec la production, le traitement et le transport de la denrée. Les coûts de transformation ajoutent une valeur au produit, contrairement aux coûts de transaction. Quand les coûts de transaction sont trop élevés, l'échange peut ne pas se faire. Quand cela arrive, les économistes parlent d'échec de transaction. On peut distinguer trois sources de coûts de transaction (adapté de Dorward et *al.*, 2004):

1. Les coûts liés au risque de corruption: la corruption est un mécanisme construit au niveau socio-politique, destiné à garantir l'accès privilégié des agents publics aux revenus économiques revenant à des agents ciblés du secteur privé. La corruption est un détournement des revenus et correspond d'une certaine manière à l'opportunisme des fonctionnaires du gouvernement (cf. ci-dessous)²⁰
2. Coûts en lien avec le risque d'opportunisme: l'opportunisme est le comportement inefficace d'autres agents économiques du point de vue de toute la chaîne de valeur de la denrée. Les opportunistes sont des acteurs auxquels on ne peut pas faire confiance ou qui abusent de leur pouvoir de négociation monopolistique. Le fait qu'un agent ne respecte pas des accords (in)formels, p. ex. parce que des alternatives lui semblent plus profitables est un exemple de comportement opportuniste.
3. Coûts de coordination: il faut une coordination entre les agents de la même chaîne de valeur d'une denrée parce que les bénéfices pour leurs activités (investissements) sont interdépendants, p. ex. quand un investissement quelque part dans la chaîne de valeur de la denrée dépend d'investissements complémentaires plus en aval ou plus en amont dans le même chaîne. Cela peut rapidement devenir un 'dilemme du prisonnier' ou aucun acteur n'est prêt à investir en premier, s'il n'a pas de garanties sur les actions des autres acteurs. Cela est surtout vrai pour les investissements interconnectés dans les chaînes de

²⁰ Détournement de revenus est ici un terme approprié, parce qu'il reconnaît que le gouvernement a le droit de tirer un certain revenu des chaînes de valeur comme conséquence de son implication effective (application effective des lois/ contrats, établissement de règlements et de services efficaces pour le contrôle de la qualité, conformité de l'étiquetage, investissements, p. ex. dans la recherche et le développement), Dorward et *al.*, 1998.

valeurs de denrées dans le contexte de marchés peu importants et fragmentés, comme c'est le cas dans une grande partie de l'ASS.

Les problèmes de coordination proviennent souvent d'un manque d'informations fiables sur les capacités d'autres acteurs participant potentiellement à des activités parallèles et/ou d'un manque d'investissements pour honorer leurs promesses. Pour fournir des pommes de terre de bonne qualité à un segment de consommateurs du marché haut de gamme à Ouagadougou, les producteurs devront peut-être investir dans des semences de bonne qualité et dans des méthodes améliorées de gestion de la récolte. Les commerçants devront investir plus ou moins simultanément dans un transport rapide, un emballage approprié et une manipulation adéquate des pommes de terre de qualité supérieure. D'autres acteurs peuvent être impliqués, p. ex. le fournisseur de semences, le chauffeur routier et une IMF. S'il n'a pas confiance dans la capacité du commerçant à créer des liens adaptés avec ses clients, le producteur peut hésiter à investir. Si l'IMF n'a pas confiance dans la capacité du producteur à respecter les méthodes de gestion de la culture et à assurer une livraison dans les temps, le prêt peut être annulé. Le prêt pourrait aussi être annulé si l'IMF ne connaît simplement pas l'existence d'un commerçant ou qu'elle n'a pas confiance dans un commerçant qui semble prêt à acheter les pommes de terre de qualité supérieure.

Dans le contexte de CASE, les problèmes de coordination sont les difficultés pour aligner l'activité (et l'investissement) dans des groupes d'acteurs (comme des OP) ou à l'intérieur du PEA et le long de chaînes de valeur. L'alignement des activités demande des dispositions institutionnelles (ou des mécanismes de coordination). On peut distinguer quatre différents moteurs (mécanismes) de coordination:

1. Relations informelles/ formelles (contrat) entre les partenaires du PEA ou de la chaîne qui permettent l'alignement de l'activité.
2. Développement organisationnel, par une intégration horizontale et verticale ou en intégrant les services financiers (autofinancement) et les SAE.
3. Règlementations, sous forme de lois ou de politiques qui stimulent la coordination, imposées par le gouvernement
4. Éthique des affaires, faisant partie de la culture ou imposée par les associations commerciales et/ou la société civile.

Nous appelons le premier ensemble de mécanismes des 'alliances' et le second du 'fait soi-même.' Les alliances comprennent aussi les relations le long des chaînes de valeur telles qu'elles sont appliquées et supervisées par une entreprise chef de file (p. ex. une chaîne de supermarchés). Les organismes de commercialisation du coton sont un exemple séduisant du troisième cas. Ici, des dispositions institutionnelles 'solides' (c'est-à-dire venant de l'extérieur) assurent la coordination. L'organisme de commercialisation public permet l'accès aux crédits et aux intrants et exerce un pouvoir monopolistique sur l'achat et l'exportation du coton (cf. aussi l'encadré sur les contrats imbriqués). Même si l'on a beaucoup d'exemples d'échecs de beaucoup d'organismes de commercialisation publics, le secteur privé, laissé à lui-même n'a pas

été capable de résoudre les problèmes de coordination²¹. La législation et l'éthique commerciale font partie de la capacité de gouvernance des transactions (Section 3.3).

Contrats imbriqués

Des contrats formels ou informels entre deux parties ou plus, comprenant une série d'accords interconnectés sur une certaine période de temps – par exemple pour permettre la production par l'agent A et garantir l'accès à (une partie de) la production à l'agent B – sont appelés des contrats imbriqués. L'imbrication de transactions peut être très efficace pour permettre l'accès aux intrants (plus facilement obtenue par un 'grand' commerçant) pour un certain groupe de producteurs et l'accès au produit agricole pour le commerçant (ou le fabricant).

Exemple: Financement (du PEA) – stratégie

Dans certains cas, les OP et les entrepreneurs locaux ont déjà des relations avec des institutions financières, en particulier les IMF. Cependant, l'accès au crédit est encore sérieusement limité, du fait de plusieurs facteurs qui influent les uns sur les autres: le manque de demandes de prêts de qualité, les taux d'intérêts élevés (à cause de l'impression que la demande de prêt est risquée et de l'absence d'épargne et/ou de fonds de garantie) et la capacité limitée des IMF à fournir des prêts à long terme (disponibilité de capital). De plus, les IMF fournissent généralement de petites sommes en prêt à chaque client du fait du rationnement du crédit. Le projet 1000+a fait une série d'ateliers locaux de formation avec des OP, des entrepreneurs locaux et des IMF pour renforcer les capacités des groupes locaux d'acteurs à formuler et négocier des demandes de prêts et pour développer la confiance entre les groupes d'acteurs locaux et les IMF.

La crainte des risques de coordination des prêts dans les IMF peut être réduite en montrant les liens de PEA et/ou les relations de chaîne qui sont établis par le demandeur de prêt et en expliquant comment la coordination de la chaîne est assurée. De plus, les risques de coordination peuvent être réduits par le financement de chaîne et/ou de PEA où la demande de prêt est faite de façon conjointe par deux acteurs interconnectés (ou plus) de la chaîne et du PEA. Chaque acteur reçoit ensuite une partie du prêt ce qui lui permet d'aligner les activités et les investissements.

Le projet 1000+a a approché la Banque régionale de solidarité (BRS) au Togo, Bénin, Burkina Faso et Mali pour améliorer la possibilité des organisations partenaires d'avoir accès au crédit. La BRS est une structure relativement nouvelle et tout à fait prête à considérer des demandes de prêt en lien avec la production agricole (p. ex. intrants, stockage des produits agricoles, petit équipement pour la transformation et le commerce). Elle accepte des demandes de groupes 'marginaux' mais le traitement est long pour les deux parties. L'IFDC garantit à la BRS un support technique pour les demandeurs de prêts. Les risques de coordination sont encore plus réduits du fait que l'IFDC garantit que chaque demande de prêt fait partie d'un plan d'action coordonné au niveau du PEA et de la chaîne. Le partenariat entre l'IFDC et la BRS a été formalisé par un protocole d'accord signé en mai 2007 au Burkina Faso et en juin 2007 au Togo.

²¹ Du fait de l'ajustement structurel (cf. Dorward *et al.*, 1998, 2005, et Kydd *et al.* (2004).



Signature du protocole d'accord entre l'IFDC (Togo) et la BRS-Togo (à gauche), et l'IFDC (Burkina Faso) et la BRS-Burkina Faso (à droite). Photos d'A. Diallo (Burkina) et U. Rudiger (Togo).

4.3 Stratégie compétitive

CASE vise à améliorer la compétitivité et appuie donc une stratégie concurrentielle au niveau des entreprises, des PEA et des chaînes. Là encore, tous les différents acteurs et parties prenantes dans le même PEA et dans la même chaîne de valeur ont des ressources, des objectifs et des stratégies propres. Ils peuvent être en concurrence les uns avec les autres pour réduire encore plus les coûts de production et, pour augmenter les bénéfices, ils se serviront de leur pouvoir de négociation pour optimiser les retours sur investissement et les bénéfices. Ils ont aussi un objectif commun: fournir aux consommateurs ciblés la denrée qu'ils sont supposés 'vouloir' du point de vue de la disponibilité (dans le temps et l'espace), de la qualité et du prix, et permettre à la chaîne de denrées de supplanter d'autres chaînes concurrentes fournissant des produits similaires.

Une stratégie compétitive²² est difficile à réussir dans un environnement d'opportunisme et de méfiance. Dans la section 4.1, nous avons expliqué que trop de rivalité faisait obstacle à la compétitivité. On pourrait dire la même chose de négociations qui sont trop rigoureuses entre les différents acteurs d'une même chaîne de valeur: toute la chaîne est affaiblie si l'un des acteurs ne peut pas réinvestir dans son affaire. Dans la section 4.2, nous expliquons que des problèmes de corruption, d'opportunisme et de coordination augmentent les coûts de transaction (et les risques) et que des coûts de transaction relativement élevés mettent en danger la croissance économique locale. La situation actuelle en ASS est que beaucoup (trop) de petits producteurs sont tentés de s'impliquer dans les marchés mais qu'ils sont éparpillés et pas assez organisés. Les producteurs d'ASS continuent à vendre quand ils ont des 'surplus', c'est-à-dire que la vente n'est pas planifiée à l'avance. Même si les volumes de ces surplus varient d'un paysan à l'autre, pour la plupart des commerçants, ils sont minimes. La

²² On utilise le terme stratégie compétitive ou stratégie concurrentielle.

prédominance de nombreux petits producteurs négociant sur des marchés très éparpillés et souvent reculés avec seulement quelques acheteurs (ou réseaux d'acheteurs) affecte les bénéfices des producteurs et peut même empêcher les transactions. Par conséquent, les petits producteurs semblent souvent bloqués dans un système de ventes au coup par coup et d'intégration partielle prudente aux marchés (Fatchamps, 2004). De plus, il n'y a que peu d'incitation pour les commerçants à se disputer ces marchés éparpillés et ils s'imposent souvent sur une zone précisément définie et peut-être même négociée avec les autres. Les transactions sur des volumes plus importants se font, si elles se font, par l'intermédiaire de réseaux relationnels et basés sur la confiance de collecteurs et de petits commerçants, touchant seulement un petit nombre de marchés (et/ou de producteurs).²³ Ces intermédiaires souffrent donc plus ou moins des mêmes inconvénients que les producteurs et micro-entreprises locaux: beaucoup de travail pour de faibles bénéfices avec un risque élevé. Les mêmes arguments sont valables pour les chaînes de valeur des intrants qui ne servent qu'une petite clientèle d'OP, souvent bien connue.

Maintenant, on pourrait dire que le rôle principal d'un facilitateur dans l'approche CASE est d'aider les divers acteurs et parties prenantes concernés à trouver un équilibre effectif entre concurrence et coordination. Le lecteur ne doit cependant pas oublier que pour être compétitif, il faut être singulier: un produit singulier, fait pour correspondre aux besoins du segment ciblé du marché. Cela demande un sens des affaires au niveau du fournisseur d'intrant, du producteur, de la coopérative, du fabricant, du négociant, etc. Une coordination 'intelligente' et une compétition 'saine' tout au long de la chaîne de valeur et à l'intérieur du pôle d'entreprises agricoles sont des conditions importantes mais non suffisantes pour ce caractère unique.

L'art de maintenir l'équilibre entre la concurrence et la coordination implique de nombreux acteurs et parties prenantes à différents niveaux et avec des capacités, des rôles et des intérêts différents. Il semble indiqué d'utiliser une approche prudente pour aider les divers acteurs à développer les relations qui soutiennent une concurrence saine et les processus itératifs nécessaires pour apprendre à utiliser une coordination plus intelligente. Ce processus d'apprentissage devrait de préférence commencer par une activité concrète, liant les producteurs d'une région cible, ou reliant des SAE à une OP, pour améliorer les processus internes de production, de transformation ou de commerce, ou pour accéder à des informations sur les marchés, les préférences de consommateurs et les stratégies concurrentielles. La confiance se développe progressivement par des échanges répétés, une connaissance plus approfondie des contributions des uns et des autres (investissements, distribution des risques et des rapports de l'investissement) et la réalisation d'intérêts communs. Comme les risques sont inhérents à tout problème de coordination, il faudra peut-être intégrer explicitement dans la recherche des mécanismes' alternatifs' de coordination, des stratégies de minimisation des risques, comme des modèles pour partager les risques entre les

²³ Il est possible d'établir des réseaux par l'intermédiaires de mécanismes venant du sommet ou de la base ou, plus souvent, par une combinaison des deux. Ils sont généralement basés en partie sur des relations socio-familiales, en partie sur des processus de développement de la confiance. Les réseaux ont tendance à se protéger eux-mêmes de la 'concurrence' grâce à des alliances socio-politiques et un 'jeu du pouvoir' et peuvent progressivement évoluer en cartels. Tous les réseaux (profitables) risquent d'être capturés par l'élite.

acteurs et les parties prenantes²⁴. Une compétition saine et une coordination intelligente sont en fait des dispositions institutionnelles. Des dispositions novatrices peuvent aussi être à la source d'anticipations' évolutives' qui peuvent soutenir la croissance et permettre à une proportion de plus en plus importante de la population rurale de contribuer au développement basé sur les marchés et d'en profiter (Arthur, 1988).²⁵ À un moment ou à un autre, l'action pourra aussi comprendre un plaidoyer et/ou un lobbying pour appuyer une concurrence 'saine' aux niveaux hiérarchiques plus élevés.

La Figure 14 montre les principaux terrains de compétition dans le PEA: entre les producteurs (et à l'intérieur des autres groupes d'acteurs), entre les parties prenantes dans le même PEA, entre les acteurs de la chaîne de valeur, et entre les chaînes de valeur. Elle illustre maintenant aussi quelques mesures de coordination.

²⁴ Les chocs externes (météo, fluctuation des prix, des intrants, des services et des produits de substitution) et un comportement inattendu d'acteurs du PEA ou de la chaîne de valeur représentent des risques. Les stratégies de minimisation des risques comprennent: (1) la prévention des risques grâce à un investissement dans l'irrigation, une intégration verticale et d'autres mécanismes généraux de contrôle, comme des réseaux contrôlés par les pairs, (2) la réduction des risques par le développement d'un portefeuille, la prise de décisions séquentielles (prudentes), l'investissement dans le développement de la confiance, des mécanismes de partage des informations et des risques et (3) une assurance. Une assurance est un excellent moyen de renforcer les capacités d'adaptation, mais elle peut être chère et vulnérable à l'opportunisme ('danger moral') et elle ne fonctionnera que si les risques assurés ne se produisent pas trop souvent.

²⁵ Les anticipations évolutives contribuent à encourager des processus 'auto-renforçant' du développement des marchés. Il s'agit par exemple de la conviction des acteurs économiques que, quand un processus ou une activité commence à grandir, ils continueront à le faire ('effet boule de neige').

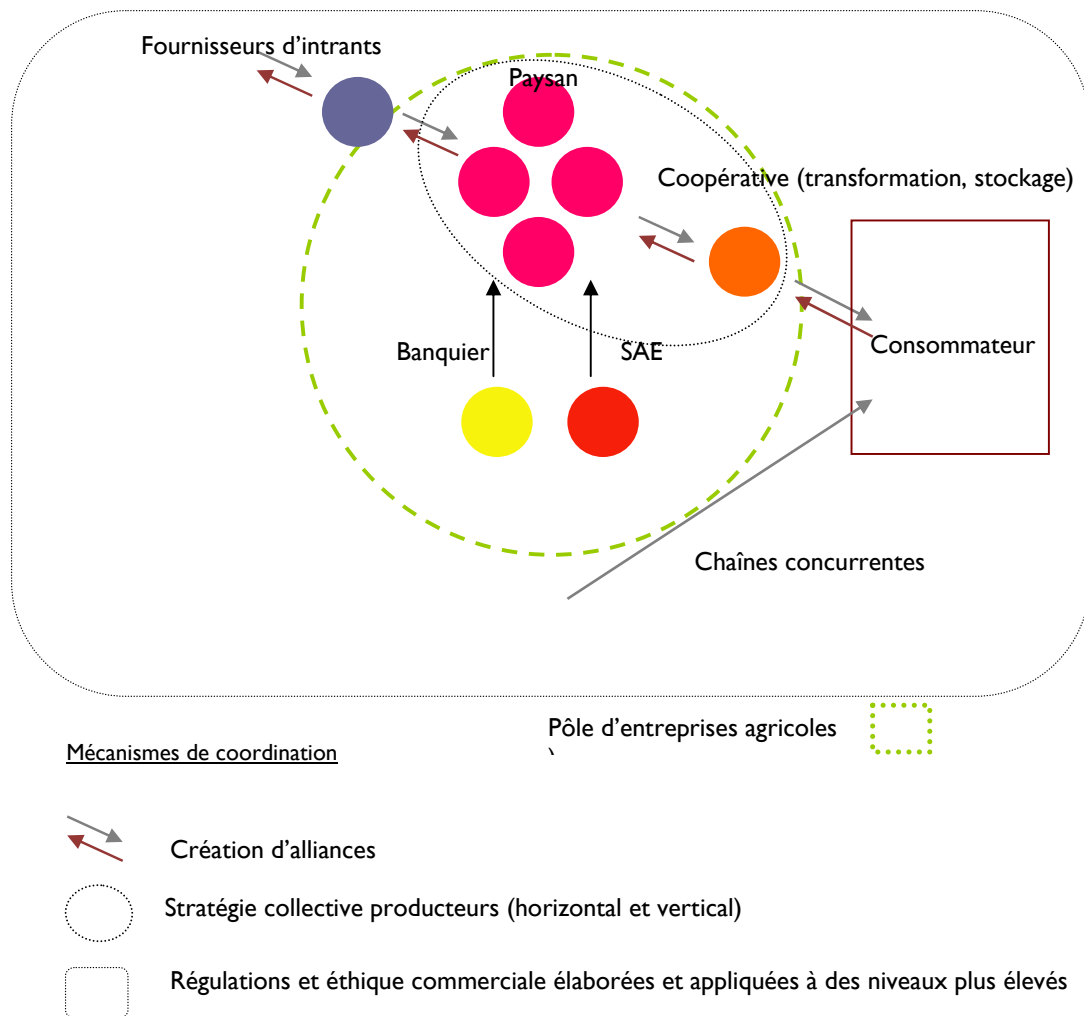


Figure 14. Illustration de mécanismes de coordination dans le développement d'entreprises agricoles



Des magasins d'intrants gérés par les OP ne se contentent pas de renforcer l'accès des producteurs des zones plus reculées à des intrants appropriés. Ils renforcent aussi le professionnalisme. Dans le Nord du Mali, l'IFDC a aidé des OP à établir des magasins d'intrants. Les OP concernées achètent les intrants collectivement aux détaillants/grossistes de Bamako. Ils mettent les intrants en de plus petites quantités et emploient un personnel temporaire capable de donner des conseils sur l'utilisation des intrants. Le magasin d'intrants sert aussi à collecter les produits et facilite la création de réseaux entre les commerçants et les producteurs.



Des OP au Mali du Centre et du Sud ont aussi démarré des magasins d'intrants. Alors que les magasins d'intrants du Nord du Mali répondent à un important besoin non satisfait (absence de commerçants en intrants sur place), les magasins d'intrants des autres zones sont en compétition avec des commerçants en intrants au niveau local. (Photos d'Alain S. Traoré)

PARTIE 2: Faciliter CASE

5. Interlude. La gestion intégrée de la fertilité des sols (GIFS) et les 'sites d'apprentissage' comme point de départ pour développer la confiance et la compréhension des réalités des producteurs

L'amélioration de la productivité agricole est un élément clé de la formation de pôles d'entreprises agricoles. La productivité agricole dépend souvent d'une meilleure utilisation des intrants agricoles 'externes.' En fait, presque partout en ASS, il est presque inimaginable de faire une intensification agricole sans l'utilisation d'intrants externes (meilleures semences, engrais et dans certains cas produits de protection de cultures, PPR appropriés) et sans une utilisation efficace de ceux-ci. Actuellement, l'utilisation de semences améliorées, d'engrais et de PPR est très peu développée dans toute l'ASS. Il faudrait des augmentations significatives pour freiner l'accélération de l'érosion et le déclin de la fertilité des sols et pour renforcer la production alimentaire. Cela est valable en particulier pour les zones les plus densément peuplées d'ASS où les marchés offrent des possibilités pour l'intensification agricole.²⁶

Dans ce chapitre, nous allons brièvement étudier la GIFS comme moyen d'améliorer la productivité agricole. L'IFDC a promu la GIFS grâce à des 'sites d'apprentissage'. La conception et la mise en œuvre des 'sites d'apprentissage' suivent surtout une approche Champ-école paysan (FFS: *Farmer Field School*). Dans les projets de GIFS, les sites ont été choisis de manière à ce que l'intensification agricole soit une option réaliste et l'apprentissage comprenait à la fois des questions de productivité et des questions économiques. Les projets de GIFS ont mené à l'approche CASE. À la fin de ce chapitre, le lecteur comprendra non seulement comment CASE complète la GIFS mais aussi pourquoi il est si différent.

5.1 Gestion intégrée de la fertilité des sols (GIFS)

La GIFS est l'utilisation judicieuse d'engrais minéraux, combinés avec des amendements organiques et minéraux disponibles localement, pour augmenter la productivité de la terre tout en maintenant ou en améliorant la fertilité des sols. La justification de base de la GIFS est simple: n'utiliser que des ressources organiques pour maintenir la fertilité des sols et augmenter la productivité est une bataille perdue d'avance. Les intrants organiques ne contiennent généralement que peu de nutriments et il en faudrait de grandes quantités pour maintenir les

²⁶ On notera que la densité de population est un concept relatif. Si la densité de population peut être considérée comme (trop) élevée par rapport aux ressources naturelles et, par rapport à une société largement tournée vers l'agriculture et qui ne fait qu'une utilisation très limitée des intrants « externes », cette densité peut quand même être considérée comme relativement « faible » pour déclencher le développement des marchés grâce à une spécialisation et à une croissance économique liée à l'agriculture (Van Keulen et Breman, 1990, Breman et Debrah, 2003). Il y a plusieurs exemples (mais trop peu nombreux) de processus d'intensification agricole en ASS déclenchés directement par l'urbanisation et de forts liens entre les milieux ruraux et urbains (Tiffen *et al.*, 1994, Wiggins, 1995). Cependant, la relative rareté de ces exemples confirme déjà la ténacité de la 'pauvreté rurale' et la multitude de facteurs – écologiques, socioculturels et économiques – qui influent sur le développement de l'agriculture et des entreprises agricoles (et le limitent).

niveaux de fertilité des sols. C'est pourquoi les quantités suffisantes ne sont que rarement disponibles. De la même façon, la stratégie opposée, n'utiliser que des engrais minéraux, n'est souvent pas viable. Elle peut mener à des gains de rendement à court terme, mais généralement elle n'est pas abordable pour les petits producteurs et peut avoir un effet négatif sur la fertilité des sols (p. ex. à cause de l'acidification) et peut mener à long terme à un déclin de la productivité.



Paysanne appliquant un fertilisant dans son champ de tomates (Bénin) ; Parc à litière (Burkina Faso)
(Photos de Willem-Albert Toose [gauche] et Arno Maatman [droite])

La meilleure stratégie pour améliorer la productivité et maintenir la fertilité des sols en ASS est donc une combinaison d'engrais minéraux et organiques, où l'engrais minéral fournit la plupart des nutriments et où l'engrais organique augmente l'état du sol du point de vue de sa matière organique, de sa structure et de sa capacité de protection. L'utilisation combinée d'engrais minéraux et organiques améliore l'efficacité de l'utilisation des nutriments et de l'eau. Les augmentations de l'efficacité de l'utilisation d'engrais permet aux producteurs de maintenir ou d'augmenter leur production tout en réduisant les risques financiers et en inversant la dégradation de la fertilité des sols (Wopereis et Maatman, 2002). L'IFDC et des organisations partenaires ont produit un grand nombre d'options viables de GIFS pour l'environnement ouest-africain (IFDC, 2005).²⁷

La GIFS est un élément clé de 1000+ et d'autres projets coordonnés par l'IFDC. Dans la plupart des régions, l'intensification agricole nécessite l'utilisation d'engrais. Comme le prix des engrais continue à monter, l'efficacité avec laquelle ils sont utilisés est cruciale pour les producteurs, surtout les petits producteurs d'ASS qui n'ont pas les moyens financiers d'en acheter suffisamment. De plus le contexte variable dans lequel la plupart des producteurs produisent

²⁷ Cf. Clotey et al., 2006, pour quelques expériences d'apprentissage sur le compostage dans le Nord du Ghana

nécessite une incorporation de stratégies de gestion des risques dans la GIFS, p. ex. en appliquant les engrais successivement (suivant l'établissement des semences et la distribution des précipitations) et en combinant la GIFS avec des technologie de collecte et de conservation du sol et de l'eau. La GIFS est promue par des 'sites d'apprentissage.'

5.2 'Les sites d'apprentissage'²⁸

Les sites d'apprentissage sont des processus d'apprentissage dirigé en groupe qui rassemblent des producteurs, des vulgarisateurs, des chercheurs et parfois d'autres parties prenantes. Les sites d'apprentissage donnent à ces parties prenantes l'occasion d'étudier et de comprendre toute une gamme de technologies alternatives qui ont toutes pour objectif l'intensification agricole et une amélioration de l'efficacité de l'utilisation des engrais. En même temps, le processus d'expérimentation, comprenant des sessions facilitées pour observer, analyser et évaluer des technologies alternatives et des processus agro-écologiques, permet aux producteurs de renforcer leur capacité d'innovation. Suite à des expériences conjointes avec des technologies alternatives et aux leçons plus générales en termes d'amélioration des capacités d'innovation, chaque paysan est supposé sélectionner et perfectionner le 'système' qui est le plus approprié pour sa propre situation agro-écologique et socioéconomique. Les sites d'apprentissages ne sont donc pas une fin en soi, mais plutôt un véhicule pour déclencher des processus d'apprentissage individuel et collectif. La méthodologie du site d'apprentissage est basée sur les théories d'apprentissage social et d'apprentissage par l'expérience.

- Apprentissage social: les processus d'apprentissage organisés autour des sites d'apprentissage se font toujours en groupes. Apprendre en groupe permet aux membres de partager leur expérience et leurs idées, de discuter d'options possibles, de discuter des arguments et de comparer des perspectives afin de développer de nouveaux points de vue. L'échange avec d'autres producteurs ou groupements producteurs, y compris des personnes qui ne sont pas du village, augmente l'accès à l'information. Le processus d'apprentissage social fournit un environnement favorable à l'innovation: le partage d'informations devient plus naturel et de nouvelles connaissances peuvent être acquises beaucoup plus facilement. Le fait de faire partie d'un groupe ou d'un réseau social permet aussi d'approcher plus facilement d'autres acteurs (commerçants, commerçants en intrants et institutions de crédit).
- Apprentissage par l'expérience: la facilitation des sites d'apprentissage est basée sur les théories de l'apprentissage par l'expérience et de l'éducation non formelle aux adultes qui affirment que les adultes apprennent mieux s'ils ressentent le besoin de changer une situation et quand le sujet de l'apprentissage est étroitement lié à cette situation et à leur expérience (Kolb, 1984). La facilitation des sites d'apprentissage a pour objectif de valoriser les connaissances des producteurs et elle est fondée sur leur expérience et leur pratique agricole réelle. L'accent est mis sur l'inventaire, l'évaluation et l'adaptation d'idées alternatives plutôt que sur l'adoption d'un pack technologique spécifique. En pratique, cela

²⁸ Cette section est adaptée de Gross et *al.* (2005) qui contient une étude beaucoup plus élaborée des sites d'apprentissage.

signifie que les producteurs décident des sujets qui seront traités pendant le processus d'apprentissage et de la manière dont celui-ci sera structuré et mis en œuvre. Le processus d'apprentissage peut, par exemple, viser à mieux comprendre les pratiques actuelles et leurs conséquences, l'amélioration de technologies existantes ou l'élaboration de nouvelles options technologiques alternatives. Les producteurs peuvent aussi décider que, plutôt que l'élaboration de technologies, le changement institutionnel est devenu le principal objectif d'apprentissage du groupe. Les processus d'apprentissage qui passent de questions techniques à des questions institutionnelles sont une caractéristique essentielle de la méthodologie des sites d'apprentissage.'



Groupe d'apprentissage (Togo).
(Photo de Mariette Gross)

Plusieurs approches participatives, comme Apprentissage participatif et recherche-action (APRA) (Defoer and Budelman, 2000), Champ-école paysan (FAO, 2000) et le Développement de technologie participative (PTD) (Jiggins et De Zeeuw, 1992), utilisent aussi les processus de groupe et se basent sur des théories d'apprentissage par l'expérience et social, telles qu'elles sont décrites ci-dessus. De plus, les outils et méthodes spécifiques proposés par ces approches sont aussi utilisés pour les sites d'apprentissage. La principale différence entre les sites d'apprentissage décrits ici et les approches participatives se trouve dans le lien intime avec les processus d'intensification agricole, avec des questions comme le crédit, l'achat d'intrants, la transformation et la vente des produits agricoles. Dans le cadre de l'approche CASE, les groupes d'apprentissage renforcent activement les liens avec les marchés des intrants et des produits et tentent d'améliorer leur avantage concurrentiel dans les systèmes de valeurs de denrées particulières. Cela sous-entend que les producteurs et les autres parties prenantes apprennent à s'occuper d'une plus grande variété de questions complexes connectées, qui découlent de mauvaises infrastructures socioéconomiques, de cartels, une mauvaise connaissance des préférences des consommateurs et de politiques nationales pour l'agriculture et le commerce contradictoires. Les sites d'apprentissage ont un angle plus spécifique (l'intensification) mais comprennent un domaine très large d'activités d'apprentissage.

Plus précisément, les projets de GIFS comprennent généralement un *coaching* et une formation pour les producteurs sur des questions telles que la rentabilité et l'efficacité économiques.²⁹ Par conséquent, un site d'apprentissage s'intéresse principalement aux producteurs qui ont l'intérêt et la volonté d'investir dans une augmentation de l'intégration aux marchés. Comme il semble que les adultes apprennent mieux si le sujet d'apprentissage est étroitement lié à leur situation et à leur expérience, il serait intéressant que les groupements de producteurs impliqués dans les activités de site d'apprentissage comprennent plusieurs producteurs qui ont déjà une expérience de pratiques agricoles plus intensives et de la commercialisation de leurs produits.

Sites d'apprentissage pour le coton au Bénin

Entre 2006 et 2009, l'IFDC a coordonné un projet au niveau communautaire dans deux régions productrices de coton (Banikoara and Dassa-Zoumé) au Bénin. Les deux régions ont servi de centres d'apprentissage pour améliorer la compétitivité du secteur cotonnier. Les interventions se sont concentrées sur (1) les méthodes de GIFS et de lutte intégrée contre les ravageurs (IPM) pour améliorer la productivité et la pérennité des systèmes de production du coton sur des sols dégradés; (2) l'amélioration de la qualité du coton produit grâce à de meilleures méthodes de récolte et de stockage et à une utilisation plus efficace des PPR; (3) l'amélioration de l'accès au marché à la fois pour le coton et pour d'autres produits agricoles; (4) l'amélioration des capacités de plaidoyer et de lobbying des organisations de producteurs et de commerçants. L'objectif global était de renforcer les capacités des groupes de producteurs au niveau des villages pour réduire la pauvreté et améliorer les moyens d'existence et d'augmenter la pérennité de la production du coton et de la gestion des ressources naturelles. Le projet était en lien avec le projet 1000s+. Il était prévu que, pour la fin du projet, 10 000 producteurs auraient la capacité d'augmenter la productivité durable du coton de 30 % et d'augmenter le revenu de la famille de 30% à 50%. Les capacités organisationnelles de groupements de producteurs dans les zones pilotes se seraient améliorées.

Bien que le projet ait commencé très tard en 2006, 25 sites d'apprentissage ont été installés. Leur objectif principal était d'apprendre les méthodes d'IPM. Les activités de GIFS ont commencé plus tôt. Les groupements de paysans apprenants se réunissaient régulièrement sur le site de terrain pour le suivi et l'application de méthodes d'IPM (lutte contre les ravageurs basée sur la notion de 'seuil') et la formation. Le processus d'apprentissage a été extrêmement apprécié. Les niveaux de rendement obtenus sur les sites d'apprentissage étaient sans exception deux ou trois fois plus élevés que les rendements normaux. Les coûts de production étaient plus bas du fait de la diminution des PPR. Dans la lutte contre les ravageurs basée sur la notion de 'seuil', les PPR sont utilisés de façon prudente, sur la base d'observations régulières des insectes (type) présents dans le champ (et sur les plantes) et du niveau d'infestation. On n'applique pas de traitement de routine. Pour bien utiliser la lutte basée sur la notion de 'seuil', les producteurs devraient être capables de bien identifier les divers insectes et de déterminer le degré d'infestation. Les sites d'apprentissage, l'utilisation d'outils virtuels (photos, dessins) et les visites d'échange promettaient d'être très efficaces pour accélérer l'apprentissage et la vulgarisation des leçons apprises.

²⁹ L'efficacité combine ici les résultats avec l'utilisation et les coûts des diverses ressources utilisées dans le processus de production agricole, comme le capital financier, naturel et humain (et social).



Production de fumier dans de parcs à litière. (Photo de Kokou Djagni)

En 2007, l'accent a été mis plutôt sur la diversification des activités d'IPM dans les sites d'apprentissage et une recherche-action complémentaire sur les méthodes de GIFS. Dans cet objectif, des contrats de sous-traitance ont été établis directement avec les OP, avec des compétences adéquates dans la recherche-action participative et la vulgarisation. Les activités de sites d'apprentissage ont été mises en œuvre dans 80 villages, 60 dans la région de Banikoara et 20 dans la région de Dassa-Zoumé. Diverses méthodes de GIFS ont été testées, selon les ressources des producteurs concernés (particulièrement la possession de bétail): avoir plusieurs enclos pour faire une rotation des animaux, production de fumier en gardant les animaux dans des étables ou sur des terrains temporaires clôturés, incorporer des résidus de récoltes dans les champs de coton et combiner l'application de matières organiques avec des engrais minéraux, cette dernière méthode surtout pendant la saison des récoltes. Les rendements et la productivité étaient constamment plus élevés sur les sites d'apprentissage que sur les champs de contrôle, même si l'on tenait compte de l'augmentation de la main-d'œuvre nécessaire.

L'implication des OP dans la conception et la mise en œuvre des 'sites d'apprentissage' a été très utile car elle a encouragé la participation d'un plus grand nombre de producteurs et la diffusion d'informations. Les groupes de producteurs ont aussi pu négocier les prix des PPR quand ils en utilisaient pour la lutte contre les nuisibles basée sur la notion de 'seuil.' Bien qu'il n'y ait pas eu (à l'époque) de différence entre les types de produits utilisés par la lutte contre les nuisibles basée sur la notion de 'seuil' et le traitements classiques, les producteurs appliquant ces derniers achètent généralement des packs d'intrants tandis que les producteurs qui veulent essayer la lutte contre les nuisibles basée sur la notion de 'seuils' achètent des quantités moindres et souvent seulement un produit particulier à la fois. Les marchands d'intrants voulaient décourager les producteurs d'utiliser la lutte contre les nuisibles basée sur la notion de 'seuils' et demandaient donc des prix plus élevés quand les engrais n'étaient pas achetés en 'packs'.



Session de formation à la récolte du coton sur le terrain (Photo d'Edi Kpogan)

L'implication dynamique des femmes productrices dans la formation et les sessions d'apprentissage a été bien approuvée, aussi bien par les producteurs que par les productrices. Les femmes font souvent la récolte, sont généralement plus souvent dans les champs (pour le désherbage, etc.) et seront probablement les premières à remarquer une infestation par des insectes. Par conséquent, elles jouent un rôle majeur dans l'augmentation de l'efficacité de la production de coton, comme les méthodes de cueillette à la main pour la récolte. Malheureusement, la plus grande partie des activités de formation et de renforcement des capacités sont orientées vers les 'propriétaires' des champs, les hommes, qui ne sont pas toujours ceux qui font le travail ni ceux qui supervisent régulièrement le travail. Les femmes sont aussi impliquées dans la vulgarisation entre producteurs. La radio rurale (dans la région de Banikoara) a aussi joué un rôle stimulant. Plusieurs programmes ont été créés pour discuter de l'expérience des apprenants. Ces programmes ont attiré l'attention d'autres producteurs de coton et ont stimulé un échange entre des OP du coton.

Un sujet d'apprentissage intéressant a émergé vers la fin du projet: la gestion des variations dans les stocks de PPR du fait que l'incidence des nuisibles et des maladies n'est pas connue à l'avance. Les producteurs préféreraient acheter les PPR au moment où ils en ont besoin. Mais à ce moment-là, les marchands d'intrants sont en rupture de stock et le traitement risque de commencer trop tard. Ce problème n'est peut-être pas crucial maintenant, mais il est totalement nouveau. Avec les stratégies de traitement classiques, les volumes de PPR dont on a besoin sont plus ou moins connus à l'avance car leur usage suit normalement des recommandations prédéterminées qui ne dépendent pas des manifestations d'insectes et de nuisibles qui apparaissent durant la saison. Pour une bonne gestion des stocks de PPR, si l'on ne connaît pas à l'avance la demande, il faut que les chercheurs, les vulgarisateurs et les producteurs 'prédisent' les probabilités de diverses infestations par des insectes dans chaque région; il faut aussi une coordination entre les gestionnaires des stocks locaux et régionaux de PPR, qu'elle soit faite par les OP elles-mêmes ou par des commerçants en intrants du secteur privé. Cependant, à ce moment-là, la disponibilité d'intrants pour la production de coton et encore plus pour d'autres produits était un problème encore plus difficile au Bénin et par conséquent, c'était le souci principal des producteurs et de leurs organisations.

Dans plusieurs régions, on pourrait considérer les projets de GIFS comme réussis. Cependant, la sélection des sites et l'identification et la sélection des groupements producteurs sont restées un problème important. L'intégration marchés-producteurs est une entreprise risquée. Plus l'activité est vue comme une 'activité de projet', plus il y a de risques que les producteurs s'engagent par opportunisme ou qu'ils n'aient qu'un sens limité de responsabilité pour les résultats, même s'ils sont intéressés et prêts à investir aussi. L'opportunisme concerne ici les producteurs qui participent pour les mauvaises raisons (de notre point de vue!). Soit ils veulent rester informés de ce que fait le projet dans leur communauté pour garantir qu'il n'influe pas sur les relations de pouvoir existantes, soit ils espèrent simplement bénéficier de quelques intrants gratuitement. Même des producteurs réellement intéressés peuvent considérer le projet et son personnel comme leur filet de sécurité, c'est-à-dire que, si les choses se passent mal, le projet va agir (et payer). On voit souvent de telles situations quand les prix ont baissé après une bonne récolte et que les producteurs ont de grandes difficultés à vendre leurs produits et à rembourser les emprunts qu'ils ont pris pour acheter les intrants agricoles nécessaires. Il est clair que le projet devait mieux identifier les champions locaux et mieux promouvoir l'appropriation effective de l'innovation et du processus d'intégration aux marchés. Il faudrait un changement radical de la façon de penser et de la conception des projets pour

stimuler effectivement l'esprit d'entreprise des producteurs. Ce changement implique de cesser de penser 'pour' les petits producteurs et de commencer à penser 'avec' les champions locaux. Par conséquent, il fallait aussi ajuster l'importance que nous attachions à nos propres opinions' d'experts' sur ce qu'étaient les principales possibilités et les acteurs et régions qui avaient les avantages potentiels les plus élevés pour servir ces marchés. La première question que nous devions nous poser était comment identifier les champions locaux et comment entrer en contact avec eux? C'est là que CASE a réellement démarré.

6. Mobiliser des idées, habiliter des personnes et faciliter le changement

CASE propose une approche qui est basée sur le potentiel d'une vraie compétitivité (efficace, durable), une approche qui renforce les capacités des champions ruraux et des acteurs reliés à innover au niveau technique et économique et à utiliser un lobbying et des réseaux pour leur propre avenir. Cela est beaucoup plus facile à dire qu'à faire. Dans ce chapitre, nous présenterons certaines des principales leçons apprises par rapport à la profession de faciliter des changements partant de la base et pour le long terme. Pour cela, nous allons commencer par nous intéresser aux trois valeurs clés, ou principes de conception, de l'approche CASE: 'appropriation', 'empowerment' et 'durabilité'.³⁰ Ces 'valeurs clés' sont essentielles à la mise en œuvre efficace de l'approche CASE. Ensuite, dans la section 6.2, nous présenterons les principales phases de la conception et de la mise en œuvre de CASE. On distingue trois phases: (1) la mobilisation d'idées d'entreprise, (2) l'élaboration de plans d'action et (3) la mise en œuvre de ces plans d'actions et l'appui à ceux-ci. Dans la section 6.3, nous reviendrons au concept de facilitation, à ce qu'il signifie (pour nous) et quelles sont les principales conditions pour être un 'bon' facilitateur.

6.1 Valeurs (ou principes de conception) de CASE

Appropriation

Les pôles d'entreprises agricoles ne peuvent devenir efficaces et durables que s'ils sont poussés par les acteurs locaux eux-mêmes. Une stratégie concurrentielle est basée sur des champions locaux qui innoveront et agiront pour impliquer d'autres acteurs et parties prenantes dans une stratégie coordonnée. Le développement agrobusiness brave la notion d'un 'résolveur de problèmes' externe (et exclusif)! Pour la formation de PEA, il faut plutôt des mécanismes locaux pour un apprentissage continu (et interactif), un échange d'informations et une innovation. CASE appuie l'appropriation locale en soulignant (et quelquefois en assurant)³¹:

- Le rôle de champions des acteurs locaux et des parties prenantes. Ils contrôlent le processus
- Le co-financement des activités prévues dans le plan d'action (voir ci-dessous) par les producteurs et les entrepreneurs locaux
- Des stratégies de communication qui stimulent la transmission des informations entre les acteurs stratégiques impliqués
- La possibilité d'une assistance technique par des services d'appui entrepreneurial (publics et du secteur privé)

³⁰ On notera qu'une augmentation de la compétitivité et de l'appropriation des processus de formation et du maintien de pôles d'entreprises agricoles sont les principaux moteurs de la durabilité économique (et aussi sociale).

³¹ Cf. aussi Binswanger et Atyar, 2003.

- Un renforcement organisationnel pour promouvoir un apprentissage conjoint (interactif) et des actions coordonnées et pour lier les organisations des communautés de base aux organisations/associations régionales et (inter)nationales pour le plaidoyer et le lobbying.

Une bonne conception et facilitation de plateformes et de procédures multi-acteurs de prise de décision sont nécessaires pour assurer un dialogue efficace entre les différentes strates de parties prenantes. Il faudrait éviter les relations paternalistes ou venant d'en haut, qui limitent l'appropriation de la formation du pôle d'entreprises agricoles au niveau 'de la base'.³²

Pour renforcer l'appropriation au niveau des producteurs et/ou des entrepreneurs locaux et impliquer des SAE locaux, il faut une approche sur deux fronts. Dans cette approche double, les acteurs locaux sont propriétaires du processus de formation du PEA ou du plan d'action. Ils peuvent choisir de sous-traiter les SAE, en partie avec des fonds venant de 'l'extérieur' (p. ex. de l'IFDC), ou on peut même le leur conseiller. Les SAE peuvent, eux, bénéficier d'un renforcement des capacités et d'une formation de la part du projet pour améliorer leurs services. Ces relations sont montrées schématiquement dans la figure 15.³³ Il faudrait éviter des relations privilégiées entre le facilitateur CASE et les SAE (infra)nationales et locales. Là encore, c'est contraire aux pratiques normales. La plupart des projets de développement et des programmes d'appui opèrent par l'intermédiaire de leurs SAE préférés ou sont autrement établis dans le 'royaume' d'un seul ou de quelques SAE, souvent bien avant de pouvoir s'impliquer avec les acteurs locaux eux-mêmes.

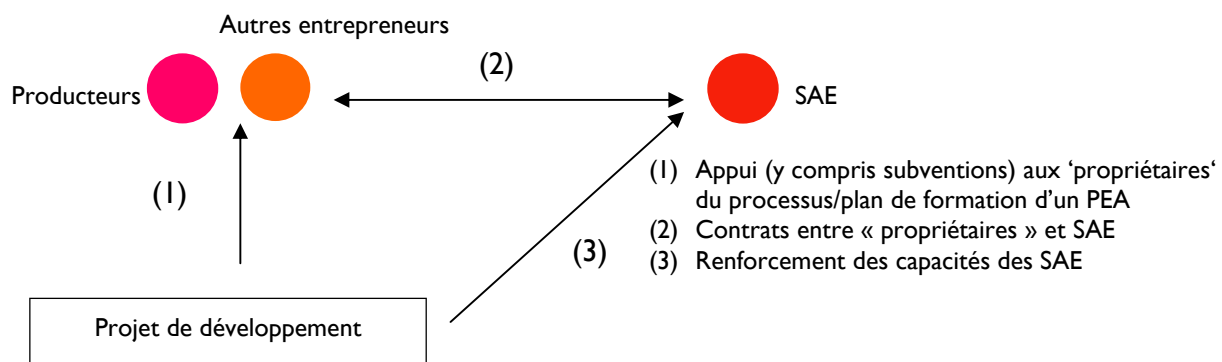


Figure 15. Contrats, sous-traitance et renforcement des capacités pour soutenir le processus de formation d'un pôle d'entreprises agricoles

³² On notera que ce concept d'appropriation utilisé ici est essentiellement lié au processus d'innovation lui-même (et à la situation problématique, Section sur l'empowerment) et pas (nécessairement) aux procédures de prise de décision du point de vue des mécanismes d'attribution des subventions.

³³ Il faut être prudent par rapport au statut et au professionnalisme des acteurs locaux, comme leur capacité à formuler et à négocier des contrats appropriés avec les SAE et de payer dans les temps. De plus, il faudra éviter un excès de bureaucratie et éviter ce qui limite l'implication effective des structures locales.

Empowerment

La formation de PEA et le développement de chaînes de valeur impliquent plusieurs acteurs et parties prenantes qui ont des compétences et des pouvoirs de négociation différents. Le processus a invariablement des résultats inégaux qui changent aussi avec le temps. Le développement d'entreprises agricoles est un 'jeu' compétitif où il y a souvent des gagnants et des perdants.³⁴ L'un des principaux buts de l'approche CASE est de permettre une participation effective (plus égale) de groupes relativement vulnérables (ménages et entreprises agricoles et aussi les groupes les plus vulnérables parmi les ménages et entreprises agricoles). Leur participation devrait avoir pour résultat de meilleures capacités à augmenter leurs revenus et à améliorer leurs moyens d'existence, pas seulement pour la durée du projet mais bien au-delà. Il n'y a pas de chemin facile vers 'l'empowerment'. La seule chose que puisse faire un facilitateur CASE est d'organiser un appui pour renforcer les capacités des groupes les plus vulnérables par des conseils, un *coaching* et une formation. Quel que soit son choix, il se lance dans une lutte de pouvoir!

Réfléchissez brièvement au concept de 'pouvoir' lui-même. En fin de compte, le pouvoir est la liberté de faire des choix (Hogan, 2000). L'empowerment dans le contexte de CASE concerne particulièrement la capacité des individus et des organisations à faire de choix éclairé d'entreprise et à protéger leur investissement. Cela comprend, au minimum, les aspects suivants:

- L'accès à l'information et aux connaissances sur le domaine d'affaires dans lequel opère l'acteur ou le groupe d'acteurs
- L'accès aux moyens financiers et la capacité de faire face à des chocs 'externes' (grâce aux réserves propres ou à une assurance)
- Le degré d'organisation horizontale et le niveau de pouvoir de négociation vis-à-vis d'autres acteurs du PEA et agents de la chaîne de valeur, en amont et en aval
- Les relations verticales (alliances) avec d'autres acteurs du PEA et la capacité de passer à d'autres acteurs et filières si c'est nécessaire.

Une action d'empowerment est souvent confrontée à de nombreux obstacles et blocages, politiques, sociaux, culturels et économiques. Les cartels commerciaux, les ordres du jour cachés des décideurs politiques et d'autres acteurs puissants et les biais dans les réseaux d'informations mettent en danger la quête des groupes vulnérables pour plus d'égalité et de participation effective au développement d'entreprises agricoles. Dans certains cas, il faudra peut-être une approche de transformation radicale. Le but de l'approche de transformation ne devrait cependant pas être de rompre avec le passé de manière extrêmement brutale mais

³⁴ À long terme, la croissance agricole en vue d'un développement économique bénéficiera probablement à une grande majorité de la population et peut même avoir un impact relativement plus important sur les agriculteurs pauvres comme les consommateurs pauvres (Chapitre 2). Cependant, à court et moyen terme, tout processus de changement transformationnel contient des éléments de difficultés et de perte: les pôles d'entreprises agricoles et les chaînes de valeur sont souvent perçus par les acteurs et les parties prenantes eux-mêmes comme des terrains de lutte et le développement d'entreprises agricoles comme un jeu complexe, avec parfois des caractéristiques assez injustes. On trouvera dans Stewart (1995) et Hope et Timmel (1996) des directives utiles sur un travail participatif et habilitant (inspiré du travail de Paolo Freire).

d'aider l'initiative locale à exprimer, négocier et mettre en œuvre un changement qui améliore l'égalité. Une approche qui a pour objectif explicite de démontrer aussi les avantages d'une participation effective aux acteurs les plus puissants (en termes de performance et de compétitivité du PEA et/ou de la chaîne) peut progressivement élargir la portée de l'inclusion et de l'empowerment.

Les facilitateurs et les organisations facilitatrices peuvent jouer un rôle actif dans la stratégie d'empowerment en aidant les producteurs et les entrepreneurs locaux à faire un lobbying pour plus d'informations, pour de meilleurs services de la part d'organisations publiques et privées, pour la protection et le respect de leurs droits et pour la transparence aux niveaux pertinents de prise de décisions politiques. Un renforcement des capacités pour changer l'équilibre des relations de pouvoir devrait toujours commencer par un examen rigoureux de la situation actuelle. Il peut s'agir de faire des analyses des PEA et chaînes de valeur qui révèlent la distribution des bénéfices, des études approfondies des processus de négociation liant les groupes vulnérables aux fournisseurs et/ou acheteurs et une évaluation des systèmes de financement et d'information (qui a accès à quoi) et de l'environnement commercial (les 'fenêtres d'opportunité' pour les différentes parties prenantes concernées).

Une approche inclusive, nécessaire pour atteindre tous les acteurs locaux concernés et pour éviter la marginalisation des groupes plus vulnérables, n'est pas nécessairement en contradiction avec l'approche CASE, qui encourage plutôt des processus concurrentiels exclusifs. Tandis qu'une approche inclusive est nécessaire pour démarrer un processus d'innovation et stimuler l'implication de nouveaux acteurs, il faut, plus tard dans le processus, un certain degré d'exclusivité pour stimuler la compétitivité et éviter que des opportunistes ne tirent avantage des investissements des autres. La difficulté est de concevoir des stratégies de mobilisation auxquelles les personnes plus pauvres et plus vulnérables peuvent facilement adhérer. Le facilitateur peut, par exemple, essayer de mobiliser explicitement les femmes et les jeunes ou d'impliquer de familles vivant avec le VIH/sida ou affectées par le virus. De plus, l'esprit d'innovation n'est pas une caractéristique inhérente aux classes riches et puissantes. Au contraire, des groupes d'apprentissage qui découragent la participation 'automatique' de quelque groupe que ce soit, y compris les puissants, sont souvent plus enthousiastes, ont plus de résultats et réussissent mieux à maintenir le financement quand le support du projet diminue.

Exemples: Participation des femmes dans des activités de développement des pôles d'entreprises agricoles et des chaînes de valeur au Bénin, au Togo et au Niger

En collaboration avec des SAE, le projet 1000+ a fait un inventaire des entreprises dirigées par des femmes et des groupes de femmes impliquées dans la transformation et le commerce agroalimentaire dans les grands centres urbains de plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest. Il a aussi été demandé à des SAE locaux d'identifier des coopératives féminines locales qui s'occupaient de production agricole, de transformation ou de commercialisation de produits agroalimentaires et qui pourraient être mises en lien avec d'autres acteurs dans des pôles d'entreprises agricoles et/ou chaînes de valeurs naissantes. Les résultats ont dépassé les attentes. Plusieurs femmes entrepreneurs ont pu presque immédiatement être mises en contact avec des groupes de producteurs impliqués dans des activités de formation de PEA. Par

exemple, au Togo, Yayrali est une entreprise qui transforme le soja en lait et en tofu; Rose Blanche et Socmel sont deux entreprises qui transforment les céréales en produits alimentaires nutritifs et en aliments pour bébés; Mesifa transforme les graines de fonio en lait et en crème glacée. Des contacts ont été noués avec des entreprises dirigées par des femmes et des associations de femmes faisant la transformation de produits agricoles au Bénin (Achiribo, une association de femmes faisant la transformation et le commerce des tomates et Awokonera, un syndicat de femmes faisant la transformation et le commerce de savon) et au Niger (un groupe de femmes faisant la transformation et le commerce du riz à Gaya Amont; le syndicat de femmes 'Sape Kgoe' avec des groupes de femmes basés entre autres à Mankani et Malgoro et un syndicat de négociantes en oignons à Guidan Idder).



MESIFA (Togo), une entreprise dirigée par une femme transforme le fonio en lait et en crèmes glacées qui sont vendus à Lomé. (Photo d'Edi Kpogan)



SOCMEL (Togo), une autre entreprise dirigée par une femme fabrique des aliments pour bébé et des farines nutritives à partir de produits céréaliers. (Photo d'Edi Kpogan)

Les entreprises ont été aidées à élaborer des plans d'action et à renforcer leur visibilité par une participation à des foires commerciales. Les associations locales de femmes ont bénéficié d'une formation sur les techniques de transformation (amélioration de la qualité de l'huile de palme et des savons à base d'huile de palme, étuvage du riz et transformation du manioc en farine et en différentes qualités de 'gari') et sur la commercialisation.

Les associations de femmes au Sud du Niger ont aussi démarré un programme de recherche-action sur le crédit sur inventaire.



Des membres d'Awokonera (Benin) expliquent le processus de production du savon à Edi Kpogan, spécialiste du genre et du VIH/sida de 1 000s+. Le savon est très apprécié dans le communautés locales parce qu'il ne contient pas de soude et a une odeur neutre.

(Photo d'un membre de l'association)

Durabilité

La durabilité, dans le développement de l'agriculture et des entreprises agricoles, est la capacité de tous les acteurs et parties prenantes concernés de maintenir leur compétitivité dans leurs industries respectives, sans compromettre les moyens d'existence d'autres personnes travaillant dans la même zone cible ni ceux des générations futures. De ce point de vue, la durabilité a trois dimensions: économique, sociale et écologique ou environnementale. Nous allons commencer par la durabilité économique et la durabilité sociale qui sont des conditions *sine qua non* de la durabilité écologique. Autrement dit, les motivations pour investir dans la durabilité écologique dépendent de la sécurité économique et sociale.

La durabilité économique de toute activité qui favorise la formation de PEA dépend de la manière dont les avantages concurrentiels potentiels sont adéquatement transformés en avantages réels et les stratégies de 'désengagement' mises en œuvre de façon efficace. La durabilité sociale dépend du degré dont la communauté entière est affectée par l'activité et si les changements causés par ce processus sont acceptés par la communauté et s'ils renforcent ou non le capital social.

Les programmes d'appui économique combinent souvent une mauvaise conception, basée sur une faible compréhension de l'entrepreneuriat et de la dynamique des affaires avec la 'hâte.' Du fait de leur recherche d'impact rapide, ces programmes courent, un risque très élevé d'affaiblir les marchés et le capital social plutôt que de les renforcer. Prenez par exemple un projet qui aidait un groupe de femmes à se lancer dans la fabrication de la bière locale ('*dolo*'). Les femmes n'avaient qu'une expérience limitée de la fabrication de la bière, mais quand on leur a demandé leurs ambitions, elles n'avaient pas d'autre idée que d'augmenter leur part dans le marché du *dolo*. Le projet leur fournit un meilleur matériel, de l'équipement et des services de conseils pour améliorer la transformation et leurs compétences en commercialisation. Il est clair que ces femmes pourront vendre leur *dolo* à un prix plus bas que les autres brasseurs et elles le feront probablement pour augmenter leur part de marché. Cependant, leurs avantages concurrentiels sont temporaires et largement 'artificiels' et il est probable que leur part de marché diminuera aussitôt que l'appui s'arrêtera. Entretemps, les brasseurs qui ont investi leurs propres fonds perdront de l'argent et décideront peut-être même d'arrêter de fabriquer de la

bière. Malheureusement, une multitude de projets a créé des avantages artificiels, injustes et non durables dans un domaine particulier ou pour un groupe cible particulier en fournissant un investissement et un appui peu judicieux.

Les facilitateurs CASE doivent donc analyser la situation avec les principaux acteurs et parties prenantes impliqués dans l'étude de faisabilité de l'activité de formation d'entreprise et/ou de PEA. Ce genre d'analyse comprend généralement un travail permettant de mieux comprendre les stratégies des concurrents dans d'autres régions, peut-être mieux situées. Cela ne veut pas dire que les initiatives pour un développement réussi d'entreprises agricoles doivent forcément toujours commencer dans les régions les plus favorables' (pour ce qui est des caractéristiques agro-écologiques ainsi que de leur position géographique par rapport au segment de marché cible et aux coûts du transport des produits jusqu'à ce marché) (Schreurs *et al.*, 2001). Même des communautés très isolées peuvent avoir des connaissances et des compétences particulières (et peuvent parfois avoir accès à des zones aux conditions agro-écologiques très particulières) pour produire un produit unique pour laquelle il existe (ou il pourrait exister) une demande.

Discussion: Est-ce que nous laissons tomber la durabilité écologique?

Des liens efficaces dans le PEA et une intégration adéquate des acteurs locaux dans des chaînes de valeur de denrées attrayantes augmenteront les revenus et permettront des effets multiplicateurs et une croissance économique générale. Nous pensons que la durabilité dans toutes ces dimensions (y compris écologique) suit essentiellement l'empowerment et la croissance économique, et non l'inverse.³⁵ Autrement dit, l'augmentation de la compétitivité a une influence sur la capacité des acteurs locaux et sur leur motivation (bonne volonté) à investir dans le capital social et dans une utilisation durable des ressources foncières et autres.

Cela ne signifie pas que l'utilisation durable des ressources foncières soit hors de propos, au contraire. Il est évidemment crucial de sauvegarder la base de ressources naturelles dont dépendent tous les (petits) producteurs. L'appauvrissement des sols et la dégradation de l'environnement entravent gravement l'intensification agricole dans plusieurs zones d'Afrique de l'Ouest. Les ressources naturelles ne sont pas seulement la base de la production agricole, elles offrent aussi toute une gamme d'autres services et produits d'une importance cruciale, comme les aliments sauvages (p. ex. les feuilles comestibles), des tuteurs et du bois pour le feu.

Les décideurs politiques et les SAE qui fournissent des services environnementaux doivent être impliqués tout au long de la mise en œuvre de l'approche CASE pour garantir une utilisation durable de la terre.

³⁵ Bien que beaucoup de producteurs et autres acteurs locaux seront rapidement d'accord sur l'importance de la durabilité écologique, ceci pourrait correspondre plus à leur perception de nos intérêts (ou de ceux du bailleur de fonds) qu'à une traduction réelle de leurs principales préoccupations. De plus, les facilitateurs qui arrivent dans les zones cibles avec des véhicules 4x4 et une 'empreinte' écologique qui est un multiple de celle de leur groupe cible seront peut-être mal à l'aise pour commencer par promouvoir la durabilité quand ils traitent avec un groupe d'acteurs locaux qui n'ont peut-être virtuellement aucune autre alternative que d'épuiser les ressources naturelles pour survivre.

6.2 Éléments de conception: d'idées d'entreprise à des plans d'action

Pour mettre en œuvre CASE, il faut prendre au moins trois mesures:

1. Il faut identifier des idées d'affaires intéressantes venant des champions locaux
2. Il faudra discuter de ces idées d'affaires et les traduire en plans d'action. Ces plans d'action conduiront à une stratégie concurrentielle impliquant les champions locaux et tous les autres acteurs concernés de la chaîne de valeur, locaux ou non
3. Les plans d'action doivent être mis en œuvre. Le processus et les résultats doivent faire l'objet de suivi et d'évaluation.

Mobiliser des idées d'affaires

L'approche CASE vise explicitement à appuyer l'entrepreneuriat venant de la base. Nous pensons que la meilleure façon de le faire est de 'chercher' les (nouveaux) entrepreneurs agricoles et autres entrepreneurs locaux et d'aligner les activités d'appui sur leurs idées d'affaires. Cela est plus facile à dire qu'à faire. Les professionnels du développement ont été formés pendant très longtemps à résoudre les problèmes. Certains d'entre eux prétendent même 'connaître' à la fois les principaux problèmes et les solutions les plus appropriées dans une région particulière ou pour un groupe cible particulier. Il n'est pas facile d'avoir une attitude 'attentiste.' C'est pourtant exactement ce qu'il faut faire. Toute autre attitude compromettra ce qui est crucial dans CASE: l'utilisation de champions. L'entrepreneuriat est là, quelque part. La seule manière de se mettre en lien avec de nouveaux entrepreneurs locaux et d'en faire des champions, c'est de mettre leur entreprise au centre.

Il y a plusieurs manières d'identifier et de mobiliser des idées d'affaires:

- En faisant connaître le programme et son objectif aux membres des organisations nationales et régionales de parties prenantes, comme les associations d'entreprises et les OP, ou en passant par les chambres de l'agriculture/ de l'industrie
- En utilisant les médias, comme la radio rurale, les journaux, en distribuant des informations à des réceptions, à des foires commerciales, etc.
- En faisant une 'recherche' active, p. ex. en faisant attention aux possibilités dans les foires commerciales, en faisant des visites d'étude, en se mettant en relation avec les membres de plateformes et forums de recherche-action et avec des responsables de l'industrie et de la chaîne. Les abonnés à des systèmes d'informations sur les marchés en ligne peuvent être aussi un groupe cible intéressant.

Il faudrait que les formats pour présenter une idée d'affaires soient aussi simples que possible pour que des personnes ne sachant pas bien écrire ou n'ayant pas beaucoup de temps puissent aussi poser leur candidature pour un appui. Tous les plans d'entreprise reçus doivent être triés. Ce tri concerne deux aspects différents de l'idée:

1. Le champion: son caractère (fiable?), sa compétence (expérience?) et son capital (co-investissement?).
2. L'idée elle-même: Est-ce que ça pourrait fonctionner dans cette zone et pour le marché ciblé (le marché a-t-il été spécifié?)

Il est évident que ce tri doit être fait avec beaucoup d'attention. Il est d'une importance cruciale de rester aussi neutre que possible et d'éviter les 'biais' (p. ex. quand certaines idées correspondent mieux à ses priorités personnelles). Les simples listes de souhaits et les plans qui sont clairement irréalisables seront écartés. Il est plus difficile d'identifier ceux qui ont 'vu' la réussite ailleurs et qui veulent l'appliquer dans la zone cible. Copier ce qui a marché ailleurs n'est pas un problème en soi, mais quand les acteurs d'origine sont proches et servent un marché similaire, l'idée devrait être écartée. Ceci est valable aussi pour des acteurs qui n'ont absolument aucune expérience dans l'entreprise proposée. Ils ne répondent tout simplement pas au critère de 'compétence'. Un facilitateur CASE intelligent reconnaîtra un manque d'originalité et pourra décider de refuser l'idée ou de chercher des informations supplémentaires. Il faudra peut-être embaucher des conseillers externes, en cas de doute, pour rendre visite à l'entrepreneur et discuter de ses idées.

Plan d'action

À la fin de cette phase, les idées d'affaires auront été transformées en un plan complet, d'un an ou plus, qui appuie le champion ainsi que d'autres acteurs et parties prenantes liés. Les concepts de pôle d'entreprises agricoles et de chaîne de valeur entrent en jeu ici. En fait, c'est au facilitateur CASE d'inviter le champion pour analyser l'idée plus à fond. Ce genre d'analyse peut prendre beaucoup de temps et comprend des visites dans la zone ciblée et des évaluations rapides pour compléter les informations.

Il est crucial d'identifier et de suivre les divers acteurs et parties prenantes qui devraient être impliqués tout au long du processus. Le champion peut être un peu réticent au début à accepter que le projet ne se concentrera pas uniquement sur ses capacités. Cependant, les vrais entrepreneurs comprendront vite qu'ils ne peuvent pas faire tout cela tous seuls. Ce qui est le plus difficile dans ce processus, c'est d'identifier les parties prenantes les plus intéressantes et où (dans quelle activité), quand et comment les amener à s'impliquer. Le facilitateur CASE doit être ici extrêmement prudent. En fait, il y a beaucoup de parties prenantes ou de parties autrement intéressées (y compris des concurrents potentiels), qui ont tous des formations, ressources, compétences et intérêts différents et sont tous impliqués dans des réseaux et alliances différents. Ces alliances déterminent un environnement hautement dynamique et compétitif. Une facilitation trop naïve dans ces 'bourbiers' de concurrence peut causer beaucoup de problèmes inutiles. Que fait-on, alors? La réponse n'est, malheureusement, pas si simple.³⁶ Limitons-nous ici aux observations suivantes sur le processus:

- Il peut être utile de faire une liste ou une carte des 'détenteurs du problème', de toutes les parties prenantes affectées directement ou indirectement par l'action ou l'idée d'affaires envisagée.³⁷
- Une évaluation rapide peut servir à identifier les différentes perspectives des détenteurs du problème sur l'idée d'affaires.

³⁶ Il s'agit en fait d'un problème de négociation complexe.

³⁷ La notion de 'détenteur du problème' ('problem owner') est prise chez Checkland et Scholes (1999). Ce concept est extrêmement utile pour ceux qui travaillent dans le développement – et son utilisation peut les aider à éviter de prendre les problèmes aux (vrais) 'détenteurs': il faudrait se concentrer sur la capacité des détenteurs des problèmes à faire quelque chose à propos de leur situation.

- Il faudra peut-être une enquête approfondie pour mieux comprendre les différentes forces et terrain de la concurrence et le véritable 'potentiel' de l'idée d'affaires (analyse de marché).
- Les options de pôle d'entreprises agricoles et de filières devraient être identifiées et décrites, ainsi que les diverses parties prenantes et les divers acteurs qui sont (ou pourraient être) impliqués dans ceux-ci. Il pourrait être utile de faire la distinction entre les parties prenantes qui ont des chances de tirer des avantages de l'idée et ceux qui pourraient y perdre. Il faudrait aussi faire la distinction entre les parties prenantes qui voudront participer activement (les puissants, les décideurs), celles qui suivront et celles qui risquent de vouloir bloquer le processus, ou une partie (pour diverses raisons, comme la réticence à accepter le changement social ou la jalousie).
- Pour chaque activité, il faudra déterminer les leaders (qui prendra l'initiative et qui sera considéré comme responsable des résultats, si nécessaire), l'ordre du jour et le réseau de participants prévus. Il faudra peut-être discuter à l'avance et se mettre d'accord sur la manière dont le réseau s'impliquera avec d'autres parties prenantes interconnectées.

Le facilitateur CASE devrait aussi fixer clairement les règles du travail en commun dans le cadre du plan d'action. Il s'agit de ce qui sera financé ou pas, comment le financement sera mis en œuvre, comment les contrats de sous-traitance seront suivis et si d'autres choses sont attendues des participants, p. ex. des informations particulières pour permettre de faire le S&E.

Le plan d'action comprend les activités d'appui les plus importantes pour acquérir la compétitivité au niveau des entreprises et du PEA. Il devrait aussi identifier les options de filières qui sont disponibles pour fournir la denrée au marché ciblé depuis la zone ciblée. Si nécessaire, on pourra aussi s'intéresser aux mécanismes de coordination le long de la chaîne de valeur. Les services d'appui qui aident à la formation de pôles d'entreprises agricoles peuvent être classés comme suit:

1. Renforcement des compétences individuelles (exploitation, entreprise) qui comprennent:
 - a. Les aspects de gestion (logistique, ressources humaines, finances)
 - b. Les aspects techniques
2. Établir et/ou améliorer les relations horizontales (entre des acteurs similaires), qui comprennent:
 - a. Les questions organisationnelles (comme la responsabilisation, les stratégies de choix de membres)
 - b. Les aspects de gestion
 - c. Les aspects techniques
3. L'intégration verticale (au niveau du PEA, particulièrement les OP)
4. Établir et/ou améliorer les relations dans le PEA, qui comprennent
 - a. Les liens en aval et en amont de la chaîne de valeur (impliquant les acteurs locaux)
 - b. Les relations des acteurs locaux avec les SAE locaux
 - c. Les relations des acteurs locaux avec les IMF locales
 - d. Les relations des acteurs locaux avec les décideurs politiques locaux

Les activités d'appui au développement de chaîne de valeur sont très similaires à celles de la construction d'un PEA, décrites ci-dessus. Dans la formation de PEA, on met l'accent sur les

capacités des acteurs locaux et des parties prenantes et les liens entre eux, tandis que le développement de chaînes de valeur concerne à la fois les acteurs locaux ou non locaux de la chaîne.

Mettre en œuvre des plans d'action

Les services d'appui entrepreneurial sont au cœur de l'approche CASE. C'est pourquoi il est important de choisir le bon SAE pour exécuter une partie ou tout le plan d'action. À notre avis, le choix du SAE devrait être autant que possible entre les mains des champions locaux (acteurs du PEA). Il faudrait préférer des SAE qui sont très proches des acteurs du PEA et qui peuvent éventuellement devenir parties prenantes de ce même PEA. Il est aussi important de comprendre la nature précise de chacun des services d'appui prévus:

- Services de création de réseaux/d'intermédiaire
- Facilitation de la recherche-action
- Services de formation, de *coaching* et de conseils

Les services de création de réseaux favorisent les relations (p. ex. réseaux d'apprentissage, alliances de PEA et de chaîne). Recherche 'action' n'est peut-être pas le meilleur terme à utiliser ici. Nous parlons en fait de tous les services de facilitation qui favorisent un apprentissage interactif, basé sur l'expérience, dans le but d'améliorer ou de mettre en route une action coordonnée. Ce type d'apprentissage peut se concentrer sur les questions technologiques (concernant la production, la transformation ou l'emballage) ainsi que sur des questions organisationnelles et institutionnelles. Les services de formation, de *coaching* et de conseils peuvent se concentrer sur le suivi de la gestion et de la performance, la comptabilité et les finances, la veille concurrentielle, la négociation et la communication. Tous les SAE ne sont pas compétents dans tous les domaines (cf. le cadre ci-dessous); pour certains services, il faut une compétence spécifique qui ne peut pas être sous-traitée à un SAE des environs. Dans ce cas-là, on pourra donner à préférence à un SAE 'externe'.

Qu'est-ce qu'un SAE ?

Il y a un débat sur les SAE en tant qu'organisations. Que sont-ils? Nous les définissons ici simplement comme toutes les organisations (y compris les entreprises) qui fournissent des services d'appui aux producteurs et aux entreprises en lien avec l'agriculture (en fournissant une formation, des travaux de consultants et des services de conseils, une assistance en information et en commercialisation et des liens entre les entreprises ou des services d'intermédiaire).

Les SAE peuvent être des organisations publiques ou privées; ils peuvent être des entreprises à but non lucratif (ONG) ou à but lucratif. Toute unité d'une OP qui offre intentionnellement offrent une assistance à ses membres est un SAE, et tous les services publics de recherche et de vulgarisation sont appelés ici SAE.

Certaines organisations offriront une large gamme de services tandis que d'autres peuvent n'offrir qu'une assistance hautement spécialisée (p. ex. relation entre les entreprises, sous-traitance, veilles concurrentielle). Il peut être utile de faire la distinction entre les services d'appui « opérationnels » et 'stratégiques'. Les services opérationnels sont un appui aux opérations au jour le jour tandis que les services stratégiques s'occupent des questions à moyen et long terme (p. ex. Tanburn et al., 2001).

Un lecteur attentif aura remarqué que la notion de facilitateur CASE n'est plus claire. En fait, dans la première phase, le facilitateur CASE est probablement en lien direct avec le projet ou le programme qui doit promouvoir CASE; dans la seconde et la troisième phase, le facilitateur CASE peut être la même personne ou un autre employé du projet, ou un SAE sous-traitant. Quand le service est mis en œuvre par un SAE, l'employé du projet sera impliqué, directement ou indirectement dans la facilitation du processus de sous-traitance. La facilitation peut donc se passer à différents niveaux. Nous considérons la formation, le *coaching* et les conseils comme une facilitation aussi. Ces services renforcent souvent les compétences d'un sous-groupe restreint et améliorent donc le 'pouvoir' de ce groupe, sans doute au détriment d'autres acteurs du même PEA et/ou de la même chaîne. Certains auteurs préfèrent utiliser la notion de facilitation surtout pour l'acte plus 'neutre' de mettre en lien les acteurs. Nous ne suivons pas cette convention ici. Dans ce document, la facilitation CASE comprend toutes sortes de SAE et est donc beaucoup plus que l'acte (plus ou moins) neutre de jouer le rôle d'intermédiaire.

Finalement, un dernier avertissement pour le facilitateur CASE: respectez les champions et la détention de problèmes. N'assumez pas tout!



La photo de gauche montre le flacon de la nouvelle pâte de piment (piment vert) produite par Agrocomplex (Togo). Le problème était que l'ouverture du flacon était trop étroite et que les cuisiniers des hôtels et restaurants se plaignaient que leurs cuillères n'y entraient pas facilement; la pâte était difficile à faire sortir du flacon. Maintenant, avec le nouveau flacon (à droite), la cuillère entre facilement et les hôtels et restaurants sont satisfaits. Depuis l'amélioration, la demande pour le produit a nettement augmenté. Agrocomplex a mis en route une campagne de publicité avec des pubs à la télévision. La recherche-action pour améliorer les flacons et améliorer le marché a été cofinancée par le projet 1000s+. Elle comprenait aussi une série de tests en laboratoire ainsi qu'un système de crédit pour les intrants pour fournir les semences adéquates aux producteurs. (Photos Udo Rudiger)

6.3 CASE et la facilitation du changement

Avant de passer aux compétences professionnelles nécessaires pour faciliter le changement, il faut peut-être préciser quelques difficultés et contradictions inhérentes à la facilitation d'innovation rurale et de développement d'entreprises agricoles – et dans l'utilisation du cadre CASE. Nous allons préciser les deux domaines problématiques ci-dessous:

- Faciliter à la fois les processus locaux et l'empowerment – qui implique de faire des 'choix' - dans des situations de problèmes complexes, avec divers 'détenteurs de problèmes' et 'champions des produits'
- Maintenir le 'ciblage' et faciliter la spécialisation dans des environnements exposés aux risques avec des acteurs locaux, minimiser les risques et assurer la sécurité (alimentaire) grâce à la diversification des stratégies de moyens d'existence

D'abord, les facilitateurs du changement appuient des initiatives locales et travaillent de préférence avec les champions locaux pour renforcer les processus d'innovation. Cependant, comme cela a été dit plus haut, la situation dans laquelle travaillent les facilitateurs n'est pas neutre. En fait, elle est souvent décrite comme une arène du développement. Par conséquent, les facilitateurs sont obligés d'analyser les relations de pouvoir et d'anticiper qui pourraient être les gagnants et les perdants. Pour l'inclusion et l'empowerment, il faut une facilitation dynamique qui implique les groupes cibles vulnérables et les détenteurs de problèmes. Cela peut créer des tensions quand le choix (avec qui travailler et quelles activités de renforcement des capacités mettre en œuvre) affecte les relations de pouvoir dans les pôles d'entreprises agricoles et les chaînes de valeur. Bien que les choix d'activités d'appui ne soient en principe pas faits par le facilitateur seul mais en consultation avec les champions locaux et seulement après un processus prudent qui implique les acteurs et parties prenantes réels et potentiels, il faudra inévitablement faire des choix. Cependant, une claire division des rôles peut parfois faire une grande différence dans le bon sens. On peut par exemple suggérer que les rôles de formateur, de coach et de conseiller ne soient pas combinés avec celui d'intermédiaire neutre (discussion à la fin de la section 6.2).

Deuxièmement, CASE promeut une stratégie de facilitation ciblée, ne concernant de préférence qu'une seule denrée bien choisie. Les professionalismismes individuels et collectifs nécessaires pour développer un avantage comparatif à partir de la base (c'est-à-dire au niveau local) peuvent en effet être en contradiction avec la capacité nécessaire pour gérer des systèmes agricoles extrêmement divers pour assurer la sécurité alimentaire et minimiser les risques. Ces risques et ceux qui s'ajoutent du fait d'une augmentation de l'intégration aux marchés, ne doivent pas être sous-estimés mais le projet ne devrait pas non plus se charger de tous les (nouveaux) risques associés avec l'intégration aux marchés. Cela ne conduit tout simplement pas à un développement durable. Il faut au contraire faire une distinction claire entre les programmes de sécurité alimentaire et d'assistance humanitaire et les programmes qui encouragent l'entrepreneuriat dans l'agriculture. Les premiers visent à appuyer les groupes vulnérables souffrant d'insécurité alimentaire, sans les 'pousser' vers un nouvel avenir (souvent encore plus incertain). Les derniers, au contraire, emmènent vraiment les producteurs vers de nouveaux environnements risqués et ne devraient être mis en œuvre qu'avec des producteurs qui comprennent les risques associés à une augmentation de l'intégration aux marchés, qui sont

prêts à prendre ces risques, et qui en sont capables. Les 'idées d'entreprise' devraient être les leurs pour qu'ils sachent qu'ils seront aussi responsables des résultats. Il est clair que cela n'empêche pas le facilitateur CASE de discuter avec les acteurs locaux (et les parties prenantes) de la manière dont les risques peuvent être effectivement réduits et partagés pour stimuler la spécialisation et la transformation agricole. Il y a encore énormément de travail dans ce domaine.³⁸

Maintenant, quelles sont les caractéristiques d'un bon facilitateur CASE? Revoyons d'abord les principaux types de tâches d'un facilitateur CASE (Figure 16).

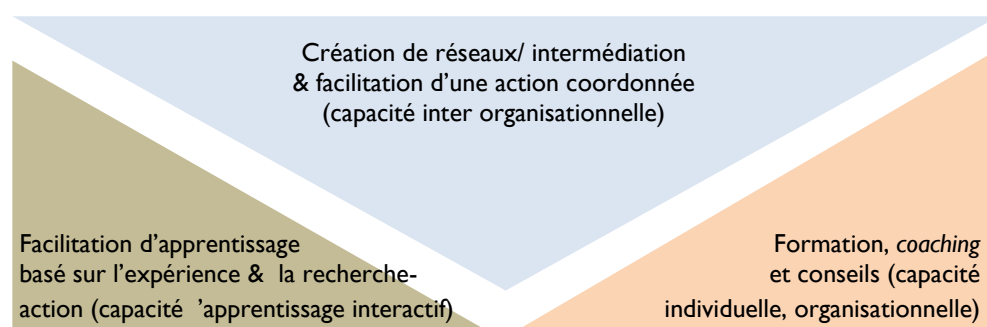


Figure 16. Principaux types de tâches pour un facilitateur CASE

Les compétences pour la création de réseaux et l'intermédiation sont très différentes de celles qui sont demandées pour faciliter un processus de recherche-action et ou pour des services de formation, de *coaching* et de conseils. Les compétences en création de réseaux et en négociation sont plus importantes pour 'l'intermédiaire' et celui qui fournit des conseils a souvent besoin de connaissances et d'expérience spécifiques, en plus de capacités de communication. Quelques capacités dont auront besoin tous les facilitateurs CASE: de l'empathie, une capacité à écouter (compétences en communication) et à poser les bonnes questions (compétences analytiques), du bon sens et un sens pratique et la volonté d'apprendre par la pratique. On peut mentionner de façon particulière la capacité d'éviter de 'résoudre les problèmes à sa façon'. Une erreur courante des 'intermédiaires' par exemple, est de pousser les producteurs à signer un contrat avec une grande entreprise, souvent sans une bonne discussion des avantages et de inconvénients de ce contrat en particulier ni de l'agriculture sous contrat en général, souvent sans se renseigner sur le caractère de l'entrepreneur ciblé ni sur la capacité 'réelle' de son entreprise, et presque toujours sans explorer d'autres alternatives avec les producteurs concernés. Même si cela aide parfois à établir rapidement des relations, cela se termine presque toujours par une catastrophe, l'une des parties ne respectant pas les clauses du contrat. Cela n'est pas surprenant du fait qu'aucune des parties n'a sans doute suffisamment d'informations et que toutes deux peuvent considérer le contrat comme la décision du facilitateur et non comme la leur. Des problèmes similaires peuvent se passer dans d'autres types de tâches du facilitateur CASE, quand p.ex. le sujet d'un programme de recherche-action

³⁸ La spécialisation des SAE – facilitateurs – eux-mêmes devrait aussi être considérée comme une partie essentielle de ce processus.

est plus ou moins imposé par le facilitateur ou quand un processus interactif, basé sur l'expérience, est orchestré par le facilitateur et non pas dirigé par un champion local ou le réseau d'apprenants. Ce type d'erreur est plus commun qu'on ne pourrait le penser, simplement du fait que beaucoup de ces facilitateurs tentent de 'résoudre un problème' et croient aussi sincèrement à leur propre solution.

Discussion: Avons-nous besoin de facilitateurs professionnels?

Une dernière question qui est rarement posée mais qui est quand même tout à fait essentielle: a-t-on vraiment besoin d'une facilitation professionnelle (c'est-à-dire d'une facilitation par un employé du projet ou par un SAE local ou non) et si oui, pourquoi exactement et pour combien de temps? En effet, les gens apprennent et changent continuellement sans être guidés de l'extérieur. Les producteurs, les entrepreneurs locaux et d'autres parties prenantes sont souvent habitués à travailler en groupe et à échanger sur leur expérience. Pourquoi devrions-nous donc nous en mêler? Pourquoi faciliter? De notre point de vue, c'est le contexte dynamique, et dans une certaine mesure 'original' de l'intensification agricole et du développement des marchés qui fournit la justification pour guider ou faciliter des processus d'apprentissage individuel et collectif. Une intégration plus forte dans les systèmes de marché et les chaînes de denrées est risquée pour les producteurs et les entrepreneurs d'ASS. Les acteurs des PEA et des chaînes de valeur sont confrontés à des règlements des marchés et à des politiques gouvernementales en rapide changement. Ils doivent établir de nouveaux contacts pour acheter des intrants et/ou de l'équipement, pour vendre leurs produits et pour obtenir un accès au crédit et à l'information. Des facilitateurs professionnels contribuent à trouver un chemin à travers les masses parfois impressionnantes d'informations: ils peuvent appuyer les acteurs des PEA et des chaînes pour les analyses de chaîne de valeur et de marché, pour l'organisation (et la facilitation) de réunions commerciales et de visites d'étude, et pour chercher des options de filière et de liens de marché plus efficaces (ou autres). L'expérience actuelle avec la facilitation de CASE confirme les points ci-dessus et indique en particulier les points suivants: (1) la facilitation de processus complexes d'intégration aux marchés par la formation de PEA et le développement de chaînes demande des compétences et des connaissances professionnelles. Des facilitateurs naïfs ou opportunistes et amateurs font souvent plus de mal que de bien; (2) pour une bonne facilitation, il faut un certain degré de liberté de réflexion et d'action; le facilitateur qui est aussi un membre du PEA et de la chaîne peut être très efficace dans les services de formation, de *coaching* et de conseils, mais beaucoup moins dans la formation de réseaux et l'intermédiation.

Une facilitation délibérée et proactive ne devrait durer qu'un certain temps. Après quelques années, la facilitation ou l'appui aux acteurs locaux devrait plutôt suivre la demande. C'est-à-dire que, selon leurs besoins, les acteurs locaux ou leurs organisations prennent contact avec des SAE locaux et (infra)nationaux pour obtenir ou même acheter des informations, un renforcement des capacités et/ou d'autres services de facilitation.



Au Togo, une expérience a été mise en route pour utiliser des bicyclettes pour livrer des produits de soja (lait de soja) dans les rues de Lomé. (Photo d'Udo Rudiger)

7. 'Des milliers à des millions' (1 000s+). Un projet mené par les producteurs pour faire passer l'approche CASE à une plus grande échelle

7.1 Introduction au projet 1000+

Le projet 1000+ vise à faire passer l'approche CASE à une plus grande échelle en Afrique de l'Ouest (en se concentrant sur le Bénin, le Burkina Faso, le Ghana, le Mali, le Niger, le Nigeria et le Togo) et à transformer les moyens d'existence ruraux d'au moins un million de producteurs. Le projet 1000+ est une initiative dirigée par les producteurs:

- Au niveau local, les organisations de producteurs sont les principaux moteurs de la formation de pôles d'entreprises agricoles.
- Les OP au niveau national président un comité multi parties prenantes, responsable de la sélection des idées d'entreprise et des pôles d'entreprise agricoles et des chaînes de valeur qui recevront un appui. Les résultats attendus de ce projet sont montrés dans la figure 17.

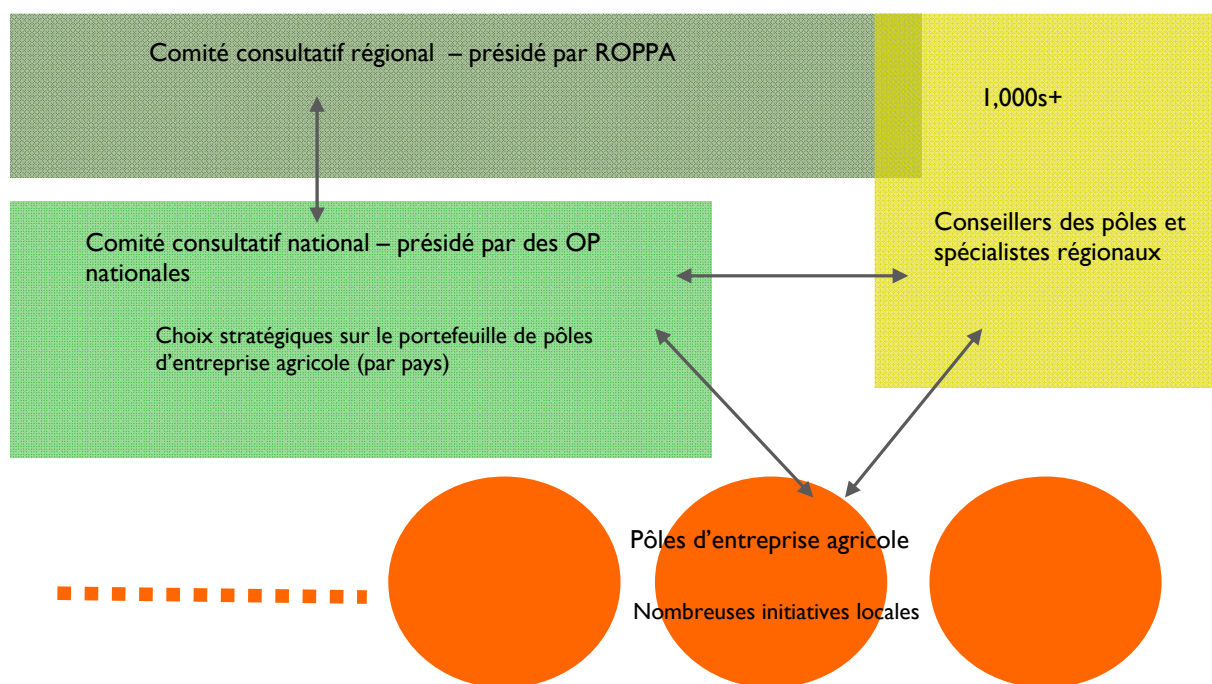


Figure 17. Pilotage et direction par les OP (ROPPA est un réseau d'OP en Afrique de l'Ouest)

L'approche CASE s'est développée à l'origine au cours d'un processus de prise de décisions assez improvisé, largement basé sur des contacts personnels d'employés de l'IFDC et de découvertes dans la région, mais il fallait un cadre plus 'formel' pour permettre aux parties prenantes nationales de participer activement à la sélection d'idées de formation de PEA et pour renforcer le rôle de direction des OP. Le cadre institutionnel du projet 1000+ est présenté schématiquement dans la figure 17. Les comités nationaux de pilotage, présidés par une OP nationale, jouent un rôle essentiel dans 1000s+. C'est à ce niveau que les décisions (stratégiques) sur les denrées et les régions sont prises. Il n'a pas été simple d'établir les comités de pilotage au niveau national. L'un des principaux problèmes était d'identifier l'OP nationale qui dirigerait le comité. La sélection des autres parties prenantes s'est avérée aussi difficile, menant parfois à des propositions de comités avec un nombre irréaliste de membres. De la même façon, toutes les parties prenantes n'étaient pas d'accord avec l'idée d'être 'dirigées' par une OP qui serait présidente du comité. La difficulté la plus importante est cependant toujours là: garantir que les membres du comité choisissent les propositions les plus 'concurrentielles' de façon transparente. Étant donné l'importance des relations (sociales), il n'est pas surprenant que le processus de sélection soit souvent vu comme une opportunité de créer un réseau. Il n'y a probablement pas de solutions à ce problème, à part faire une facilitation astucieuse et insister fermement sur le fait qu'il faut établir à l'avance et utiliser de façon cohérente une liste de critères de sélection très stricts.

Le projet promeut une action orientée vers la demande: les producteurs et les entrepreneurs locaux sont vus comme les principaux acteurs dans l'augmentation de l'échelle de l'approche CASE. L'équipe du projet fournit des conseils aux plateformes nationales pour que les producteurs et /ou les entrepreneurs locaux eux-mêmes élaborent des plans d'action pour la formation de PEA et, ce faisant, entrent en contact avec d'autres acteurs et parties prenantes. Le projet renforce et utilise les capacités organisationnelles en fournissant de petites subventions à des institutions partenaires locales et (infra)nationales, comme des OP, des SAE, des associations commerciales, etc. Les subventions pour les activités de formation de PEA et de développement de chaînes de valeur ne dépassent généralement pas 10 000 à 20 000 US\$ par an. L'idée est d'éviter une dépendance des acteurs du PEA vis-à-vis du financement du projet et d'encourager la réplique des activités par d'autres. Les subventions sont supervisées par le personnel du projet et les OP locales; il y a une promotion active des mécanismes orientés vers les clients pour renforcer le feedback sur la qualité des services fournis. Le projet respecte le principe de 'subsidiarité', c'est-à-dire que ce qui peut être fait au niveau local ne sera pas fait par des organisations opérant aux niveaux (infra)nationaux et que ce qui peut être fait par des organisations au niveau (infra)national ne sera pas fait par du personnel de l'IFDC. Par conséquent, le personnel de 1000+ s'occupe presque exclusivement de la formation des facilitateurs de formation de PEA et de développement de chaînes de valeur. Nous espérons que progressivement, une spirale vertueuse se mettra en place, avec des acteurs locaux solides, demandant des SAE encore meilleurs et des SAE locaux solides permettant aux producteurs et aux entrepreneurs locaux de développer et de conserver un avantage comparatif dans les chaînes de valeur ciblées.

7.2 Étendre et diversifier l'approche CASE

Le projet 1000+ stimule un processus de l'intérieur vers l'extérieur (ou de bas en haut) mais vise en même temps à développer un riche 'portefeuille' de pôles d'entreprises agricoles et de chaînes qui couvre, au moins dans une certaine mesure, tout le territoire de chaque pays. Une stratégie triple est mise en œuvre pour développer ce riche portefeuille et pour continuer à impliquer un nombre croissant de producteurs:

1. Multiplication des PEA grâce à la mobilisation dynamique d'idées d'affaires
2. Augmentation du nombre d'acteurs locaux impliqués dans des processus de formation de pôles d'entreprises agricoles 'existants' et efficaces
3. Marketing de l'approche CASE aux niveaux (infra)nationaux et formation du personnel intéressé de parties prenantes nationales et infranationales afin de développer la masse critique nécessaire pour soutenir une approche locale du développement de l'agriculture et des entreprises agricoles



Pommes de terres cultivées dans le Sud du Mali. Le PEA pomme de terre du Mali est confronté à des difficultés extrêmement intéressantes, qui comprennent, entre autres: des aspects de productivité (adoption de la GIFS et de systèmes de rotation astucieux pour maintenir la fertilité et lutter contre les maladies); des questions de qualité (caractéristiques du stockage pour allonger la période d'offre); des questions de filière (quels marchés – domestiques et régionaux – servir et en passant par quel type de réseaux); des questions d'empowerment dans la chaîne (OP examinant les possibilités de s'impliquer elles-mêmes dans la commercialisation) et des problèmes en lien avec l'accès aux intrants (en particulier les semences de pommes de terres – qui sont toujours importées – et les engrais « spécifiques) et les finances.

La photo illustre aussi les deux principales manières dont 1000s+ veut augmenter l'échelle de l'approche CASE: par de multiples PEA toujours

Multiplication des pôles d'entreprises agricoles

Le comité prend essentiellement ses décisions sur le portefeuille de PEA 1000+ en sélectionnant avec attention les 'notes conceptuelles' de formation de PEA (Figure 17). Ces notes conceptuelles sont basées sur les idées d'affaires. N'importe quel acteur local (producteur, entrepreneur) peut soumettre une idée d'affaires. Tous les membres du comité multi-acteurs (OP, réseaux et entreprises d'entrepreneurs, ONG, chambres de l'agriculture, ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture) sont invités à mobiliser leur réseau et à identifier des champions locaux qui pourraient avoir besoin d'un appui et se qualifier pour cet

appui. 'L'ancienne manière' qui consiste en des contacts personnels et des découvertes d'employés de l'IFDC ou d'autres, continue à être utilisée. Le format pour une idée d'affaires est très simple pour que autant de personnes que possible puissent demander une aide. Tous ceux qui présentent des idées sensées (pas des listes de vœux, réalistes et indiquant un esprit d'entreprise) reçoivent une visite et sont aidés à développer leur idée pour en faire une note conceptuelle plus élaborée. Une fois que le comité national a sélectionné la note, un plan d'action détaillé est élaboré grâce à des ateliers et à une formation (pratique). Entre 2006 et 2008, 65 plans de formation de PEA ont été approuvés. Ils couvraient une zone étendue, concernaient des produits variés (céréales, cultures/produits de 'niche', produits laitiers, poissons, produits transformés/emballés) et ciblaient différents segments du marché (principalement à l'intérieur de l'ASS!).

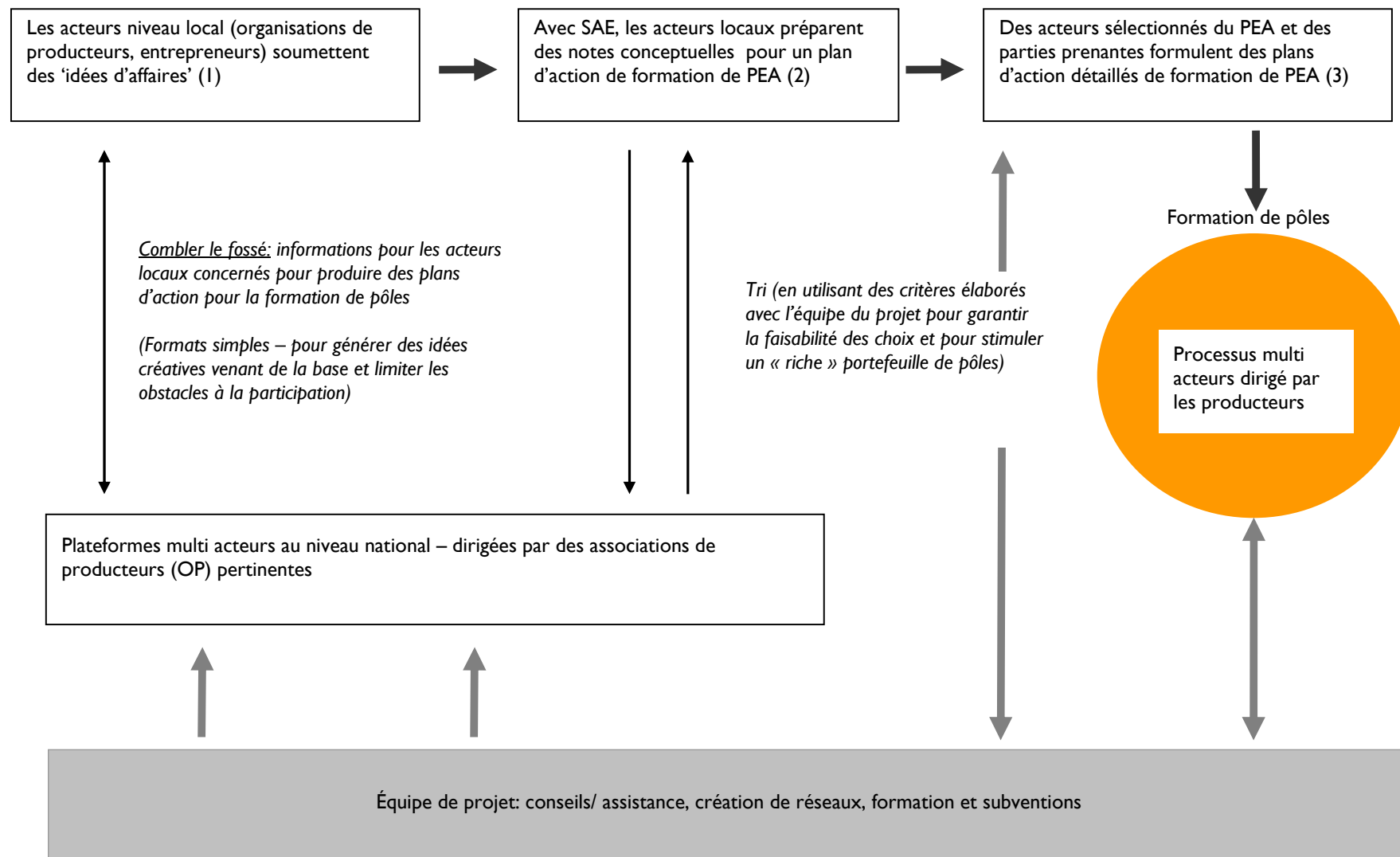


Figure 18. Un processus de planification à trois étapes, dirigé par les producteurs, pour mobiliser des plans d'action de formation de PEA

Les photos ci-dessous montrent quelques exemples d'activités de PEA:



Les producteurs de niébé du Sud du Mali ont reçu un appui individuel (calcul des budgets des activités) et organisationnel et ont établi des contacts avec plusieurs commerçants. Sur la première photo, un producteur présente une partie de sa récolte à une foire commerciale à Koutiala (Mali). Cette foire commerciale était organisée par un SAE local et a été utilisée pour discuter avec les acteurs du pôle d'entreprises agricoles de leur expérience et des leçons apprises. Sur la deuxième photo, des producteurs négocient avec des commerçants durant une réunion 'commerciale'.

(Photos d'Alain S. Traoré)



Plusieurs petites entreprises du Togo ont été aidées à présenter leurs produits à une foire commerciale internationale. Elles ont aussi reçu une formation à la gestion des entreprises et à la commercialisation par l'intermédiaire d'un SAE infranational. (Photo d'Udo Rudiger)



Dans le Nord du Togo, des expériences de transformation de tomates ont été mises en route – pour ajouter de la valeur et pour étendre la période durant laquelle il est possible de vendre des produits tirés des tomates. Les producteurs de tomates sont confrontés à de graves difficultés pour régulariser l'offre et éviter d'inonder les marchés locaux comme les marchés urbains. La première photo montre de petits séchoirs à tomates ; la seconde photo est une session de formation sur la transformation de la tomate. (Photos by Udo Rudiger)



Cf. au chapitre 9 une présentation de l'industrie de la tomate dans le Nord du Togo



Visite de SITRAC, une entreprise de transformation de taille moyenne au Burkina Faso. SITRAC négocie avec des OP de plusieurs provinces pour assurer un offre stable de maïs, qui est transformé en farine. 1,000+ appuie les producteurs et SITRAC pour trouver un accord et renforcer les capacités des OP pour collaborer et négocier des prix et conditions.



Formation internationale de CASE organisée pour la Fédération des producteurs d'Afrique de l'Est (EAF), à Nairobi, au Kenya, en 2006. La première photo montre un voyage sur le terrain, la deuxième un travail de groupe.
(Photos de Ted Schrader, Agriterra)



Des producteurs de mangues ont été mis en contact avec un SAE pour améliorer l'emballage et le transport des mangues jusqu'aux marchés (locaux) du Nord.
(Photo d'Alain Sy Traoré)

Augmentation du nombre d'acteurs impliqués dans les pôles d'entreprises agricoles

L'augmentation du nombre d'acteurs dans un pôle d'entreprises agricoles existant dépend essentiellement de la communication. Cependant, pour que le succès dure, il faut un processus dynamique et endogène d'innovation et de spécialisation continues. Il faudra peut-être un peu de temps pour que les acteurs locaux quittent leur point de vue d'auto subsistance et évitent une attitude trop prudente et principalement défensive vis-à-vis de l'intégration (et de la dépendance) des marchés. L'augmentation du nombre d'acteurs locaux impliqués dans le même domaine d'activité élargit le réseau pour un apprentissage interactif et une action coordonnée; les PEA peuvent devenir plus solides quand une intégration verticale devient possible ou quand l'échelle des opérations attire l'établissement d'autres entreprises, SAE ou IMF (liées verticalement). Il faudra peut-être aussi faire preuve de prudence, particulièrement quand certains domaines d'activités attirent des nombres importants d'imitateurs. Pour innover avec succès et augmenter sa compétitivité, il faut des processus en grande partie exclusifs et pas faciles à copier. Le cas des producteurs de tomates dans le Nord du Togo (Chapitre 9) en est un bon exemple. Une fois qu'ils ont réussi à pénétrer le marché de Lomé, d'autres producteurs dans des zones similaires, parfois même mieux situées, ont rapidement commencé à cultiver des tomates de la même qualité pour le même marché. Cela a rapidement abouti à une inondation des segments cibles du marché et pour les producteurs concernés à un pouvoir de négociation en chute libre et à des bénéfices en baisse. Ce dernier phénomène est ce que nous avons appelé dans les programmes de formation CASE, le syndrome des *zémidjans*.



Le *zémidjan* est le taxi-moto à Cotonou, au Bénin. Le taxi-moto était une idée géniale. Il est bien adapté au climat et à l'état des routes à Cotonou et aux environs ; il peut circuler dans des endroits difficiles à atteindre par un taxi normal. Cependant, il y a aujourd'hui un nombre énorme de taxis-motos à Cotonou du fait de la simplicité de l'idée, du faible capital nécessaire pour commencer un service de taxi-moto (beaucoup ont commencé par louer un taxi-moto en prévoyant de le rembourser plus tard) et du grand nombre de chômeurs. (Photo d'Abdou Konlambigue)

Là encore, il n'y a pas de recettes simples pour éviter le syndrome du *zémidjan*, à part une recherche continue d'avantages concurrentiels toujours plus interconnectés qui sont moins faciles à copier pour réussir à satisfaire la demande du marché.

Masse critique pour CASE ou des approches similaires

Le projet 1000+ met en œuvre un programme ambitieux de formation pour renforcer les capacités de SAE. Il n'y a pas beaucoup de SAE qui soient capables de fournir les services de facilitation CASE, p. ex. intermédiation/création de réseaux, facilitation d'apprentissage interactif

ou formation et *coaching* d'une action coordonnée dans les entreprises agricoles (cf. le point de discussion suivant).



L'ICRA offre une formation et un renforcement des capacités à des employés au niveau (infra)national de parties prenantes clés dans l'innovation rurale – y compris CASE. On voit sur la photo des participants du Bénin et du Mali.

Même si le projet 1000+ se concentre sur une action au niveau des communautés de base, il apprécie et comprend l'importance d'une interaction avec les structures nationales et internationales. Ce type d'interaction peut, par exemple, conduire la direction des réseaux et organisations politiques et économiques à soutenir une action venant de la base ou simplement aider à mieux faire prendre conscience du potentiel transformationnel du développement économique (des entreprises agricoles) local. Le projet 1000+ s'intéressera aussi particulièrement au système éducatif, et surtout aux facultés et écoles de commerce qui fourniront le personnel de la prochaine, ou des prochaines, générations de SAE.

Par exemple, l'intégration des producteurs (locaux) dans les chaînes de valeur d'approvisionnement en intrants (liens en aval) est souvent limitée par des contraintes au niveau national (règlementations inadéquates ou bureaucratiques, corruption, manque de transparence et réseaux commerciaux monopolistiques). Ces contraintes s'additionnent pour restreindre l'accessibilité et la disponibilité générales des intrants dans le pays. Dans de tels cas, il faut un développement des capacités et un plaidoyer au niveau national. L'exemple qui suit présente rapidement trois activités qui ont pour objectif d'améliorer les liens entre les associations de commerçants en intrants et les OP nationales (grâce à la formation des agents de commercialisation – qui font le lien entre les OP locales et les commerçants en intrants – au développement de la confiance et à une série de programmes de formation prévus pour les OP ainsi que pour les commerçants en intrants et leurs associations).

Renforcer les liens des OP locales avec les chaînes d'approvisionnement en intrants



Distribution d'intrants du camion (point de distribution) au paysan.

Les producteurs utilisent des motos, des vélos, des charrettes à âne et (même si les photos ne le montrent pas) leur tête pour transporter l'engrais du point de distribution à leur exploitation.



Photo d'une association de producteurs de coton dans la province de Kenedougou, au Burkina Faso. (Photos d'Yves Duplessis)



Avec des fonds de l'IFA, 1,000+ se concentre spécifiquement sur les chaînes de valeur d'intrants et sur les liens entre les OP et les autres acteurs impliqués dans la fourniture et l'approvisionnement en intrants. Cela inclut des services de conseils pour promouvoir et diffuser des informations sur un usage efficace d'intrants 'externes'. De plus, pour suivre les recommandations de la Déclaration d'Abuja sur les

engrais, une grande importance est donnée à la formation des commerçants en intrants (de préférence par l'intermédiaire d'associations nationales de commerçants en intrants; l'IFDC forme les formateurs de ces associations) et des services d'intermédiation mettant en contact des groupements producteurs et des coopératives aux commerçants/détaillants en intrants et aux institutions de financement. Les liens en aval des producteurs (et pôles d'entreprises agricoles) sont renforcés principalement grâce au développement de chaînes professionnelles d'approvisionnement en intrants dans les régions ciblées. La transformation de fournisseurs d'intrants en vulgarisateurs privés pour leurs clients producteurs est un concept tiré de précédents projets de l'IFDC en ASS. Il comprend, entre autres, une série de programmes de formation orientés vers les agents du secteur privé, comme:

1. Gérer son entreprise
2. Connaître ses produits et ses services
3. Se faire des clients et les conserver
4. Financer son entreprise

De plus, des visites de suivi et un appui aux groupes d'entreprises apportent des conseils pratiques, en particulier pour traduire les matières étudiées lors de la formation en pratique actuelle. Des moyens audiovisuels peuvent être prévus (p. ex. des brochures sur divers produits en langues locales) pour appuyer les vulgarisateurs. Le projet 1000+ a modifié le programme typique de renforcement des capacités pour inclure des agents venant d'OP nationales, qui serviraient ensuite d'agents de commercialisation, reliant les OP et les commerçants en intrants. De plus, les agents de commercialisation ont été aidés à organiser des ateliers locaux pour les groupes de producteurs et des commerçants locaux en intrants. Durant ces ateliers, des informations étaient fournies sur la GIFS et divers intrants externes disponibles. Le but principal était cependant d'aider les OP à faire une prévision réaliste de leur demande d'intrants agricoles.



Il peut y avoir des pertes à diverses phases de la chaîne de valeur des intrants. Charger négligemment les camions n'est qu'un exemple parmi d'autres. (Photos prises dans la province de Kenedougou au Burkina Faso par Yves Duplessis)

Au Burkina Faso, la FEPAB (un syndicat de producteurs ayant des membre dans 37 des 45 provinces du Burkina Faso) et AGRODIA (une association de commerçants en intrants) ont reçu un appui pour améliorer l'approvisionnement en intrants de groupes de producteurs de cultures autres que le coton. Cet appui comprenait la formation de huit agents de commercialisation (des employés sélectionnés par AGRODIA) qui rendaient ensuite visite aux organisations membres de la FEPAB pour estimer la demande et établir des procédures pour la distribution d'intrants agricoles impliquant à la fois les membres d'AGRODIA et les groupes de producteurs de la FEPAB. Les procédures qui s'en sont ensuivies et la confiance établie entre la FEPAB et AGRODIA (formalisées dans un Protocole d'accord conjoint) ont motivé la BRS à accepter une demande de prêt de la FEPAB pour 100 millions de FCFA (environ 200 000 US\$). Malgré ces efforts, la moitié seulement des intrants agricoles commandés ont été livrés aux groupes de producteurs (environ 100 t de NPK et 75 t d'urée) et certains ont été livrés avec un important retard; de plus, dans certains cas, la demande pour une formule d'engrais particulière n'a pas été respectée.

Cette expérience met l'accent sur la nécessité d'une planification encore plus rigoureuse en temps opportun. De plus, les membres de la FEPAB peuvent conclure des contrats directs avec des commerçants individuels en intrants et encourager des contrats séparés pour différentes régions et/ou différents intrants agricoles. AGRODIA, de son côté, pourrait mieux utiliser ses agents de commercialisation pour prévoir la demande (effective), former les commerçants en intrants agricoles (surtout les détaillants) et maintenir une base de données des stocks disponibles, ce qui permettrait des ajustements rapides au cas où certains commerçants en intrants agricoles auraient des stocks insuffisants. L'IFDC contribuera à fournir un *coaching* plus intensif à la FEPAB et à AGRODIA, en impliquant aussi la BRS, pour renforcer l'approvisionnement en intrants pour les cultures autres que le coton. Malgré les problèmes cités ci-dessus, toutes les parties concernées sont enthousiastes et prêtes à renforcer encore la collaboration.

Au Mali, le projet a établi et formé des agents de commercialisation qui agissent au nom de la fédération nationale des producteurs (AOPP) qui regroupe environ 170 OP sur tout le territoire du Mali et de deux associations de commerçants en intrants (CropLife Mali). Comme au Burkina Faso, les agents de commercialisation (six) ont suivi un programme de formation intensif offert par l'IFDC. Ils ont ensuite organisé une série d'ateliers au niveau provincial pour les organisations membres de l'AOPP et des commerçants en intrants. Suite à cela, 51 contrats de sous-traitance ont été établis entre des OP et des commerçants en intrants agricoles. Ils concernaient la livraison de 2000 t de NPK et 1000 t d'urée (principalement en dépôt-vente, à la commission). L'AOPP et CropLife Mali veulent intensifier leur collaboration, en incluant les zones plus isolées du Nord du Mali.

7.3 Quelques observations sur le chemin parcouru

Fin 2008, le projet 1000+travaillait avec environ 250 000 ménages agricoles.³⁹ Les revenus des

³⁹ Les informations de cette section sont basées sur des informations de l'unité de S&E du projet 1000s+ qui reçoit ses informations directement des organisations partenaires de 1000s+ et d'un petit groupe de consultants « externes. » Toutes les organisations partenaires impliquées dans le S&E ont reçu une formation en collecte et analyse des données. Les données sont validées par les acteurs appuyés par les activités de formation de PEA. Cf. Kondo (2007) pour plus d'informations sur le système de S&E (ou envoyez un e-mail à: kkondo@ifdc.org). On notera que le système de S&E collecte surtout des informations au niveau des PEA (capacités, impact) et dans une

familles avaient augmenté de 30% à 50% grâce à un meilleur accès aux intrants, à la technologie et aux débouchés commerciaux. Ces chiffres ne comprenaient pas les augmentations de revenus dues à l'amélioration des méthodes après la récolte ou à d'autres méthodes pour ajouter de la valeur. Environ 1000 entrepreneurs locaux, dont des coopératives paysannes, se sont impliqués dans des activités en lien avec l'agriculture et ont participé à la formation de pôles d'entreprises agricoles. En moyenne, ils ont pu augmenter leurs ventes de 50%. Près de 100 SAE ont été impliqués d'une manière ou d'une autre dans les activités de formation de PEA et de développement de chaînes de valeur. La plupart de ces SAE ont aussi bénéficié d'une formation et/ou d'un *coaching* pour renforcer leurs compétences centrales.

On notera que le projet 1000+ renforce essentiellement les capacités individuelles et collectives au niveau du PEA (principalement) et le long des chaînes de valeur. Les acteurs des PEA et des chaînes de valeur eux-mêmes ont la responsabilité de faire le meilleur usage possible des connaissances, compétences et/ou relations qu'ils ont acquises. La relation prévue entre les 'nouvelles' compétences et les résultats, en termes de niveaux de performance individuelle et collective (y compris une amélioration de la productivité, des coûts plus faibles ou une meilleure qualité de la denrée ciblée et des profits plus élevés) est présentée schématiquement dans la Figure 19, ci-dessous.

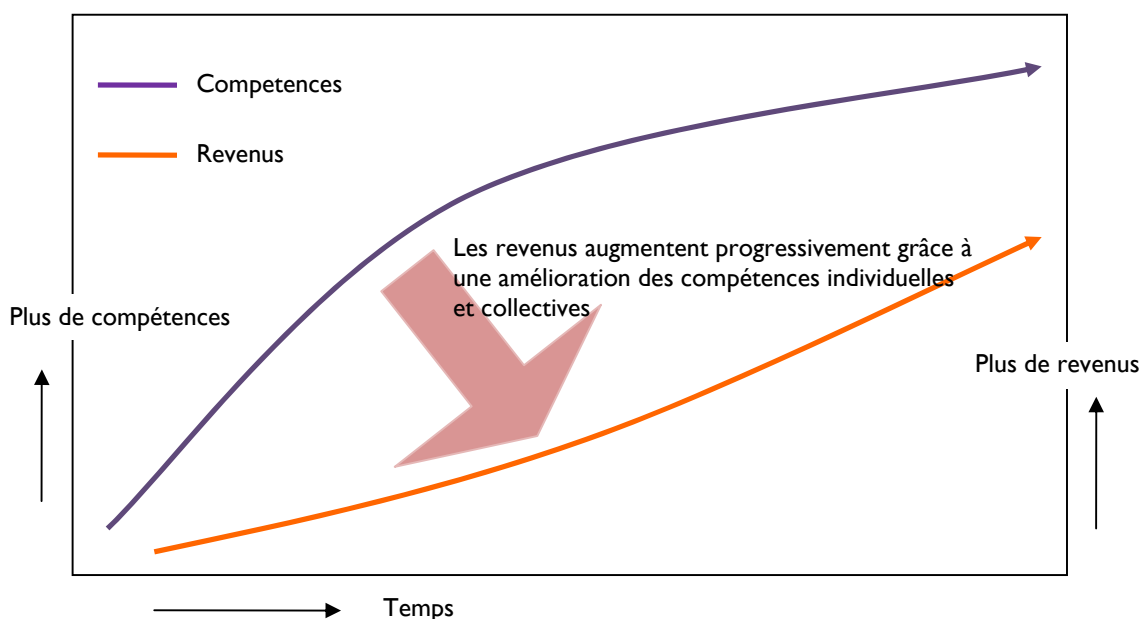


Figure 19. Présentation schématique de la relation entre les compétences (influence directe des activités du projet) et les résultats obtenus par les acteurs locaux eux-mêmes

Il est certainement trop tôt pour faire des affirmations fermes à propos de la durabilité des pôles d'entreprises agricoles qui ont été appuyés et qui le sont encore. Nous assisterons

beaucoup moins de mesure au niveau des chaînes de valeur (p. ex. augmentation de l'efficacité, diminution des coûts de transaction). Pour ces dernières, il est prévu des études de cas séparées.

probablement à des échecs, p. ex. des acteurs locaux et des parties prenantes qui ne réussissent pas à apprendre 'conjointement' et qui ne pourront pas mettre en œuvre quelque chose qui ressemble à une action coordonnée; des pôles d'entreprises agricoles qui s'établissent mais ne semblent pas être assez concurrentiels. On a envisagé des échecs dans l'000s+. Cependant, nous espérons que le riche portefeuille de pôle d'entreprises agricoles produira beaucoup plus de réussites. Nous sommes convaincus que des acteurs locaux forts sont indispensables pour avoir un secteur agricole florissant et pour un développement d'entreprises agricoles durables. Il est clair que les producteurs, les entrepreneurs, les banquiers et les facilitateurs de changement ont encore beaucoup de chemin à faire pour que toutes les conditions d'une telle croissance durable soient réunies. Mais le vrai progrès dépendra en fin de compte des efforts combinés d'acteurs locaux ou non (des chaînes), de consommateurs pauvres' ou 'plus riche' d'ASS qui achèteront des biens produits localement et de décideurs politiques réactifs – au niveau régional et (infra)national.

Discussion: Comment gérer un portefeuille riche et divers?

Le projet 1000+ a un personnel réduit. Dans chaque pays cible, il y a un facilitateur principal, appelé conseiller agrobusiness. Le projet emploie aussi une petite équipe de spécialistes régionaux; ceux-ci fournissent une formation et des conseils sur des thèmes particuliers (genre/empowerment, finances, commercialisation, S&E). C'est essentiellement l'équipe centrale qui coordonne et met en œuvre CASE, même si elle reçoit une assistance et des directives des membres du comité national de pilotage.⁴⁰ L'équipe de gestion de 1000+ comprend quatre membres, un coordinateur (le chef de file), un chef agrobusiness supervisant le portefeuille général des PEA (des sept pays) et son personnel de développement et d'administration (contrats de sous-traitance, comptabilité).

Début 2008, chaque conseiller agrobusiness gère environ 10 PEA et il était prévu que cela augmente pour passer à un chiffre entre 30 et 60. Il est évident qu'aucun conseiller agrobusiness ne pourra gérer un tel portefeuille s'il veut intervenir de manière approfondie rien qu'avec les principaux acteurs et les principales parties prenantes de chaque PEA et ceux qui sont impliqués dans les chaînes de valeur en amont (intrants) et en aval. D'un autre côté, nous ne voulions pas nous agrandir beaucoup plus et, en particulier, nous voulions éviter 'd'en faire trop nous-mêmes', en nous substituant aux SAE locaux ou régionaux. Cependant, la plupart des SAE n'ont qu'une expérience limitée dans le développement d'entreprises agricoles. La plupart d'entre eux ont une expérience de la facilitation de tentatives plus ou moins participatives d'augmenter la productivité agricole, de la gestion communautaire des ressources naturelles ou des activités sociales et éducatives. Certains SAE ont aussi fait du renforcement organisationnel. La plupart n'ont pas de personnel familier avec le développement du secteur privé, la commercialisation, les négociations commerciales ni toute autre profession proche de l'entreprises agricoles (à part l'agronomie). Par conséquent, on a porté une grande attention à la formation du personnel des SAE et, plus tard, à la formation des meilleurs d'entre eux pour qu'ils deviennent 'coachs' agrobusiness. Les conseillers agrobusiness gèrent le portefeuille par l'intermédiaire de ce réseau.

⁴⁰ Chaque conseiller agrobusiness serait accompagné d'un homologue d'une OP nationale (et membre du comité de pilotage). L'appui financier pour ces homologues devait être organisé par Agriterro, une agence néerlandaise d'agriculture, mais cela ne s'est pas encore matérialisé durant la phase de démarrage du projet (2006-2008).

Une question qui se pose souvent est la manière dont les gestionnaires contrôlent le développement du portefeuille, comprenant la sélection, les plans d'action et la mise en œuvre. La réponse honnête est qu'ils ne contrôlent aucun processus directement. Ils inspirent plutôt le processus général par un *coaching*. La communication est intense et implique à la fois le coordinateur (stratégie, vision) et le chef d'équipe agrobusiness (*coaching* quotidien des conseillers agrobusiness, conseils en cas de demande). Le suivi est orienté vers les résultats, c'est-à-dire: quels sont les PEA qui ont été sélectionnés et pourquoi? Quelles activités d'appui ont été décidées? De quel domaine font-elles partie, p. ex. productivité (culture, transformation), commercialisation/analyse des marchés, intermédiation? Les conseillers agrobusiness ont une très grande autonomie. Le rôle des conseillers régionaux est lui aussi particulier: ils appuient le conseiller agrobusiness par des conseils et une formation pour les SAE ciblés ou d'autres groupes d'acteurs sur de thèmes particuliers et doivent avoir une expertise que l'on ne peut pas trouver dans le pays. Cela peut sembler normal mais ce n'est pas une pratique normale du tout. Les projets de développement sont souvent organisés le long de lignes hiérarchiques très strictes; on ne peut prendre des décisions que si elles ont été approuvées par 'la direction' et la direction n'approuve qu'une fois qu'elle a toutes les informations nécessaires. Nous avons tous vu la bureaucratie, la peur de l'initiative (et des erreurs) et la lourde insistance sur le S&E qui résultent de ces systèmes. Il est évident qu'une telle stratégie organisationnelle et un processus de ce genre ne produiront jamais un portefeuille 'riche'.



Udo Rüdiger (à gauche), conseiller agrobusiness pour le Togo.

Kodjo Kondo (debout), spécialiste suivi et évaluation.



Aissatou Nobre (assise à droite), spécialiste du genre.



Victor A. Clotey (debout, au milieu), coordinateur AISSA.



Moussa Kabore (à droite),
spécialiste de commercialisation.



Asseta Diallo (à gauche), conseillère
agrobusiness pour le Burkina Faso.

Kokou Djagni (debout au milieu, prenant des
notes), conseiller agrobusiness pour le Bénin et
le Niger.



Edi Kpogan, spécialiste genre et VIH/sida.

Fatoumata Keita (à gauche),
assistante de recherche.



Abdou Konlambigue (assis à gauche),
spécialiste des finances rurales.

8. Thèmes transversaux dans 1000+: finances, informations

Ce chapitre conclut la deuxième partie et traite des finances et de l'information. Les finances et l'information sont les 'carburants des affaires', mais mobiliser des finances pour les acteurs des PEA et des chaînes demande une stratégie qui combine une action à la base et une action transversale spécifique sur les services financiers; c'est la même chose pour l'information.⁴¹ La veille commerciale demande une action au niveau local et régional et implique le secteur privé et le secteur public. Les finances et la veille commerciale sont des thèmes transversaux spéciaux dans 1000s+. Pour les deux thèmes, l'interaction entre la stratégie et l'action au niveau local et (infra)régional joue un rôle majeur.

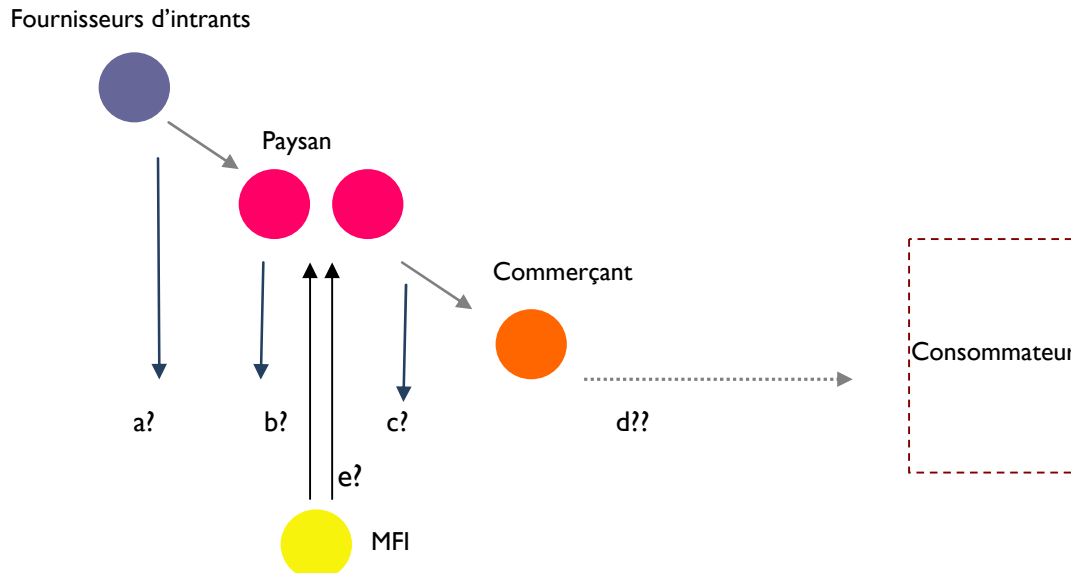
8.1 Finances

Le financement joue un rôle crucial dans le développement d'entreprises agricoles, à la fois au niveau des PEA et au niveau des chaînes de valeur. Les institutions financières locale stimulent la réflexion commerciale (en imposant de plans d'opérations pour appuyer les demandes de prêts) et renforce les liens et la réflexion sur le partenariat. Les institutions de financement, particulièrement les IMF, ont élaboré une gamme de produits supplémentaires de *coaching* et de suivi pour renforcer la gestion financière des parties prenantes rurales. L'histoire du financement du secteur agricole rural n'est cependant pas encore formidable. Les banques formelles d'épargne et de crédit hésitent beaucoup à offrir des crédits aux petits producteurs. Cela est principalement dû aux importants coûts de transaction pour traiter et suivre des crédits à un grand nombre de petits producteurs souvent isolés et au sentiment que le risque de défaut de paiement est élevé (en cas de sécheresse prolongée, etc.). Les systèmes informels de prêt dominant le paysage rural, avec souvent des taux d'intérêt élevés. Ils ne sont accessibles qu'à des producteurs qui sont bien connus du prêteur. Des banques rurales d'épargne et de crédit se sont développées rapidement ces dernières années en Afrique de l'Ouest, mais le volume des prêts est encore très loin derrière la demande et ceux-ci sont souvent limités à des prêts commerciaux à court terme.

Pourtant, les facteurs qui empêchent principalement les institutions rurales d'épargne et de crédit d'investir dans le secteur rural sont le manque de connaissances et le manque de capital. Les banquiers ne connaissent pas suffisamment bien les petits producteurs ni le secteur agricole. Les IMF que 1000+ a approchées reconnaissent facilement qu'elles craignent les frais, les risques et l'effort pour évaluer à la fois les demandeurs de prêts (caractère, capital, cautions) et leurs plans d'opérations dans un contexte aussi incertain (Figure 20). Le capital est aussi un problème. La plupart des IMF d'ASS ont du mal à mobiliser l'épargne. La plus grande partie de leur capital vient de source 'externes', p. ex. de banques nationales, régionales ou internationales ou d'ONG ou de bailleurs de fonds internationaux. Cet argent est soit prévu pour des objectifs

⁴¹ Il nous est aussi arrivé de dire aussi que la confiance était un « carburant des affaires » et nous avons raison ! La confiance est cependant à la fois un résultat et un élément majeur de la capacité de gouvernance des transactions dont nous avons parlé dans le Chapitre 3 (et aussi dans une certaine mesure dans le Chapitre 4).

spécifiques soit dirigés vers des prêts commerciaux à court terme (risques moindres, rotation rapide).



Quelques questions que peuvent se poser les IMF:

- a?: Le paysan sera-t-il capable de se procurer les intrants agricoles nécessaires, même avec le prêt?
- b?: Quelle est la capacité du paysan à exécuter son plan d'activités ? Est-il réaliste ? Le paysan a-t-il réellement besoin de la somme qu'il demande?
- c?: Le paysan pourra-t-il trouver un acheteur? Le paysan peut-il stocker ses produits et attendre de meilleurs prix si le prix proposé est exceptionnellement bas?
- d?: Quelle est la taille du marché? Le producteur a-t-il un avantage comparatif pour se mettre en lien avec ce marché pour la période qui vient ? La chaîne est-elle organisée de manière efficace?
- e?: Le prêt devrait-il être fourni à chaque producteur individuellement? Ou à une OP? Un prêt collectif réduirait-il les coûts de traitement et de suivi (et conduirait-il à un certain degré de pression des pairs pour rembourser le prêt?)

Figure 20. Pourquoi les IMF peuvent être réticentes à financer de petits producteurs

Voici quelques stratégies pour renforcer l'accès aux finances pour les petits producteurs:

- Les producteurs peuvent s'intégrer horizontalement (OP) et garantir le professionnalisme, comme garantir les quatre C dont tout banquier veut être sûr: caractère (fiabilité), compétence, capital (co-investissement) et caution (p. ex. une épargne qui sert de garantie partielle)
- Les IMF peuvent créer des produits financiers qui sont adéquats pour les producteurs impliqués dans les entreprises agricoles et en même temps réduire les risques des transactions (p. ex. des systèmes de crédit sur inventaire)
- Les IMF et les banques nationales et régionales peuvent élaborer des mécanismes imbriqués de financement de PEA ou de chaîne et les acteurs du PEA ou de la chaîne peuvent

proposer des plans d'activités et d'investissement conjoints (coordonnés) (exemple à la fin de la Section 4.2)

- Les banques (agricoles) nationales et internationales peuvent appuyer et accompagner le personnel des IMF et augmenter la quantité de capital que celles-ci peuvent investir dans les entreprises agricoles

Il faut souligner que les institutions de financement nationales et locales s'occupent de l'élaboration de nouveaux produits et de l'augmentation de l'investissement dans les entreprises agricoles. Le spécialiste du financement de 1000+ travaille donc à deux niveaux. Des contacts ont aussi été pris pour impliquer les banques agricoles internationales dans un effort conjoint.

Le projet 1000+ a expérimenté les systèmes de crédit sur inventaire. Le crédit sur inventaire s'est avéré efficace pour renforcer l'accès des producteurs au financement tout en garantissant une caution aux IMF.⁴² Comme le montre l'exemple suivant, il y a diverses façons de mettre en œuvre un système de crédit sur inventaire, avec des conséquences différentes pour les parties prenantes concernées.

⁴² On trouvera dans Diaz et Hansel, 2007, d'autres exemples de modèles de partage des risques dans le financement des entreprises agricoles.

Exemple: Crédit sur inventaire en Afrique occidentale

Le système de crédit sur inventaire est l'un des différents systèmes possibles pour faciliter l'accès des producteurs au crédit. Sa mise en œuvre implique plusieurs acteurs, organisations paysannes, commerçants et banques ou IMF. Les relations à l'intérieur des systèmes de crédit sur inventaire tels qu'ils ont été testés en Afrique de l'Ouest sont présentées schématiquement dans la figure 21.

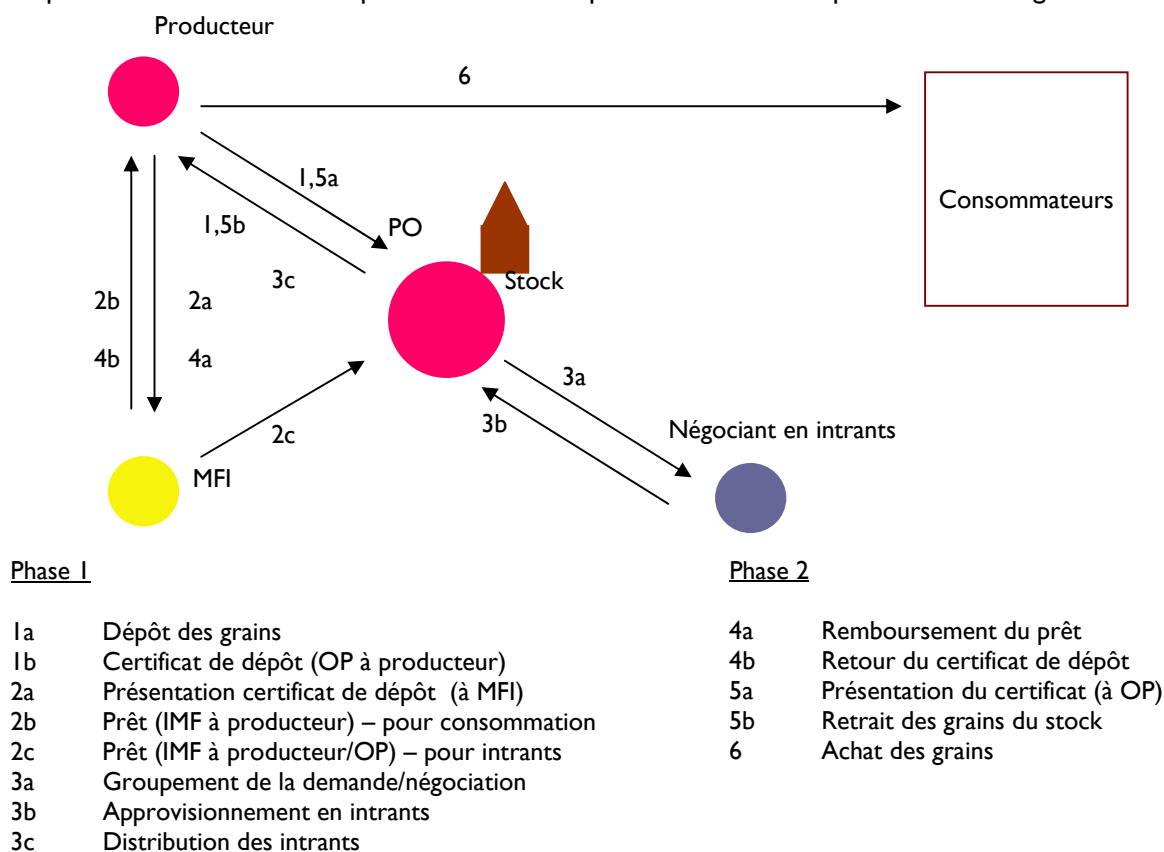


Figure 21. Systèmes de crédit sur inventaire tels qu'ils ont été expérimentés par le projet 1,000+ en Afrique de l'Ouest – interrelations (quand tous les producteurs remboursent leurs emprunts)

Il y a diverses manières d'organiser de système de crédit sur inventaire. Bien avant la récolte, un accord tripartite est négocié entre la banque, l'emprunteur (producteurs et OP) et l'opérateur de l'entrepôt. Au moment de la récolte, l'emprunteur (OP) qui veut obtenir un crédit d'une institution financière collecte les grains de ses membres (producteurs). Une fois que les grains ont été séchés et nettoyés, le produit est apporté à l'entrepôt. L'opérateur de l'entrepôt vérifie que les grains correspondent aux normes de qualité. Si c'est le cas, les grains sont stockés et le producteur reçoit un reçu de l'entrepôt montrant le nombre de sacs, le poids et la qualité du produit reçu. L'emprunteur présente le reçu à la banque comme sécurité pour le prêt. La banque fournit un crédit à l'emprunteur. La somme est basée sur la valeur des grains sur le marché au moment du prêt. Le terme du prêt sera en lien avec l'évolution annuelle des prix. L'emprunteur doit rembourser avant la période où les prix doivent atteindre leur pic saisonnier.

Le système de crédit sur inventaire a été adapté en Afrique de l'Ouest avec deux caractéristiques principales pour faciliter l'accès aux intrants agricoles. Les grains sont stockés, non pas dans l'entrepôt d'un opérateur professionnel (qui n'existe souvent pas), mais dans l'entrepôt de l'OP qui est fermé par deux cadenas, l'un pour l'OP et l'autre pour l'institution financière. Le prêt accordé par l'institution financière est divisé en deux parties. La première partie est utilisée pour commander des intrants agricoles (bien à temps) et la seconde partie peut être utilisée pour la consommation familiale et/ou pour d'autres activités économiques. Aussitôt que le prêt et les frais de stockage sont remboursés, les grains sont libérés. L'OP vendra les céréales restantes des producteurs qui n'ont pas pu rembourser leur prêt et remboursera l'IMF avant de distribuer tout autre bénéfice qui résulte de l'augmentation du prix des céréales vendues au moment du 'pic.'

L'IFDC, et en particulier le projet 1000s+, testent le système de crédit sur inventaire au Niger (mil, riz), au Togo (maïs) et au Mali (riz). Au Mali, trois zones ont été choisies pour la recherche/action en 2008. À Kouroumari (Niono), 113 membres de la coopérative SOCOAK ont reçu 40 millions de FCFA en prêt de l'IMF Faso Jiginew. Dans le cas de Kokry (Macina), 72 membres de l'association Gandakoye ont stocké 341 t de riz et un accord a été conclu avec l'IMF Nyesigiso pour un prêt de 25 millions de FCFA. Dans le dernier cas, deux organisations de femmes (COFRN et Fokaben) à Niéna et Loutouna sont impliquées mais il n'y a pas encore d'accord avec une institution financière.

8.2 Information

Un entrepreneur d'ASS opère dans un environnement extrêmement dynamique et incertain. Les conditions du marché et le comportement des consommateurs peuvent changer du jour au lendemain. Les partenaires de la chaîne (fournisseurs, acheteurs) peuvent disparaître subitement ou rejoindre des alliances concurrentes. Même au niveau local (du PEA), il y aura des changements: des changements qui donnent plus de possibilités d'apprentissage interactif et d'innovation ou des changements qui sapent la capacité à maintenir un avantage comparatif. Des informations adéquates sont précieuses. Les informations dont un entrepreneur local a besoin pour faire fonctionner son entreprise sont:

- Une bonne compréhension de sa propre entreprise (performance)
- Une compréhension des coûts et bénéfices pour différents acteurs et groupes d'acteurs le long de la chaîne de valeur
- Des informations sur la capacité (capacité d'exécution) et la fiabilité des partenaires commerciaux actuels et potentiels dans le PEA et le long des chaînes de valeur de l'approvisionnement en intrants et des denrées.
- Des informations sur les prix des intrants agricoles et de la denrée particulière dans différents marchés (accessibles)
- Des informations sur les caractéristiques des consommateurs (préférences et demandes pour ce qui est du prix et de la disponibilité dans le temps et dans l'espace) et sur les éventuelles tendances
- Des informations sur les stratégies de concurrents
- Des informations sur des filières alternatives (pour fournir la denrée à un segment cible du marché)

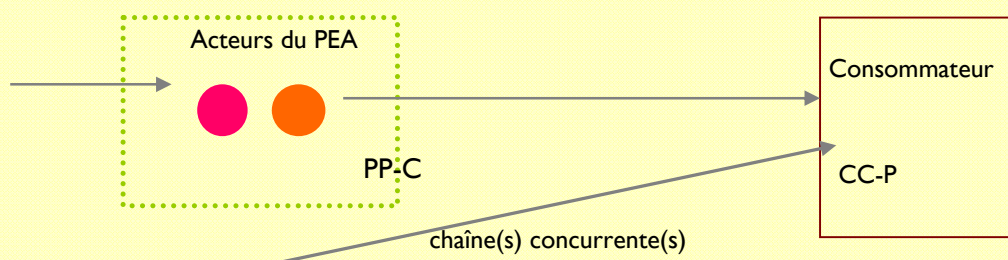
- Des informations sur les règlements et mesures politiques (à venir) qui peuvent avoir une influence sur l'environnement commercial

Nous appelons ceci veille commerciale. La veille commerciale peut être divisée en deux catégories:

1. Informations internes à l'entreprise, au PEA ou à la chaîne, qui sont essentiellement composées de questions en lien avec la performance: mesures de productivité (rendements, productivité de la main-d'œuvre), efficience des intrants agricoles, bénéfices et coûts à l'unité et efficacité (qualité, volumes fournis).
2. Informations, ou veille commerciale, externes, qui vont d'informations sur les capacités des partenaires commerciaux et des préférences des segments ciblés de consommateurs à des informations sur des options alternatives et les stratégies des concurrents.

PP-C et CC-P

PP-C et CC-P ont été élaborés par le personnel de 1 000s+ pour démarrer un processus de renforcement des capacités locales à faire le suivi de la performance et pour développer un système de veille commerciale au niveau du PEA. PP-C (Produit-Place(lieu)-Coût) représente le système interne de suivi de la performance et CC-P (Consommateur-Concurrent-Prix) insiste sur l'environnement externe et fait référence à la veille commerciale.



La veille commerciale a pour objectif final d'améliorer la prise de décisions et de fournir des informations pour la stratégie concurrentielle. Il peut s'agir d'explorer de nouvelles alliances pour améliorer le pouvoir de négociation ou pour accéder à de nouveaux marchés, ou d'élaborer et mettre en œuvre des dispositions différentes pour améliorer la coordination à l'intérieur d'un pôle d'entreprises agricoles ou d'une chaîne de valeur spécifiques. Les informations commerciales peuvent être collectées grâce à des recherches, des enquêtes et des entretiens en ligne, à l'étude de rapports (p. ex. des rapports commerciaux, des études de secteur) et à des voyages d'étude. Ces informations sont essentielles pour l'entrepreneur mais le coût de la collecte et de l'analyse des informations, individuellement ou collectivement, peut être très élevé.⁴³ Le gouvernement et les institutions publiques jouent aussi souvent un rôle

⁴³ Il est aussi possible de sous-traiter à des SAE la collecte d'informations complémentaires intéressantes.

significatif, aussi bien dans la collecte, le stockage et l'analyse d'informations commerciales intéressantes et accessibles que dans la transmission des informations à un public plus important (ou à des groupes cibles spécifiques). Des informations facilement accessibles, comme les prix sur le marché, les réglementations concernant certains industries et chaînes de valeur de denrées et le comportement des consommateurs, contribuent à une concurrence 'saine', réduisent l'incertitude et augmentent la transparence dans les opérations. L'investissement public dans des systèmes d'informations sur les marchés est particulièrement justifié quand l'asymétrie des informations (quand certains acteurs ont un meilleur accès ou un accès plus facile aux informations que d'autres) conduit à des positions de négociation d'une faiblesse inacceptable pour certains groupes d'acteurs (petits producteurs), stimule un comportement monopolistique et des cartels ou limite autrement l'expansion du commerce. Il n'y a pas de réponses claires à la question de savoir quelles informations les institutions publiques devraient collecter et mettre à disposition. Mais il y a des limites! Les données sur la performance sont, en principe, des données privées et il n'y a pas de raison de diffuser ces informations. Les acteurs/parties prenantes à l'intérieur du même PEA ou le long de la même chaîne de valeur peuvent partager ces informations pour développer la confiance pour permettre un apprentissage conjoint ou pour guider une stratégie coordonnée. Mais les gouvernements peuvent décider de publier des données moyennes et des données de référence pour encourager les entrepreneurs dans la même industrie (ou le même segment de secteur) à améliorer leur performance. Il vaut probablement mieux que les autres informations concurrentielles soient collectées par les entrepreneurs eux-mêmes, soit individuellement, soit collectivement (p. ex. par des OP, des associations professionnelles).

Exemple: Informations pour les entreprises agricoles

Sélection de Prix (en gros, FCFA)				
Date: 24/04/2015 - Dimanche				
Commodité	Unité	Ex. 1 (FCFA)	Ex. 2 (FCFA)	
Sorgho		1200 FCFA	1100 FCFA	
Mais		1000 FCFA	1100 FCFA	
MIL		1000 FCFA	1100 FCFA	
NIEBE		2000 FCFA	2200 FCFA	
Beurre		4000 FCFA	4200 FCFA	
Riz (nappé)		3100 FCFA	3250 FCFA	
Riz (local)		3250 FCFA	3300 FCFA	
Sésame		5000 FCFA	5200 FCFA	
Autres Informations				



L'accès à des informations sur le marché (prix) est cruciale parce qu'il permet aux acteurs locaux d'être au courant des prix et des tendances dans les prix dans divers marchés et de renforcer leur pouvoir de négociation par rapport aux fabricants et aux commerçants en aval.

Le projet Systèmes d'informations sur les marchés et organisations de commerçants d'Afrique de l'Ouest (MISTOWA), coordonné par l'IFDC a fait un énorme effort pour rendre les informations sur les marchés disponibles pour plusieurs produits et marchés en Afrique de l'Ouest. Les informations, collectées par les producteurs et les commerçants eux-mêmes sont accessibles par internet

(www.tradenet.biz) et par téléphone portable. Des points locaux d'information ont été établis (Points d'information commerciale agricole PICA) pour améliorer l'accessibilité à internet. Il y a encore beaucoup à faire pour maintenir le système d'information sur le marché (sites internet, PICA) et pour renforcer les capacités des acteurs locaux à faire bon usage des informations sur les marchés. (Photos d'Ibrahim Kouyaté, IFDC)

Discussion: S&E et information commerciale: un bon couple?

Les systèmes de S&E ont une longue histoire dans la conception et la mise en œuvre de projet. Ils fournissent des informations sur des indicateurs clés aux gestionnaires du projet et aux bailleurs de fonds. Malheureusement, la tendance est d'élargir le concept de S&E et d'y inclure les groupes cibles (ou les bénéficiaires) avec le message implicite que ce qui est intéressant pour les bailleurs de fonds et pour les gestionnaires de projet est probablement intéressant pour eux aussi.

Nous ne croyons pas à une telle symbiose. Nous pensons plutôt qu'il est utile de faire une différence claire et sans hypocrisie entre ce que les bailleurs de fonds et les gestionnaires de projet voudraient savoir et les informations qui motivent réellement les parties prenantes de base et pousse à l'innovation. L'information joue un rôle clé dans le développement d'entreprises agricoles et les informations qui habilitent les petits producteurs et stimulent l'entrepreneuriat peuvent être organisées autour de deux axes: le suivi de la performance et les informations sur le marché. Ensemble, nous appelons ça information commerciale. Les informations nécessaires pour l'information commerciale sont très différentes des indicateurs clés qui sont normalement nécessaires pour le S&E des projets.

De plus, des questions d'opportunité, d'appropriation (et d'accessibilité) et de durabilité font naître des systèmes d'information commerciale qui n'ont que peu (ou rien) en commun avec le S&E traditionnel. Le suivi de la performance et les informations sur les marchés sont nécessaires pour encourager l'innovation et ils doivent être renforcés en même temps que les compétences et les capacités des parties prenantes rurales concernées. Ceci est tout à fait différent du processus par lequel les systèmes de S&E sont, et doivent être, conçus.

PARTIE 3: Premières expériences de CASE

9. Distribution d'intrants au Mali

Mécontent du système centralisé d'appels d'offre et des prix négociés par l'intermédiaire de ce système par les organismes nationaux de commercialisation, le projet MIR a décidé d'aider Faso Jigi, une organisation paysanne basée à Ségou, au Mali, à acheter des engrais directement sur le marché international.⁴⁴ Faso Jigi a été créée en 1997 et comprend environ 4 500 membres. Les producteurs de Faso Jigi cultivent principalement du riz, du maïs, du sorgho et du mil. Le riz est cultivé dans des champs irrigués le long du fleuve Niger. Faso Jigi se concentrait à l'origine sur la commercialisation collective du riz et du maïs. Au cours des trois dernières années, l'organisation s'est impliquée dans l'achat d'engrais pour ses membres: regrouper la demande, acheter (au Mali) et distribuer les engrais à ses membres. Les producteurs payaient les engrais à l'avance (en espèces).

Après une session de formation sur l'achat des engrais, les marchés des engrais internationaux et nationaux et les techniques de négociation, le projet et Faso Jigi ont signé un accord pour appuyer l'organisation dans l'achat d'engrais pendant une saison complète. En février 2005, les premiers contacts ont été établis entre Faso Jigi et des fournisseurs internationaux (visites à Bamako, contacts téléphoniques). En mars 2005, les employés de MIR ont analysé les prix du marché et les tendances avec des employés de Faso Jigi. Ils ont comparé les offres de différents fournisseurs et il y a eu des négociations avec les fournisseurs internationaux et, si possible leurs représentants (p. ex. des grossistes dépositaires) à Bamako. Les engrais étaient commandés fin mars (2000 t d'urée, 600 t de DAP et 400 t de NPK) et ont été livrés aux producteurs en mai. Les fournisseurs ont été payés fin juin. Le processus a renforcé les compétences de Faso Jigi à acheter des engrais sur le marché international, à comparer les prix et à négocier les prix avec les fournisseurs et à gérer le financement. Cela leur a permis d'éviter d'acheter chez des détaillants locaux non professionnels, de repousser la corruption et d'établir des contacts avec des fournisseurs professionnels. Le Tableau 2 montre les prix que Faso Jigi a pu négocier. Les prix de l'urée étaient au même niveau que les prix que la CMDT (Compagnie malienne pour le développement des textiles) avait dû payer pour l'urée l'année précédente alors que les prix avaient considérablement augmenté sur le marché mondial durant la période. De plus, Faso Jigi a réussi à distribuer les engrais au moins un mois plus tôt aux producteurs que l'Office du Niger, qui travaillait aussi par un système d'appel d'offres.

Tableau 2. Comparaison des prix obtenus par la CMDT et Faso Jigi pour l'engrais urée

	Date d'achat	Quantité (t)	Prix (FCFA/t)
CMDT	07/2004 (soumission)	18 000	236 000
Faso Jigi	03/2005	2 000	236 000

Note: Les prix de l'urée sur le marché mondial a augmenté d'environ 30 % entre 07/2004 et 03/2005.
Données collectées par le projet MIR.

⁴⁴ Tiré de Leturioner et Maatman (2005).

Pour le projet MIR, la réussite de Faso Jigi montre le potentiel d'un achat direct décentralisé d'engrais et sa compétitivité par rapport au système dominant d'appel d'offres. Le système d'appel d'offres prend du temps. Il faut au moins six mois entre l'appel aux offres et la livraison des engrais. Des procédures bureaucratiques non transparentes sont aussi très favorables à essayer de profiter. Finalement, les importants volumes achetés par un petit nombre d'organismes de commercialisation d'Afrique de l'Ouest encouragent les fournisseurs internationaux à former des coalitions, ce qui réduit la concurrence.



Stand de Faso Jigi au 'Salon international de l'agriculture', Bamako, Mali, 2006.
(Photo de Fatoumata Keita)

Il existe de nombreuses possibilités pour diminuer davantage les prix des engrais, comme le montre le Tableau 3. On peut faire d'importantes économies sur les prix FOB (franco à bord), les coûts de financement, les taxes, les coûts de transport et les marges des détaillants. Les prix FOB fluctuent, souvent de façon significative (les variations annuelles peuvent être de $\pm 30\%$). L'achat décentralisé d'engrais renforcera la concurrence entre les acheteurs d'engrais (organisations paysannes, détaillants/commerçants en intrants) et encouragera les acheteurs à suivre de près les marchés et à négocier les prix quand ils sont relativement favorables. L'achat décentralisé d'engrais prend moins de temps, ce qui permet un calendrier plus flexible pour les achats d'engrais. Si le temps entre la commande, la livraison et le paiement des fournisseurs diminue, les coûts de financement diminueront aussi. Un paiement en euros peut aussi faire baisser les frais financiers. Les taxes peuvent être réduites, particulièrement pour l'urée, pour stimuler la consommation d'engrais. Il faut pour cela un lobbying aux niveaux nationaux et internationaux de législation (p. ex. Communauté économique des états d'Afrique de l'Ouest). Les coûts de transport sont relativement élevés car une bonne partie des camions repartent vides (70% des camions livrant des engrais pour le coton au Mali repartent à vide). Cette situation, due en partie au monopole de la CMDT sur le transport du coton, peut être améliorée. Les marges des détaillants sont artificiellement hautes dans le système d'appels d'offres, surtout du fait que la plus grande partie du travail est faite par les fournisseurs internationaux eux-mêmes. Renforcer la concurrence entre les détaillants, les commerçants locaux en intrants et les organisations paysannes capables d'acheter elles-mêmes des engrais (si nécessaire) améliorera l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement d'engrais et réduira les coûts de transaction inutiles et les marges fixées artificiellement. On estime qu'une amélioration

de l'efficacité et une réduction des taxes pourraient conduire à une économie de 20% à 30% sur le prix total payé par les producteurs.

Tableau 3. Répartition des coûts d'achat d'engrais (urée), avec le système d'appel d'offres

	\$/t	\$/t (sous) totaux	Possibilité de plus d'efficacité
FOB Ukraine	230,00		Oui (1)
Fret maritime	120,00		
Coût-assurance-fret. Abidjan		350,00	
Déchargement, transport aux entrepôts, stockage et ensachage (y compris 2% de perte)	10,00		
Prix coûtant (Abidjan)		360,00	
Marge brute fournisseur (5%)	18,00		
8 mois de frais financiers (8%)	28,80		Oui (2)
Taxes officielles (15% du prix FOB)	34,50		Oui (3)
Prix en entrepôt à Abidjan		441,30	
Transport vers le Mali	78,00		Oui (4)
Taxes non officielles	6,50		Oui (5)
Marge du détaillant (10% du prix en entrepôt à Abidjan)	44,10		Oui (6)
Prix de vente aux compagnies cotonnières/ organisations de producteurs		569,60	

Note: Prix en US\$/t de l'urée (prix réels d'avril 2005).

Pour promouvoir une chaîne d'approvisionnement en engrais décentralisée, les détaillants et les commerçants locaux en intrants doivent renforcer leurs capacités dans la gestion commerciale et financière et les relations avec les clients. Les organisations paysannes peuvent décider de s'impliquer directement dans l'achat d'engrais sur les marchés internationaux ou regrouper la demande et travailler avec des détaillants professionnels. Une augmentation de la concurrence entre les organisations paysannes et les détaillants et les commerçants locaux en intrants ne peut qu'améliorer l'efficacité du système d'approvisionnement en engrais. Cependant, plus les détaillants et les commerçants locaux en intrants deviennent professionnels, plus il sera difficile à des organisations paysannes généralistes de rester dans le domaine de l'achat d'engrais. Les pays ouest africains sont encore bien loin de cette situation. Nous espérons que l'exemple de Faso Jigi inspirera les diverses parties prenantes impliquées dans la chaîne d'approvisionnement en engrais au Mali et ailleurs pour réorienter l'achat d'engrais et développer des stratégies complémentaires pour renforcer les capacités nécessaires pour que les systèmes décentralisés d'approvisionnement en intrants soient efficaces. Pour que ce genre de changement puisse avoir lieu, il faut un changement radical de la manière de penser et de la vision. Derrière le succès de Faso Jigi, il y a l'idée que des structures décentralisées de planification et de prise de décisions et une implication plus directe et active des producteurs et des entrepreneurs (locaux) ont un effet bénéfique sur la croissance économique – une idée qui est loin d'être partagée par tous.

10. Producteurs de tomates dans le Nord du Togo

Au milieu des années 1990, le projet tomate a démarré avec une ONG du Nord du Togo, RAFIA: Recherche, appui et formation pour les initiatives d'auto développement (RAFIA), qui avait pour objectif de maintenir les jeunes producteurs dans la région du Nord après la saison agricole.⁴⁵ L'idée derrière ce projet était toute simple et basée à la fois sur la relative abondance de bas-fonds dans la région et sur la prise en compte du fait que la plupart des tomates consommées à Lomé venaient principalement du Burkina Faso (Kompienga, à 70 km de Dapaong) et aussi du Ghana et du Bénin. Des camions pleins de tomates traversaient la région pour aller à Lomé. RAFIA a d'abord organisé une série de voyages d'étude au Burkina Faso et au Bénin avec des représentants d'organisations paysannes et des groupes villageois pour voir comment les producteurs exploitaient les bas-fonds. À la suite de cela, un programme spécifique a été élaboré pour aider les producteurs à développer la production maraîchère. Des puits ont été construits avec l'assistance financière de VECO, une ONG belge et INTERMON, une ONG espagnole. RAFIA a fourni des conseils techniques aux producteurs, depuis des mesures simples pour collecter et conserver l'eau jusqu'au creusement et à l'entretien de canaux d'irrigation. Ils ont aussi reçu des conseils sur des techniques agricoles. Bien que les études de diagnostic aient indiqué un grand potentiel pour plusieurs autres cultures maraîchères (comme les oignons et les choux), le plupart des producteurs ont choisi la tomate comme leur culture principale.

En 1994, un petit groupe de producteurs a commencé à cultiver des tomates sur environ 15 ha. Ils ont demandé à RAFIA de les aider pour la commercialisation de la production agricole et pour connecter les producteurs avec de grands commerçants. RAFIA a rapidement réussi à détourner quelques femmes faisant du commerce sur une grande échelle de leurs sites habituels de collecte au Burkina Faso vers des producteurs de la région Nord. La diminution prévue des coûts de transport et le fait qu'elles évitaient les droits de douane étaient attrayants, mais les producteurs ont généralement obtenu des prix très bas parce qu'il n'y avait pas de coordination entre les groupements producteurs ni suffisamment de connaissances des prix et des débouchés commerciaux. Avec l'assistance de RAFIA, des comités de producteurs ont été mis en place pour organiser la commercialisation des légumes produits (Comité de commercialisation des produits maraîchers, CCPM). Le rôle de ces comités était de collecter les informations sur les prix, les débouchés commerciaux, les commerçants contacts et de négocier avec les commerçants au nom d'un groupe de producteurs. Le processus de négociation a eu lieu dans la ville de Dapaong, mais de nombreux producteurs ont eu l'impression de perdre le contrôle et ils n'ont souvent pas été satisfaits du résultat final. Certains producteurs ont même pensé que les comités les escroquaient, comme l'un des producteurs l'a dit: 'Selon le CCPM, nous recevons 6000 FCFA par panier, mais j'ai entendu dire que les commerçants payaient 8000 FCFA par panier. Il semble qu'ils se partagent la différence.' Comme il y avait beaucoup de CCPM (un pour chaque groupe de producteurs), les commerçants pouvaient facilement monter les groupements producteurs les uns contre les autres. Pour améliorer à la fois le pouvoir de négociation et le contrôle du processus de

⁴⁵ Cette section est largement empruntée à Maatman et Konlambigue (2005).

négociation, une nouvelle institution a été créée: la Commission des activités maraîchères (CAM). La CAM est affiliée directement aux Centrales d'autopromotion paysanne (CAP) et couvre de nombreux groupes villageois et CCPM. Les commerçants discutent maintenant d'abord des prix (prix plancher et plafond) avec les interlocuteurs de la CAM. Les résultats de ces négociations sont communiqués à tous les membres avant que les commerçants ne passent l'accord final avec les groupements producteurs (et les CCPM qui sont encore là). Aujourd'hui, les producteurs semblent tout à fait contents de leurs interlocuteurs même si certains d'entre eux ont le sentiment que la CAM pourrait être plus active pour identifier d'autres filières de commercialisation.

En 2003/04, plus de 20 groupements producteurs et environ 3000 producteurs (surtout de jeunes hommes) faisaient de la production maraîchère dans cette zone et étaient en lien avec les CAP/CAM. La saison maraîchère couvre la période allant d'octobre à février, parfois mars. Pendant la saison 2001/02, les tomates ont été victimes d'insectes ce qui a sérieusement réduit la production et les revenus. Avec l'appui du personnel technique de RAFIA, les producteurs utilisent maintenant un système de rotation combiné avec d'autres méthodes pour réduire les dégâts causés par les insectes. Au début, les fermiers étaient assez réticents à utiliser la rotation et à perdre de l'argent (de leur point de vue). Les tomates occupent encore environ 70 % de toute la zone cultivée. Les rendements varient de 30 à 40 t/ha si les récoltes ne sont pas endommagées par des nuisibles/insectes. La radio rurale joue aussi un rôle important dans la diffusion d'information sur les prix des cultures maraîchères sur divers marchés, y compris celui de Lomé. Comme les producteurs sont mieux informés de prix sur les divers marchés, ils sont aussi mieux équipés pour interagir avec leurs interlocuteurs des CAM et des CCPM. Pour améliorer la position concurrentielle des petits producteurs dans la région Nord, une attention particulière a été portée à la position dominante en matière de coûts. On a utilisé des programmes d'apprentissage participatif et de recherche-action et des méthodes de vulgarisation entre producteurs pour élaborer et diffuser des technologies agricoles efficaces afin d'arriver à une efficacité optimale des intrants externes. Les producteurs de tomates ont réussi à prendre une position dominante en matière de coût par rapport à leurs collègues burkinabés en se concentrant sur les marchés de la région et de Lomé (Tableau 4).

Il y a des différences de qualité entre les tomates produites dans les différentes zones, sans doute dues aux différences écologiques et/ou aux différentes méthodes de fertilisation. La qualité des tomates de Dapaong est meilleure que celles de Kompienga. "Les tomates de Kompienga contiennent beaucoup d'eau et sont difficiles à conserver pendant le transport", explique l'un des interlocuteurs des producteurs de Dapaong. En soi, cela n'aurait sans doute pas suffi pour augmenter les marges des petits producteurs de la région Nord qui produisent des tomates parce que les commerçants auraient quand même pu utiliser leur pouvoir de négociation pour maintenir ces marges basses. Cependant, la coordination entre les producteurs ainsi que de meilleures connaissances et de meilleures informations sur les débouchés commerciaux (autres réseaux de commerçants) et sur le prix ont équilibré les relations de pouvoir entre les commerçants et les producteurs.

Table 4. Coûts de production, prix à la sortie de l'exploitation et coûts de commercialisation pour des tomates produites au Burkina Faso (région de Kompienga), au Ghana et au Togo (région Nord)

Les coûts sont en FCFA/t.	Burkina Faso (Kompienga)	Ghana	Togo (Région Nord)
Coûts de production	Pas de données	Pas de données	
- Main-d'œuvre			3,500 – 5,000
- Intrants			5,000 – 7,500
- Autres coûts			1,500 – 3,000
- Total			10,000 – 15,000
Prix au producteur			
- Janvier/février	22,000 – 30,000	60,000 (au marché de	24,000 – 32,000
- Mars	15,000	Kumasi; les prix	15,000
- Avril/mai	55,000 – 75,000	montent après	80,000
		décembre)	
Coûts du transport	20,000 – 25,000	5,000 – 7,500	17,500
Douanes/ barrages routiers	4,500 – 5,500	3,500	1,000
Manutention, emballage, etc.	1,600	1,600	1,600
Pris de gros à Lomé			
- Janvier/février	80,000	80,000	80,000
- Mars	50,000 – 60,000		50,000 – 60,000
- Avril/mai	120,000		120,000
Bénéfice des producteurs	-	-	
- Janvier/février			> 10,000 ...
Bénéfice des commerçants			
- Janvier/février	> 18,500	> 7,500	> 28,000

Source: Entretiens avec des commerçants à Lomé et des groupements producteurs dans la région Nord du Togo (2005).

Selon les termes de Michael Porter, les petits producteurs de la région Nord ont développé quelque chose qui ressemble à un système de 'compétition saine', c'est-à-dire collaboration (et/ou coordination) à l'externe pour attirer de nouveaux commerçants et pour traiter avec les chaînes de valeur en aval et en amont et concurrence à l'interne sur les technologies et l'innovation dans la production (Porter, 1985). Les institutions qui ont fait la facilitation ont joué un rôle important dans ce processus – en mettant en lien des systèmes agricoles complexes, produisant une large gamme de produits pour diverses d'utilisation – avec des réseaux de commerçants de denrées particulières. Les solutions trouvées jusqu'à présent devront certainement être adaptées au monde de demain. En fait, le type de liens qui a été développé ne produira peut-être qu'une solution intermédiaire à court terme, puisque, avec l'augmentation de la compétition et de l'intégration aux marchés, il faudra sans doute une certaine spécialisation. Un dernier mot sur la collaboration à l'externe: Selon Porter, ce genre de collaboration peut être utile pour garantir une livraison efficace des commandes. Cette dernière, dans notre cas de production de tomates, est très importante mais toujours problématique. Les producteurs ne s'habituent que progressivement à produire des quantités constantes et à coordonner la livraison pour répondre aux attentes des commerçants. Il y a encore une grande différence entre les commerçants qui pensent en 'jours' et en 'camions' et

les petits producteurs qui veulent juste vendre quelques 'paniers' de tomates et qui peuvent avoir des difficultés à livrer le jour prévu. Cependant, le manque de fiabilité de la livraison (variations dans les volumes, etc.) augmente les coûts de collecte des tomates pour les commerçants et peut leur donner envie de chercher d'autres producteurs potentiels ou d'autres zones de production. Il est donc essentiel de former les représentants de producteurs des CAM aux outils de gestion pour permettre aux commerçants et aux producteurs de mieux se comprendre et pour professionnaliser la production des tomates dans la région.



Paniers de tomates au bord de la route dans le Nord du Togo – attendant l'arrivée des camions (Photos de Kodjo Kondo)



Les producteurs de la région Nord du Togo ont réussi à intégrer plusieurs chaînes de valeur de tomates au Togo (des chaînes de valeur qui servent des marchés différents). Cependant, la durabilité de leur stratégie ne dépend pas seulement de leur position concurrentielle relative dans l'industrie (par rapport à d'autres producteurs de tomates concurrents) mais aussi de la rentabilité à long terme de toute l'industrie. Deux des facteurs les plus importants pour la rentabilité à long terme sont le pouvoir de négociation des acheteurs (dans ce cas, le pouvoir de négociation des commerçants par rapport aux producteurs et à leurs concurrents dans d'autres régions) et la menace de nouveaux entrants. Les producteurs de la région Nord ont essentiellement trois débouchés commerciaux possibles: (1) le marché de Lomé, (2) le marché

de Kara et (3) le marché de Dapaong. Kara et Dapaong ne sont que de petits marchés. Le marché de Lomé est donc le débouché principal. Les réseaux de commerçants d'Afrique de l'Ouest respectent souvent une structure hiérarchique informelle très stricte et peuvent donc avoir un gros avantage quand ils négocient les prix. Cependant, des entretiens avec des commerçants à Lomé ont clairement montré qu'il existe une concurrence sévère à l'intérieur de leurs réseaux. Les commerçants ont leurs propres voitures ou des transporteurs avec lesquels ils travaillent et même s'ils se mettent souvent d'accord à l'avance sur des prix plafond, la concurrence est forte pour s'associer aux détaillants et consommateurs. À Lomé, il y a deux syndicats de commerçants de tomates qui opèrent indépendamment. Ceci augmente la concurrence entre les commerçants et améliore le pouvoir de négociation des producteurs. La concurrence a aussi augmenté du fait que des commerçants individuels, qui ne sont connectés à aucun de ces syndicats, sont entrés sur le marché. Cependant, ces commerçants ne font que saisir une occasion et ne constituent pas des filières de commercialisation très sûres. Dans la région Nord, la croissance de la production de tomates est limitée par l'accès à l'eau (puits). Comme beaucoup d'ONG et de projets ou programmes de développement s'intéressent au développement du maraîchage, les investissements dans les puits et les infrastructures et équipements d'irrigation sont en augmentation – y compris dans d'autres zones qui pourraient être concurrentes de la région du Nord pour le marché de Lomé. Sans une croissance considérable de la demande, l'industrie risque de voir les prix baisser fortement dans un avenir proche. Les producteurs essaient déjà d'être les premiers à apporter les tomates aux marchés ou d'allonger la période de culture au-delà des périodes de forte production pour obtenir les prix les plus élevés possibles. Les producteurs demandent de plus en plus à RAFIA et à d'autres institutions de faire des études et d'attirer des bailleurs de fonds pour investir dans les industries de transformation de la tomate. Au niveau régional, cela n'est peut-être pas très réaliste, mais au niveau régional comme au niveau national, il faudrait prendre très au sérieux les possibilités de développer des industries en lien avec l'agriculture.



Stand de fruits et légumes à Lomé.
(Photo d'Arno Maatman)

11. Producteurs de soja dans le Nord du Nigeria

Les activités de coopération dans le Nord du Nigeria ont débuté en 1998. Elles se sont tout d'abord tournées principalement sur le développement de systèmes de culture plus intensifs, basés particulièrement sur des systèmes de culture en bandes alternées de maïs et de soja, et des applications d'engrais en rotation, puis elles sont passées à l'intégration aux marchés et à la mise en contact des producteurs avec des commerçants en intrants, des banquiers et des commerçants ruraux. L'Institut de recherche agricole (IAR) de l'université Ahmadu Bello (ABU) de Zaria met le projet en œuvre, en proche collaboration avec l'Autorité de développement agricole et rural de l'état de Katsina et les autorités locales et régionales de l'état de Kaduna (en particulier le Conseil du gouvernement local de Danja – la zone de Danja a été choisie comme principale zone pilote). Des activités d'apprentissage mutuel intensif sur les technologies de GIFS et d'intensification agricole (les activités de 'sites d'apprentissage') ont été mises en route dans sept villages pilotes, et ont été progressivement étendues à d'autres villages, à la fois dans la région de Danja et à l'extérieur. Les villages participants ont tous formé des groupements producteurs qui ont fait le suivi et pris la direction des activités de sites d'apprentissage mais qui ont aussi pris en charge des choses comme l'approvisionnement en intrants et l'intermédiation financière. Des groupements producteurs féminins ont aussi été établis, comme l'association d'agricultrices 'Ungwar Madaki Dararafe'. Les activités ont démarré avec environ 200 producteurs pilotes qui ont reçu une formation conséquente dans les technologies de GIFS, l'achat d'intrants, les mécanismes de financement, la soumission de demandes de crédit et des techniques à utiliser après la récolte (transformation et commercialisation du soja). Le nombre de producteurs qui ont adopté les pratiques de GIFS dans la zone pilote monte à plus de 25 000.



Rotation de culture en bandes de maïs et de soja dans le Nord du Nigeria.
(Photo d'Arno Maatman)

Les technologies de GIFS qui ont été élaborées avec les producteurs pilotes sont: rotation de cultures en bandes de soja et maïs ou soja et sorgho; ou de taro et soja, plantation de tomates précoces sur les bords et de sorgho en sillons; plantation intercalaire d'arachides précoces avec du sorgho planté parmi les légumineuses ('Girchi'). Les applications d'engrais comprennent l'application de Crystallizer Super (un engrais au phosphate utilisé sur les bandes de soja pour

améliorer la fixation de l'azote) en plus de l'urée et des mélanges NPK. Des méthodes comme le recyclage des résidus des cultures et l'utilisation de compost et/ou de fumier (en utilisant le résidu des cultures et les feuilles comme fourrage) ont été testées et adaptées. Les variétés ont été choisies avec soin (cf. ci-dessous) ainsi que les distances entre les bandes et les méthodes de GIFS pour réduire les mauvaises herbes et les attaques de *Striga*. Les producteurs qui ont adopté des technologies de GIFS ont un meilleur rendement et ont pu améliorer leur sécurité alimentaire ainsi que leurs revenus. Certains producteurs ont investi dans des lieux de stockage et des maisons tandis que d'autres sont partis en pèlerinage. Les résultats des producteurs pilotes ont été extrêmement bien communiqués aux autorités locales et régionales et comme les journées champs ouverts étaient nombreuses et très bien organisées, elles ont eu un impact majeur à la fois sur l'adoption dans la région pilote et sur la sensibilisation et l'appui au projet des autorités et du personnel de gestion des services de recherche et de vulgarisation.

L'augmentation de la production de soja a aussi été le résultat d'une recherche menée par l'Institut international d'agriculture tropicale (IITA). L'IITA et d'autres instituts de recherche ont produit de nouvelles variétés de plantes qui pouvaient supporter une forte pression des maladies, concurrencer les plantes parasites et pousser dans des sols divers. Les nouvelles variétés ont permis d'étendre la culture du soja à de grandes parties du pays. Le soja est maintenant cultivé bien au-delà de la zone centrale traditionnelle du Nigeria. Les états de Benue, Kaduna, Taraba, Kano et Kwara restent les principaux producteurs. Les statistiques sont rares, mais ceux qui ont vu le potentiel économique de cette culture en étendent rapidement la production. Le soja est rapidement devenu un élément important des systèmes agricoles du Nord du Nigeria. Le soja peut être la première, la deuxième ou la troisième culture de rente, selon la zone.

Introduit comme une culture de légumineuses améliorant la fertilité des sols grâce à sa capacité à fixer l'azote et à sa production de biomasse, le soja est devenu une entreprise commerciale hautement lucrative. Une formation sur les diverses utilisations du soja récolté a encouragé les femmes des producteurs à le transformer pour en ajouter de la valeur. Certaines d'entre elles ont élaboré de nouvelles recettes de snacks et d'aliments à base de soja qui sont consommés dans la famille ou vendus. De plus, les producteurs utilisent la biomasse du soja (les feuilles) comme fourrage plutôt que de la recycler en compost ou de la laisser sur le champ comme les conseillers techniques l'avaient proposé à l'origine. Il y a aussi un grand nombre de fabricants locaux qui utilisent le soja pour produire des condiments comme le *dadawa* et l'*awara* et des recettes enrichies en soja pour les personnes souffrant du diabète et du VIH/sida ou les personnes plus pauvres pour augmenter à faible coût leur consommation de protéines. Le lait de soja produit localement est devenu un produit courant dans certaines communautés locales. Il est produit en petites quantités à la fois parce qu'il ne se conserve pas longtemps.

La croissance régulière de l'élevage de volaille augmente également la demande de soja (entier et en tourteau). Cette demande s'ajoute à l'introduction de produits transformés à base de soja pour la consommation humaine. L'augmentation de l'élevage de poisson a conduit à la production locale d'aliments pour poisson, qui demandent des produits riches en protéines, comme le soja. Grand Cereals & Oil Mills Limited (GCOLM), une compagnie alimentaire

intégrée nigériane installe actuellement les machines pour la production d'aliments pour poisson.

L'industrie du soja (Figure 22) est composée d'un secteur traditionnel (informel) dominant comprenant un grand nombre de petits opérateurs et un secteur moderne qui s'occupe de fournir les utilisateurs industriels et les grands commerçants. La chaîne traditionnelle fournit les secteurs des ménages et de la restauration tandis que le secteur moderne vend principalement aux éleveurs de volaille et aux utilisateurs industriels. Les commerçants informels utilisent principalement les marchés locaux. Les commerçants modernes, eux, emploient des agents qui achètent sur les marchés locaux, nettoient et reconditionnent pour fournir leurs clients. La chaîne informelle commence par des assembleurs plus ou moins importants qui achètent directement aux producteurs. Ils financent principalement leurs activités avec leurs propres ressources et parfois avec des avances fournies par d'autres commerçants. En achetant à ceux-ci et aussi directement aux producteurs, les assembleurs secondaires amènent le produit dans une réserve centrale (vente en gros). Les producteurs stockent une partie de leur récolte pour profiter des augmentations saisonnières des prix. Les gros agriculteurs sont plus à même de faire cela que les petits producteurs. Ces derniers devront vendre à bas prix durant la saison de la moisson pour pouvoir payer les frais de scolarités et autres demandes. La plupart des producteurs vendent leur production individuellement. Du fait du faible volume de la production, chaque paysan supporte le coût du transport. Des efforts sont faits pour renforcer la confiance entre les membres du PEA pour qu'ils travaillent en équipes pour obtenir un maximum de bénéfices. Les coopératives trop faibles pour traiter directement avec les utilisateurs industriels sont mises en contacts avec de gros commerçants; certaines coopératives ont aussi commencé à acheter leurs intrants en bloc à des commerçants en intrants.

Le Gouvernement fédéral a adopté des politiques pour stimuler les industries qui utilisent des produits agricoles produits localement. En plus des banques agricoles, la Banque centrale et divers gouvernements d'états ont fourni des ressources aux banques commerciales pour servir de garants dans le secteur agricole de l'économie. Il est prévu que beaucoup d'usines de transformation de graines oléagineuses, qui avaient des problèmes ces dernières années, vont saisir cette opportunité pour remettre en route leurs opérations, ce qui aura un impact positif sur la demande de soja et autres cultures similaires. Des banques communautaires viables, qui étaient éparpillées partout dans le pays, ont été restructurées, refinancées et converties en banques de micro-finance. Les institutions financières peuvent donc mieux financer les projets intéressants du secteur agricole et des entreprises agricoles. L'approvisionnement en intrants agricoles, surtout pour les engrais, était déterminé par le secteur public. Même s'il n'y a pas d'obstacle aux activités du secteur privé, les subventions et la corruption qui étaient les fléaux de l'approvisionnement en engrais sont réexaminées pour réduire la falsification et l'importation d'engrais et produits agrochimiques non conforme aux normes. Un système de coupons promu par l'IFDC et d'autres parties prenantes a été essayé pour la première fois en 2008. Les compagnies semencières arrivent juste à produire des semences certifiées. Certains programmes de développement agricole ont aussi commencé la multiplication de semences mais, jusqu'à présent, seulement à petite échelle. Les producteurs sont sensibilisés à la nécessité d'acheter des semences certifiées pour chaque saison de plantation. On a cependant signalé des

cas de falsification par les commerçants ou intermédiaires. On espère que les contacts qui sont noués et les mesures prises par les compagnies semencières élimineront les fausses semences.

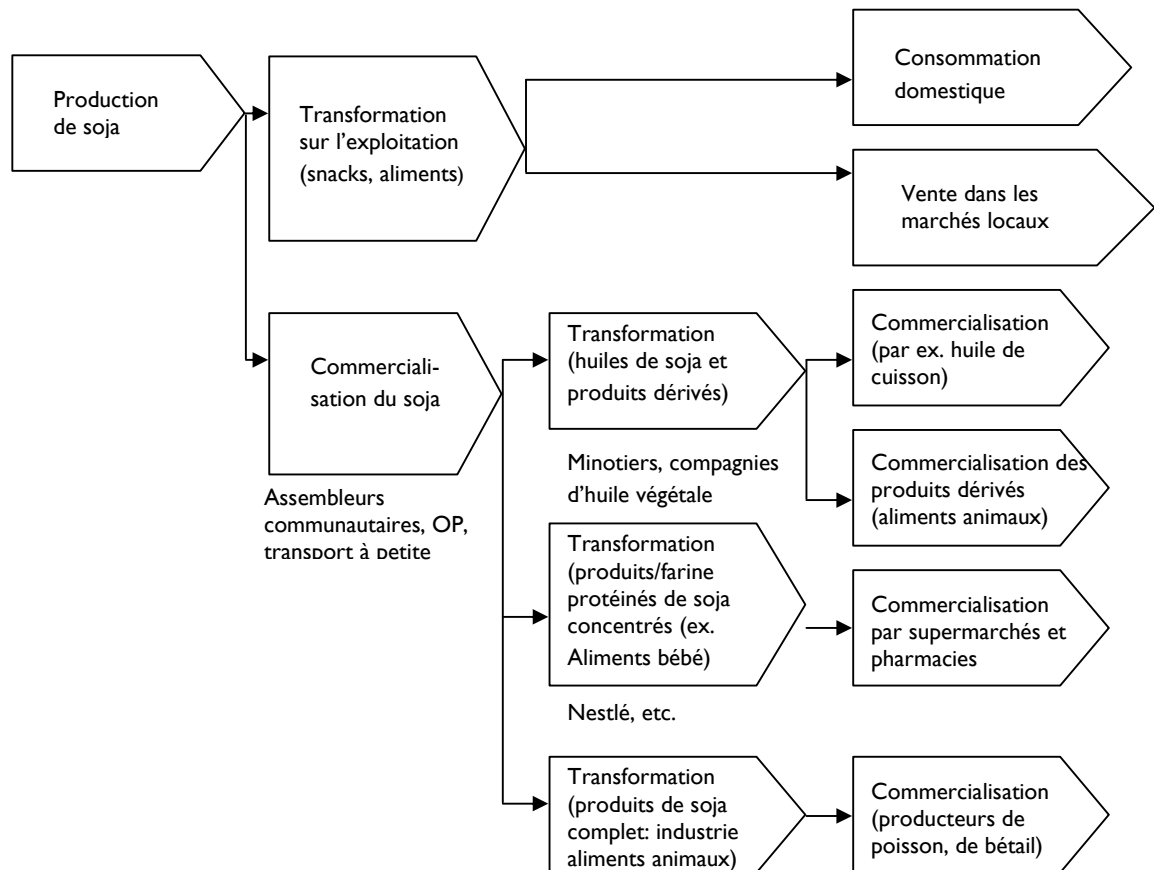


Figure 22. Exemples de liens entre la production du soja et l'industrie du soja au Nigeria



Producteurs en visite aux moulins Grand Oil Mills, un grand fabricant du Nord du Nigeria. (Photo de Kodjo Kondo)

Le projet 1,000+ au Nigeria se prépare à s'agrandir. Les stratégies de promotion de la GIFS, qui étaient basées sur des journées champs ouverts, la vulgarisation informelle entre les producteurs et la formation de vulgarisateurs travaillant dans tout l'état de Kaduna, seront plus explicitement basées sur la vulgarisation de paysan à paysan (avec des producteurs bien formés qui travaillent en proche collaboration avec des services de vulgarisation) et une utilisation plus efficace des médias (radio rurale, etc.). Les aspects d'entreprises agricoles sont renforcés, en particulier pour les débouchés commerciaux et pour le stockage et la transformation en vue d'ajouter de la valeur. La difficulté principale est le renforcement des liens en aval et des compétences des commerçants et des entreprises intermédiaires de transformation.

L'histoire du soja dans le Nord du Nigeria est un bel exemple du développement d'entreprises agricoles mais donne aussi matière à réfléchir. La production du soja a bénéficié de l'interdiction de l'importation d'huiles végétales mais la chaîne de valeur d'approvisionnement manque encore largement de coordination. Les producteurs sont sous-informés et vendent principalement leur production de soja sur les marchés locaux. Les assembleurs sont mal organisés, essaient de profiter de leur situation 'monopsonne' pour fixer les prix et ne réussissent pas vraiment à stimuler la production. Les liens avec les utilisateurs finaux des marchés ne sont pas bien développés et la position concurrentielle de l'industrie des huiles alimentaires par rapport aux industries concurrentes dans d'autres parties du monde est très délicate et basée exclusivement sur les faibles coûts de la main-d'œuvre et de l'énergie (avantages comparatifs). Cela ne donne presque aucune chance aux huiles alimentaires Nigérianes d'être concurrentielles sur les marchés régionaux et interrégionaux d'Afrique Centrale et de l'Ouest. Si l'interdiction des huiles végétales peut créer un certain avantage comparatif pour l'industrie du soja, elle peut aussi encourager une industrie inefficace, tournée vers l'intérieur, qui sera rapidement dominée si l'interdiction est levée et qui ne permettra pas au Nigeria de devenir un acteur compétitif dans la région. Un ciblage stratégique des utilisateurs finaux des marchés et une différenciation des produits sont nécessaires pour renforcer l'industrie du soja au Nigeria et pour lui faire dépasser sa position actuelle. Il faut conscientiser les leaders de l'industrie du soja et des organisations de producteurs et de commerçants et développer leurs capacités pour renforcer de nouveaux cadres de référence, pour envisager des stratégies permettant de profiter de l'interdiction sur les huiles végétales et pour investir dans un avenir plus radieux.

12. Sécheurs de piment dans le Nord du Ghana

La recherche-action au Nord du Ghana s'est tout d'abord concentrée sur les options de GIFS pour le sorgho et les arachides, mais les producteurs eux-mêmes ont proposé de s'intéresser au piment qui était déjà une importante culture de rente. Les acteurs de la production du piment sont principalement de petits producteurs. La taille des exploitations varie de 0,25 à 3,5 acres. Selon les producteurs, le revenu du piment représente 60% à 70% du revenu agricole. La plupart des producteurs vendent leur production dans leur communauté et dans les marchés des villages environnants, où ils vendent à des commerçants locaux ainsi qu'à des commerçants venant de la ville et de l'extérieur de la région. Certains producteurs et commerçants des villages envoient leurs produits aux marchés des villes, jusqu'à Kumasi et Accra pour vendre à des grossistes et à des détaillants. Les producteurs de piment ne sont pas organisés en associations de producteurs. Dans certaines communautés, il y a des associations paysannes qui sont faiblement organisées mais qui pourraient servir de plateforme pour mobiliser les producteurs de piment pour une action collective.



Terrain expérimental avec du piment.
(Photo d'Arno Maatman)

Les marchés de gros et de détail pour le piment (aussi bien frais que sec) sont dominés par les femmes. Les transports publics sont le principal moyen de transport pour amener le piment de l'exploitation aux marchés de gros. Les commerçants travaillent individuellement. Mais chaque grossiste fait partie d'une association des commerçants en piment, souvent dirigée par la 'reine' de la denrée (piment). La fonction de reine existe pour tous les produits agricoles vendus sur les marchés urbains du Ghana et c'est la reine qui établit les règles informelles du marché des denrées (elle fixe le prix du piment et autorise l'entrée de nouveaux membres) qui sont contraignantes pour tous les membres. Les détaillants ne sont pas forcément organisés ou sous

l'influence d'une reine, même si l'on dit qu'elle détermine qui se lance dans ce commerce. Peu de commerçants sèchent aussi le piment pour lui ajouter de la valeur. Il y en a d'autres qui se spécialisent dans la transformation (mouture) du piment sec pour en faire une poudre qu'ils

vendent à la fois aux détaillants et aux consommateurs. Une forme de piment transformée extrêmement populaire est une sauce au piment appelée 'Shito'. Les consommateurs de piments et de produits à base de piment sont des particuliers achetant individuellement pour la consommation familiale, les restaurants ou 'maquis,' les intendants d'écoles et d'universités ou d'autres institutions.

Le séchage du piment à la ferme a été noté comme un facteur de stabilisation des prix qui fonctionne en faveur des producteurs. La démonstration d'un séchoir solaire à plateaux a été faite aux producteurs mais sa capacité était un facteur limitant son adoption généralisée. Avec l'appui de l'IFDC et de l'ACDI (Agence canadienne de développement international), une installation de séchage en serre a été conçue au SARI (*Savanna Agricultural Research Institute*) et testée sur le terrain. Cette installation est plus spacieuse et plus durable, elle sèche un volume 10 fois supérieur au séchoir solaire à plateaux. Cette capacité est adéquate pour la cueillette échelonnée d'une exploitation de deux acres qui produit environ sept sacs de piment frais par semaine. Le coût de ce séchoir et le coût du séchage d'un sac sont estimés dans le tableau 5. L'analyse étudie le cas d'un paysan qui cultive une variété de forme allongée (*Capsicum frutescens*) qui est couramment cultivé pour être séché.

Tableau 5. Coût estimé d'un séchoir serre et coût de transformation par sac de piment sec

Article	Valeur d'achat GH¢	Années d'utilisation	Part#	Valeur par an GH¢
<i>Matériaux de construction et d'entretien</i>	1,010	10	1	101
Travail de recherche et fabrication *	150	10	1	15
Coût de l'eau et du bois pour l'ébouillantage par saison	60			60
Total	1,220			176
Période de récolte = 4 mois Temps de séchage = 8 jours Capacité = 5 sacs séchés/ séchage Capacité d'utilisation = 75 sacs par saison Coût de séchage par sac/an (176/75) = GH¢2.35				

Notes:

* Exclut les contributions en nature (main-d'œuvre) des communautés bénéficiaires. Les coûts de recherche ne comprennent que les coûts de carburant pour superviser la construction

Suppose que le séchoir est utilisé exclusivement pour sécher



Producteurs inspectant le processus de séchage de leur piment. (Photo de Robert K. Owusu)

Il est possible d'exploiter le plein potentiel du séchoir si un ventilateur actif y est attaché. Cela réduira la durée de séchage à environ trois ou quatre jours et permettra d'utiliser le séchoir pour transformer la production de quatre acres d'une exploitation cultivant du piment sur une période de quatre mois. Le coût du séchoir peut être partagé entre deux à quatre familles paysannes, ce qui réduit considérablement le coût de construction et d'entretien par ménage. Pour garantir un séchage uniforme et des produits de bonne qualité, une recherche-action sur la sélection variétale et la purification du stock de semences est faite avec la participation des producteurs. Les variétés de forme allongée 'Legon 18' et 'Shito Adope', qui ont une valeur à l'exportation, commencent à être cultivées sur des surfaces plus importantes par les producteurs ciblés qui se rendent compte du potentiel commercial de ces variétés. Une exploitation productrice de semences établie en 2007 a été affectée par 40 jours de sécheresse mais il est resté suffisamment de semences pour 2008. Le passage progressif de la production de piment frais à la production de piment sec par les producteurs est guidé par l'analyse suivante.

Les détaillants de produits agrochimiques dans les communautés paysannes et les marchés villageois achètent différents intrants agricoles nécessaires pour la production de piment à des distributeurs et des grossistes; les intrants agricoles sont ensuite vendus aux producteurs avec une majoration moyenne du prix d'environ 25%. Les coûts supportés par les producteurs dans la zone de l'étude sont surtout liés aux intrants, comme les engrais, les pesticides, les fongicides, les semences, la main-d'œuvre pour la préparation de la terre, les pépinières, l'arrosage, le désherbage et la récolte. Le ratio de 1 à 0,75 entre le piment frais et le piment sec produit grâce à l'utilisation d'une installation de séchage en serre signifie que 28 sacs par acre de la variété de forme allongée donneront 21 sacs de piment sec. Le coût par sac de la production d'un acre de piment sec a été estimé à 12,72 GH¢, avec des frais de séchage et de manutention de 2,35 GH¢ (Tableau 5). Comme le prix moyen de vente aux grossistes est de 40,30 GH¢, les producteurs ont un chiffre d'affaire de 18,50 GH¢ (Tableau 6). Le coût moyen par sac en gros, qui couvre les frais de transaction (transport, péage du marché, frais de stockage et coûts divers) et le prix d'achat du piment se monte à 41,30 GH¢. Une vente à 51,20 GH¢ signifie que le grossiste gagne 9,90 GH¢ par sac. Les coûts supplémentaires pour le détaillant sont estimés à 0,30 GH¢. Les consommateurs paient 61,70 GH¢ le sac de piment sec, ce qui correspond à un chiffre d'affaire de 10,20 GH¢ par sac.

Tableau 6. Parts de la valeur créée le long de la chaîne du piment sec dans le Nord du Ghana

	Marchand d'intrants	Producteur	Grossiste	Détaillant	Consommateur
Coût (valeur dans le processus)	3.97	6.73	40.30	51.20	61.70
Addition de valeur (production & manutention)	1.08	15.07	1.00	0.30	
Marge	1.68	18.50	9.90	10.20	

On voit clairement dans cette analyse que le processus d'addition de valeur a permis des marges plus élevées pour les acteurs engagés dans la chaîne du piment sec par rapport aux marges de 0,40, 5,62, 5.80 et 8,70 GH¢ qui sont revenues respectivement aux marchands d'intrants, producteurs, grossistes et détaillants impliqués dans la chaîne de valeur du piment frais au cours de la même saison. Les producteurs gagnent plus en intégrant les étapes de production et de transformation dans la chaîne (c'est-à-dire en ajoutant l'activité additionnelle de séchage du piment). La capacité des producteurs à améliorer leurs activités est donc d'une importance vitale pour accroître leurs parts dans les valeurs créées dans la chaîne de valeur du piment. Améliorer les compétences des producteurs dans le processus de séchage pourrait donc améliorer la qualité et permettre des revenus plus élevés.

Remerciements

Nous voudrions exprimer notre profonde gratitude à nos partenaires, acteurs et parties prenantes du projet 1000s+, car ils sont notre principale source d'inspiration, d'apprentissage et de motivation. Nous sommes aussi reconnaissants pour l'assistance des membres des divers comités régionaux et (infra)nationaux de parties prenantes qui jouent, entre autres, un rôle crucial dans la mobilisation et la sélection pour la formation de PEA et les plans d'entreprise. Tous nos remerciements également à Dr. Amit Roy, président, PDG de l'IFDC, Rob Groot, directeur de la Division pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique Australe de l'IFDC et Marjatta Eilittä, à l'époque directrice de la Division Afrique du Nord et de l'Ouest de l'IFDC pour leur appui et leurs encouragements précieux. L'appui de DGIS et les critiques constructives de Monique Calon, conseillère principale à la politique du Département de développement économique durable de DGIS, aux Pays-Bas sont aussi extrêmement appréciés, ainsi que l'appui financier additionnel de l'IFA, de l'USAID et de l'Ambassade des Pays-Bas à Cotonou (Bénin). Regina ('Gigi') Dupuy a corrigé une grande partie du texte en anglais et son travail était excellent. Ce document a été traduit en français par Odile Adjavon et édité par Marijke Loosvelt et Toon Defoer. La rédaction final et la mise en page ont été réalisées par Ans Brom; toutes les erreurs restantes et les phrases étranges ('néerlandais-anglais' ou 'franglais') sont entièrement de notre responsabilité.

Références

- Arthur, W.B., 1988, Self-reinforcing mechanisms in economics. In: Anderson, P.W., Arrow, K.J. et D. Pines (Éditeurs.), *The economy as an evolving complex system*. Addison-Wesley.
- Banque mondiale, 2002, *Institutions for markets*. World Development Report 2001/2002. Banque mondiale, États-Unis.
- Banque mondiale, 2008, *World Development Report 2008. Agriculture for Development*. Banque mondiale, États-Unis.
- Bates, R., 1997, Institutions as investments. *Journal of African Economies* 6 (3).
- Bijman, J., Omta, S.W.F., Trienekens, J.H., Wijnands, J.H.M. et E.F.M. Wubben, (Eds.) 2006, *International agri-food chains and networks. Management and organization*. Wageningen Academic Publishers, Pays-Bas.
- Binswanger, H.P. et S.S. Atyar, 2003, Scaling up of community driven development. Theoretical underpinnings and program design implications. Policy Research Working Paper, 3039. Banque Mondiale, États-Unis.
- Breman, H., et S.K. Debrah, 2003, Improving African food security. *SAIS review. A Journal of International Affairs*, Vol. 23 (1).
- Cabral, L., Farrington, J. et E. Lundi, 2006, *The millennium villages project – a new approach to ending rural poverty in Africa*. Overseas Development Institute (ODI). Natural Resource Perspectives 101. Royaume Uni.
- Chabal, P. et J.P. Daloz, 1999, *Africa works. Disorder as political instrument*. African Issues. James Curry, Royaume Uni.
- Chazan, N., 1997, Civil society, ethnicity and the state: some observations on Africa and the Middle East. In: Schoenmakers, H. et W. Salverda (Éditeurs.), *State, society and ethnicity in developing countries. Lessons from the 1990s*. Centre for Development Studies, University of Groningen, Pays-Bas.
- Checkland, P.B. et Scholes, J., 1999, *Soft systems methodology in action*. John Wiley & Sons Ltd., Royaume Uni.
- Clottey, V.C., Agyare, W.A., Gyasi, K.O., Schreurs, M., Maatman, A., Abdulai, H. et R.H. Dinku, 2006, Composting to ensure food security. Learning by doing. *Livestock Research for Rural Development* (18).
- Collier, P., 2007, *The bottom billion. Why the poorest countries are failing and what can be done about it*. Oxford University Press, Royaume Uni.
- Collier, P., Guillamont, P., Guillamont, S., et J.W. Gunning, 1997, *Redesigning conditionality*. Centre for the Study of African Economies. Université d'Oxford.
- Cooke, B. et U. Kothari (Eds.), 2001. *Participation, a new tyranny?* Zed books, Royaume Uni.
- Dangbegnon, C., Maatman, A. et A. Nobre, 2003, *Foncier rural et Intensification Agricole en Afrique de l'Ouest*. Article présenté à la conférence PRAIA + 9, organisée par CILSS, Palais de Congrès, Bamako, 17 - 22 octobre, Mali, CILSS et GTZ.
- Defoer, T. et A. Budelman (Eds.), 2000, *Managing soil fertility in the tropics. A resource guide for participatory learning and action research*. Royal Tropical Institute, Pays-Bas.
- Delgado, L.C., J. Hopkins et V.A. Kelly, 1998, *Agricultural growth linkages in Sub-Saharan Africa*. IFPRI Research Report 107, International Food Policy Research Institute (IFPRI), États-Unis.
- Diaz, L.C. et J.E. Hansel, 2007, Practitioner-led action research: Managing risk sharing models work with farmers, agribusiness and financial institutions. International Conference on

- Rural Finance Research, Moving Results into Policies and Practice, FAO. The Seep Network, États-Unis.
- Dorward, A., Kydd, J. et C. Poulton, 1998 (Eds.), Smallholder cash crop production under market liberalization. A new institutional economic perspective. CAB International, Royaume Uni.
- Dorward, A., Kydd, J., Morrison, J. et C. Poulton, 2005, Institutions, markets and economic coordination: linking development policy to theory and praxis. *Development and Change*, 36 (1).
- Dorward, A., Kydd, J., Poulton, C. et M. Stockbridge, 2004, Agricultural liberalization in Sub-Saharan Africa. Rapport final préparé pour EC-PREP. Centre for Development and Poverty Reduction, Imperial College, Londres.
- Douthwaite, B., 2002, Enabling innovation. A practical guide to understanding and fostering technological change. Zed Books, en association avec CAMBIA, Australie.
- Easterly, W.E., 2006, The white man's burden. Why the West's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good. Penguin Books.
- Economist, The, 2004, How to make Africa smile. A survey of Sub-Saharan Africa. The Economist, Royaume Uni.
- Engel, P.G.H. et M.L. Salomon, Facilitating innovation for development. A RAAKS resource box. Royal Tropical Institute, Pays-Bas.
- Fafchamps, M., 1999, Networks, communities, and markets in Sub-Saharan Africa: implications for firm growth and investment. Centre for the Study of African Economies. Working Paper Series, Paper 108. Université d'Oxford.
- Fafchamps, M., 2004, Market institutions and Sub-Saharan Africa: Theory and evidence, MIT Press.
- FAO, 2000, Guidelines and reference material on integrated soil and nutrient management and conservation for farmer field schools. Rome, FAO.
- Ferris, S., Kaganzi, E., Best, R., Ostertag, C., Lundy, M. et T. Wandschneider, 2006, A market facilitator's guide to participatory agroenterprise development. CIAT Enabling Rural Innovation (ERI), International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Ouganda.
- Fresco, L.O., Stroosnijder, L., Bouma, J. et H. van Keulen, (Éditeurs), 1994, The future of the land. Mobilising and integrating knowledge for land use options. John Wiley & Sons, Royaume Uni.
- Gabre-Mahin, E.Z. et S. Haggblade, 2004, Successes in African agriculture: Results of an expert survey. *World Development* 32 (5).
- Gittinger, J.P., 1982, Economic analysis of agricultural projects. EDI Series in Economic Development, Banque mondiale. Johns Hopkins University Press, États-Unis.
- Gross, M., Maatman, A. et C. Clotey, 2005, Fields and markets. Learning plots as an entry point methodology to promote sustainable agricultural intensification. Division Afrique de l'IFDC.
- Haggblade, S., 2004, Building on successes in African agriculture. Focus 12. International Food Policy Research Institute (IFPRI), États-Unis.
- Hazell, P., Poulton, C., Wiggins, S. et A. Dorward, 2006, The future of small farms for poverty reduction and growth. 2020 Discussion Paper 42. International Food Policy Research Institute (IFPRI).
- Hogan, 2000, Facilitating empowerment. A handbook for facilitators, trainers & individuals. Kogan Page Ltd., Royaume Uni.

- Hope, A. et S. Timmel, 1996, *Training for transformation; a handbook for community workers* (revised edition). Mambo Press, Zimbabwe.
- IAC, 2004, *Realizing the promise and potential of African agriculture. Science and technology strategies for improving agricultural productivity and food security in Africa*. InterAcademy Council, Pays-Bas.
- IFDC, 2005, *Development and dissemination of sustainable integrated soil fertility management practices for smallholder farmers in Sub-Saharan Africa*. IFDC, États-Unis.
- IIRR et Citigroup Foundation, 2001, *Best practices and strategies in microenterprise development*. Citigroup Foundation et International Institute for Rural Reconstruction, Philippines.
- Jayne, T.S., Govereh, J., Mwanaumo, A., Chapoto, A. et J.K. Nyoro, 2002, False promise or false premise? The experience of food and input market reform in Eastern and Southern Africa. *World Development* 30 (11).
- Jiggins, J. et H. De Zeeuw, 1992, *Participatory technology development in practice: process and methods*. In: Reijntjes, C., Haverkort, B. and A. Water-Bayers (Éditeurs), 1992, *Farming for the future: an introduction to low-external-input and sustainable agriculture*. Macmillan, Royaume Uni.
- Kaplinsky, R. et M. Morris, 2000. *A handbook for value chain research*. IDRC, Canada.
- Kherallah, M., Delgado, C., Gabre-Madhin, E., Minot, N. et M. Johnson, 2000, *The road half-travelled: agricultural market reform in Sub-Saharan Africa*. Food Policy Report. International Food Policy Research Institute (IFPRI), États-Unis.
- KIT, FAIDA, IIRR, 2006, *Chain empowerment. Supporting African farmers to develop markets*. Royal Tropical Institute (KIT), Pays-Bas, FAIDA Market Link Company Ltd., Tanzanie et International Institute of Rural Reconstruction, Kenya.
- Kolb, D.A., 1984, *Experiential learning: experience as the source for learning and development*. Prentice-Hall.
- Kydd, J. et A. Dorward, 2004, Implications of market and coordination failures for rural development in least developed countries. *Journal of International Development*, 16.
- Kydd, J., Dorward, A., Morrison, J. et G. Cadisch, 2002, *Agricultural development and pro-poor economic growth in Sub-Saharan Africa: potential and policy*. ADU Working paper 02/04, Imperial College Wye.
- Leeuwis, C., 2004, *Communication for rural innovation. Rethinking agricultural extension*. Troisième édition. Blackwell, Royaume Uni.
- Leturioner, J. et A. Maatman, 2005, *The fertilizer supply chain in Mali. Changing reference frameworks*. Division Afrique de l'IFDC.
- Lundy, M., Gottret, M.V., Cifuentes, W., Ostertag, C.F., Best, R., Peters, D. et S. Ferris, *Increasing the competitiveness of market chains for smallholder producers. A Field guide*. Rural Agro-Enterprise Development Project. International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Ouganda.
- Maatman A., Wopereis M., Debrah S. et R. Groot, 2007, *From thousands to millions, Accelerating agricultural intensification and economic growth in Sub-Saharan Africa*. In: Bationo, A., Waswa, B., Kihara, J. et J. Kimetu (Éditeurs), *Advances in Soil Fertility Research in Sub-Saharan Africa: Challenges and Opportunities*. Springer.
- Maatman, A. et A. Konlambigue, 2005, *Competitive strategy through innovative partnerships at the regional level: The case of tomatoes and soybean value chains in Northern Togo*. In: Omare, M.N., Makokha, M.O. et W. Oluoch-Kosura (Éditeurs), *Shaping the future of*

- African agriculture for development. The role of social scientists. Résultat du Symposium inaugural de l'Association des économistes agricoles africains (AAAE), 6-8 décembre 2005, Nairobi, Kenya.
- Maatman, A., 2005, The ISFM project. A review. Division Afrique de l'IFDC.
- Mazoyer, M., 2001, Protéger la paysannerie pauvre dans un contexte de mondialisation. FAO, Italie.
- Miehlbradt, A.O. et M. McVay, 2005, Évolution des Services d'Appui entrepreneurial (SAE): faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres. Compte-rendu 2005. Organisation Internationale du Travail.
- Mitchell Group, The, 2003, Promoting competitiveness in practice: the manager's guide to cluster-based approaches. USAID, États-Unis.
- Morvant-Roux, S., 2007, Quelle microfinance pour l'agriculture des pays en développement? FARM-Foundation.
- Ngeze, P.B., 2001, How to keep farm accounts. Acacia Publishers, Kenya, en collaboration avec CTA, Pays-Bas.
- Omamo, S.W., 2003, Policy research on African agriculture: trends, gaps and challenges. ISNAR Research Report 21. International Service for National Agricultural Research, Pays-Bas.
- Porter, M., 1985, Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. The Free Press, États-Unis.
- Porter, M.E., 1998, The competitive advantage of nations. The Free Press, USA (Première publication en 1990, avec une nouvelle introduction).
- Prahalad, C.K., 2006, Fortune at the bottom of the pyramid. Eradicating poverty through profits. Wharton School Publishing, États-Unis.
- Pretty, J.N., Guijt, I., Thompson, J. et I. Scoones, 1995, Participatory learning and action. A trainer's guide. Bert Bakker, Pays-Bas.
- Röling, N.G. et M.A.E. Wagemakers, 1998, (Éditeurs) Facilitating sustainable agriculture. Participatory learning and adaptive management in times of environmental uncertainty. Cambridge University Press, Royaume Uni.
- Röling, N.G., 1994, Platforms for decision-making about eco-systems. In: Fresco, Stroosnijder, Bouma, et Van Keulen (Éditeurs), The future of the land. Mobilizing and integrating knowledge for land use options. John Wiley & Sons, Royaume Uni.
- Ruben, R., Van Boekel, M., Van Tilburg, A. et J. Trienekens (Eds), 2007, Tropical food chains. Governance regimes for quality management. Wageningen Academic Publishers, Pays-Bas.
- Sachs, J.D., 2005, The end of poverty. Economic possibilities for our time. Penguin, États-Unis.
- Schon, D., 1983, The reflective practitioner. How professionals think in action. Basic Books Inc., États-Unis.
- Schreurs, M.E.A., Maatman, A. et C. Dangbegnon, 2001, In for a penny, in for a pound. Strategic site selection as a key element for on-farm research that aims to trigger sustainable agricultural intensification in West Africa. In: Vanlauwe, B., Diels, J., Sanginga, N. et R. Merckx (Éditeurs), 2001, Integrated plant nutrient management in Sub-Saharan Africa. From concept to practice. CABI publishing, Royaume Uni, en association avec the International Institute of Tropical Agriculture, Nigeria.
- Shepherd, A.W., 2007, Approaches to linking producers to markets. A review of experiences to date. Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper 13, FAO, Italie.
- Stewart, S., 1995, Learning together. The agricultural worker's participatory sourcebook. Littlerock, Heiffer Project International.

- Tanburn, J., Trah, G. et K. Hallberg, 2001, Business development services for small enterprises: Guiding principles for donor intervention. Préparé par le Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development. Banque mondiale, États-Unis.
- Tiffen, M., Mortimore, M. et F. Gichuki, 1994, More people, less erosion. Environmental recovery in Kenya. John Wiley & Sons Ltd., Royaume Uni.
- Timmer, C.P., 1988, The agricultural transformation. In: Handbook of Development Economics (Volume I), Chenery, H.B. et T.N. Srinivasan (Éditeurs). Elsevier Science Publishers, Pays-Bas.
- Timmer, C.P., 2003, Agriculture and pro-poor growth. Pro-Poor Economic Growth Research Studies, Development Alternatives Inc. et Boston Institute for Developing Economies, États-Unis.
- Van Keulen, H. et H. Breman, 1990, Agricultural development in the West African Sahelian région: a cure against land hunger? Agriculture, Ecosystems and Environment 32.
- Vorley, B., Fearne, A. et D. Ray (Éditeurs), 2007, Regoverning markets. A place for small-scale producers in modern agrifood chains? Gower Publishing Ltd., Royaume Uni.
- Wiggins, S., 1995, Change in African farming systems between the mid-1970s and mid-1980s. Journal of International Development 7 (6).
- Wiggins, S., 2002, Smallholder farming in Africa. In: D. Belshaw et I. Livingstone (Éditeurs) Renewing development in Sub-Saharan Africa: policy, performance and prospects. Routledge, Royaume Uni.
- Wopereis, M. et A. Maatman, 2002, Improving farming livelihoods in Sub-Saharan Africa: the case for integrated soil fertility management. International Training Program on Integrated Soil Fertility Management in the Tropics, 7-12 octobre, 2002. Division Afrique de l'IFDC.

Annexe Le réseau AISSA

Pour améliorer l'apprentissage et la diffusion de nouvelles idées, le renforcement des capacités et les échanges entre les services d'appui entrepreneurial sont cruciaux.



Logo du réseau AISSA

En mars 2004, l'IFDC et ses partenaires ont lancé le Réseau pour l'intensification agricole en Afrique sub-saharienne (AISSA). Le réseau AISSA met l'accent sur le développement institutionnel, l'empowerment et le renforcement des organisations de producteurs et d'entrepreneurs locaux plutôt que, comme c'est plus courant, sur le développement participatif de la technologie. Les membres du réseau sont des consultants et des SAE qui s'occupent de la facilitation d'intensification agricole et de développement des marchés. Les derniers peuvent inclure des agences de recherche et de vulgarisation, des ONG, des OP et des associations commerciales – si elles sont équipées d'unités particulières de formation ou de service. Les objectifs d'AISSA sont de:

1. Fournir une plateforme pour l'échange d'informations et d'expérience
2. Élaborer et diffuser des outils qui facilitent le développement de systèmes agricoles durables et d'entreprises rurales compétitives⁴⁶
3. Travailler ensemble pour mettre l'intensification agricole à l'ordre du jour des décideurs
4. Stimuler des activités collaboratives parmi les membres.

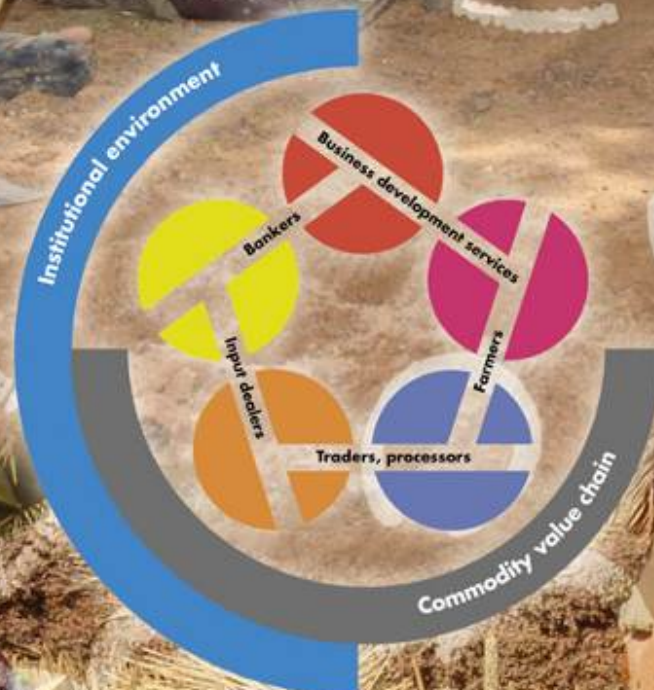
AISSA est un prénom féminin très courant en Afrique de l'Ouest. Ce n'est pas un hasard. Par ce nom, les membres du réseau reconnaissent le rôle essentiel des femmes dans l'agriculture africaine et l'importance donnée par le réseau AISSA aux questions liées au genre dans l'intensification agricole.

⁴⁶ Des versions révisées d'outils de facilitation et de guides de formations utilisés (et testés) par les institutions partenaires ont été réunies dans la première édition de la Boîte à outils AISSA. La Boîte à outils AISSA est une « œuvre en chantier » et AISSA et l'IFDC continueront à collecter et à éditer de nouveaux outils et guides de formation. Pour plus d'informations, connectez-vous sur le site internet d'AISSA: www.aissa.org.

AISSA s'occupe du renforcement des compétences permettant la prospérité des pôles d'entreprises agricoles et de chaînes de valeur et fait du lobbying, avec les parties prenantes locales, pour des environnements commerciaux favorables. En plus des sujets traditionnels du lobbying, AISSA vise à promouvoir un dialogue constructif entre le secteur privé et le secteur public afin de permettre une meilleure prise de conscience des fondations microéconomiques de la compétitivité nationale et des conséquences politiques. AISSA vise à devenir un réseau unique et exclusif qui unit tous les types d'institutions s'occupant de la facilitation de l'intensification agricole et du développement des marchés (à partir de la base). Dans ce but, AISSA aidera ses membres à élaborer des stratégies concurrentielles en améliorant leur efficacité à travailler avec les acteurs locaux par une maximisation du potentiel de leurs activités (approches de formation de formateurs) et par une spécialisation.

CASE is an actor-oriented approach to support agricultural intensification and market development in challenging regions of sub-Saharan Africa, specifically targeting smallholder farmers and local entrepreneurs.

CASE has been developed by IFDC & its partner institutions through a long process of experiential learning.



CASE empowers vulnerable groups to foster rural innovation.

CASE is based on three pillars:

-  **Agribusiness Cluster information**
(to strengthen & link local actors & stakeholders)
-  **Value Chain development**
(to facilitate efficient linkages between national & international agro-food markets & local clusters)
-  **Advocacy & Lobbying**
(to create enabling agribusiness environments for smallholder farmers & local entrepreneurs)

C = Competitive
A = Agricultural
S = Systems and
E = Enterprises



Cet ouvrage a été réalisé par l'ICRA pour l'IFDC et a été publié conjointement par l'IFDC et le CTA. Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement, sous quelque forme que ce soit, sans autorisation écrite de l'IFDC et du CTA.



L'IFDC est une organisation publique internationale traitant de questions cruciales comme la sécurité alimentaire internationale, le soulagement de la faim et de la pauvreté dans le monde, la protection de l'environnement et la promotion du développement économique et de l'autosuffisance. L'IFDC se concentre sur l'augmentation de la productivité dans la chaîne de valeur agricole des pays en développement. Celle-ci est réalisée par la création et le transfert d'une technologie de nutriments agricoles efficace et respectueuse de l'environnement et d'une expertise dans les entreprises agricoles

L'IFDC est dirigé par un conseil d'administration international qui comprend des représentants de nations développées et en développement. Ce centre à but non lucratif est appuyé par des agences d'aide bilatérale et multilatérale, des fondations privées et des gouvernements nationaux. Le Centre a été établi en 1994 en réponse à la crise mondiale alimentaire et énergétique. Jusqu'à présent, l'IFDC a apporté son assistance à près de 100 pays. Site internet: www.ifdc.org



Le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) est une institution internationale conjointe des Etats du Groupe ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) et de l'Union européenne (UE). Il intervient dans les pays ACP pour améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, accroître la prospérité dans les zones rurales et garantir une bonne gestion des ressources naturelles. Il facilite l'accès à l'information et aux connaissances, favorise l'élaboration des politiques agricoles dans la concertation et renforce les capacités des institutions et communautés concernées. Le CTA opère dans le cadre de l'Accord de Cotonou et est financé par l'UE.

Pour plus d'informations sur le CTA, visitez www.cta.int



L'ICRA est un centre international créé par des membres européens du Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale (GCRAI) pour développer le leadership dans la facilitation du développement rural et agricole basé sur les connaissances. Depuis plusieurs décennies, l'ICRA a accumulé une expérience et un savoir-faire dans le renforcement des capacités d'innovation, aux niveaux individuel, organisationnel et institutionnel.

L'ICRA organise des formations et un accompagnement à des professionnels et des équipes interorganisationnelles et multidisciplinaires de professionnels de la formation, de la recherche et du développement dans les 4 domaines suivants: La Recherche Agricole pour le Développement (RAD); La facilitation de l'apprentissage interactif; Le coaching en agribusiness; L'enseignement supérieur et la recherche action. Site internet: www.icra-edu.org

© 2012. Tous droits réservés.

Citation correcte: IFDC et CTA, 2012. Systèmes et entreprises agricoles compétitifs (CASE): une approche au niveau local du développement de l'agro-industrie en Afrique Subsaharienne. Volume I: Cadre de référence et premières expériences. IFDC

Imprimé par Veenman+, Rotterdam, Pays-Bas

Maatman, A. (Arno), 1959-

Systèmes et entreprises agricoles compétitifs (CASE): une approche au niveau local du développement de l'agro-industrie en Afrique Subsaharienne de A. Maatman, en collaboration avec V.A. Clottey ... [et al.].

Contient des références bibliographiques.

ISBN 978-0-88090-169-7

1. Développement rural--Afrique, subsaharienne. 2. Agriculture--Aspects économiques--Afrique, subsaharienne.
3. Projets de développement agricole--Afrique, subsaharienne. 4. Agriculture et état -- Afrique, subsaharienne.

