

Boîte à outils de CRS sur les filières

EXPLOITER LA FORCE DES MARCHÉS POUR
FAVORISER LE CHANGEMENT

de Jefferson Shriver, Shaun Ferris et Dan Barthmaier



Depuis 1943, Catholic Relief Services a le privilège de servir les pauvres et les plus vulnérables dans le monde. Sans considération de race, de croyance ou de nationalité, CRS apporte une aide d'urgence à la suite de catastrophes naturelles ou provoquées par l'homme. À travers des projets de développement dans les domaines, entre autres, de l'éducation, de la paix et la justice, de l'agriculture, de la microfinance, de la santé, du VIH et du sida, CRS s'emploie à préserver la dignité humaine et à promouvoir un meilleur niveau de vie. CRS travaille également aux États-Unis pour renforcer les connaissances et l'action des catholiques, et d'autres personnes s'intéressant aux questions de paix et de justice. Nos programmes et nos ressources répondent à l'appel des évêques des États-Unis à vivre en solidarité — comme une seule famille humaine, par-delà les frontières, par-delà les océans et au travers des différences de langue, de culture et de conditions économiques.

Photo de couverture : Dans le village d'Angoual Tanko au Niger, les femmes sont membres d'une entreprise de transformation de l'arachide, et utilisent les outils et la formation fournis par Catholic Relief Services dans le cadre du projet PASAM-TAI. L'huile d'arachides est vendue dans la communauté, et les membres se partagent les bénéfices. *Michael Stulman/CRS*

© 2019 Catholic Relief Services. Tous droits réservés. Ce matériel ne peut être reproduit, affiché, modifié ou distribué sans le consentement écrit du titulaire des droits d'auteur. Pour obtenir son autorisation, contactez pqpublications@crs.org.

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3443 USA
1.888.277.7575

www.crs.org

Boîte à outils de CRS sur les filières

EXPLOITER LA FORCE DES MARCHÉS POUR FAVORISER LE CHANGEMENT

de Jefferson Shriver, Shaun Ferris et Dan Barthmaier

DÉCEMBRE 2018

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1 Introduction aux filières	3
Théorie et conception des filières	3
Les types de marchés agricoles	7
Les acteurs principaux des filières	11
Les services d'appui aux entreprises :	13
Les régulateurs dans la filière agricole :	14
Conditions et méthodes de l'intégration aux marchés	16
Chapitre 2 Outils d'évaluation exploratoire des filières, et évaluations des marchés	21
Analyse territoriale	22
Outil de hiérarchisation des filières de CRS	24
Visualisation de votre entreprise :	26
Cartographie élémentaire des filières	26
Recherche de débouchés commerciaux	27
Analyse de la filière	32
Cartographie détaillée de la filière	36
Chapitre 3 Les stratégies d'amélioration des filières	39
1 : Améliorer la compétitivité et la performance	44
2 : Remédier aux défaillances du marché	45
3 : La gestion des ressources naturelles et des écosystèmes	48
4 : Améliorer l'efficacité dans l'utilisation des ressources	49
5 : Les réglementations et politiques environnementales	50
6 : Modèles opérationnels bénéficiant aux pauvres	53
7 : Développement de filières sensibles aux spécificités des sexes	53
8 : L'autonomisation économique des femmes et des jeunes	59
Les stratégies de développement des filières : conclusion	59
Chapitre 4 Financement des filières	63
Financement informel	69
Financement formel	74
Résumé des mécanismes de financement des petits exploitants agricoles	80
Chapitre 5 Mise en œuvre du projet : partenariats, gouvernance et facilitation	83
Les acteurs de la mise en œuvre dans le développement des filières	83
Réunir les acteurs des filières	87
Facilitation des filières	90
Chapitre 6 Appuyer les organisations paysannes et les agripreneurs	93
Segmentation des agriculteurs	94
Organisations paysannes et modèles opérationnels exclusifs	96
Typologies des modèles opérationnels et des organisations paysannes	97
Outils de renforcement organisationnel	102
Outil d'évaluation des coopératives	103
SCOPEinsight	103
Aider les organisations paysannes à gérer les risques	104
Étapes du processus de gestion des risques	107

Chapitre 7 Participation du secteur privé et filières	111
Pourquoi favoriser la participation du secteur privé ?	111
Favoriser la participation du secteur privé : quel est le rôle de CRS ?	113
Principes commerciaux inclusifs	114
Participation du secteur privé : Par où commencer ?	116
Méthodes pour renforcer les liens avec le secteur privé	117
Faciliter les liens avec les entreprises	119
Chapitre 8 TIC et gestion des données	127
Réseaux de messages texte SMS	132
Plateformes de médias sociaux	132
Apprentissage en ligne et apprentissage à distance	133
Outils et calculatrices analytiques	134
Argent mobile : une solution de haute technologie pour les communautés à court d'argent	134
Plateformes de marché agricole pour les échanges, les transferts et le troc	135
Systèmes numériques et à l'échelle des filières	135
Appuyer le secteur du développement agricole	136
Chapitre 9 Créer un environnement politique propice	139
Déterminer les besoins en matière de politiques	140
Utiliser la cartographie d'une filière pour recenser les domaines d'intervention	141
Types d'interventions de politique	143
Élaboration des politiques et plaidoyer	146
Cartographie des acteurs	147
Études de cas	148
Phases du programme	148
Impact	148
Principaux enseignements	149
Objectifs politiques	149
Approche	150
Cadre conceptuel	150
Chapitre 10 Gestion de la performance et apprentissage	153
MEAL et indicateurs sur les filières	153
Mesures au niveau de l'exploitation agricole	154
Méthodologie du revenu de subsistance	155
Évaluation des coopératives	156
Évaluations des filières	158
Mesures : Niveau des ménages	159
Mesures au niveau des organisations de producteurs	159
Mesures au niveau des partenaires de mise en œuvre	160

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Aperçu des méthodes utilisées pour l'analyse des filières et la mise en œuvre	22
Tableau 2. Critères de l'impact sur la filière.....	25
Tableau 3. Critères de faisabilité de la filière.....	25
Tableau 4. Stratégies commerciales fondées sur le type de marché et de produit	27
Tableau 5. Instrument d'enquête de base sur la demande.....	29
Tableau 6. Instrument d'enquête de marché plus détaillé.....	30
Tableau 7. Analyse de rentabilité d'un agriculteur cultivant des haricots en Ouganda	31
Tableau 8. Concept : Objectifs de développement de filières durables.....	39
Tableau 9. Stratégies commerciales fondées sur le type de marché et de produit	45
Tableau 10. Présentation des options d'amélioration pour le développement des filières.....	60
Tableau 11. Structures des coûts pour le maïs avec différents paquets de technologies/main-d'œuvre	66
Tableau 12. Types et sources de services financiers	68
Tableau 13. Vue d'ensemble des méthodes et des mécanismes financiers.....	81
Tableau 14. Convocation des rôles pour les groupes filière	89
Tableau 15. Tableau des rôles des praticiens des filières	91
Tableau 16. Modèles opératoires et organisations pilotes.....	97
Tableau 17. Segments de la matrice d'affaires	102
Tableau 18. Matrice d'Ansoff avec des niveaux de risque.....	106
Tableau 19. Contenu du Guide d'auto-évaluation des organisations de producteurs.....	158
Tableau 20. Niveaux de la filière et mesures associées	158
Tableau 21. Niveaux de la filière et mesures associées.....	159
Tableau 22. Mesures au niveau des organisations de producteurs	159
Tableau 23. Mesures au niveau du secteur privé	160
Tableau 24. Mesures au niveau des partenaires de mise en œuvre	160
Tableau 25. Mesures au niveau du secteur public :.....	161

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Voie de la prospérité.....	1
Figure 2. Les stratégies de commercialisation.....	5
Figure 3. Structure d'une chaîne de valeur avec ses trois niveaux d'acteurs.....	6
Figure 4. Les filières courtes et les filières longues.....	12
Figure 5. Illustration de l'analyse territoriale.....	23
Figure 6. Cadre de base d'une filière, avec des relations d'information supplémentaires	37
Figure 7. Cartographie de la filière avec plus d'informations sur les transactions et les relations	37
Figure 8. Recenser les ruptures dans la cartographie d'une filière.....	43
Figure 9. Cartographie conceptuelle d'une filière entre les zones de production et les zones de commercialisation.....	46
Figure 10. Les besoins financiers tout au long de la filière.....	64
Figure 11. Besoins de financement des agriculteurs par produit et segment.....	65
Figure 12. Transition des financements informels aux financements formels	67
Figure 13. Schéma conceptuel montrant où diverses formes de services financiers sont appliquées.....	69
Figure 14. Les paiements triangulaires peuvent utiliser un contrat comme garantie intangible pour payer les fournisseurs.....	76
Figure 15. Les récépissés d'entrepôt comme moyens d'accroître les flux de capitaux pour la filière	77
Figure 16. La filière et ses trois catégories d'acteurs.....	84
Figure 17. Illustration des différentes équipes d'assistance technique travaillant à des points différents de la filière.....	85
Figure 18. Liste de contrôle des options pour l'amélioration des filières	87
Figure 19. Exemple de matrice d'affaires pour APROCA Équateur	103
Figure 20. Cartographie des moyens d'appuyer les différents éléments de la filière	121
Figure 21. Utilisation des applications numériques dans le système de développement agricole.....	131
Figure 22. Composantes de la théorie du changement pour les moyens de subsistance agricoles.....	154
Figure 23. Exemple d'indicateur du revenu de subsistance.....	156



Portrait du producteur Juan Hurtado dans sa pépinière de la communauté de Las Delicias, San Ramón, Matagalpa, au Nicaragua. *Oscar Leiva/Silverlight pour CRS*

Boîte à outils de CRS sur les filières

La boîte à outils sur les filières fournit des méthodes pour appuyer les agriculteurs et les agricultrices dans les phases Construction-Croissance-Prospérité de la « voie de la prospérité » de CRS (**Figure 1**). Par cet ouvrage, CRS cherche à être reconnu comme un chef de file en matière de prestation de services aux filières et à exercer une influence sensible aux spécificités des sexes. La programmation portant sur les filières est aujourd'hui synonyme de développement agricole et CRS vise à adopter cette approche dans l'ensemble de son portefeuille de projets.

L'approche filière se fonde sur de nombreuses années de travail auprès des communautés agricoles partout dans le monde, et ce guide a été élaboré pour assurer une plus grande cohérence au cadre théorique et à l'exécution des programmes. Compte tenu de l'éventail des pays dans lesquels agit CRS, les pratiques liées aux filières varient d'un pays ou d'une région à l'autre, et les capacités de notre personnel sur le terrain ont eu tendance à être plus fortes dans les phases Relèvement et Construction de l'agriculture que dans celles liées à la croissance et la prospérité. Étant donné la pression croissante qui s'exerce sur les agriculteurs en faveur de la commercialisation et la compétitivité dans le secteur du développement agricole, il est urgent que les organisations de développement offrent de meilleurs conseils d'affaires aux petits exploitants agricoles commercialisant leur production. Cela nous oblige à moderniser nos méthodes, services et stratégies de conseil rural pour que nous puissions aider des millions d'agriculteurs et d'agricultrices à accroître leur productivité et à participer aux marchés modernes, de façon rentable, durable et socialement équitable. La boîte à outils de CRS sur les filières jette les bases de ce processus de modernisation.

RÉSUMÉ DU CONTENU

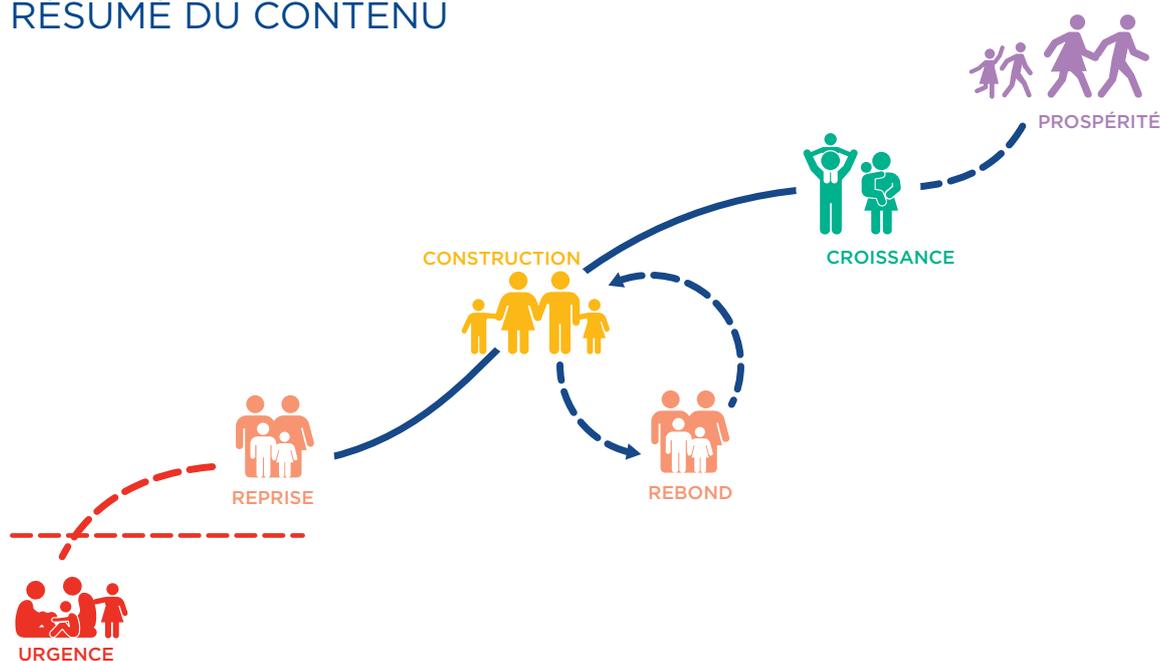


Figure 1. Voie de la prospérité

On a beaucoup écrit sur les filières ces quinze dernières années. Plutôt que de réinventer la roue, cette boîte à outils rassemble certaines des meilleures pratiques des principaux praticiens travaillant sur les filières : le CIAT¹, l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ)² et le Forum mondial pour le conseil rural (GFRAS)³. La boîte à outils comporte deux parties : Introduction aux filières et conception des programmes (chapitres 1 à 5), et Mise en œuvre de programmes axés sur les filières et courtage de relations (chapitres 6 à 10).

1 Approche territoriale du CIAT pour le développement de l'agro-industrie et méthodes de liaison

2 GIZ : Réf. approche filière

3 Ferris, S. et S. Irwin. 2016. « New extensionist learning kit. Module 10: The role of extension in supporting value chains. » Forum mondial pour le conseil rural (GFRAS). Lindau, Suisse.



Portrait d'Everth Esteban Rodríguez Jarquín, 20 ans, de la communauté El Ocote #2 à Siuna, au nord du Nicaragua, dans la plantation familiale de cacao. Everth fait partie du programme PROGRESA CARIBE de Catholic Relief Services qui aide les jeunes à entrer dans la filière de production du cacao. Le programme appuie 28 jeunes dans la région. *Oscar Leiva/Silverlight pour CRS*

Chapitre 1

Introduction aux filières

RÉSULTATS DE LA SECTION : APRÈS AVOIR LU CETTE SECTION, VOUS DEVRIEZ POUVOIR :

- Définir des stratégies de commercialisation et décrire les principaux éléments d'une filière.
- Définir les types de marchés

Ce chapitre donne au lecteur un aperçu des concepts liés aux filières, de leur terminologie et de leurs composantes. Si vous connaissez déjà les termes et les idées, vous pouvez passer directement au chapitre suivant. Si vous souhaitez rafraîchir vos connaissances sur les acteurs, la structure et les méthodes de liaison avec les filières, ces brèves sections vous fourniront les concepts et la terminologie de base.

THÉORIE ET CONCEPTION DES FILIÈRES

PASSER D'UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LA PRODUCTION DES AGRICULTEURS À UNE APPROCHE FILIÈRE

Les équipes de vulgarisation et les projets de développement ne peuvent plus se contenter d'aider les agriculteurs à produire plus. Les services de conseil modernes doivent définir les objectifs commerciaux des agriculteurs et des agricultrices et les aider à réaliser leurs ambitions. Cela signifie que les agents de terrain aussi bien que les agriculteurs ont besoin de compétences diverses permettant des améliorations dans l'organisation, la productivité et le sens des affaires. Dès le départ, la mise en œuvre des projets doit définir clairement les rôles et les responsabilités des deux côtés d'une stratégie d'amélioration. Les services de conseil doivent comprendre parfaitement les agriculteurs, et ceux-ci doivent jouer un rôle de premier plan dans leur transformation.

Chaque fois que cela est possible, les services agricoles doivent s'articuler autour des fins commerciales, et l'idéal serait qu'ils abandonnent le principe de gratuité pour passer à un système payant, afin que toutes les parties soient investies à un niveau conduisant à des résultats durables. Les agriculteurs et les organismes de développement qui ne parviennent pas à comprendre le cadre des affaires ont peu de chances de maintenir les acquis réalisés dans le cadre des projets lorsque ces services cessent d'être offerts. Si les agriculteurs et les agricultrices n'ont pas accès ou s'ils n'ont pas les ressources

nécessaires pour accéder aux intrants et aux réseaux commerciaux sans l'aide des agents de terrain, ils peuvent rapidement redescendre à de faibles niveaux de production et de ventes. Le scénario d'une rechute après des gains initiaux est un problème récurrent avec de nombreux projets. Nous devons comprendre ce défi et proposer des approches plus résilientes afin que les agriculteurs adoptent les nouvelles idées, technologies et compétences dans lesquelles ils veulent investir à l'avenir.

La méthode filière est une approche systémique qui vise à mieux comprendre les besoins des principaux acteurs des filières (c'est-à-dire, ceux qui achètent ou vendent des produits aux agriculteurs, commerçants, transformateurs, grossistes et détaillants, ainsi qu'aux consommateurs) et à recenser les principaux services d'appui aux entreprises (comme les fournisseurs d'intrants, les services de conseil et les services financiers) qui soutiennent la compétitivité et l'efficacité des activités des filières.

Une approche filière peut promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes ou elle peut accroître les inégalités. Une approche filière sensible aux spécificités des sexes peut aider à réduire l'insécurité alimentaire, le rapport de la FAO, La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture 2010-2011, ayant en effet déterminé que les rendements féminins pourraient croître de 20 % à 30 % si on réduisait les inégalités entre les hommes et les femmes dans l'accès aux intrants agricoles. Elle peut améliorer l'efficacité des filières, car celles-ci dépendent pour une large part des liens étroits et de la collaboration positive entre les acteurs, et les femmes sont des parties prenantes importantes tout au long des filières, bien qu'elles soient souvent invisibles ou négligées. Elle peut faire évoluer la parité entre les sexes, augmenter ou diminuer l'accès des femmes aux revenus et le contrôle qu'elles exercent sur ces revenus (Rubin et Manfre, 2014) ou conduire à des changements dans l'équilibre des pouvoirs de décision au niveau des ménages et des communautés compte tenu des modifications apportées aux rôles productifs des hommes et leur capacité de gain⁴

Cette approche convainc de plus en plus les donateurs, les entreprises et les équipes de développement, car les principes sur lesquels elle repose peuvent être appliqués à un large éventail de produits, de régions et de types d'agriculteurs. Cette approche peut être utilisée pour les agriculteurs vulnérables cherchant à établir des liens commerciaux de base avec un acheteur informel local et est tout aussi adaptée pour les organisations de producteurs plus avancées vendant des produits agricoles de qualité à de nombreux acheteurs formels. L'approche filière ne se résume pas à la résolution de problèmes paysans spécifiques. Elle permet de renforcer les capacités des partenaires commerciaux pour éliminer les obstacles fréquents et établit des relations entre chacun des acteurs, organisations et entreprises qui connectent les mondes formel et informel. Quand l'approche filière est proposée à des petits agriculteurs, le processus vise à :

- recenser les marchés auxquels les agriculteurs et les agricultrices peuvent avoir accès et qu'ils peuvent fournir ;
- identifier les partenaires des filières pour faciliter l'accès des petits agriculteurs aux marchés ;
- permettre aux partenaires des filières de devenir plus compétitifs au sein d'une filière cible ;

⁴ <http://www.fao.org/3/a-i6462e.pdf>; https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/WEE_in_Market_Systems_Framework_final.pdf; https://www.mercycorps.org/sites/default/files/Gender%20and%20Market%20Development_Mercy%20Corps.pdf

LES STRATÉGIES DE COMMERCIALISATION

DES LIENS COMMERCIAUX AUX FILIÈRES

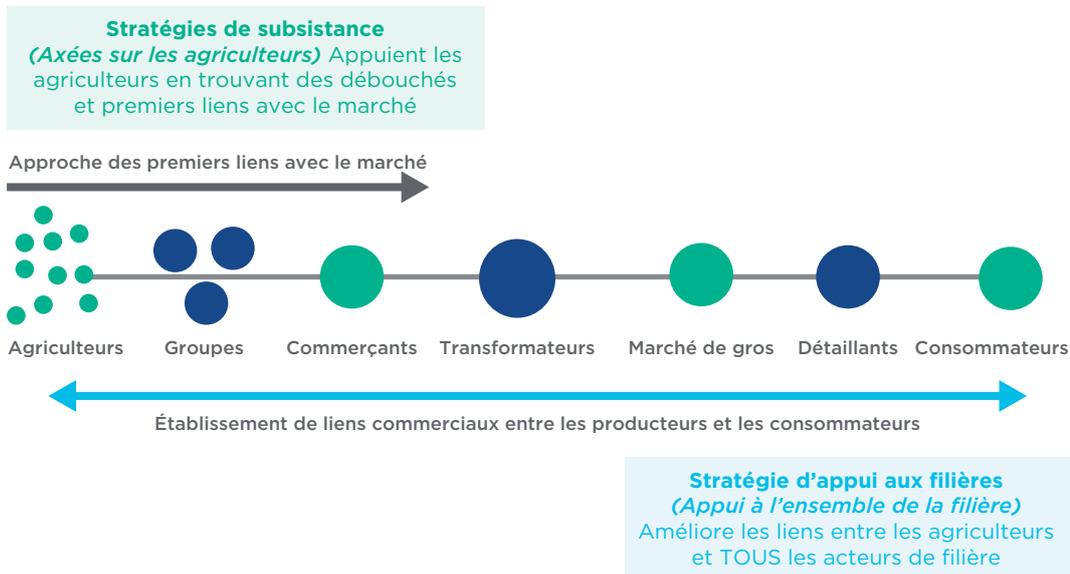


Figure 2. Les stratégies de commercialisation

Rechercher la stabilité : Lorsque vous travaillez avec des agriculteurs plus vulnérables, l'approche standard consiste principalement à aider les agriculteurs à former des groupes. On leur fournit une assistance technique et souvent des technologies améliorées, tels que des semences et des engrais gratuits pour produire plus. On aide ensuite ces agriculteurs à identifier le premier niveau de marché, c.-à-d. en général un acheteur local du marché voisin ou un commerçant. L'intervention est considérée comme une stratégie de subsistance, parce qu'elle vise à aider les agriculteurs à adopter des méthodes de production plus durables et qu'elle favorise la diversification des entreprises/cultures et l'appui dans d'autres domaines, tels que l'épargne et les prêts, ainsi que l'eau et l'assainissement pour stabiliser les familles d'agriculteurs et renforcer leur résilience. Il s'agit essentiellement d'une **stratégie de subsistance**, qui aide les agriculteurs à réaliser des objectifs de subsistance élémentaires, par exemple, des activités productives, des stratégies d'investissement et des choix en matière de procréation, **Figure 2**.

Chercher de meilleurs liens commerciaux : L'amélioration des filières est une approche beaucoup plus globale qui décrit les relations entre les acteurs du marché qui relient les producteurs et les consommateurs. L'analyse des filières permet à l'équipe chargée de cette amélioration de réunir les partenaires commerciaux intéressés, de détecter les blocages dans le système de marché et de trouver des façons d'augmenter leur avantage concurrentiel. Les agriculteurs sont souvent le maillon faible de la filière. Les stratégies relatives aux filières aideront donc les agriculteurs, mais ce travail est entrepris avec pour ambition d'améliorer les rôles et les relations commerciales, de sorte que les résultats soient obtenus dans un cadre d'affaires plus durable.

Différents termes décrivent les liens commerciaux entre agriculteurs et consommateurs, tels que *filières commerciales*, *filières d'approvisionnement* ou *chaînes de valeur*. Ces termes s'utilisent de façon interchangeable et décrivent comment les acteurs travaillent ensemble pour favoriser la circulation des biens, des savoirs et des flux financiers entre les personnes.

QU'EST-CE QU'UNE FILIÈRE ?

Une **filière** (ou chaîne de valeur) est une séquence d'activités interdépendantes qui, ensemble, ajoutent de la valeur à un produit tout en reliant les acheteurs, les vendeurs et les marchés. On peut définir une **filière agricole** comme les biens, les services et les processus nécessaires au mouvement d'un produit agricole de l'exploitation au client final. Cette filière est illustrée à la **figure 3**.

BLES TROIS NIVEAUX DE BASE D'UNE FILIÈRE

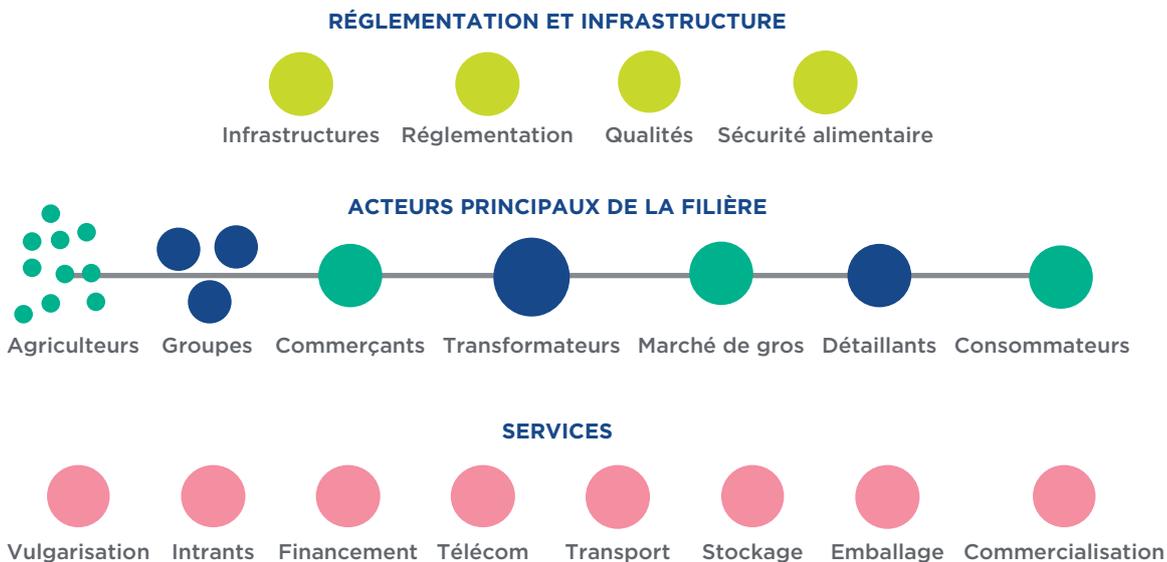


Figure 3. Structure d'une chaîne de valeur avec ses trois niveaux d'acteurs

Les acteurs des filières sont les personnes, les entreprises, les organisations et les associations qui sont impliquées dans la régulation, la production, l'achat, la vente et la fourniture de services qui permettent à des produits de passer des agriculteurs aux marchés, où ils sont achetés par les consommateurs. Selon leur position au sein de la filière, ou leur association avec la filière, tous les acteurs cherchent à conquérir des parts de marché, à offrir une valeur maximale et à augmenter leurs marges bénéficiaires. La dynamique des rapports sociaux entre les sexes dans le contexte local affectera la capacité des acteurs, hommes et femmes, à conquérir des parts de marché, à offrir une valeur maximale et à augmenter leurs marges bénéficiaires et à en tirer profit.

LIENS COMMERCIAUX AVEC LES FILIÈRES

Tous les projets axés sur le marché commencent par une forme ou une autre de diagnostic ou d'évaluation exploratoire en vue de déterminer la structure et la demande du marché d'un ou de plusieurs produits spécifiques. Sur la base des résultats de cette analyse, l'équipe de développement organise des réunions pour rassembler des acteurs, hommes et femmes, aux vues similaires le long d'une chaîne commerciale afin d'étudier les perspectives pour l'établissement de meilleurs liens de production, de vente et d'affaires. Le processus de la filière inclut plusieurs acteurs de la chaîne de valeur principale, ainsi que des services d'appui aux entreprises, et les organismes de réglementation, le cas échéant. Les filières peuvent inclure un modèle opératoire inclusif selon lequel une entreprise pilote de la chaîne de valeur cherche à modifier sa stratégie opératoire en faveur de liens commerciaux à long terme avec des petits agriculteurs à faible revenu.

Le rôle de l'équipe des filières est de détecter des marchés spécifiques et d'établir des relations d'affaires entre les principaux acteurs, tels que les organisations



Vanille séchée par de petits exploitants agricoles à Madagascar. *Jefferson Shriver/CRS*

paysannes avec leurs acheteurs et de développer des liens vers des services afin que les agriculteurs puissent accéder aux financements et aux intrants nécessaires pour maintenir et développer leurs activités commerciales. Les agents des filières peuvent démarrer un projet en sélectionnant un ou plusieurs produits et en établissant des liens entre les agriculteurs et des acheteurs de premier ordre. Toutefois, à mesure que les agriculteurs renforcent leurs capacités, les agents s'efforceront d'améliorer les activités des filières à l'échelle des systèmes, notamment les partis pris liés au sexe, de sorte que le plus grand nombre tire parti de l'amélioration et que s'établissent des relations commerciales plus durables.

LES TYPES DE MARCHÉS AGRICOLES

L'éventail des marchés agricoles varie des petits marchés locaux, où les agriculteurs vendent directement aux consommateurs locaux, aux marchés modernes mondialement intégrés, où des milliers d'agriculteurs vendent des millions de tonnes de produits sur des marchés de consommation de masse. Entre les deux, il existe de nombreux niveaux de marchés et de filières commerciales qui constituent le système alimentaire mondial. Quand vous améliorez des filières, envisagez divers types de marchés, leurs avantages et leurs inconvénients, et par la concertation, aidez les agriculteurs et les agricultrices à prendre des décisions sur des marchés leur offrant les meilleurs rendements à un niveau de risque acceptable. Les sections qui suivent traiteront des types de marchés agricoles, informels et formels, les plus importants.

LES MARCHÉS INFORMELS

Pour la plupart des petits agriculteurs des pays en développement, les marchés les plus accessibles sont les marchés informels. Ces marchés sont dits « informels », parce qu'ils échappent au régime fiscal et qu'aucune trace des opérations n'est conservée. Les marchés informels peuvent représenter jusqu'à 80 - 90 % des échanges agricoles dans les pays en développement et sont donc d'importants débouchés pour les petits agriculteurs. Les marchés informels incluent les transactions à la ferme, la vente en bordure de route, les marchés villageois, les marchés ruraux de regroupement et la vente sur les grands marchés urbains de gros et de détail.

Les marchés informels sont attrayants pour les petits agriculteurs, qui sont généralement payés en espèces à la livraison, et qui sont soumis à peu de règles, voire aucune. Il n'existe pas de qualités de produit officielles ni de mesures standards et aucun système de traçabilité ; les agriculteurs fixent leurs prix en fonction des conditions de l'offre et de la demande au niveau local. L'absence de normes et de qualités de produit avantage les petits fournisseurs et acheteurs de produits de qualité inférieure, qui peuvent être plus intéressés par la valeur et la quantité, que par la qualité.

Bien que leur structure soit élémentaire, les marchés informels se caractérisent par de gros volumes de produits et sont généralement très efficaces en ce qui concerne le débit. Ces marchés sont gérés par des associations commerciales qui maintiennent les approvisionnements et, souvent, gèrent la volatilité des prix par le biais d'un réseau étroit de commerçants. Le haut rendement de ces marchés peut surprendre, car l'absence de mise à exécution des qualités de produit signifie que les pertes après récolte sont inférieures à celles des marchés formels, puisqu'il existe une grande variabilité dans la qualité des marchandises pouvant être vendues. Cependant, les marchés informels présentent certains inconvénients.

- La faiblesse de la gouvernance favorise la fixation des prix et le manque de sécurité sanitaire des aliments.
- L'insuffisance des investissements des gestionnaires de marché fait que les marchés sont souvent bondés et insalubres.
- L'absence de modernisation des entreprises limite les possibilités d'investissement et la croissance.

Les sections qui suivent présentent les différents types de marchés informels, ainsi que les obstacles particuliers susceptibles de limiter davantage la participation des femmes que celle des hommes à ces différents marchés.

La vente directe à la ferme : C'est le type de marché le plus simple : les agriculteurs vendent leurs produits directement depuis leur ferme à leurs voisins ou à des commerçants, qui parcourent la région à la recherche de marchandises à acheter, ou à des agents acheteurs locaux. La vente directe à la ferme est pratique pour l'agriculteur, car il n'a pas de frais de commercialisation (par exemple pour le chargement et le déchargement) et on ne perd pas de temps perdu à passer des accords avec les autres membres d'un groupement de commercialisation avant de conclure la vente. Les femmes sont susceptibles de vendre davantage à la ferme, en particulier si elles sont soumises à des contraintes de la mobilité. Selon le contexte, quand une agricultrice confie sa production à son partenaire masculin pour qu'il la vende sur un marché plus éloigné, il peut garder une partie ou la totalité des fruits de la vente. Les prix des marchandises vendues à la ferme sont souvent bas.

Les marchés de regroupement informels : Les marchés de regroupement informels désignent des marchés où les agriculteurs et de petits commerçants locaux se réunissent régulièrement pour vendre leurs marchandises à de plus gros négociants. Autrement dit, les acheteurs des marchés de regroupement sont des commerçants, et non des

consommateurs. On trouve généralement les marchés de regroupement dans les zones rurales ou dans les petites villes proches de zones agricoles. De nombreux marchés de regroupement ne se tiennent qu'une ou deux fois par semaine ; certains ne se tiennent que pendant la saison des récoltes. Selon le contexte, les femmes peuvent se heurter à des contraintes culturelles qui limitent leurs contacts les commerçants, qui sont souvent des hommes. En outre, la date prévue pour la tenue du marché de regroupement peut entrer en conflit avec les responsabilités domestiques des femmes, qui peuvent limiter leur capacité à rencontrer des commerçants.

Les marchés de gros informels : Les marchés de gros informels, que l'on trouve généralement à la périphérie des plus grandes villes, sont des marchés où les commerçants (et quelques agriculteurs) vendent leurs produits en vrac. Les détaillants⁵ vont sur ces marchés de gros pour acheter des marchandises en vrac, qu'ils regroupent en petits lots pour les vendre sur leur étal ou dans leur boutique. En outre les obstacles potentiels mentionnés ci-dessus, le manque d'accès des femmes aux moyens de transport et les niveaux de production limités résultant de l'accès insuffisant aux intrants, à la technologie et aux biens (terres) peuvent faire obstacle à leur participation.

Les marchés de détail informels : Les marchés de détail informels sont des marchés où les consommateurs et les petites entreprises (tels que les restaurants et les vendeurs d'aliments sur la voie publique) achètent leur approvisionnement quotidien ou hebdomadaire en nourriture. Les agriculteurs peuvent vendre en vrac directement aux marchés de détail, mais pour ce faire, ils doivent s'arranger avec le détaillant. Les grossistes peuvent tenter d'empêcher les agriculteurs de vendre directement aux détaillants. Pour les femmes, la vente directe sur les marchés de détail informels peut également être entravée, selon le contexte, si elles ne sont pas organisées en associations qui regroupent leurs principales cultures.

LES MARCHÉS FORMELS (MODERNES)

Les marchés formels se composent de tous les commerces, les entreprises et les activités économiques dans les secteurs agricole et alimentaire qui sont structurés, contrôlés, protégés et imposés par l'État ou qui respectent des normes internationalement reconnues, telles que le **Codex Alimentarius**⁶. Les marchés formels relèvent souvent de réglementations publiques et privées spécifiques relatives à la sécurité sanitaire des aliments.

Outre que leur cadre juridique est plus quantifié, les marchés formels ou modernes fixent généralement des normes et des qualités de produit clairement définies pour leur approvisionnement ou processus d'achat. Les modalités d'achat sont souvent organisées autour d'un approvisionnement constant en termes de quantité, de qualité et de fréquence. Elles sont stipulées dans une forme ou une autre d'accord d'achat, comme un contrat ou une convention de vente.

Les agriculteurs et les organisations paysannes qui vendent sur les marchés formels doivent satisfaire à ces normes s'ils veulent maintenir les relations d'affaires. Pour collaborer avec ces marchés plus réglementés, les agriculteurs doivent être organisés et avoir les moyens de réunir des quantités suffisantes de produits de qualité constante pour perpétuer le cycle de la demande. Le non-respect des normes a des conséquences : l'acheteur peut rejeter un envoi de marchandises ou réduire un prix convenu à titre de compensation.

5 **Détaillant :** Société qui vend des produits directement aux consommateurs.

6 **Codex Alimentarius :** Recueil de normes, codes d'usage, directives et autres recommandations sur les denrées, la production alimentaire et la sécurité sanitaire des aliments et faisant référence au niveau international.

Comme les marchés formels recherchent des produits mieux définis, ils sont également plus compétitifs. Les acheteurs formels n'offrent pas toujours des prix plus élevés que dans le secteur informel. Toutefois, ils offrent généralement des méthodes d'établissement des prix plus cohérentes, des volumes plus élevés et de plus longues périodes d'achats saisonniers. Les marchés formels présentent généralement les caractéristiques suivantes :

- Les produits doivent répondre à des normes de qualité réglementées, et la réglementation en matière de sécurité sanitaire des aliments est plus stricte.
- Les informations sur les prix et les volumes sont enregistrées et communiquées.
- Les produits sont traçables.
- Les propriétaires des marchés formels investissent dans des infrastructures et des systèmes de stockage.
- L'assainissement est surveillé dans l'ensemble du système de marché.

Malgré les risques et les exigences supplémentaires, vendre sur des marchés formels a de nombreux avantages pour les agriculteurs. Ces marchés offrent de clairs signaux sur l'approvisionnement, les ventes à long terme, une plus grande transparence concernant les échanges et des possibilités d'établir de relations commerciales à long terme fondées sur la confiance entre agriculteurs et acheteurs. Les marchés formels sont également attrayants pour les consommateurs, car ils mettent l'accent sur la qualité des produits, ils vendent des produits en respectant des normes et des qualités de produits et ils ont les moyens juridiques de faire appliquer ces systèmes.

Les niveaux plus élevés de réglementation des marchés formels peuvent en même temps décourager les petits exploitants. Les modalités et conditions plus rigoureuses dans les secteurs des marchés formels tendent à favoriser les gros exploitants et, si les petits agriculteurs veulent participer à ces marchés, ils ont besoin d'être bien organisés et d'en respecter pleinement les exigences. Pour les femmes, les contraintes sont souvent plus grandes ; car traditionnellement, leur pouvoir de négociation commerciale est moindre du fait de leur inclusion limitée dans les contrats et de leur sous-représentation dans les groupes organisés résultant des exigences élevées d'adhésion et des normes culturelles régissant le rôle public des femmes⁷. Les équipes des filières peuvent aider les agriculteurs à accéder à ces marchés plus lucratifs et travailler de concert avec les acheteurs formels pour élaborer des modèles opérationnels plus inclusifs tenant mieux compte des options des petits exploitants agricoles et des contraintes auxquelles ils font face. Les sections suivantes examinent différents types de marchés formels.

Les marchés de la transformation alimentaire : La croissance des revenus en milieu urbain est en train de changer les habitudes alimentaires des consommateurs en faveur des aliments transformés et emballés. Dans l'industrie alimentaire et celle des boissons, les transformateurs, qu'il s'agisse de petites et moyennes entreprises ou des grandes entreprises bien établies, proposent aux groupements d'agriculteurs et aux commerçants de nouveaux débouchés lucratifs et la perspective de relations commerciales solides et durables.

Les marchés de l'alimentation animale : Au niveau mondial, nous consommons davantage de viande et de produits laitiers, ce qui génère une demande croissante pour les produits destinés à l'alimentation animale. Les transformateurs de produits alimentaires pour le bétail ont besoin de sources de glucides et de protéines dans leurs produits et formulations alimentaires, ce qui donne aux agriculteurs la possibilité de cultiver une large gamme de cultures, dont le maïs et le soja, pour approvisionner les marchés des transformateurs d'aliments pour animaux.

⁷ Les obstacles entravant l'accès aux marchés informels s'appliquent aussi aux marchés formels.

Les supermarchés : À mesure que les pays s'urbanisent, les gens veulent faire leurs courses dans des magasins pratiques, où ils peuvent faire tous leurs achats. Les supermarchés permettent aux consommateurs d'acheter dans un même endroit un vaste éventail de marchandises de différents types. Les denrées sont joliment emballées et de bonne qualité. Dans les pays en développement, les supermarchés vendent surtout aux citadins à revenu moyen ou élevé. Les agriculteurs peuvent vendre leurs produits directement aux supermarchés, mais ils doivent respecter de rigoureuses exigences en matière de qualité et de volume.

Les hôtels et les restaurants : L'urbanisation et la hausse des revenus entraînent des changements dans les régimes alimentaires, les consommateurs urbains achetant des produits de meilleure qualité et à plus forte valeur, comme des légumes, de la viande et des produits laitiers. Les centres urbains concentrent également un grand nombre de consommateurs dont le mode de vie se caractérise par l'achat de repas cuits dans des hôtels et des restaurants. Par souci de qualité, les chefs cuisiniers travaillent souvent directement avec des agriculteurs ou avec des fournisseurs fiables de produits de grande qualité. La valeur plus élevée de ces marchés offre de nouvelles possibilités aux agriculteurs de vendre leurs produits à meilleur prix à des acheteurs disposant de revenus plus élevés.

Les marchés d'exportation : Les exemples de commerce à l'exportation incluent traditionnellement un mélange de produits alimentaires et fibreux, comme le café, le cacao, le thé, les fruits tropicaux, les fruits à coque et le coton. Cette liste ne cesse de s'allonger, car le commerce des produits agricoles est toujours plus mondialisé et les marchandises circulent dans toutes les directions. Le commerce mondial est alimenté par la demande des consommateurs qui réclament des produits alimentaires toute l'année, ce qui exige que les transformateurs et les détaillants aient des fournisseurs partout dans le monde pour être sûrs de disposer de stocks maximaux de produits frais, quelle que soit la saison.

QUI SONT LES PRINCIPAUX ACTEURS DES FILIÈRES AGRICOLES ?

Comme le montre la **figure 3** ci-dessus, les filières regroupent différentes personnes travaillant en étroite collaboration pour déplacer, agréger et ajouter de la valeur à un produit en reliant les producteurs, les commerçants et les transformateurs aux marchés. On compte trois principaux niveaux d'acteurs.

- **Les acteurs principaux des filières**, qui achètent et vendent physiquement un produit et font le lien entre les agriculteurs et les consommateurs.
- **Les services d'appui aux entreprises**, qui permettent aux acteurs des filières d'exercer efficacement leurs activités.
- **Les organismes de réglementation**, qui appuient les politiques et les normes au sein des filières.

LES ACTEURS PRINCIPAUX DES FILIÈRES

Les acteurs principaux des filières sont les agriculteurs, les transformateurs et les commerçants, qui remplissent les fonctions nécessaires à la production et à la commercialisation des produits agricoles. Après la production, chacun des principaux acteurs des filières vend ou achète physiquement le produit. Le nombre d'acteurs, hommes et femmes, peut varier entre deux ou trois et dix ou quinze entités distinctes couvrant plusieurs transactions. Une filière peut être locale - quand les agriculteurs vendent à des commerçants ou des détaillants de leur région -, mais avec la gestion des filières commerciales modernes, de nombreuses filières sont nationales ou s'étendent sur plusieurs pays et continents (voir la **figure 4** pour la structure de base).

QUEL TYPE DE LIEN AVEC LE MARCHÉ EST-IL ENVISAGÉ ?

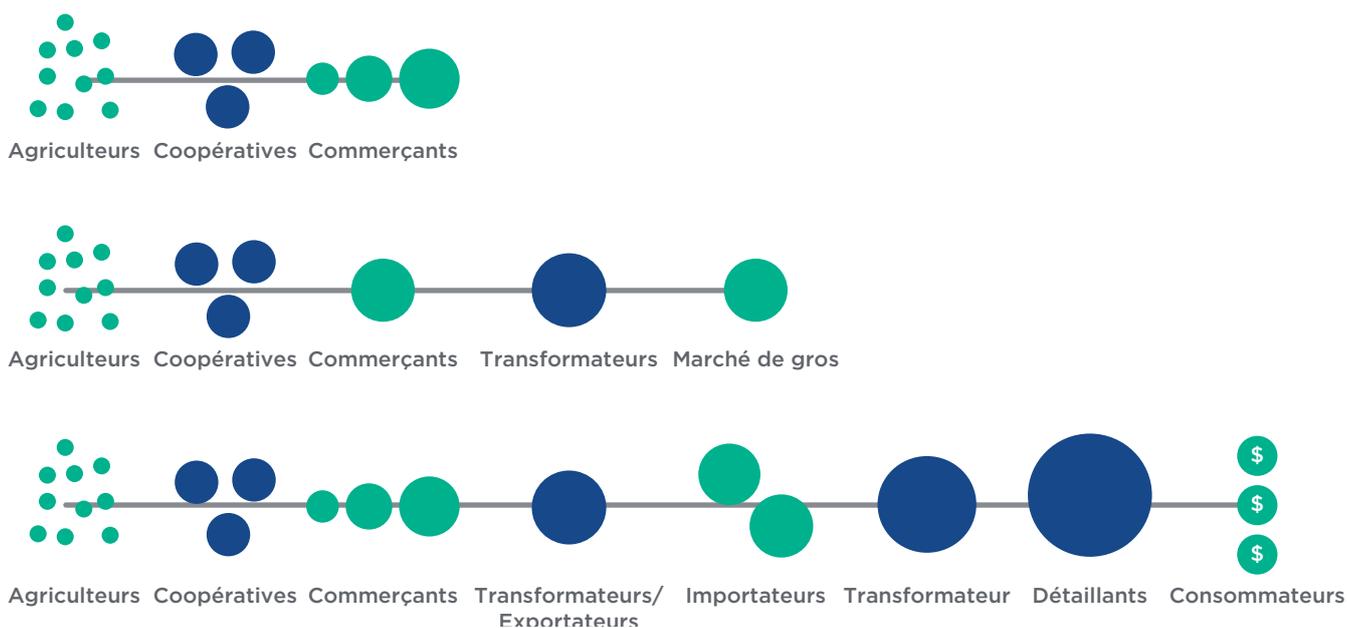


Figure 4. Les filières courtes et les filières longues

Les rôles fondamentaux des acteurs principaux des filières sont illustrés et expliqués ci-dessus. N'oubliez pas que selon le contexte, les hommes et les femmes peuvent être n'importe lesquels de ces principaux acteurs. En lisant ce qui les concerne plus bas, pensez donc à la différenciation en fonction du sexe et de l'âge qui évolue en fonction des normes liées au genre régissant les rôles, les responsabilités et les relations et à la façon dont les liens entre les principaux acteurs des filières peuvent s'en trouver affectés.

Les agriculteurs : Les agriculteurs cultivent la terre ou élèvent des animaux et ils opèrent, eux ou leurs proches, la première transformation (récolte, séchage, tri, etc.). Ils vendent parfois directement aux consommateurs (souvent d'autres habitants du village), mais, plus généralement, ils vendent à des commerçants.

Les collecteurs : Les collecteurs sont de petits commerçants locaux, qui achètent directement auprès des agriculteurs. Ils peuvent acheter certains produits à plusieurs agriculteurs et les stocker jusqu'à ce qu'ils en aient en quantité suffisante pour les vendre à un plus gros négociant ou à un transformateur. Les collecteurs ont peu de capitaux, achètent en petites quantités et peuvent subir des pertes de récolte dues aux ravageurs, aux maladies ou à des toxines. Ils peuvent utiliser des motos ou peuvent posséder ou bien louer un petit camion.

Les transformateurs : Les transformateurs, qui transforment le produit d'une manière ou d'une autre, incluent les meuniers, les producteurs de céréales fourragères, les bouchers, les artisans du cuir, les torrificateurs, les fabricants de jus de fruits, les conserveries et les entreprises qui fabriquent des chips ou qui conditionnent des aliments surgelés. Les transformateurs varient des petites entreprises familiales aux grandes entreprises. Ils peuvent être implantés dans des zones rurales ou en milieu urbain, et leur technologie peut être traditionnelle ou moderne.

Les grossistes : Les grossistes négocient des quantités beaucoup plus importantes que les collecteurs. Ils possèdent ou louent un véhicule de plus grande taille et ont leurs propres magasins de stockage. Ils achètent la plupart de leurs fournitures auprès de petits commerçants ou de transformateurs, mais certains achètent aussi à des agriculteurs directement. Les grossistes fournissent les détaillants des villes.

Les détaillants : Les détaillants vendent les produits aux consommateurs. Les chaînes de supermarchés sont de grandes sociétés qui gèrent de gros volumes de nombreux produits différents. En revanche, les petites boutiques et les vendeurs sur les marchés vendent moins de marchandises et en quantités beaucoup plus faibles et ils ne conservent pas de stocks importants.

Les consommateurs : Les consommateurs, qui sont le dernier maillon de la filière, sont les acheteurs et les utilisateurs du produit. Ils incluent les utilisateurs finaux, qui mangent ou boivent l'aliment, ou qui portent les vêtements de laine ou de coton. Les consommateurs incluent également des sociétés qui utilisent le produit pour en faire quelque chose d'autre, tel qu'un restaurant utilisant de l'huile d'arachide pour faire frire des aliments.

LES SERVICES D'APPUI AUX ENTREPRISES :

Il s'agit des personnes et des organisations qui appuient la production, l'approvisionnement et la commercialisation des marchandises sans en être propriétaires. Ils remplissent toute une gamme de fonctions, notamment la fourniture d'intrants, des services de conseil, des infrastructures et des financements. Les services d'appui aux entreprises sont essentiels pour aider les acteurs principaux des filières de commercialisation à remplir leurs fonctions commerciales. Ces services risquent d'être moins accessibles aux femmes des filières, et s'ils le sont, ils peuvent ne pas être adaptés à leurs besoins ni à ceux d'autres groupes vulnérables. Les services d'appui aux entreprises incluent notamment :

Les fournisseurs d'intrants : Les fournisseurs d'intrants fournissent les produits clés dont ont besoin les agriculteurs pour cultiver la terre et élever des animaux : semences, produits agrochimiques, médicaments vétérinaires, pompes et tuyaux d'irrigation, outils agricoles, machines (par exemple des batteuses) et pièces de rechange. Autrement dit, les fournisseurs d'intrants fournissent essentiellement tout le matériel et l'équipement de base dont les agriculteurs ont besoin pour la production.

Les services de communication : L'acheminement sans heurt de l'information est vital au fonctionnement d'une filière. La communication peut se faire en personne, par téléphone ou courrier électronique, sur Internet ou par le biais d'un service postal traditionnel. La téléphonie mobile et le courrier électronique gagnent en importance dans le monde en développement. De nombreux acheteurs achètent désormais uniquement auprès de fournisseurs dotés d'un téléphone portable.

Les services de conseil rural : Les agriculteurs et d'autres acteurs de la chaîne de valeur ont besoin d'informations et de conseils spécialisés dans les domaines de la production, du traitement après récolte, de la commercialisation, de la gestion, du financement et de la stratégie opératoire. Il existe plusieurs types de services de conseil rural : les agents de vulgarisation agricole, les agriculteurs chefs de file, les agents de terrain d'organisations non gouvernementales, les agents de terrain du secteur privé et les cabinets de conseil spécialisés.

Les services d'information sur les marchés : Les agriculteurs ont besoin de différents types d'informations sur les marchés, notamment :

- **Les prix au comptant :** Prix du produit à un endroit et à un moment précis.
- **Les tendances des prix :** Variations de prix d'un endroit à un autre et d'une saison à une autre.
- **Les primes de prix :** Prix offerts pour des qualités de produit ou des normes spécifiques ou pour des quantités de produits plus importantes ou moins importantes.

Ces informations aident les agriculteurs à décider en pleine connaissance de cause quoi cultiver, où vendre, quand vendre et comment vendre leurs produits. En outre, les agriculteurs ont aussi besoin d'autres types d'informations sur les marchés, notamment des liens avec des acheteurs potentiels, des informations sur la qualité et la quantité des produits, et la fréquence de livraison, ainsi que les conditions de paiement, comme la façon dont le paiement est effectué (par exemple, en espèces, par chèque ou par virement bancaire) et à quel moment le paiement sera effectué (par exemple, à la livraison, à la fin du mois, dans un délai de trente jours, etc.).

Les services financiers : Les services financiers fournissent les capitaux dont ont besoin les acteurs de la chaîne de valeur pour maintenir la viabilité de leur entreprise. Les agriculteurs ont besoin de crédits afin d'acheter des semences et des engrais, de payer des ouvriers pour labourer, désherber et récolter, d'acheter des sacs et des cageots, de payer les frais pour faire moudre leur grain et de transporter leurs produits au marché. De même, les commerçants et les transformateurs ont aussi besoin de crédit pour acheter des produits et en payer le transport et le stockage. Les fournisseurs de crédit incluent les prêteurs locaux, les clubs d'épargne, les institutions de microfinance et les banques. D'autres services financiers incluent l'épargne, l'assurance, le crédit-bail, le crédit contre récépissés d'entrepôt et les garanties de prêts.

L'aide à la recherche : La recherche fournit aux agriculteurs de nouveaux produits et de nouvelles méthodes de production. Les nouvelles variétés de cultures peuvent avoir de meilleurs rendements, être résistantes aux ravageurs et aux maladies, avoir une plus grande valeur nutritive, exiger moins de main-d'œuvre ou être tolérantes à la sécheresse. Les nouvelles méthodes agricoles peuvent permettre aux agriculteurs de réduire leur charge de travail, d'accroître leur productivité ou de réduire leurs risques et leurs coûts. La recherche aide aussi les agriculteurs à devenir plus compétitifs, à améliorer leur qualité, à réduire leurs pertes ou à ajouter de la valeur à leur production.

LES RÉGULATEURS DANS LA FILIÈRE AGRICOLE :

Les principaux responsables de la réglementation sont les acteurs et les organismes du troisième niveau de la chaîne de valeur qui définissent les politiques officielles et non officielles, les **normes**⁸ et les réglementations légales qui régissent la façon dont les principaux acteurs et les prestataires de services aux entreprises mènent leurs activités et proposent leurs produits ou services. Ces règles et normes sont souvent appliquées par le biais d'organismes publics, comme les ministères des Finances ou de l'Agriculture, les organismes de normalisation et l'administration fiscale ou les fonctionnaires des douanes. Ces régulateurs sont souvent chargés de fournir licences et permis, d'enregistrer les groupes achetant et vendant des produits spécifiques et de permettre aux entreprises d'accéder à des services de base, tels que l'électricité, l'eau, les routes et l'octroi de titres fonciers. Outre la réglementation par l'État, un nombre croissant de normes et de systèmes de certifications du secteur privé imposent aux fournisseurs des règles relatives à la sécurité sanitaire des aliments et aux systèmes de production alimentaire.

L'importance des régulateurs dans la chaîne de valeur est souvent négligée, alors qu'ils peuvent jouer un rôle essentiel dans le fonctionnement des marchés et la capacité des entreprises agricoles à participer aux filières avec succès. Ils peuvent aussi dresser des obstacles liés au genre, par exemple en empêchant les femmes de travailler ou de gérer une affaire. Le cadre juridique est un élément essentiel de l'exploitation des marchés modernes, car il permet aux producteurs et aux commerçants éloignés de collaborer

⁸ **Norme :** Niveau de qualité auquel les produits doivent se conformer.

au sein d'un système d'**arbitrage**⁹ permettant le règlement rapide des **différends**¹⁰ si les accords commerciaux ne sont pas respectés.

Réglementation en matière de sécurité sanitaire des aliments : Dans de nombreux pays en développement, les normes de production et de sécurité sanitaire des aliments sont rarement surveillées, contrôlées ou appliquées. Dans cette situation non réglementée, il existe peu de normes de qualité ou de méthodes normalisées, de restrictions sur les produits agrochimiques ou de **qualités de produit**¹¹. Les produits sont négociés en utilisant des mesures locales, qui varient selon le produit, le type de marché et le lieu.

Bien que la plupart des pays fassent partie d'un accord mondial, le Codex Alimentarius, les pays en développement sont peu nombreux à mettre ces mesures en pratique. Les conditions sanitaires à la ferme ou aux points de vente le long de la chaîne de valeur ne font généralement pas l'objet d'inspections régulières, ce qui signifie que les pratiques de manipulation sont soumises à divers facteurs de risque et dangers associés aux infections, aux contaminations et à des variations dans la qualité des produits. Pour la plupart, les conditions sont telles que les aliments restent propres à la consommation, mais l'absence de normes dans les systèmes alimentaires comporte des risques pour les consommateurs.

Actuellement, le facteur le plus important pour améliorer la production et l'application des dispositions en matière de sécurité alimentaire repose sur des **accords commerciaux**¹² dans le secteur privé et au niveau international. Les agriculteurs désireux de vendre leurs produits sur les marchés modernes, dans leur pays ou à l'étranger, doivent respecter les accords en matière de commerce et de sécurité sanitaire des aliments.

Les questions relatives à la sécurité sanitaire des aliments dans les filières : Les marchés partout dans le monde sont en mutation rapide, et les consommateurs sont de plus en plus conscients des avantages de consommer des aliments de bonne qualité et sains et des dangers que présentent les aliments contaminés ou de mauvaise qualité. Si les agriculteurs veulent vendre leurs produits sur les marchés formels, ils doivent être informés des exigences du marché et des sanctions encourues quand les produits alimentaires ne répondent pas aux normes.

Des organisations comme l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (**FAO**) et le ministère de l'Agriculture des États-Unis (**USDA**), collaborent avec les gouvernements des pays en développement pour renforcer les capacités des laboratoires nationaux d'analyse des produits alimentaires, afin qu'ils puissent surveiller et gérer l'application des normes dans les systèmes de production alimentaire. Ce travail vise à s'assurer que l'offre nationale de denrées alimentaires est sûre et à trouver des moyens d'éviter les maladies causées par des sources de nourriture et d'eau insalubres susceptibles de provoquer des **infections par le choléra**¹³ ou la **typhoïde**¹⁴. De mauvaises conditions de stockage peuvent également engendrer des risques tels que l'exposition à **l'aflatoxine**¹⁵ et aux **mycotoxines**¹⁶ et l'accumulation de résidus chimiques.

Il est aussi nécessaire de surveiller que les aliments ne sont pas contaminés par ses métaux lourds, comme le plomb, le mercure et le cadmium, qui s'y trouvent parfois. Ion

9 **Arbitrage** : Règlement d'un différend entre des parties par une tierce partie neutre (l'arbitre) sans engager de poursuites en justice.

10 **Différend** : Mésentente dans un contexte commercial ou juridique.

11 **Qualités de produit** : Processus de tri des unités d'un produit en niveaux de qualité définis selon des normes spécifiques.

12 **Accord commercial** : Accord entre pays stipulant les conditions dans lesquelles les biens et les services peuvent être échangés.

13 **Choléra** : Infection aiguë caractérisée par des selles très fréquentes, menant à une déshydratation sévère et pouvant entraîner la mort.

14 **Typhoïde** : Infection bactérienne pouvant se propager à tout l'organisme et atteindre plusieurs organes.

15 **Aflatoxine** : Groupe de composés toxiques produits par certains champignons proliférant dans les aliments et pouvant causer des lésions hépatiques.

16 **Mycotoxine** : Substance toxique produite par un champignon dans les aliments.

doit également se préoccuper de la mauvaise utilisation des **pesticides**, en particulier dans les pays où les systèmes de production alimentaire ne sont pas réglementés ou surveillés. Les pesticides sont utilisés dans de nombreuses exploitations agricoles, de la production de fruits et légumes aux opérations d'alimentation des animaux d'élevage.

La certification de Bonnes pratiques agricoles mondiales Pour répondre aux préoccupations des consommateurs concernant la sécurité sanitaire des aliments, les incidences environnementales, ainsi que la santé, la sécurité et le bien-être des ouvriers et des animaux, les détaillants européens ont développé la certification de Bonnes pratiques agricoles mondiales. Leur solution a été d'intégrer leurs propres normes et procédures et d'élaborer un système de certification de bonnes pratiques agricoles indépendant.

CONDITIONS ET MÉTHODES DE L'INTÉGRATION AUX MARCHÉS

Bien que tous les agriculteurs participent aux marchés, des millions d'entre eux n'ont pas de bonnes compétences commerciales et bon nombre ne sont associés à aucune association professionnelle susceptible de les aider à améliorer leur performance sur le marché. Cette section décrit les types de stratégies commerciales fréquemment mises en œuvre par **les petits exploitants agricoles**¹⁷ dans les zones rurales et les différentes manières dont les agents de vulgarisation peuvent les aider à mieux comprendre leurs options marchandes.

Les ventes opportunistes : Dans les économies émergentes, la majorité des petits agriculteurs produisent suffisamment de cultures vivrières pour satisfaire leurs besoins familiaux. Ils travaillent seuls et n'appartiennent à aucun groupement de commercialisation ayant des objectifs de production. Lorsque les récoltes sont bonnes, ces agriculteurs vendent une petite partie des excédents de production de qualité inégale à l'acheteur le plus proche, immédiatement après la récolte, pour répondre à leurs besoins de trésorerie et acheter des produits alimentaires plus tard dans la saison à un coût plus élevé. Ces agriculteurs vendent généralement depuis leur ferme à des mandataires locaux ou à des commerçants ambulants. Ces ventes passives ou opportunistes entraînent peu de frais et des risques minimes, mais commandent aussi le prix le plus bas pour leurs produits. Ces agriculteurs sont souvent appelés des « preneurs de prix ». Il est fréquent que ces agriculteurs ne connaissent pas leurs coûts de production et il arrive qu'ils vendent leurs produits à un prix inférieur à ce qu'ils ont dû déboursier pour les produire.

Les accords de vente informels : Pour de nombreux agriculteurs, un accord de vente juridique n'est pas une option séduisante, car il augmente leurs coûts de commercialisation et exige un niveau d'engagement à l'égard des autres membres de leur coopérative et de leurs acheteurs qu'ils ne sont pas disposés à assumer. Les agriculteurs sont souvent réticents à assumer ces responsabilités, car ils préfèrent la souplesse soit de ne pas vendre, soit de vendre à n'importe quel acheteur offrant un prix acceptable, soit d'acheter à un moment qui leur convient mieux.

Les petits agriculteurs, qui sont plus organisés et qui prévoient de vendre par l'intermédiaire de leurs **coopératives**¹⁸, négocient souvent des accords de base avec des acheteurs. Ces accords de vente ne sont pas des documents formels ou juridiques, mais ils aident les exploitants agricoles à coordonner leurs activités avec d'autres agriculteurs et à assembler ou combiner leurs marchandises pour les vendre aux acheteurs plus importants. Ces accords de vente informels sont souvent conclus à l'amiable ou par le biais d'une lettre d'intention de vendre.

17 **Petits exploitants agricoles** : Agriculteurs et agricultrices propriétaires de petites parcelles de terrain produisant des cultures vivrières en s'appuyant principalement sur la main-d'œuvre familiale.

18 **Coopérative** : Organisation détenue et gérée conjointement par ses membres (par exemple, un groupe d'agriculteurs) qui se partagent les bénéfices.

Les acheteurs ont appris qu'il est difficile de forcer les agriculteurs informels à conclure des contrats juridiques et ont décidé de leur proposer des accords de vente portant sur un volume de production. Peu d'acheteurs concluent des accords à prix fixe, car les agriculteurs sont très sensibles aux prix. Les accords prévoient donc généralement que les prix seront négociés au moment de la vente. Ces accords de base sont une première étape utile dans le renforcement des relations commerciales. Ils permettent aux acheteurs de fournir les spécifications des ventes, en termes de volume et de qualité. Ils permettent aussi aux agriculteurs de fixer un objectif avec les acheteurs, contribuant ainsi à leurs plans de commercialisation et de production internes. L'avantage d'un accord de vente informel est qu'il ne comporte aucun engagement juridique et qu'il peut être conclu rapidement. L'inconvénient est qu'il peut être facilement rompu, quand les agriculteurs retombent dans des **ventes opportunistes**¹⁹ ou **parallèles**²⁰. Les femmes sont aussi désavantagées lorsqu'elles adoptent cette stratégie de commercialisation compte tenu de leur participation limitée dans les coopératives et du fait qu'elles ont peu accès aux actifs, aux intrants et à la technologie permettant de respecter les normes de qualité et les niveaux de production convenus.

Agriculture sous-contrat et commercialisation : L'agriculture contractuelle fournit aux petits exploitants un accord de vente directe dans un marché cible. Cet accord repose généralement sur un certain nombre de spécifications : prix, normes de qualité et volumes de ventes. Les contrats varient, mais sont généralement conclus par le biais d'une société intermédiaire, qui obtient le marché, puis se procure des produits auprès de petits exploitants pour accroître les volumes d'approvisionnement et contrôler la qualité. Ces sociétés intermédiaires apportent souvent un appui financier, technologique et logistique, ce qui réduit de manière non négligeable les risques pour les petits exploitants.

La passation de contrat est utilisée dans de nombreux accords commerciaux formels pour des produits tels que le café, le cacao, le coton et les produits horticoles à valeur élevée destinés au marché intérieur et à l'exportation. À mesure que les pays s'urbanisent et formalisent leurs systèmes alimentaires, la passation de contrat est également utilisée pour satisfaire aux normes de qualité dans les chaînes d'approvisionnement alimentaire. L'essor des marchés alimentaires structurés, tels que les fast-foods et les supermarchés, a aussi accru la commercialisation et l'agriculture sous-contrat. Les contrats sont attrayants pour les agriculteurs, car ils offrent i) un accès plus constant aux marchés, ii) une tarification compétitive, qui peut offrir aux agriculteurs des prix légèrement en dessous des cours marché, iii) l'accès à de nouvelles connaissances et technologies, iv) l'accès au financement et v) un meilleur capital social par le biais d'organisations offrant des chantiers d'apprentissage et de futurs débouchés commerciaux.

L'inconvénient de l'agriculture sous contrat est que l'inclusion des petits exploitants agricoles est souvent limitée aux phases de démarrage, jusqu'à ce que le marché soit occupé par des agriculteurs plus importants et plus compétitifs. Quand les petits agriculteurs participent à l'agriculture contractuelle, la participation des femmes est souvent faible du fait des limitations concernant l'accès à la terre ou sa propriété ou le contrôle des ressources de trésorerie et de main-d'œuvre ou parce qu'elles ne sont pas titulaires d'un compte bancaire. Les petits agriculteurs assument souvent la majorité des risques et, s'ils souscrivent des prêts pour soutenir la production et que les récoltes sont mauvaises, ils doivent trouver le moyen de payer leurs dettes, ce qui peut les contraindre à vendre leurs terres et leurs biens de valeur. En outre, il a été démontré que les contrats agricoles contribuent à des conflits au sein du ménage par la réaffectation des ressources productives entre les exigences de l'agriculture contractuelle et les priorités de l'agriculture de subsistance et la décision du contrôle des revenus, en particulier le paiement aux hommes pour un travail en grande partie effectué par les femmes.

L'intégration verticale est un arrangement commercial dans lequel une seule société détient les activités le long d'une chaîne d'approvisionnement. Dans les systèmes d'intégration verticale classiques, une société possède le produit depuis la production jusqu'à la vente

19 **Vente opportuniste** : Vente de produits à des prix supérieurs à leur valeur intrinsèque.

20 **Vente parallèle** : Vente de produits à un autre acheteur ne faisant pas partie de l'accord de vente.

au détail. Il existe une approche plus fréquente de l'intégration verticale qui inclut les petits exploitants par le biais de contrats de production et de commercialisation, selon laquelle les agriculteurs et les entreprises sont liés par des arrangements commerciaux d'exclusivité à long terme pour la production et la fourniture d'un produit. Avec ces types de contrats, il est important de considérer la capacité des hommes et des femmes à négocier et gérer les relations, à plaider pour des changements dans l'environnement propice aux affaires, à bénéficier au droit à l'application régulière de la loi et à faire respecter les contrats.

Ce modèle d'intégration de la production et de la commercialisation est commun pour l'élevage, en particulier l'aviiculture. Dans un contrat de production, l'agriculteur élève des animaux selon les conditions fixées par l'entreprise intégrante. Les contrats de production prévoient des conditions détaillées pour les producteurs, qui sont payés en fonction de l'efficacité de l'utilisation des aliments fournis par l'entreprise intégrante pour à élever les animaux. En vertu de ces contrats, les agriculteurs conviennent à l'avance de vendre leurs animaux aux entreprises intégrantes à un prix convenu.

Les systèmes de certification : Les systèmes de certification tels que « commerce équitable » soutiennent la production paysanne depuis plus de vingt ans. Les systèmes de certification sont courants dans le secteur du commerce de détail, et un certain nombre d'organismes de certification offrent des circuits de commercialisation aux petits agriculteurs, dont les plus importants sont : Fairtrade, Organic, UTZ et Rainforest Alliance. Dans un système de certification, on doit s'assurer que les deux membres du ménage comprennent bien quelles en sont les exigences.

Contrairement à la passation de contrat, qui est principalement axée sur la coordination de l'offre, la certification repose sur la coopération. Ces systèmes assurent généralement aux agriculteurs un prix plancher pour leurs marchandises et une prime de prix les produits de qualité supérieure. Outre leurs avantages commerciaux, ces systèmes comportent également une dimension de développement social, par exemple la construction de routes locales, dispensaires ou écoles.

Les modèles opératoires inclusifs : Les marchés formels prenant de l'ampleur et les entreprises développant leur réseau d'approvisionnement dans les communautés agricoles locales, ces nouveaux débouchés permettent aux petits exploitants agricoles de devenir des fournisseurs commerciaux de gros acheteurs. Ces entreprises pilotes étudient le moyen d'établir des relations commerciales plus durables intégrant les petits agriculteurs dans leurs chaînes d'approvisionnement mondiales.

En général, l'analyse de rentabilisation est une combinaison d'entreprises souhaitant mettre à profit des liens avec les petits agriculteurs pour mettre en œuvre une stratégie **marketing de mise en récit**²¹ afin de s'implanter sur le **marché de la consommation éthique**²² en pleine expansion et cherchant des moyens d'acquérir une plus grande légitimité sur les marchés intérieurs des pays en développement. Cette nouvelle approche est également attrayante pour les entreprises sociales qui développent des moyens d'approvisionnement novateurs qui aident les agriculteurs et réduisent leurs risques commerciaux et qui garantissent la croissance future.

21 **Marketing de mise en récit :** Stratégie de commercialisation ayant recours au récit et à l'émotion pour établir une relation de confiance et de sympathie avec le client.

22 **Marché de la consommation éthique :** Marché caractérisé par des préoccupations environnementales et éthiques, telles que les droits des animaux, les droits de l'homme et la pollution.

LIMITES DES FILIÈRES

Comme avec toutes les méthodes, les approches filières ont des limites, notamment :

- Les agriculteurs peuvent cultiver et vendre efficacement leur production (par exemple du maïs), mais demeurent extrêmement pauvres.
- Les cours d'un produit peuvent chuter brutalement et atteindre un prix inférieur aux coûts de production, parfois pendant de nombreuses années.
- Les projets d'appui aux filières tendent à se concentrer sur un seul produit, alors que les agriculteurs en produisent de nombreux.
- Les acheteurs peuvent passer à d'autres producteurs, dont les prix sont plus bas.
- Si les questions de parité hommes-femmes ne sont pas prises en compte, les filières risquent de nuire aux ménages avec lesquels nous travaillons.
- Les petits agriculteurs ont besoin d'aide dans plusieurs domaines : sécurité sanitaire des aliments, gestion d'une exploitation mixte ou amélioration du bien-être général, des régimes alimentaires, de l'éducation et des besoins médicaux de leurs familles.

Malgré ces limites, les méthodes filières aident les organismes de développement et les agriculteurs à trouver des moyens de commercialiser leurs systèmes agricoles et les entreprises à être plus inclusives.

Conclusion : Pour comprendre la chaîne de valeur, il faut avant tout être familier avec les termes et les structures de l'approche. Vous devez connaître ses composantes : les types de marchés, les types d'acteurs qui achètent et vendent un produit, les différents services qui rendent une chaîne plus compétitive, les organismes de réglementation qui en appuient le bon fonctionnement. Vous devez comprendre la dynamique des rapports sociaux entre les sexes pour veiller à « ne pas nuire ». Cette section se concentrera sur les types de marchés agricoles.



MDes membres de la « Cooperativa Integral Nuevo Edén » (Coopérative intégrale du nouvel Édén) de la municipalité d'El Progreso, San Marcos, au Guatemala participent à un groupe d'épargne, qui est le volet de microfinance du projet Café Verde de CRS. Oscar Leiva/Silverlight pour CRS

Chapitre 2

Outils d'évaluation exploratoire des filières, et évaluations des marchés

RÉSULTATS DE LA SECTION :

Après avoir lu cette section, vous devriez pouvoir :

- décrire les principaux outils utilisés dans une analyse des filières et
- expliquer comment ces outils peuvent être utilisés pour des types particuliers de projets.

Introduction : L'analyse des filières n'est pas une science exacte ! Les agents et les équipes travaillant sur l'analyse des filières doivent jouer le rôle de détectives et recueillir des informations dans des livres, des rapports et des entretiens auprès d'hommes et de femmes de différents âges. Les personnes que vous interrogez peuvent vous dévoiler des informations confidentielles ayant une valeur commerciale. Vous devez être donc en mesure de gagner la confiance des gens rapidement et de montrer que vous pouvez proposer des solutions intéressantes et discuter d'idées d'entreprise tout en collectant des données. Vous devez aussi vous assurer que l'équipe d'évaluation qui affine les outils et analyse les données incluent des experts de la parité hommes-femmes et des questions touchant les jeunes. Cette section présentera certains des outils qui vous aideront à recueillir des informations primaires et secondaires sur les filières cibles. Les principaux outils sont résumés dans le **tableau 1** ci-dessous.

Tableau 1. Aperçu des méthodes utilisées pour l'analyse des filières et la mise en œuvre

Quoi	Type d'analyse	Documentation
1 : Cartographie territoriale	Permet de définir une zone de projet et de réaliser un inventaire visuel des partenaires, des actifs et des relations commerciales	« A Participatory Guide to Developing Partnerships, Area Resource Assessments and Planning together »
2 : Hiérarchisation des filières	Méthode destinée à aider les équipes de projet à déterminer les principaux critères et recueillir des informations pour faciliter la hiérarchisation et la sélection des filières cibles.	« Value Chain method »
3 : Visionnement	Méthode destinée à aider les équipes de projet à proposer des idées sur les liens commerciaux aux agriculteurs, comme une première étape dans la définition des options de commercialisation	« Seven Steps of Marketing: A SMART Skills Manual »
4 : Cartographie d'une filière	Cadre de base pour recenser les principaux acteurs d'une filière et leurs rôles, établir des cartographies de l'état actuel et de la vision	« Value Chain method »
5 : Recherche de débouchés commerciaux	Simple approche des filières commerciales utilisée pour évaluer les données de triple bilan sur des produits cibles pour les évaluations sur la sélection	« Identifying Market Opportunities for Rural Smallholder Producers »
6 : Analyse des filières	Approche dirigée par des experts qui n'est pas particulièrement participative, mais qui permet de recenser les questions relatives au marché et les principales parties prenantes des filières souhaitant s'attaquer à un processus d'amélioration des filières.	« A Rapid Guide to Market Appraisal for Agricultural Products »
7 : Cartographie détaillée des filières	Complète les cartographies des filières avec des informations sur les transactions et les rôles au sein d'une filière. Peut être utilisée pour rendre compte du stade actuel de la filière et pour les stratégies de planification, d'analyse et d'amélioration.	« Value Chain method »

ANALYSE TERRITORIALE

L'analyse territoriale est une méthode participative que peuvent utiliser les équipes d'évaluation pour avoir une vue d'ensemble et mieux comprendre quels sont les actifs productifs et les débouchés commerciaux pour les communautés agricoles d'une zone géographique cible. Cette approche aide l'équipe à tracer les limites du « territoire » géographique à étudier, à définir les buts sous-jacents d'une stratégie de commercialisation, puis à informer une zone cible avec des informations collectées suivant une perspective axée sur le genre et l'âge à l'égard des :

- parties prenantes et partenaires ;
- actifs productifs ;
- informations axées sur l'offre ;
- données sur la demande du marché ;
- acteurs et partenaires commerciaux ;
- services d'appui aux entreprises ;
- services financiers.

Cette approche peut s'utiliser comme un outil d'évaluation préalable pour recueillir des informations auprès de l'équipe sur ce que l'on sait déjà et pour savoir dans quelle mesure cette connaissance est différenciée selon l'âge et le sexe. La même approche peut être utilisée après une enquête pour fournir une représentation visuelle des informations commerciales importantes. Cette présentation spatiale de l'information peut aider l'équipe à déterminer comment les actifs productifs sont liés entre eux, la façon dont les produits circulent dans les communautés, qui produit quoi, où la valeur est ajoutée et quels produits sont vendus. Cette approche permet de mettre en évidence les lacunes dans les connaissances, lesquelles

peuvent être comblées par des informations primaires ou secondaires. Les équipes peuvent utiliser cette approche pour examiner des idées et observer comment différents types d'informations peuvent être liées ensemble. Ces résultats peuvent être communiqués par le biais de rapports et de cartographies, comme le montre la **figure** .

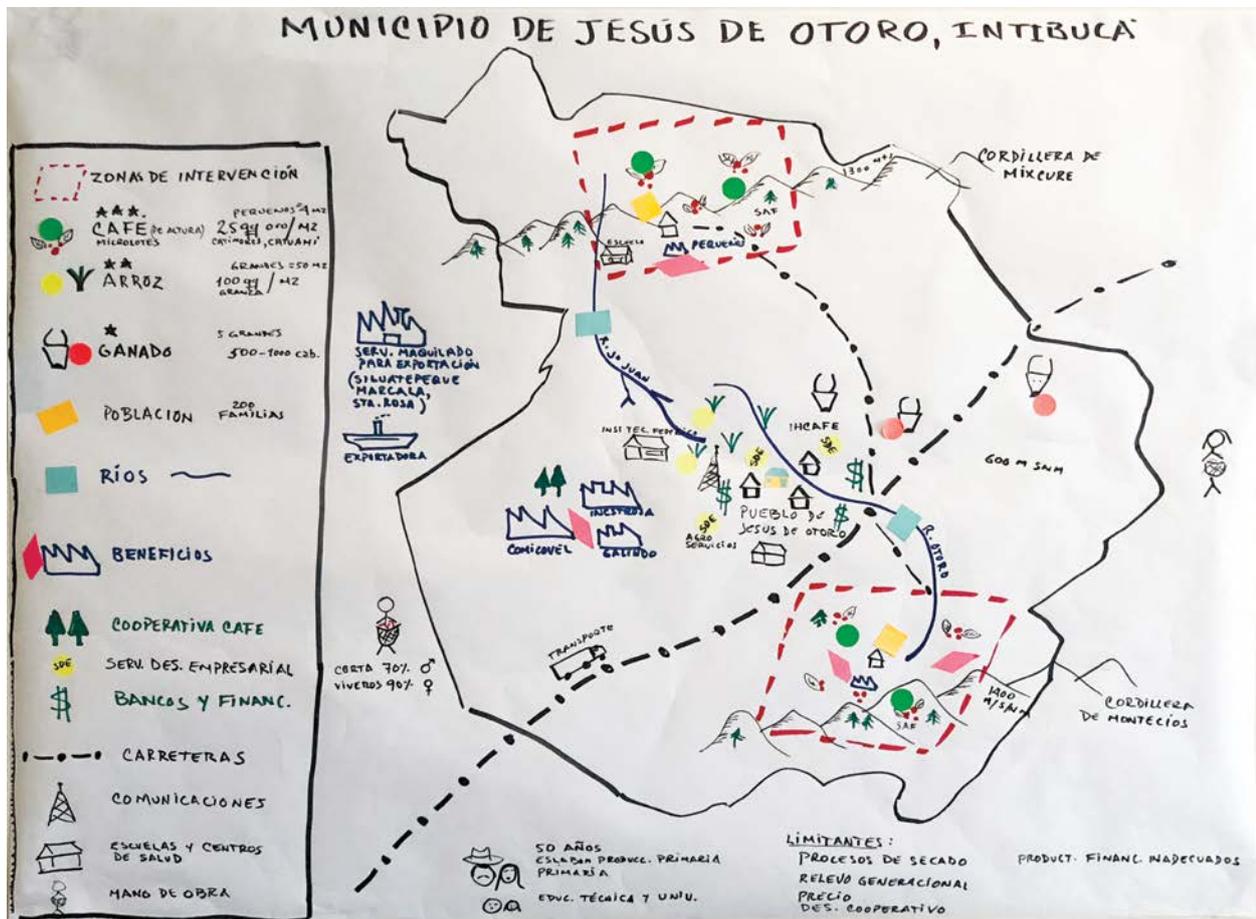


Figure 5. Illustration de l'analyse territoriale

Après l'analyse, l'équipe peut fournir des informations sur les aspects suivants :

1. Limites géographiques
2. Les parties prenantes et les partenaires désireux d'investir et d'améliorer la filière
3. Liste des actifs dans la zone cible : population, exploitations, routes, électricité, marchés clés, etc.
4. Liste des produits clés avec des informations sur les avantages comparatifs et la circulation des produits
5. Informations axées sur l'offre pour les produits cibles
6. Demande du marché pour les produits cibles
7. Acteurs clés opérant dans le territoire et gamme de produits :
8. Services financiers
9. Disponibilité et capacité des services d'appui aux entreprises
10. Besoins en matière d'innovation et de recherche
11. Principales implications en matière de politiques

Les **critères pour des filières favorables aux femmes** qui contribuent à accroître l'autonomisation des femmes et l'égalité entre les sexes incluent :

- Proportion élevée de femmes employées dans la filière par rapport à l'ensemble de l'économie
- Nombre élevé d'entrepreneuses dans la filière
- Les femmes contrôlent le matériel/les actifs
- Les femmes ont ou peuvent acquérir les compétences nécessaires pour des possibilités à valeur ajoutée rentables par la transformation et la diversification
- Les femmes contrôlent le revenu des ventes et l'entreprise
- Près du ménage dans la zone communautaire (géographique)
- Faibles barrières à l'entrée pour les petits entrepreneurs et les entrepreneurs pauvres (petite échelle de production, frais de démarrage peu élevés, pas de grandes dépenses d'investissement nécessaires, recours à des compétences de faible technicité).
- Faibles barrières à l'entrée pour les entrepreneuses (temps et mobilité, l'accès à la technologie et aux actifs, contraintes culturelles) Offre de nouvelles opportunités pour les femmes.

OUTIL DE HIÉRARCHISATION DES FILIÈRES DE CRS

L'outil de hiérarchisation permet aux équipes de projet d'organiser leurs informations et de prendre des décisions sur les produits à sélectionner. L'outil utilise deux niveaux de critères : l'impact et la faisabilité (voir les tableaux 2 et 3 au verso). Dans les deux ensembles de filtres, les équipes peuvent pondérer les attributs de manière différente pour que la sélection privilégie leurs zones d'intervention.

Les tableaux sont créés dans une feuille Excel et les membres de l'équipe doivent attribuer des valeurs aux produits (colonne de gauche) au regard des critères figurant dans la première rangée. Dans chaque case, les participants peuvent utiliser une échelle de notation allant de 1 à 5 ou de 1 à 10. Les scores seront multipliés par les coefficients de pondération. Les deux valeurs de chaque tableau permettront alors d'obtenir un moyen de classer les produits. Les valeurs de deux tableaux peuvent être combinées pour donner à chaque produit un classement global.

Les choix de critères ont été élaborés par les équipes de projet de CRS, mais ils peuvent être modifiés pour répondre aux besoins de projets spécifiques, ou les équipes peuvent modifier les coefficients de pondération pour biaiser les résultats en faveur d'une stratégie globale ou d'un groupe cible. La notation obtenue par ce processus a pour but de fournir un point de départ à une discussion sur la sélection des produits. Toutefois, il convient de noter qu'il ne s'agit là que d'un point de référence et non d'un carcan rigide. Les résultats du processus de sélection doivent être testés avec les communautés locales pour aussi obtenir leur point de vue. Pour plus de détails sur le travail en groupe et les liens vers des feuilles de calcul, **voir l'annexe 2.2**.

MOBILISER LES AGENTS DE TERRAIN DES DEUX SEXES

Ayant fait un choix sur un « territoire », un ou plusieurs produits et peut-être les communautés cibles, l'une des prochaines étapes dans le développement de filières consiste à mobiliser les populations locales (hommes et femmes) et d'évaluer leur intérêt à adopter une approche filière.

CRS a élaboré une série de compétences SMART pour guider la mise en œuvre directe sur le terrain. Parmi les compétences essentielles, deux guides sont les plus pertinents pour l'approche filière : les notions de base en commercialisation et les sept étapes de la commercialisation. Le but de ces guides est de développer Compétences des agents de terrain et des agriculteurs pour apprendre à jouer un rôle efficace dans l'analyse de la filière, la mise en œuvre et l'enregistrement des performances.

Tableau 2. Critères de l'impact sur la filière

Critères	Nbre d'agriculteurs	Profits potentiels	Résilience/adaptation aux changements climatiques	Favorable aux jeunes	Favorable aux femmes	Emplois	Sécurité alimentaire	Potentiel de transition	Riches en éléments nutritifs	Score total	Classement	Classement pondéré
Exemples de produits	5 %	20 %		10 %	10 %	10 %	5 %	20 %	5 %			
Maïs												
Légumineuses												
Niébé												
Café												
Cacao												
Noix et produits exotiques												
Gomme arabique												
Horticulture												
Petits ruminants												
Volaille												
Légumes indigènes												

Tableau 3. Critères de faisabilité de la filière

Critères	Présence de CRS dans le territoire cible	Services aux filières dans le secteur privé	Demande croissante/définie du marché	Niveau d'inclusion des petits agriculteurs	Possibilités/potentiel d'amélioration	Partenaires solides	Existence de groupements d'agriculteurs organisés	Personnel de CRS/ connaissances locales de la culture	Environnement favorable/alignement avec la politique de l'État	Intérêt des donateurs/investisseurs	Score total	Classement	Classement pondéré
Exemples de produits	5 %	20 %	15 %	10 %	10 %	10 %	5 %	5 %	20 %	5 %			
Maïs													
Légumineuses													
Niébé													
Café													
Noix et produits exotiques													
Gomme arabique													
Horticulture													
Petits ruminants													
Volaille													
Légumes indigènes													

VISUALISATION DE VOTRE ENTREPRISE :

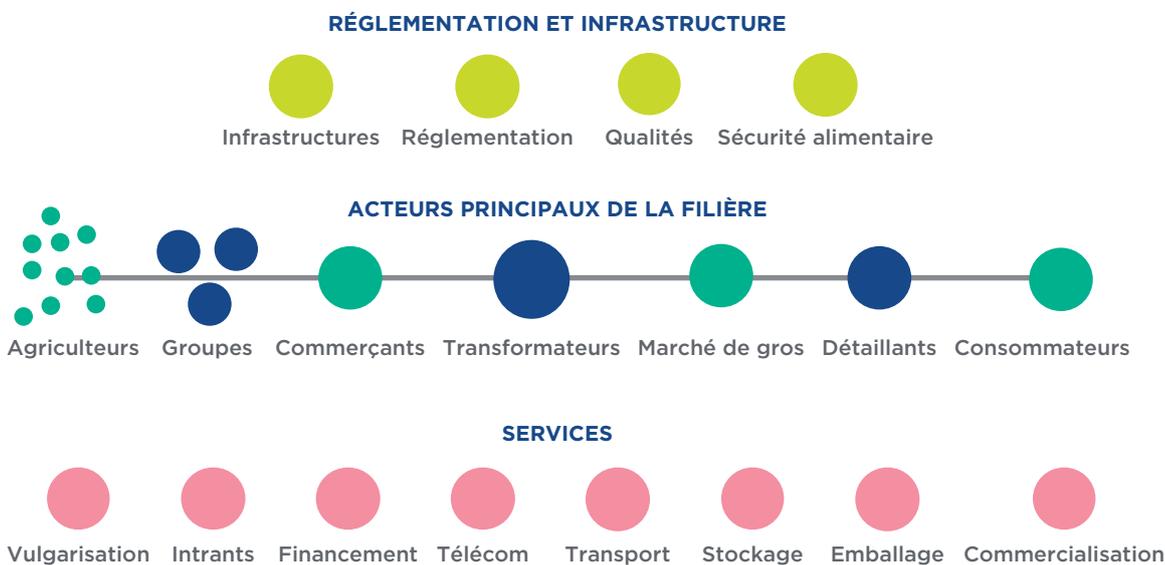
La visualisation est une méthode simple, mais utile que les agents de terrain et les agriculteurs peuvent utiliser pour amener les populations locales à réfléchir à une idée de filière. Cette méthode propose essentiellement aux agriculteurs et aux agricultrices de décrire leur situation commerciale d'aujourd'hui et ce qu'ils souhaitent réaliser à l'avenir. Ils définissent ainsi leur vision. Ensuite, la méthode utilise une cartographie et des images simples pour comparer la situation actuelle à la vision. Ils doivent ensuite envisager et planifier comment ils comptent concrétiser leur vision. Cette approche peut s'articuler autour de la création d'une ou de plusieurs filières en permettant aux agriculteurs de réfléchir aux étapes d'un plan d'entreprise ou de mise en œuvre.

CARTOGRAPHIE ÉLÉMENTAIRE DES FILIÈRES

Utiliser des cartographies de filières élémentaires est utile à la fois pour planifier et pour visualiser les informations en termes de processus et de rôles. Ces informations permettent d'évaluer ce qui est actuellement connu et de mettre en lumière les lacunes évidentes dans les connaissances. L'image ci-dessous illustre le cadre de base d'une filière. Les équipes peuvent remplir ce qu'ils savent au début d'une approche filière, puis ajouter des détails à la cartographie à mesure que se poursuit l'analyse de la filière, y compris les proportions estimées de l'accès aux services et de la participation des hommes et des femmes.

L'approche de la cartographie peut également être utilisée par les équipes des filières pour fournir une représentation spatiale des acteurs des filières et de leurs rôles et de la façon dont ils sont physiquement configurés entre la production, le stockage, la transformation et la vente.

LES TROIS NIVEAUX DE BASE D'UNE FILIÈRE



ÉTAPES DE LA CARTOGRAPHIE DES FILIÈRES

1. Générer des croquis de premier niveau de la filière commerciale existante permet de répondre aux questions suivantes :
2. Qui sont les acteurs connus (hommes et femmes) dans la filière de commercialisation ?
3. Qui sont les principaux acteurs (hommes et femmes) ?
4. Qui sont les prestataires de services (hommes et femmes) ?
5. Où sont-ils situés ?

6. Quels sont leurs rôles ou leurs fonctions ?
7. Comment sont-ils liés les uns aux autres ?
8. Comment les prestataires de services sont-ils liés aux acteurs (hommes et femmes) ?
9. Y a-t-il des points dans le processus où des éléments nutritifs sont ajoutés ou perdus ?

CARTOGRAPHIE DES FILIÈRES EN GROUPE

Les informations de la cartographie d'une filière peuvent être présentées de manière plus artistique, ce qui aide les différents acteurs à comprendre comment les différents éléments de la filière sont liés entre eux (voir les **figures 6 et 7** ci-dessous).

RECHERCHE DE DÉBOUCHÉS COMMERCIAUX

La recherche de débouchés commerciaux (RDC)²³ offre aux agriculteurs et aux agents sur le terrain une méthode participative simple et systématique de recueillir des informations sur le marché pour recenser et sélectionner certains produits et services aux fins d'investissement et de développement d'entreprises agricoles. Le processus de RDC peut être adapté pour les projets d'investissement complexes et de grande taille, mais il peut aussi être réduit à une version plus simple permettant aux producteurs locaux d'entreprendre des enquêtes de marché et d'étudier des options d'investissement en s'appuyant sur leurs savoirs locaux et sur la demande du marché. L'approche locale simplifiée est participative et fournit une alternative plutôt que de se fier à des produits qui ont été présélectionnés par des experts extérieurs. La capacité à trouver des débouchés commerciaux est une compétence de base que les agriculteurs et les agents de terrain doivent acquérir s'ils veulent participer aux marchés avec succès, en particulier quand un projet de commercialisation à financement externe prend fin et que les prestataires de service qualifiés se retirent. Le processus de recherche de débouchés commerciaux aide les agents et les agriculteurs à :

- évaluer la demande du marché pour une large gamme de produits ;
- sélectionner des produits plus intéressants pour un agriculteur, un groupement d'agriculteurs ou une coopérative ;
- décider quelle **stratégie commerciale**²⁴ poursuivre ; et
- comparer différents produits et étudier des options commerciales pour des produits à **valeur ajoutée**²⁵.

Ces stratégies dépendent du type de produit et du marché comme l'indique le tableau 4.

Tableau 4. Stratégies commerciales fondées sur le type de marché et de produit

	Produit existant	Nouveau produit
Marché existant	1. Pénétration du marché	3. Nouveau produit
Nouveau marché	2. Développement du marché	4. Diversification

Le choix du type de stratégie commerciale dépend des actifs, des ressources (c'est-à-dire la main-d'œuvre), du pouvoir de décision, des aspirations et du goût du risque de l'agriculteur. La stratégie la moins risquée est la pénétration du marché ; la plus risquée est la diversification.

²³ **Recherche de débouchés commerciaux** : Méthode participative systématique visant à recueillir des informations sur le marché pour recenser et sélectionner certains produits et services aux fins d'investissement et de développement d'entreprises agricoles.

²⁴ **Stratégie commerciale** : Modèle déterminant la façon dont un producteur concentrera ses ressources limitées sur les meilleurs débouchés afin d'accroître les ventes.

²⁵ **Produits à valeur ajoutée** : Produits qui ont été produits ou transformés d'une manière qui en augmente la valeur (par exemple la transformation du blé en farine).

La recherche de débouchés commerciaux suit les mêmes étapes de base que l'évaluation d'une filière, mais elle est généralement plus concentrée géographiquement.

ÉTAPES DANS LA RECHERCHE DE DÉBOUCHÉS COMMERCIAUX

Étape 1 : Un agent organise avec des clients une équipe chargée d'une enquête de marché en veillant à ce que soit assurée une représentation équitable des sexes et des âges.

Étape 2 : L'agent aide à l'élaboration du questionnaire.

Étape 3 : Les clients évaluent les produits présentant de l'intérêt dans les marchés cibles (longue liste de plus de dix produits).

Étape 4 : Les clients effectuent une analyse détaillée d'un certain nombre de produits (courte liste de trois produits).

Étape 5 : Les clients décident au bout du compte dans quel produit investir pour leur entreprise.

Étape 1. Former l'équipe de l'enquête de marché : Toute enquête de marché doit commencer quelque part. En règle générale, l'équipe de l'enquête de marché est de taille réduite, mais elle doit représenter les deux sexes et les jeunes ou assurer leur participation appropriée dans l'élaboration de l'enquête, l'analyse et la formulation des recommandations. Les premières décisions prises concernant une enquête de marché en déterminent la portée. Combien de produits seront-ils étudiés ? Combien de niveaux de la filière ? Combien de marchés ? Combien de personnes seront-elles interrogées à chaque stade de la chaîne de valeur ?

Choisissez un ou une responsable pour l'équipe, décidez quel est l'objectif principal de l'enquête. L'équipe doit compter parmi ses membres quelqu'un qui connaît la région ; interrogez les gens par équipes d'une ou deux personnes. Lorsque vous demandez des renseignements commerciaux, il est préférable qu'une personne pose les questions pendant qu'une autre prend des notes. Quand vous interrogez des personnes tout au long de la filière, vous obtenez de meilleurs résultats quand vous interrogez ces personnes une par une. Assurez-vous que la personne posant les questions soit du sexe qui convient à celui de la personne interrogée.

Étape 2. Élaborer des questionnaires sensibles aux spécificités des sexes : Quand vous collectez des données sur le terrain ou sur un marché, veillez à adapter vos enquêtes ou questionnaires aux besoins. Pour de nombreux projets axés sur des filières courtes, ne comportant que deux ou trois points de liaisons, une enquête peut être relativement simple. Les instruments d'enquête deviennent plus complexes à mesure que s'accroît l'ampleur de l'analyse et il peut être nécessaire de concevoir des instruments d'enquête pour des acteurs spécifiques au sein de la filière, des questions pour les agriculteurs, les négociants, les agents de stockage, les fournisseurs d'intrants, les services financiers, etc.

Étape 3. Analyse des produits de base : Pour aider les agents de terrain et les agriculteurs à comprendre tout d'abord ce que les négociants cherchent à acheter, vous pouvez utiliser un questionnaire très simple (illustré au **tableau 5**). Ce type d'outils d'enquête de base peut aider les agriculteurs et les groupements d'exploitants à comprendre rapidement quelles sont les demandes de produits dans un marché cible. Pour de nombreux agriculteurs, il est possible que ce soit la première fois qu'ils utilisent un marché comme moyen de recueillir de l'information plutôt que de vendre leurs produits. Tirer des enseignements des commerçants est un aspect important du renforcement des compétences en commercialisation et de la planification pour la campagne à venir. Les informations de ce type d'enquête simple peuvent suffire à certains agriculteurs pour décider quoi cultiver et comment vendre leur récolte sur le marché, ou les données peuvent être utilisées pour décider sur quels produits les agriculteurs devraient se concentrer en vue d'études plus détaillées.



Après une journée sur le terrain, la délégation d'Amérique latine nous a donné ses impressions sur le centre de la Fondation Howard G. Buffet pour une agriculture sans labour et ont débattu des leçons apprises avec le Dr Kofi Boa. Oscar Leiva/Silverlight pour CRS

Tableau 5. Instrument d'enquête de base sur la demande

Enquête sur la demande	Réponses
Nom, numéro de téléphone et sexe de l'acheteur	
Produit	
Prix/unité	
Qualité requise	
Quantité par achat auprès des agriculteurs	
Méthode de paiement	
Ce produit est-il particulièrement saisonnier ?	
Souhaiteriez-vous l'acheter à notre groupement ?	

Étape 4. Analyse détaillée des produits : Si les agents de terrain et les agriculteurs veulent recueillir des informations plus détaillées sur les produits, l'agent de vulgarisation doit collaborer avec les agripreneurs pour analyser plus en détail les produits et les options de commercialisation. Il faudra d'autres visites de marchés et entretiens auprès d'experts ou d'autres acheteurs et souvent des agriculteurs cultivant les produits sélectionnés pour savoir davantage sur la façon de produire la culture et pour mieux comprendre quels sont les risques et les coûts. Des exemples des types de renseignements qui peuvent être recueillis figurent ci-après.

Tableau 6. Instrument d'enquête de marché plus détaillé

Exigences de production	Réponses
Date des semis (hommes et femmes) et temps productif (jours, mois, années) ;	
Difficultés (faibles, moyennes, élevées) techniques (hommes et femmes) ;	
Besoins en eau et sol ;	
Besoins de main-d'œuvre (rémunérée ou non) ;	
Principaux ravageurs et maladies ;	
Rendement escompté/unité de surface (hommes et femmes)	
Besoins commerciaux	
Définir les acheteurs ; type, hommes et femmes compris, et coordonnées	
Type de marché (local, régional, national) ;	
Niveau de risque (élevé, moyen, faible) ;	
Demande (élevée, moyenne, faible) ;	
Critères de qualité requis (variété, couleur, taille, emballage) ;	
Exigences en matière de livraison (volumes et fréquence des ventes) ;	
Relations commerciales (accord, alliance, contrat).	
Finance et rentabilité	
Niveau de technologie nécessaire (coûts, besoins en compétences)	
Stabilité des prix ;	
Investissements de préproduction ;	
Délai jusqu'au premier paiement ;	
Jours requis en moyenne et à quel moment de la saison	
Coût de production (hommes et femmes) ;	
Recettes escomptées en se fondant sur l'expérience acquise/unité de surface ;	
Marge brute.	
Taux de rendement interne (TRI)	
Valeur actuelle nette (NPV)	

Analyse de la rentabilité : L'analyse de rentabilité se concentre sur des éléments tels que les coûts de production, les recettes escomptées (revenu) en se fondant sur l'expérience acquise /unité de surface, et la marge bénéficiaire brute (voir le tableau 7)²⁶.

Tableau 7. Analyse de rentabilité d'un agriculteur cultivant des haricots en Ouganda

Rentabilité pour le revenu/acre des haricots		
Coûts/acre	Shillings	Notes
Préparation des terres	60 000	Utilisation de bœufs pour labourer
Semences	35 000	Nouvelle variété
Semilles	20 000	
Tutorage	120 000	360 000 seront utilisés pendant trois ans
Désherbage x 2	50 000	
Engrais	40 000	
Pesticides	15 000	
Main-d'œuvre pour la récolte (famille et embauchée)	40 000	
Emballage	4 000	
Transport jusqu'au marché	10 000	
Frais du marché	6 000	
Coût total par acre	400 000	
Récolte	1 200	
Prix du marché	1 500	
Revenu	1 800 000	
Marge brute	1 400 000	
Marge brute en dollars	350,00	4 000

Le niveau de détail dont l'équipe a besoin doit être décidé par des consultations entre les agents de terrain et les clients (agriculteurs, groupements, coopérative, agripreneurs, etc.). À ce stade, sont également acquises les compétences essentielles en affaires dont les équipes auront besoin à mesure que leurs entreprises se développent.

Étape 5. Sélection finale des produits : Dans la sélection finale du processus de RDC, les clients choisissent un produit. Ce peut être des agriculteurs uniquement ou des acteurs clés le long d'une filière peuvent être inclus. Les décisions peuvent être prises lors d'une réunion de groupe, de sorte que l'animateur doit veiller à ce que tous les agriculteurs puissent faire entendre leurs voix sur cette décision, et les désaccords doivent être soigneusement examinés et envisagés dans une perspective axée sur le genre et l'âge. Les résultats de la recherche de débouchés commerciaux détaillée fournissent des informations sur les besoins concernant la production, la demande du marché, les coûts financiers et les revenus pour un produit spécifique. Le groupe chargé de la prise de décision et l'équipe de l'enquête doivent consigner par écrit, systématiser et analyser cette information, afin qu'ils puissent la présenter aux parties prenantes. Cette information est utilisée pour guider la prise de décision concernant le choix du ou des produits que l'équipe d'investissement devrait choisir pour sa stratégie de production et de commercialisation.

Après le choix du produit à développer au sein d'une filière, l'équipe de l'enquête prend ensuite les mesures suivantes. Organiser une séance de planification pour aider le groupement d'agriculteurs à lier ses objectifs de production aux besoins des acheteurs cibles. Travailler avec les agriculteurs pour élaborer un plan d'entreprise et un plan de mise en œuvre.

²⁶ **Marge brute :** Le revenu total des ventes moins le coût des marchandises vendues divisé par le total des recettes de ventes et exprimé en pourcentage.

ANALYSE DE LA FILIÈRE²⁷

Cette méthode s'appuie sur des entretiens informels semi-structurés avec les principaux informateurs (hommes et femmes) et un nombre minimum d'entretiens avec les principales parties prenantes (hommes et femmes) à différents stades de la filière. L'approche des entretiens donne à l'équipe de l'enquête l'occasion de recueillir des informations primaires auprès de plusieurs acteurs de la filière travaillant sur un produit cible. L'analyse sensible aux spécificités des sexes de la filière est un moyen de :

- évaluer la structure d'une filière pour un produit cible, comment elle est organisée et quelle est sa performance ;
- mettre en évidence les principales contraintes et possibilités ;
- comprendre la dynamique des rapports sociaux entre les sexes dans une filière, comme les relations de pouvoir, les rôles et les responsabilités visibles et invisibles, d'évaluer et de contrôler les ressources et les actifs, la participation, le leadership, la culture et l'environnement juridique
- déterminer quelles filières spécifiques ou quels éléments d'une filière sont les plus appropriés pour qu'un groupe de clients ou un investisseur y soient concurrentiels ; et
- prescrire des interventions dans l'organisation, la technologie et la gestion d'une partie spécifique de la filière.

Ce type d'analyse fournit des indications sur les opérations de circuits commerciaux spécifiques tout en se concentrant sur leur potentiel de croissance. Il fournit également des informations sur les trois niveaux clés de la filière :

- Les principaux acteurs et leurs activités et l'efficacité le long de la filière,
- Les services d'appui opérationnel impliqués, et
- Les cadres directeurs et réglementaires.

Les résultats peuvent être utilisés pour déterminer les possibilités et les contraintes dans les parties de la filière et les moyens d'améliorer la capacité d'un client donné à être plus concurrentiel. L'analyse doit aussi répertorier les meilleurs des points à effet de levier au sein d'une filière en investissant pour en améliorer les performances. Les plans d'intervention peuvent alors se concentrer, par exemple, sur l'organisation des agriculteurs, les technologies de production, la performance de certains acteurs spécifiques de la filière, la résolution des inégalités entre les sexes, l'amélioration des services d'appui aux entreprises ou la modification des politiques.

ÉTAPES DE BASE D'UNE ANALYSE DE LA FILIÈRE

1. Définir la filière à analyser, en décrivant les principales contraintes et possibilités,
2. Utiliser les informations des cartes territoriales pour décider quelle sera la portée de l'enquête.
3. Planifier l'aperçu de l'enquête de base ; établir la composition de l'équipe en incluant l'expertise en parité hommes-femmes, et déléguer les rôles et les responsabilités. Lier les activités aux délais et budget.
4. Mener un examen ciblé de la documentation pertinente, y compris des articles pertinents relatifs à l'égalité des sexes. Recueillir et compiler des données secondaires facilement accessibles et pertinentes. Si des données ventilées par sexe et par âge sont disponibles, les tabuler suivant cette ventilation.
5. À partir des conclusions tirées des données secondaires, définir les principaux domaines d'étude et prendre des décisions stratégiques quant à l'affectation des ressources

²⁷ Cette information s'appuie sur la méthode d'évaluation rapide du marché développée par Wandschneider et Ferris (2006).

limitées, notamment en temps. Définir les problèmes, les priorités et les questions sensibles aux spécificités des sexes pour cibler l'étude. Examiner le budget et les délais.

6. Identifier et interroger des **observateurs (hommes et femmes) bien informés** d'un sous-secteur afin d'obtenir leurs points de vue, opinions et suggestions pour tester certaines de vos idées et cibler votre zone d'étude.
7. Identifier, sélectionner et mener des entretiens informels semi-structurés avec des acteurs du marché (hommes et femmes) ou les **informateurs clés**, dans la filière (définir la taille de l'échantillon, le processus de vérification croisée).
8. Visiter les installations physiques (p. ex., des marchés, des entrepôts, des transports et des installations de stockage à froid) et observer les performances des fonctions de commercialisation y compris les implications pour l'égalité des sexes.
9. Partager et examiner les constatations, chercher une expertise en matière de genre pour interpréter les résultats liés aux inégalités entre les sexes, rédiger un rapport comportant des recommandations et le présenter aux clients et aux parties prenantes intéressées.
10. Réviser le rapport, en fonction des commentaires et proposer les prochaines étapes :
 - a. Recommander des réformes des politiques et des réglementations.
 - b. Élaborer des innovations sensibles aux spécificités des sexes dans la technologie, les arrangements institutionnels, et l'organisation ou la coordination des fonctions de commercialisation (et un plan de suivi).
 - c. Conduire ou recommander des travaux de recherche appliquée davantage ciblés.

DÉFINIR LA PORTÉE D'UNE ENQUÊTE SUR UNE FILIÈRE

La planification d'une analyse de la filière doit prendre en considération la complexité des sous-secteurs à l'étude, les délais, les coûts et les capacités du personnel impliqué. Si certaines filières exigent l'assistance d'experts pour l'analyse, la plupart peuvent être analysées en faisant simplement preuve de bon sens et en suivant une approche systématique de la collecte des données. L'équipe de l'enquête peut décider de limiter l'étude aux marchés locaux ou effectuer une analyse de la filière sur une zone plus étendue et suivre un produit de la ferme aux principaux marchés urbains.

Dans la plupart des cas, il est possible que l'équipe de l'enquête doive se déplacer hors de la zone du projet pour suivre le produit jusqu'à ses destinations sur les marchés, ou tout au moins jusqu'aux marchés terminaux dans le pays. Le facilitateur du marché travaillera avec l'équipe de l'enquête pour consigner ces expériences par écrit.

EXAMEN DE LA LITTÉRATURE PERTINENTE ET ANALYSE DES DONNÉES SECONDAIRES DISPONIBLES

Un membre de l'équipe doit examiner la littérature relative à la filière et aux questions de genre et analyser les données secondaires (ventilées selon l'âge et le sexe). Les organismes donateurs, les associations d'affaires, les universités locales ou les instituts de recherche sont des sources utiles d'information. Malheureusement, on dispose de peu de données commerciales dans la plupart des pays en développement. Toutefois, certaines informations concernant par exemple les tendances des prix, les volumes échangés, les acteurs clés du marché, et les entreprises sont généralement disponibles, souvent auprès des bureaux des marchés, des chambres de commerce et de certains organismes gouvernementaux et de recherche. Il est possible que des analyses de certaines filières spécifiques soient disponibles auprès de nos organisations paires. Sinon, des analyses selon le genre non liées aux filières ou d'autres documents relatifs aux questions de genre peuvent donner des indications sur les domaines à évaluer. On les trouve fréquemment auprès des donateurs (p. ex. l'USAID), des organisations homologues et de Google/Google Scholar.

RÉPERTORIER LES PRINCIPAUX DOMAINES À ÉVALUER DANS L'ÉTUDE SUR LA FILIÈRE

Bien qu'une enquête doive être suffisamment large pour donner une bonne vue d'ensemble de la filière, elle ne saurait aborder tous les sujets en profondeur. L'équipe doit hiérarchiser les domaines de l'étude et les méthodes utilisées pour examiner ces éléments. Toutes les études doivent inclure une perspective axée sur le genre et l'âge. Le temps et les ressources (p. ex., nombre d'analystes et appui logistique) alloués à l'étude aideront à limiter la portée de l'enquête. Les équipes doivent se limiter à des petits groupes de deux ou trois analystes travaillant ensemble.

ENTRETIENS AUPRÈS DES PRINCIPAUX INFORMATEURS

Trouver et interroger un échantillon réduit, mais choisi avec soin d'informateurs clés (hommes et femmes) dans un sous-secteur de produits est donc un élément critique d'une étude de filière. De petits échantillons d'informateurs doivent être choisis à chaque stade de la filière. L'information recueillie auprès des personnes interrogées doit être recoupée. Ces recoupements sont effectués en posant des questions similaires à des acteurs au même niveau de la filière. Les principales différences entre les informateurs de chaque sexe doivent être notées. En règle générale, cinq entretiens au minimum d'un type d'acteurs ou d'entreprises doivent être effectués à chaque étape de la filière. Le niveau des variations du point de vue des types d'entreprises ou des types de réponses influera sur la taille de l'échantillon. Plus les réponses sont diverses à chaque étape, plus grand doit être l'échantillon des informateurs. On considère généralement qu'une taille d'échantillon est appropriée quand les réponses deviennent concordantes. Les types d'informateurs clés sont indiqués ci-après.

Types d'informateurs clés : agriculteurs, groupements d'agriculteurs, commerçants (mandataires, commerçants ambulants, grossistes, détaillants), directeurs de production d'entreprises de transformation, importateurs/exportateurs, acheteurs institutionnels, commerçants, vendeurs sur les marchés ouverts, vendeurs de kiosques, agents de vulgarisation, responsables d'organismes gouvernementaux, producteurs et fournisseurs d'intrants

Utilisez différentes méthodes d'interrogation et d'examen pour comprendre comment fonctionne la filière

Effet de miroir ;

Répétez les questions à un même niveau de la filière jusqu'à ce que vous obteniez des réponses concordantes

Triangulation ;

Comparez les informations de différents niveaux pour valider les constatations

Observation ;

Voyez si les réponses correspondent aux actions

Supervision des enquêteurs.

Partagez l'information entre les équipes chargées de l'enquête

DIRECTIVES CONCERNANT LES ENTRETIENS INFORMELS SEMI-STRUCTURÉS

Une liste de vérification doit être établie pour interroger différents types d'informateurs clés dans la filière (annexe 2.3). Elle doit inclure les principaux thèmes et sous-thèmes à couvrir, ou plusieurs séries de questions séquencées conçues pour une enquête approfondie, logique, échelonnée. L'utilisation de ces directives permet de rendre les entretiens plus uniformes, systématiques et ciblés. Après chaque entretien, l'analyste doit préparer un résumé des informations les plus pertinentes en s'assurant que les différences et les aspects concernant l'âge et le sexe soient clairement mis en évidence. Ces résumés sont particulièrement utiles dans les discussions au cours de l'enquête et pour la préparation du rapport final (annexe 2.4).

MENER DES ENTRETIENS SUR PLACE

Les entretiens doivent se tenir au lieu d'opération. Les installations doivent être visitées pour observer les activités de manutention après récolte, de tri et de classement, de stockage, de transport et de transaction. Le but est ici de recouper ce qu'affirment les participants du sous-secteur avec la façon dont ils se comportent et avec leurs pratiques habituelles. Là où l'on ne dispose pas de données fiables, une visite sur place peut également aider à évaluer l'ampleur des opérations. Par exemple, on peut estimer le débit approximatif d'un marché de gros pour un produit donné en se fondant sur l'observation d'un jour ouvrable et en interrogeant différents grossistes sur leurs volumes de ventes et l'activité du marché à différentes périodes de l'année par rapport à ce jour.

RÉDACTION DU RAPPORT

Une fois qu'ils ont terminé le travail sur le terrain, les membres de l'équipe se réunissent et examinent leurs conclusions préliminaires avant de se lancer vraiment dans la rédaction. Cet exercice utile les force à présenter des constatations, conclusions et hypothèses provisoires aux autres membres de l'équipe, qui peuvent les remettre en question et en discuter ou tout simplement se faire une meilleure idée de la situation dans son ensemble. L'équipe doit clairement mettre en évidence toute différence entre les acteurs (hommes et femmes) de la filière. C'est le responsable de l'équipe qui rédige le rapport. Les autres membres de l'équipe y compris le ou la conseillère/coordinatrice pour les questions de parité hommes-femmes doivent relire le rapport et formuler des observations. L'annexe 2.5 fournit un plan pour la rédaction du rapport final. Le résumé ne doit pas faire plus de dix pages et doit être mis à la disposition des clients, de l'administration locale, des conseillers chargés des politiques et des principales parties prenantes.

UTILISATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE LA FILIÈRE POUR ÉLABORER UN PLAN D'ENTREPRISE

L'étude sur la filière permettra de recueillir une quantité considérable d'informations pour un produit spécifique, liées aux acteurs, à l'efficacité et aux possibilités ou contraintes de sa filière. Ces informations doivent faire ressortir le potentiel de croissance du produit au sein de la filière et l'efficacité ou l'accès aux services d'appui opérationnel. Toutes ces données sont extrêmement utiles pour l'étape suivante : l'élaboration du plan d'entreprise.

Pour pouvoir commencer à planifier le développement d'une entreprise, l'étude de marché doit donner des informations hiérarchisées sur les options pour certains acteurs et prestataires de service spécifiques de la filière, par exemple :

- Des informations sur les acheteurs, les types de transactions disponibles, ainsi que leurs conditions d'achat (prix, emplacements, quantités minimales achetées, normes de qualité, fréquence de l'approvisionnement, conditions de paiement, volonté d'entamer des discussions commerciales, etc.).
- Des options pour améliorer la performance de la filière sur la base d'interventions spécifiques, classées par ordre de priorité selon les besoins des clients.
- Des perspectives d'innovations technologiques qui offriraient des possibilités d'ajouter de la valeur à des points spécifiques de la filière et de faciliter le sous-secteur.
- Des perspectives d'innovation organisationnelle (p. ex., en formant des associations d'agriculteurs ou de commerçants).
- L'assistance technique au niveau de l'entreprise qui permettra d'accroître la compétitivité.
- Les domaines dans lesquels les installations et les services d'appui opérationnel doivent être améliorés, comme l'information sur le marché, des études sur le marché et la production et une demande accrue de services de vulgarisation ou une réduction des coûts de transaction pour les groupes de clients.
- Des perspectives d'aborder les inégalités entre les sexes relevées dans la filière par le biais de stratégies et d'approches appropriées tenant compte de la question des sexes ou transformatives visant la parité hommes-femmes.
- Des options de réforme des politiques et des réglementations.

CARTOGRAPHIE DÉTAILLÉE DE LA FILIÈRE

À mesure que les informations sont collectées au moyen d'une analyse de la filière, les équipes chargées de l'enquête peuvent utiliser ces données pour générer des cartographies plus complexes qui montrent le flux des marchandises, des services et des fonds au sein d'une filière cible. Cette information peut être utilisée pour rendre compte de flux de données plus complexes et pour déterminer où se trouvent les principales contraintes ou possibilités d'investissement. Les points de repère suivants aideront les équipes à intégrer les résultats de l'enquête dans des cartographies permettant de communiquer les résultats à divers auditoires. Quand vous intégrez les résultats, notez toute différence entre les acteurs de chaque sexe.

OBJECTIFS DE LA CARTOGRAPHIE DE LA FILIÈRE

- Définir les relations et les interconnexions entre les acteurs de la filière.
- Comprendre le flux des produits, des services, de l'information et des paiements.
- Améliorer la communication entre les différents acteurs.
- Mettre en évidence les points d'entrée ou les principaux points à effet de levier pour améliorer la filière.

QUESTIONS CLÉS

- Quels sont les processus fondamentaux de la filière ?
- Comment la filière est-elle organisée ? Qui sont les principaux acteurs ?
- Comment circulent les produits, les paiements, les services et les informations dans la filière ?
- Qui sont les principaux partenaires ?
- Quelles influences externes ont-elles une incidence sur les performances de la filière ?
- Quelle dynamique des rapports sociaux entre les sexes influe-t-elle sur la performance de la filière ?

CE QU'ELLE PEUT ACCOMPLIR

- Visualiser les divers rôles et connexions entre les acteurs (hommes et femmes) participants à la filière et recenser les sources d'innovation et d'amélioration.
- Fournir des informations au plan macroéconomique sur la situation et le contexte ; donner un aperçu systémique et identifier le contexte.
- Suivre le produit et les flux d'informations.
- Appuyer un processus d'apprentissage visuel et axé sur les acteurs.
- Cerner les blocages, les goulets d'étranglement et les perturbations dans le système de marché.
- Cartographies des filières agricoles

Les liens communs dans la filière pour les petits producteurs incluent : la préproduction, la production, l'après-récolte, la transformation, la vente et la vente au détail, chacun de ces liens pouvant être subdivisés davantage au besoin.

QUE NOUS PERMET DE VISUALISER LA CARTOGRAPHIE DE LA FILIÈRE ?

- Les acteurs directement impliqués dans la filière et leurs interconnexions, rôles et fonctions
- Les acteurs indirects et comment ils appuient le fonctionnement de la filière
- Les liens, ruptures ou blocages entre les acteurs
- Le flux des produits, le flux de l'information, le flux financier
- La répartition des bénéfices
- Les influences externes sur la filière

Les exemples ci-dessous montrent comment les équipes de la filière peuvent utiliser ces cartographies pour rassembler différents types d'informations et montrer les relations et où se trouvent les liens et les lacunes.

ÉTAPE 1 : EXEMPLE - FILIÈRE DE LA VANILLE

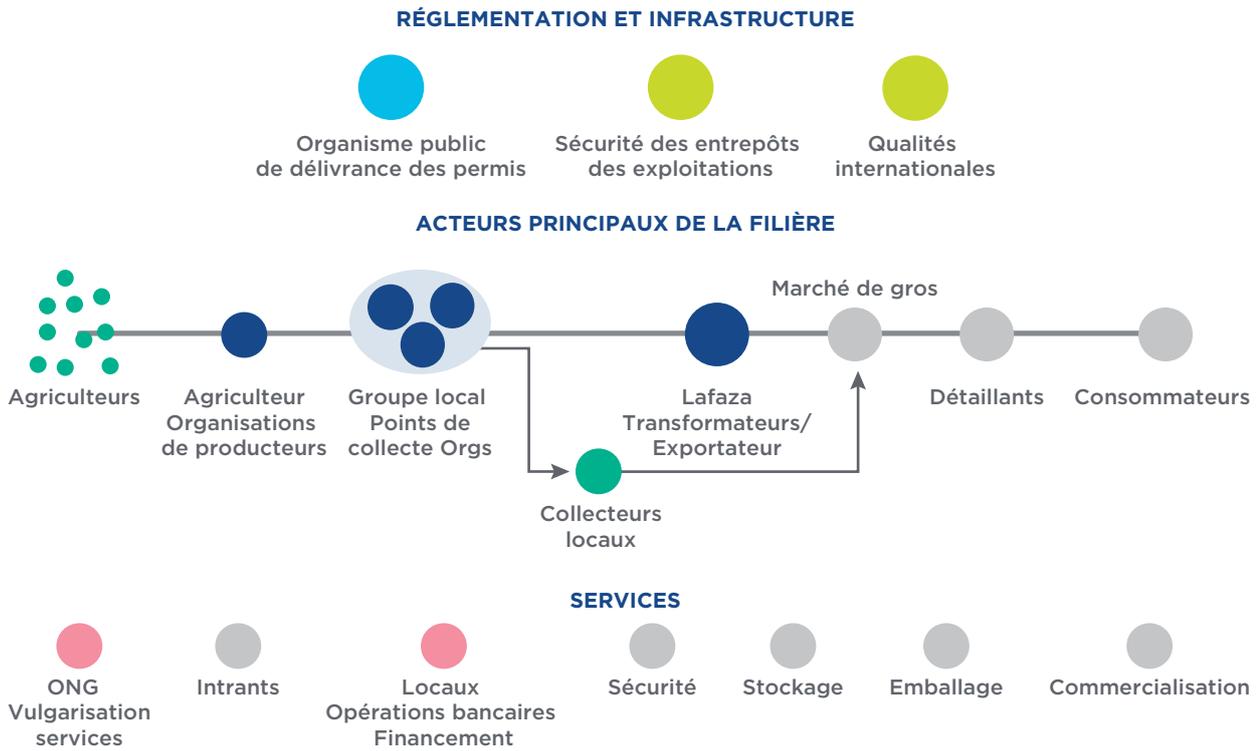


Figure 6. Cadre de base d'une filière, avec des relations d'information supplémentaires

FILIÈRE DU CACAO AU SALVADOR

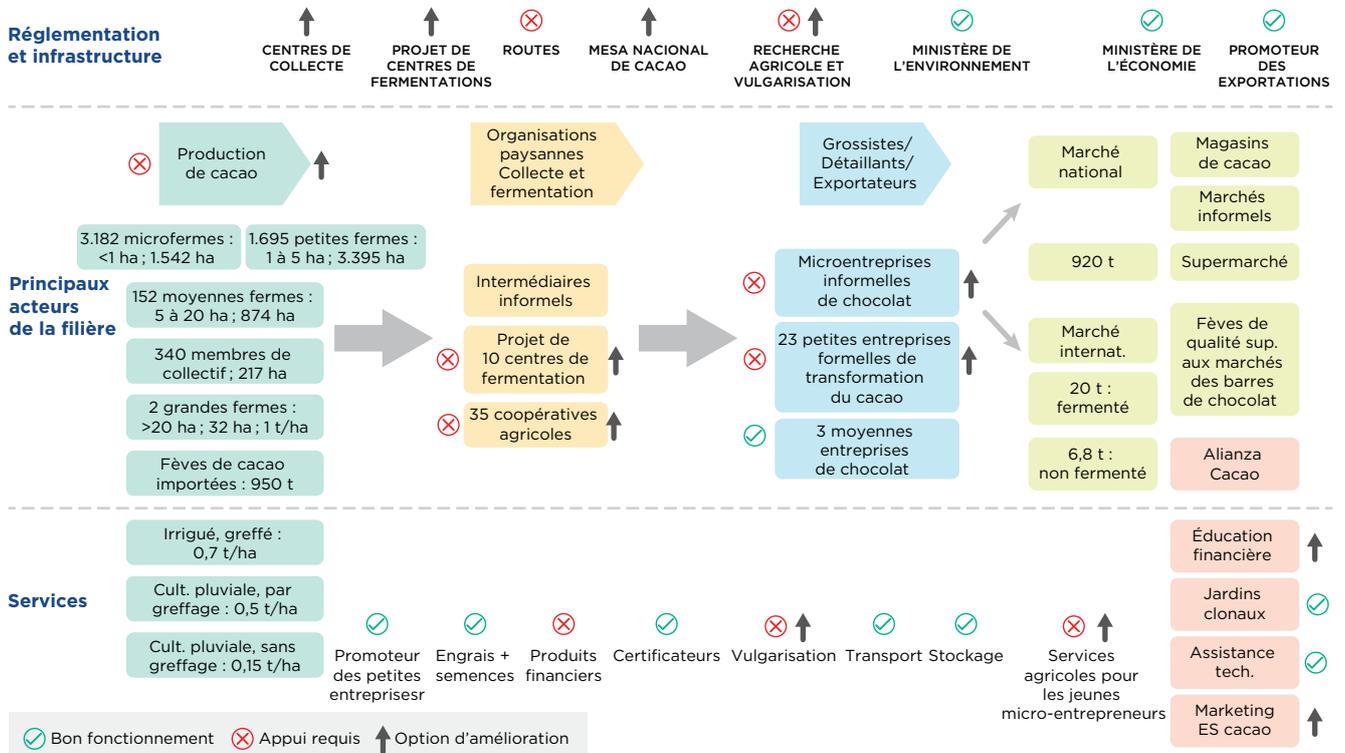


Figure 7. Cartographie de la filière avec plus d'informations sur les transactions et les relations



Producteurs de vanille malgaches fournissant le produit fini, la vanille séchée, pour les marchés d'exportation, ce qui représente une stratégie d'amélioration à valeur élevée.
Jefferson Shriver/CRS

Chapitre 3

Les stratégies d'amélioration des filières²⁸

Notre approche filière appuie une **stratégie de triple bilan** qui est compatible avec les objectifs du développement durable, qui visent à mettre fin à la pauvreté, à protéger la planète et à assurer que chacun puisse jouir de la paix et de la prospérité. Elle favorise les dimensions économique, écologique et sociale pour atteindre des résultats résilients et durables (tableau 3.1). La stratégie du triple bilan appuie :

1. La mise en place de structures économiques équitables qui favorisent la croissance et fournissent un revenu minimum vital.
2. Des systèmes de production qui favorisent des paysages et des exploitations agricoles durables.
3. La promotion de l'inclusion sociale favorisant des communautés plus résilientes.

Tableau 8. Concept : Objectifs de développement de filières durables

Dimensions de durabilité	Objectifs généraux de développement des filières
Économique	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance économique : plus de valeur créée et récupérée • Plus d'emplois • Les agriculteurs et les agricultrices et les prestataires de services ruraux jouissent d'un revenu minimum vital
Environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • Des systèmes agricoles appuyant une productivité à long terme dans des paysages durables • Gestion accrue des sols et de l'eau et réduction des émissions de gaz à effet de serre • Protection de la biodiversité et des écosystèmes
Sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Des modèles commerciaux qui intègrent les travailleurs et les micro-entrepreneurs pauvres • Des débouchés plus inclusifs et plus équitables pour les femmes et les jeunes • Des conditions de travail, des avantages sociaux et des salaires décentes appuyant des communautés résilientes

28 Springer-Heinze, Andreas. 2017. ValueLinks 2.0. Manual on sustainable value chain development. Volume 1: GIZ. Eschborn, Allemagne. Janvier 2017.

Objectifs économiques dans les filières : Pour assurer la croissance économique, les approches filière doivent être rentables et équitables, de sorte que les agriculteurs et les agricultrices puissent investir dans l'amélioration de leurs systèmes d'exploitation agricole et satisfaire aux besoins de leur famille. Pour réaliser des gains économiques au fil des générations, les taux de croissance doivent également suivre le rythme de l'accroissement de la population, ce qui signifie dans une grande partie de l'Afrique un taux de croissance annuel de 5 à 6 %. La rentabilité se mesure généralement en utilisant une analyse de la marge brute au niveau de l'exploitation agricole et par le biais des ventes du volume unitaire au niveau de la filière. Cependant, l'objectif n'est PAS de redistribuer les richesses, en aidant certains agriculteurs à devenir plus compétitifs que leurs voisins, mais d'accroître la part de marché globale en « augmentant la taille du gâteau » pour que la richesse puisse être distribuée aux agriculteurs et à leurs partenaires d'affaires.

Objectifs environnementaux dans les filières : La rentabilité d'une filière doit également reposer sur un système de production durable pour assurer la croissance à long terme. La dégradation des ressources naturelles est particulièrement préjudiciable aux personnes pauvres qui dépendent de ces ressources pour vivre. Tout projet d'appui aux filières doit utiliser le capital naturel de façon durable et de manière productive et rechercher des façons de réduire la quantité de ressources naturelles utilisées pour produire une unité de valeur économique. Il doit aussi comprendre quelle serait son incidence sur l'accès à ces ressources par différents groupes vulnérables, dont les femmes. La question s'applique aux différentes catégories de ressources, mais est critique pour ce qui est du sol, de l'eau et de l'efficacité énergétique. Outre une plus faible utilisation des ressources, les filières doivent aussi chercher des moyens de limiter la pollution et les émissions de gaz à effet de serre.

Objectifs sociaux dans les filières : Bien que l'expérience montre que le taux de pauvreté baisse dans des économies en plein essor, dans nombre de cas la croissance économique peut conduire à des gains de richesses très inégaux. Le développement des filières doit donc pouvoir montrer que les gains globaux aux différents niveaux de la filière se traduisent aussi par des revenus plus élevés pour les agriculteurs et les agricultrices pauvres, les microentreprises et les salariés de la filière. La croissance est économiquement inclusive si elle conduit à des créations d'emplois supplémentaires pour les chômeurs peu qualifiés et pauvres, notamment les femmes et les jeunes, et les personnes pauvres en bas de la pyramide et garantit une prise de décision équitable sur l'utilisation du revenu.

Les risques imprévus de la croissance des filières sont que les changements structureaux peuvent se faire au détriment des pauvres, en particulier si les entreprises à forte intensité de main-d'œuvre sont acculées à la faillite ou si un risque commercial trop important est reporté sur les petits exploitants. Le développement des filières doit donc aussi viser à minimiser les répercussions négatives sur le plan social de cette amélioration et éviter l'écueil que les petits agriculteurs soient simplement remplacés par quelques gros producteurs. Le développement des filières doit reconnaître et aborder les risques potentiels associés à la violence sexiste et au harcèlement sexuel dans l'environnement de travail. Le développement des filières doit aussi être sensible au contexte culturel local, de telle sorte que les traditions culturelles et techniques, y compris au fait que les réseaux sociaux et les savoirs locaux font partie du progrès économique.

AMÉLIORATION DES FILIÈRES

Planifier l'amélioration des filières doit inclure trois tâches :

1. **Définir** le but et les objectifs généraux.
2. **Diagnostiquer** les options pour le changement dans une filière spécifique.
3. **Programmer** un plan de mise en œuvre réalisable dans le cadre d'un projet ou d'un programme.

L'amélioration des filières doit tenir compte des trois aspects fondamentaux de la croissance durable : en premier lieu, la dimension économique, puis les dimensions sociale et environnementale. La rentabilité et la compétitivité de l'entreprise doivent être évaluées pour comprendre les contraintes et les perspectives sous-jacentes. L'équipe chargée de l'amélioration doit ensuite développer une série d'innovations et de solutions qui permettront d'accroître la productivité et les ventes unitaires.

PRISE EN COMPTE DES ASPECTS ÉCONOMIQUES

En fonction de l'analyse de la filière, l'équipe chargée de son amélioration (des responsables au personnel sur le terrain en passant par les acteurs de la filière) doit avoir une bonne compréhension de la situation économique actuelle de la filière. Elle doit être en mesure de ventiler les éléments de la productivité et de la rentabilité pour localiser les principales contraintes et ruptures dans le système. Pour apporter de véritables changements sur le plan de la productivité, de la demande du marché et de la compétitivité tout au long de la filière, l'équipe a besoin de hiérarchiser les enjeux majeurs, puis de travailler sur une série d'innovations et d'investissements qui permettront d'appuyer les améliorations de la structure et de la performance. Avant de commencer ce type d'évaluation, l'équipe doit examiner les questions suivantes :

1. Où sont les principaux problèmes pour les hommes et pour les femmes qui doivent être corrigés afin d'améliorer la productivité ?
2. Quels changements peut-on apporter le long de la filière pour ouvrir la voie au développement du marché ?
3. De quelle combinaison spécifique d'investissements privés et d'assistance technique a-t-on besoin ?
4. Pourquoi le potentiel économique n'est-il toujours pas réalisé ?
5. Quels facteurs expliquant la stagnation et l'échec du marché entravent-ils le développement ?

Garantir la durabilité environnementale : Nombre d'agriculteurs investissent dans des systèmes de production qui génèrent des gains à court terme, mais au prix de la dégradation de leurs sols et de leurs systèmes d'approvisionnement en eau. Tout système de production doit être conçu de manière à maintenir ou améliorer la fertilité du sol et à maximiser l'utilisation de l'eau. Les agriculteurs et les agricultrices font également face à des défis majeurs, s'agissant de la réduction des parcelles et de la plus grande variabilité des conditions météorologiques due au changement climatique et ont besoin de développer des méthodes leur permettant d'intensifier leur production et d'accroître la productivité :

- La filière permet-elle la rentabilité et un réinvestissement continu dans la base de ressources ?
- Quels types d'investissements les agriculteurs et les agricultrices doivent-ils envisager pour maintenir une productivité à long terme ?

Les acteurs des filières en aval doivent aussi s'interroger pour savoir où la durabilité écologique est la plus pertinente et possible dans la filière

- et quelles ressources doivent être prioritaires.



Usine de transformation de l'amande équitable en Israël/Palestine. Les entreprises agricoles de transformation constituent une importante source d'emploi pour les femmes dans les filières. *Jefferson Shriver/RS*



Cultivateur nicaraguayen de tomates utilisant des microtunnels et une couverture flottante type Agribon pour améliorer les rendements et réduire l'usage d'herbicides et de pesticides. L'utilisation de ces technologies agricoles représente une stratégie d'amélioration très importante pour les petits exploitants. *Jefferson Shriver/CRS*

Avantages sociaux : Quels facteurs clés influent-ils sur l'exclusion ou l'inclusion des pauvres dans la filière cible ? Les questions spécifiques guidant l'élaboration des options stratégiques sont les suivantes :

- Dans quelles conditions les pauvres (femmes, hommes, filles et garçons) bénéficient-ils de la filière cible ?
- Où sont les possibilités de participation à la filière pour les pauvres (hommes, femmes, garçons et filles) ?
- Quelles précautions doivent-elles être prises pour protéger les groupes vulnérables, en particulier les femmes et les adolescentes ?

L'équipe doit prendre en considération ces questions lorsqu'elle entreprend son travail de sélection du produit et dans la conception de son évaluation de la filière. En élaborant la stratégie d'amélioration, l'équipe aura ces questions clés en référence, ainsi que les résultats d'autres analyses de filières. Les données générées dans l'analyse fournissent une référence par rapport à laquelle le changement anticipé peut être clarifié. Par conséquent, les considérations stratégiques ne peuvent être aussi concrètes et détaillées que les renseignements de base disponibles.

Déterminer les options pour améliorer la filière : La prise des décisions concernant la question de savoir quelle est la stratégie d'amélioration la plus appropriée dépend de

plusieurs facteurs : l'objectif du projet, la demande du marché, la communauté cible, son goût du risque et la dynamique des rapports sociaux entre les sexes. Beaucoup de ces questions trouvent une réponse dans l'évaluation de la filière/des débouchés et celle des différents types d'avantages concurrentiels. La question qu'il convient d'examiner ensuite est la performance actuelle de la filière.

Difficultés et ruptures dans la performance de la filière : La comparaison des écarts entre les objectifs et les performances réelles peut se faire sous la forme d'un tableau. La solution la plus simple pour répertorier et visualiser les contraintes et des possibilités est d'introduire des énoncés descriptifs dans les cartographies des filières élémentaires, comme le montre la figure 10.

ÉTAPE 2 : EXEMPLE - FILIÈRE DE LA VANILLE

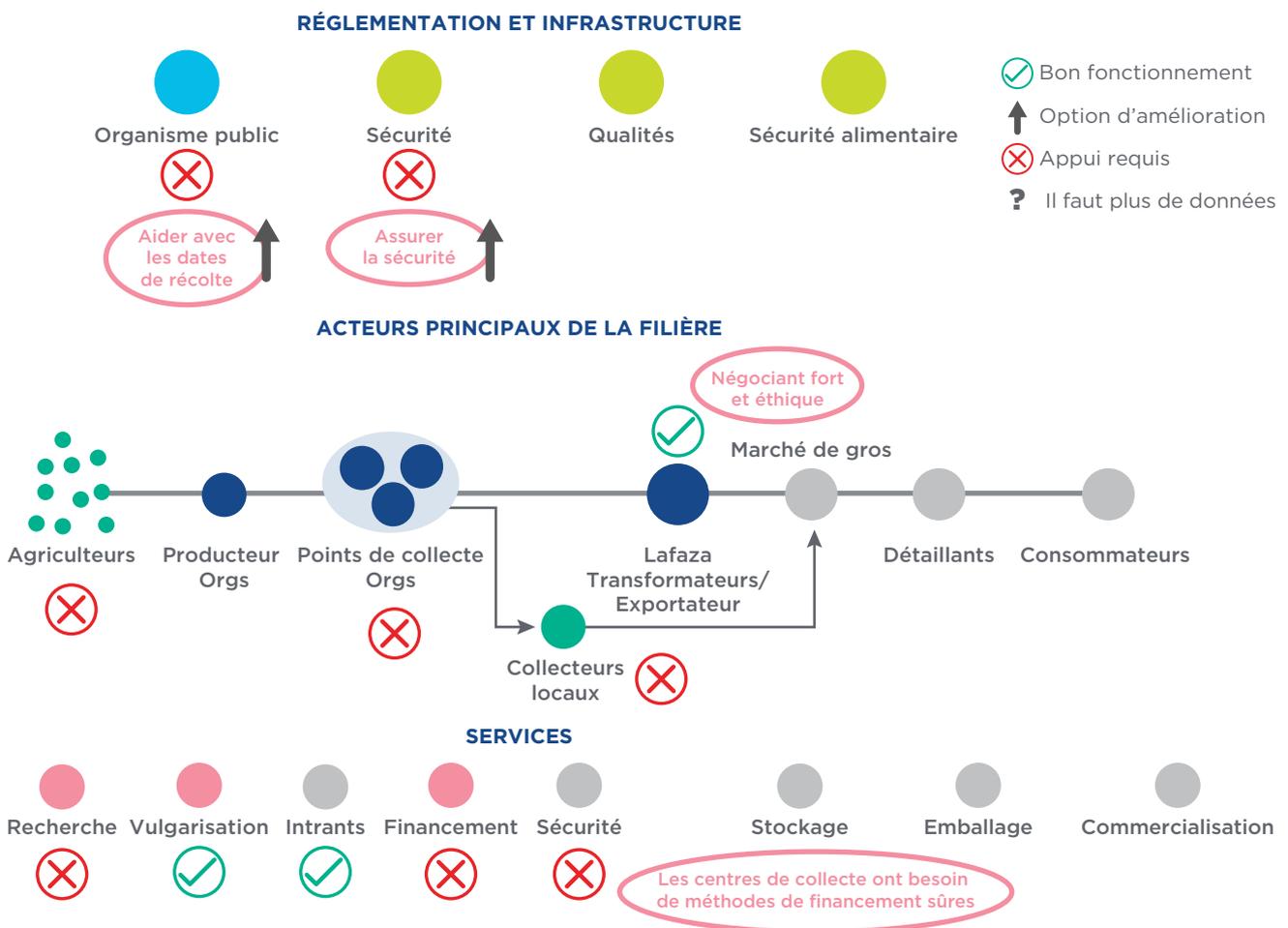


Figure 8. Recenser les ruptures dans la cartographie d'une filière

Une autre approche consiste à utiliser une forme plus précise de visualisation, selon laquelle les équipes décrivent la situation actuelle et ce à quoi devrait ressembler la filière dans cinq ans.

Dysfonctionnement du marché : Nous pouvons indiquer les changements et les investissements nécessaires pour saisir les nouvelles possibilités, mais une question clé et des considérations stratégiques demeurent : Pourquoi le potentiel économique n'a-t-il pas réalisé plus tôt ? Quelles sont les raisons profondes de la stagnation économique ? Des problèmes de gouvernance entravent-ils le développement ? Des problèmes liés à l'égalité entre les sexes entravent-ils le développement ?

Évaluer les dysfonctionnements du marché et la faiblesse des liens commerciaux dans les filières : L'une des principales raisons pour lesquelles les possibilités de croissance

ne sont pas exploitées par les acteurs des filières réside dans les dysfonctionnements du marché et la faiblesse des liens d'affaires. Les dysfonctionnements du marché sont des obstacles majeurs au développement des filières et expliquent pourquoi le potentiel économique n'est pas réalisé. L'analyse doit expliquer pourquoi les marchés et les filières ne fonctionnent pas correctement, si la dimension de l'égalité des sexes intervient dans les dysfonctionnements du marché et dans quelle mesure ces dysfonctionnements nuisent à la performance économique.

TYPES DE DYSFONCTIONNEMENTS DU MARCHÉ

Médiocrité de l'infrastructure : Les dysfonctionnements du marché peuvent être dus à l'insuffisance des infrastructures de base et à l'absence de services. Le mauvais état des routes, l'absence de marchés et des capacités de stockage limitées augmentent les coûts de production et de commercialisation des produits agricoles. Quand les agriculteurs n'ont pas accès aux intrants, que les services de vulgarisation sont limités et que les liens avec les marchés sont occasionnels, ils se découragent. Les agricultrices ont souvent moins d'accès que leurs homologues masculins. Les agriculteurs et les PME locales reviennent fréquemment à une situation de pauvreté stable, qui entraîne une faible productivité et des liens limités avec les marchés. L'offre agricole est fragmentée, le coût de la collecte des produits auprès de producteurs éparpillés augmente, ce qui rend la région moins attrayante pour les négociants. Il en résulte une stagnation et une étroitesse du marché, avec des volumes en dessous de son potentiel.

Asymétrie de l'information : Les communautés rurales peuvent souffrir d'une asymétrie de l'information et n'ont pas régulièrement accès à l'information sur les conditions et les exigences des marchés finaux. Le manque de transparence du marché (information sur les prix, la demande du marché et la disponibilité des produits) accentue l'effort de recherche pour les acheteurs et les producteurs. La passation de marchés est encore compliquée par l'absence de normes et de qualités, qui conduit à des différends. La corruption et la collusion peuvent être d'autres facteurs. Le risque commercial élevé assumé par les fournisseurs et par les acheteurs réduit les incitations à traiter avec les nouveaux arrivants et à investir dans de bonnes relations d'affaires. Les négociants gardent pour eux des informations critiques afin de protéger leur base d'approvisionnement. Des problèmes de coordination semblables découlent d'un manque d'accès aux capitaux et aux services financiers.

Manque de coordination : Un développement de filières réussi exige généralement que communiquent et collaborent les acteurs pour permettre une prise de décision et des investissements complémentaires : Mettre en place une station fruitière présuppose un investissement parallèle dans des vergers. Construire des hôtels n'a pas de sens si l'on ne développe pas des attractions touristiques et s'il n'y a pas de moyens de transport. Si les parties ne collaborent pas, cela n'avance personne. Ici, le problème est une défaillance du mécanisme du marché. La gouvernance de marché ne conduit pas automatiquement à une coordination des activités commerciales entre les entreprises privées. Le manque de coordination se rapporte à une situation dans laquelle une combinaison de plusieurs problèmes entrave le développement des filières et des marchés. Ces différents problèmes s'aggravent les uns les autres en créant un cercle vicieux. Il se manifeste de différentes façons :

1 : AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ ET LA PERFORMANCE

C'est l'approche classique du développement des filières, qui vise à améliorer l'ensemble des entreprises et des processus opératoires liés ayant incidence sur la compétitivité et les performances. Cette approche met l'accent sur la réduction des coûts, la différenciation, l'amélioration de la qualité, la segmentation du marché et l'ajout de valeur.

L'approche d'amélioration des filières recourt à une combinaison d'innovations dans les technologies, les services et aide les clients à acquérir de nouvelles compétences. Ces types d'approches incluent :

1. **L'amélioration des produits** : L'amélioration de la productivité et de la qualité des produits primaires ou transformés
2. **L'amélioration des processus** : L'amélioration de l'accès aux principaux services d'appui aux entreprises
3. **L'amélioration des fonctions** : L'adoption d'activités commerciales nouvelles ou plus modernes

Le tableau 9 illustre l'un des outils utilisés couramment pour aider à mettre en œuvre les stratégies de commercialisation dans les filières. La matrice d'Ansoff présente des combinaisons d'innovations relatives au produit et aux marchés cibles. Cette matrice permet d'évaluer quelle combinaison de marchés et de produits, actuels ou nouveaux, représente la meilleure chance de réussir. Pour sélectionner une stratégie, les analystes doivent évaluer les chances de succès d'un produit dans différents marchés et les risques courus.

Tableau 9. Stratégies commerciales fondées sur le type de marché et de produit

	Produit existant	Nouveau produit
Marché existant	1. Pénétration du marché	3. Nouveau produit
Nouveau marché	2. Développement du marché	4. Diversification

Les interventions réelles pour une filière donnée seront toujours une combinaison d'améliorations propres à la filière et au contexte. On peut utiliser la matrice d'Ansoff pour différencier davantage ces stratégies :

- **La pénétration du marché** se concentre sur l'accroissement de la production et la réduction du coût unitaire. Cela signifie renforcer les capacités de production pour opérer à plus grande échelle. Réduire les coûts de production signifie être capable de vendre à moindre prix. La croissance économique est assurée par des volumes plus élevés.
- **Le développement du marché** signifie généralement vendre les mêmes produits dans un marché plus lucratif.
- **La stratégie de développement de produits** vise à améliorer la qualité des produits. Ici, l'accent est mis sur des produits nouveaux et de meilleure qualité qui sont plus concurrentiels et se vendent à des prix plus élevés.
- **La diversification** est le passage à marchés et des produits entièrement nouveaux, des technologies de production et des produits novateurs, ainsi que la commercialisation. La croissance est assurée par la hausse des prix de vente.

2 : REMÉDIER AUX DÉFAILLANCES DU MARCHÉ

Cette option est pertinente dans les cas où le développement des filières est entravé par les défaillances du marché. Elle requiert des changements dans la coordination tout au long de la filière, qui peut être améliorée par la mise en contact des opérateurs, par les réglementations gouvernementales, par l'orientation publique de l'investissement privé et par la levée des obstacles liés au sexe. Les défaillances du marché peuvent aussi être causées par l'échec des politiques. S'appuyer sur l'intervention de l'État pour redresser la situation dans ce domaine est risqué, car l'administration publique peut être partiellement à l'origine du problème. Les solutions doivent inclure des incitations pour les entreprises privées ainsi que pour les organismes publics. Du côté du secteur privé, il convient d'avoir une image claire des possibilités et des modèles d'affaires prometteurs

ainsi que de la façon dont les modèles pourraient être financés. Du côté du secteur public, les décideurs locaux ou gouvernementaux ont besoin de comprendre quel est leur rôle dans le développement économique et offrir les services d'appui requis. Les communautés et les membres des ménages doivent comprendre comment leurs normes en matière de genre affectent les défaillances du marché qu'ils subissent et décider de la façon de les résoudre.

Coordination des acteurs de la filière le long de la chaîne d'approvisionnement : La coordination des acteurs le long d'une filière a une dimension physique, par exemple surmonter l'obstacle de la distance entre les opérateurs appropriés pour les agriculteurs et les agricultrices. Les liens commerciaux peuvent être projetés sur une carte géographique en montrant les relations entre des entreprises situées à des endroits différents. Les données de la figure X montrent comment les producteurs, les négociants et les consommateurs sont disposés le long d'une route d'approvisionnement reliant des villes et des villages avec les points de consommation dans les grandes villes.

La carte indique les zones de production et l'emplacement des marchés et des centres de consommation en reliant cette information aux éléments d'une cartographie de filière classique. En joignant des informations sur l'emplacement géographique aux catégories d'opérateurs, la filière peut être présentée comme une série de points sur une carte géographique. Ainsi, les relations physiques et les distances deviennent apparentes et les obstacles potentiels entravant les femmes, compte tenu des normes culturelles sur la mobilité, sont mis en évidence.

CONCEPT : LES ROUTES D'APPROVISIONNEMENT DES PRODUITS DANS DIVERSES RÉGIONS GÉOGRAPHIQUES

FILIÈRE DES LIENS COMMERCIAUX

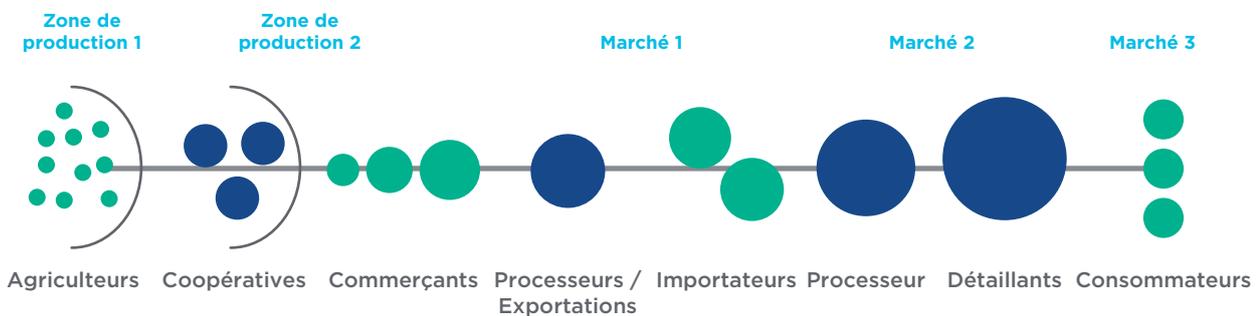


Figure 9. Cartographie conceptuelle d'une filière entre les zones de production et les zones de commercialisation

Placer les informations sur une carte géographique permet aux équipes d'observer la nature physique de la coordination et de déterminer si de nouveaux arrangements en matière d'approvisionnement peuvent améliorer les opérations commerciales globales. Pour que les filières réussissent, la sécurité et les coûts de production doivent être maîtrisés et la cartographie des marchés peut aider l'équipe à évaluer les liens dans la filière et à corriger les problèmes de coordination le cas échéant. Ce travail consiste à recenser des acheteurs, des vendeurs et des prestataires de service le long de la filière, à communiquer l'information et, si nécessaire, à faciliter l'établissement de nouveaux liens.

L'État peut appuyer les filières plus concurrentielles en investissant dans les infrastructures, comme les routes qui aident à relier les exploitations agricoles aux marchés et en fournissant des services publics (comme l'eau et l'électricité) et des infrastructures de marché au bon endroit. Cette approche peut être appliquée à des filières de produits alimentaires traditionnelles et informelles. Peu de fonds supplémentaires sont nécessaires si la stratégie se limite à une allocation plus ciblée des fonds publics *disponibles* pour certaines zones de production et le long des voies de commercialisation *établies*. Hormis les instruments de développement des filières,



Usine de transformation d'amande équitable en Israël/Palestine. Aujourd'hui, des organisations de petits agriculteurs détiennent et gèrent des usines de transformation comme celles-ci et exportent des produits à valeur ajoutée vers les marchés formels. *Jefferson Shriver/CRS*

cette stratégie publique exige également des politiques régionales et des instruments de planification. La stratégie ciblant la gouvernance des filières présente un intérêt particulier pour les producteurs pauvres qui sont très durement touchés par les défaillances du marché.

Les couloirs d'investissement : Le principe de la coordination des investissements le long des routes et dans des limites spatiales peut être appliqué à différentes échelles. À une échelle beaucoup plus grande que les voies d'approvisionnement existantes se trouvent les couloirs économiques ou les zones d'investissement des entreprises (agroalimentaires) d'initiative gouvernementale. Ces programmes visent à coordonner de grands investissements publics et privés dans une zone définie reliant des zones de production avec des ports et de grandes villes. On peut citer comme exemples de la mise en œuvre de cette approche en faveur du développement des marchés le Corridor Sud de croissance agricole de la Tanzanie (SAGCOT) et, au Mozambique, le Corridor de croissance agricole de Beira. Des approches comparables dans des secteurs non agricoles sont les zones industrielles et les initiatives de regroupement.

APPUYER LA DURABILITÉ ÉCOLOGIQUE

Les résultats de l'évaluation d'impact environnemental fournissent une liste des incidences environnementales liées à un plan d'investissement, et les investisseurs exigent généralement des stratégies d'atténuation afin de prévenir tout danger pour l'environnement. Il existe deux types d'impacts environnementaux :

1. Impact de la filière sur le milieu naturel.
2. Impact sur la filière dû au changement climatique ou à la dégradation de l'environnement.

Ces deux types de problèmes environnementaux menacent le modèle économique. Les stratégies visant à y répondre doivent donc trouver des moyens de rendre les filières « vertes », ou du moins plus respectueuses de l'environnement. Le principe du *développement économique vert* consiste à trouver des moyens de résoudre ou d'aplanir les conflits entre l'économie et l'écologie. Les considérations stratégiques suivantes intéressent tous les acteurs des filières.

ÉTAPES DANS L'ÉVALUATION DE L'AMÉLIORATION DES FILIÈRES

- **Limites écologiques** : Y a-t-il des signaux d'alarme critiques dans l'évaluation environnementale qui indiquent que la filière franchit certaines limites écologiques ?
- **Éco-efficience** : Quelles sont les possibilités d'améliorer l'efficacité des ressources dans la filière ? Comment les conflits portant sur l'utilisation des ressources peuvent-ils être gérés ?

Des solutions écologiquement durables peuvent être appliquées dans les technologies de production, l'organisation des processus opératoires et les habitudes de consommation aux fins de *réduire* les intrants, de *réutiliser* les matériaux, d'*entretenir* le matériel et la capacité de production et de *recycler* les déchets. Les sous-produits ne sont pas considérés comme des déchets, mais comme les matières premières qui entrent dans une autre filière, en créant ainsi de la valeur à partir des déchets.

OPTIONS D'AMÉLIORATION DES FILIÈRES FAVORABLES À LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Il existe trois approches pour rendre les filières plus respectueuses de l'environnement et améliorer la durabilité environnementale.

1. La gestion des ressources naturelles et des écosystèmes sur lesquels repose la filière,
2. Des gains d'efficacité dans l'utilisation des ressources par la réduction des émissions, les économies de coûts et l'amélioration de la résilience,
3. Les réglementations et politiques environnementales

3 : LA GESTION DES RESSOURCES NATURELLES ET DES ÉCOSYSTÈMES

Si l'évaluation d'impact environnemental révèle des limites locales à l'utilisation des ressources, le modèle commercial doit trouver des moyens de protéger les ressources naturelles et les écosystèmes dans les zones d'opération de la filière. Ce point est important pour les impacts environnementaux qui affectent les filières mettant à profit des ressources locales. Elles incluent les filières de produits liés à la diversité biologique, de produits agricoles et de la pêche, ainsi que les filières touristiques axées sur des attractions naturelles.

La stratégie de développement des filières doit trouver des moyens de stabiliser et protéger les écosystèmes locaux à un niveau qui assure leur productivité à long terme et garantit les moyens d'existence des populations pauvres et entreprises qui n'ont aucune possibilité de quitter le site. Par exemple, réduire le ruissellement de l'amidon provenant des broyeurs de café par voie humide. Protéger un écosystème appuyant *plusieurs* filières appelle une conception de programme combinant les filières à la gestion des écosystèmes. Ce concept est particulièrement évident dans le cas des pêcheries en eau douce : Le processus de production ne démarre pas au moment du lancement de la ligne ou du filet, mais par la protection du plan d'eau et de ses berges, la prévention de la pollution, l'alevinage, la lutte contre les espèces exotiques menaçant l'écosystème indigène et la réglementation de l'accès. La capture du poisson à des fins commerciales n'est qu'une étape technique dans un processus de production qui, en fait, revient à gérer un écosystème à grande échelle.



Agriculteurs abandonnant l'agriculture pluviale — l'utilisation de l'irrigation goutte à goutte peut conduire à des augmentations de rendement considérables, en particulier dans l'horticulture. *Jefferson Shriver/CRS*

Le lien entre le développement des filières et la gestion des écosystèmes est également établi par des approches qui vont au-delà de l'agriculture :

- Les filières d'approvisionnement sans déforestation
- Le lien entre l'eau, l'énergie et la sécurité alimentaire

Le principe de la gestion des écosystèmes qui sous-tend ces approches s'applique à l'élaboration de stratégies pour de nombreuses filières.

4 : AMÉLIORER L'EFFICIENCE DANS L'UTILISATION DES RESSOURCES

Améliorer l'efficacité dans l'utilisation des ressources de la filière est la première stratégie pour rendre les filières plus « vertes ». Du moment que l'écologisation de la filière présente des avantages économiques pour ses opérateurs, il s'agit d'une solution bénéfique à tous dans laquelle les objectifs environnementaux et commerciaux se rejoignent. L'exemple classique est celui des technologies économes en énergie, qui réduisent les émissions et permettent de réaliser des économies en même temps. Les problèmes environnementaux, tels que les pénuries d'eau, sont compensés par le recyclage et les mesures visant à économiser l'eau. Les innovations technologiques donnent lieu à des services et des modèles opératoires nouveaux ou modifiés ainsi qu'à des changements dans l'organisation de la filière et des partenariats d'affaires. L'efficacité accrue des ressources répond à ces deux types d'effets environnementaux. Idéalement, elle ouvre également la voie à de nouveaux débouchés, et le processus de transition lui-même devient un élément moteur de la croissance



Cette terrasse de séchage colombienne est faite d'un plastique transparent épais et de bambou pour accélérer le séchage du café au soleil et protéger le produit de la pluie, permettant aux planteurs de café des hautes terres de réduire l'humidité et les coûts de transport du café vers le centre de broyage à sec. *Jefferson Shriver/CRS*

5 : LES RÉGLEMENTATIONS ET POLITIQUES ENVIRONNEMENTALES

Les politiques environnementales peuvent modifier les incitations de deux façons : La première est une incitation positive, essentiellement des paiements publics permettant des investissements écologiques (par exemple, des investissements qui couvrent en partie le coût du matériel). La seconde est la taxation ou une législation environnementale. Les instruments pour y parvenir incluent les normes environnementales, les taxes environnementales, les restrictions sur l'utilisation des terres ou l'interdiction pure et simple de certains produits et technologies. La situation est semblable aux changements de prix induits dans l'économie, auxquels les opérateurs des filières doivent réagir eux aussi.

CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES RELATIVES AUX AVANTAGES SOCIAUX

Générer des avantages sociaux est ce qui motive pour l'essentielle l'État et les organisations de développement à promouvoir les filières. La réduction de la pauvreté et l'inclusion économique des femmes et des jeunes sont des aspects essentiels du concept d'une économie verte et durable.

ÉTAPES DANS L'ÉVALUATION SOCIALE

- Effectuez une cartographie de la pauvreté pour déterminer quels segments de clientèle sont liés à la filière
- Assurez-vous que votre outil d'évaluation des filières recueille des données ventilées par sexe et par âge, qu'il comporte des questions sexospécifiques sur la filière, puis analysez et communiquez ces données en adoptant une perspective de genre.
- Recensez les perspectives et les contraintes économiques des acteurs défavorisés de la filière, en particulier les femmes, les garçons et les filles par comparaison avec les acheteurs :
- Évaluez le potentiel pour les salariés et les producteurs pauvres (hommes et femmes) de conserver leur place dans filière pendant son amélioration. Pour les femmes, évaluez leur potentiel pour contrôler le revenu tiré de cette filière.
- Évaluez les questions de sauvegarde, en particulier la violence sexiste et le harcèlement sexuel.
- Déterminez comment les conditions des moyens d'existence et la nutrition influencent les groupes de pauvres dans la filière.
- Déterminez comment cette filière peut contribuer ou non à améliorer la situation nutritionnelle des groupes démunis sélectionnés

L'hypothèse générale concernant les filières est que la pauvreté diminue avec la croissance des agro-entreprises et que les gains provenant de la filière peuvent être partagés entre tous les acteurs. L'impact sur la communauté qu'ont les investissements dans une filière peut dépendre de la sélection du produit, et il est probable que les possibilités seront différentes pour certains segments des pauvres (c'est-à-dire, les agriculteurs pauvres, les fournisseurs et les salariés pauvres). Si la filière inclut les producteurs pauvres et crée des emplois pour les travailleurs peu qualifiés, au moins existe-t-il un certain potentiel de croissance favorable aux pauvres.

Toutefois, certaines études sur les gains de la mondialisation montrent que lorsqu'il y a des gagnants, les gains ne sont pas toujours répartis de manière égale et dans les marchés à valeur élevée, les petits agriculteurs pauvres sont souvent laissés pour compte alors que le marché se développe et que les acheteurs se concentrent sur les grands exploitants agricoles. La question est alors de savoir dans quelles conditions et dans quelle mesure les avantages du développement économique atteignent les pauvres, en particulier les femmes, les filles et les garçons.

Une grande partie des pauvres sont des ouvriers salariés, travaillant ou au chômage, qu'il s'agisse de journaliers et d'ouvriers agricoles ou de travailleurs industriels. Dans une perspective de développement et de réglementation du marché du travail, ils représentent un contingent important du groupe des pauvres, étant donné que leur seul atout est leur capacité à travailler. Sans accès à la terre, ils se trouvent dans une situation encore pire que les agriculteurs indépendants. Néanmoins, ces catégories de pauvres tendent à être moins visibles que les agriculteurs pauvres et les prestataires de services des filières. Cela est particulièrement vrai pour les chômeurs ou les ouvriers employés à titre temporaire seulement et les travailleurs migrants. Il est essentiel que la cartographie de la pauvreté des filières soit inclusive, c'est-à-dire qu'elle ne montre pas uniquement les catégories de pauvres au sein de la filière, mais aussi *autour* de la filière.

Les considérations stratégiques s'appliquent à l'employabilité des personnes concernées, et leur compétitivité sur le marché du travail d'une part et les conditions d'emploi de l'autre. Celles-ci incluent non seulement la question des niveaux de salaire, mais aussi les conditions de travail et la stabilité de l'emploi.

- *L'industrie et les services sont plus susceptibles de créer des emplois que l'agriculture*
- *Les possibilités d'emploi se recentrent vers les modèles opératoires avancés dans le même maillon de la filière*
- *Les produits agricoles à forte valeur ajoutée offrent plus de potentiel en matière d'emploi*
- *Les emplois peu qualifiés sont souvent sexospécifiques*
- *L'écart de salaires des femmes est un facteur dissuasif de participation*
- *L'emploi informel comme solution transitoire*
- *La rigidité des politiques de l'emploi qui fait obstacle aux employées avec des enfants*
- *L'absence de protection contre le harcèlement sexuel et de mise en application des droits en la matière*

Les emplois créés dans le développement des filières et accessibles aux pauvres sont dans leur grande majorité informels. Ce sont des emplois occasionnels comme porteur, magasinier, auxiliaire et intermédiaire indépendant, petit commerçant et travailleur à domicile. Ces emplois ont l'avantage d'être caractérisés par de faibles barrières à l'entrée pour les pauvres d'une part, et par de faibles coûts et une grande flexibilité pour les entreprises de l'autre. La flexibilité et la réduction des coûts sont réalisées par l'augmentation du nombre de travailleurs occasionnels. Cette tendance mondiale est illustrée dans l'industrie des fleurs coupées en Ouganda, où 75 % de la main-d'œuvre est maintenant employée de manière temporaire.²⁹ L'accès à l'emploi informel est nécessaire pour la survie, mais offre peu de sécurité sociale et est extrêmement précaire en même temps. Les journaliers agricoles occasionnels n'ont pas beaucoup de possibilités d'apprentissage et de développement personnel.

SALAIRES DE SUBSISTANCE ET CONDITIONS D'EMPLOI DÉCENTES

Ce qui importe réellement c'est la question de savoir si les emplois qu'offre une filière permettent aux pauvres de sortir de la pauvreté ou s'ils les « condamnent » à rester des travailleurs pauvres. Si l'analyse de filière sous l'angle de la pauvreté montre que des ouvriers travaillant à plein temps font toujours face à des conditions de vie précaires, l'inclusion économique dans la filière n'est pas suffisante pour assurer un niveau de vie décent.

Cette réflexion a encouragé le recours à des exigences minimales permettant aux pauvres travailleurs de bénéficier d'un niveau de vie décent. Cette idée s'exprime par le terme de **salaire de subsistance** . L'Organisation internationale du travail (OIT) donne une définition générale du salaire de subsistance :

« L'idée d'un salaire de subsistance est que les travailleurs et leur famille devraient être en mesure de mener une existence simple, mais décente, considérée comme acceptable par la société compte tenu de son niveau de développement économique. Ils devraient pouvoir vivre au-dessus du seuil de pauvreté et participer à la vie sociale et culturelle³⁰. »

29 Posthumus, H. (2007): « Rural employment promotion through the value chain approach », Document de travail pour la table ronde, Conseil des gouverneurs du FIDA (2007). Accessible à l'adresse : <https://www.ifad.org/documents/10180/6bbdb3a2-f80a-4f02-b6dd-6e880a063fcc> .

30 Anker, R. (2011): "Estimating a living wage: A methodological review", Conditions of Work and Employment Series, No. 29, Geneva: International Labor Organization (ILO).

ENCADRÉ 1 - CALCUL DU REVENU VITAL

Définitions

La définition du **revenu vital** est la suivante :

« Le revenu vital se définit comme le revenu net qu'un ménage doit gagner pour permettre à tous ses membres de jouir d'un niveau de vie décent. Les éléments d'un niveau de vie décent... [comme ci-dessus pour le salaire de subsistance]. »

Calcul des exigences minimales d'une vie décente

Pour un pays ou une région, un « panier de besoins » est établi qui contient les éléments suivants :

- Coût d'une qualité de vie élémentaire pour une personne moyenne
- Coût d'une alimentation nutritive peu coûteuse
- Coût d'un logement de base acceptable
- Autres dépenses essentielles
- Une petite marge pour les imprévus

Définir le cadre des besoins de consommation et le cadre de la main-d'œuvre :

- Taille moyenne des ménages
- Nombre moyen de travailleurs productifs à plein temps par ménage

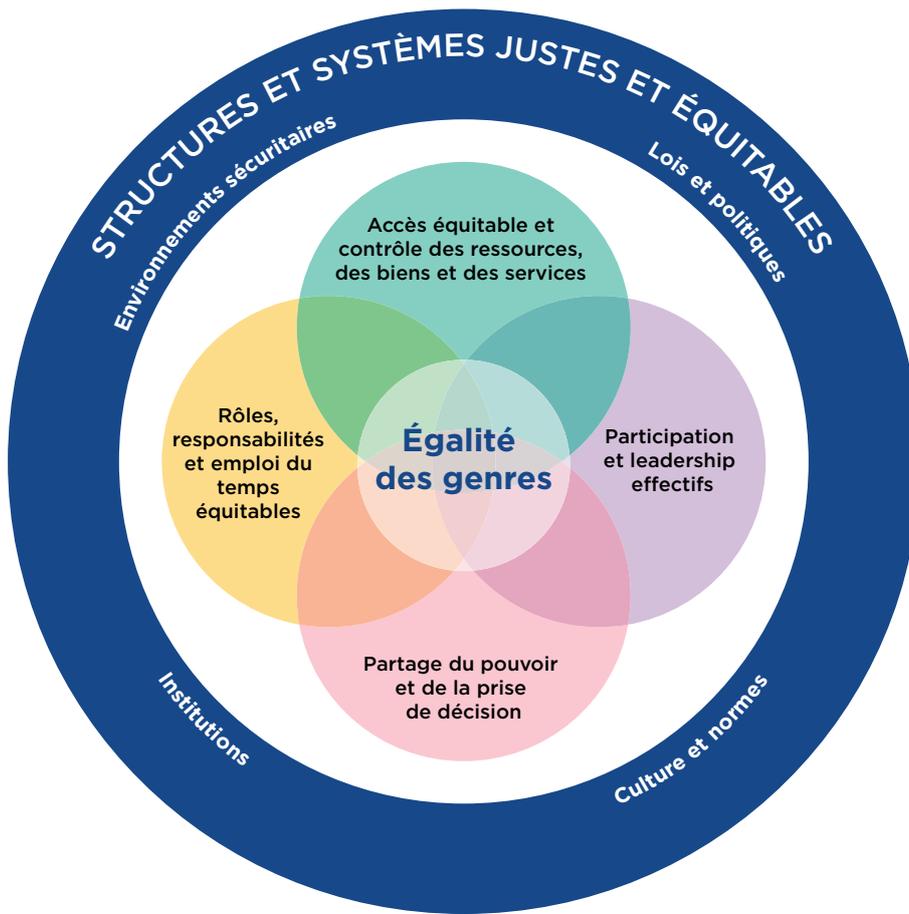
6 : MODÈLES OPÉRATOIRES BÉNÉFICIAIRES AUX PAUVRES

Une stratégie visant au développement durable des filières ne peut pas reposer sur l'hypothèse que les pauvres bénéficieront automatiquement de l'augmentation de la valeur ajoutée. Le développement économique est toujours accompagné par la transformation des modèles opératoires. Pour renforcer leur position relative dans la filière, les producteurs pauvres doivent aussi changer leurs modèles d'affaires. Les types de modèles opératoires qui recherchent les producteurs pauvres comme les salariés sont ceux qui sont accessibles et qui bénéficient aux producteurs pauvres qui embauchent des salariés pauvres.

7 : DÉVELOPPEMENT DE FILIÈRES SENSIBLES AUX SPÉCIFICITÉS DES SEXES

Les femmes, les hommes, les filles et les garçons font l'expérience des filières et en retirent des bénéfices de manière différente. L'amélioration des filières peut influencer de manière positive ou négative sur les relations et les rôles traditionnellement dévolus aux hommes/garçons et aux femmes/filles selon la façon dont elle est conçue et mise en œuvre. Comblers ces écarts peut améliorer l'efficacité du marché en exploitant les possibilités de mettre les filières au service *et* des hommes *et* des femmes pauvres et d'améliorer la rentabilité. KIT Agri-ProFocus et l'IIRR³¹ font valoir l'importance de l'équité entre les sexes pour trois grandes raisons :

³¹ KIT (Royal Tropical Institute), Agri-ProFocus and International Institute of Rural Reconstruction (IIRR) (2012): « Challenging chains to change: Gender equity in agricultural value chain development ». Amsterdam: KIT Publishers.



1. La justice sociale et l'égalité des chances
2. La réduction de la pauvreté, « lutter contre la pauvreté est difficile si vous ignorez la problématique hommes-femmes »
3. Débouchés, « servir les femmes est bon pour les affaires et pour l'économie »

Les outils de collecte de données ventilées par sexe et par âge et l'analyse des outils d'évaluation des filières sensibles aux spécificités des sexes du chapitre 2 font ressortir la dynamique des rapports sociaux entre les sexes et les conditions qui doivent être examinées et prises en compte dans le développement des filières. Cette analyse prend en compte le genre dans les filières de six domaines (figure X)

PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT DE FILIÈRES SENSIBLES AUX SPÉCIFICITÉS DES SEXES

Plusieurs principes clés sous-tendent le développement de filières sensibles aux spécificités des sexes :

1. Adopter une « perspective de genre » à tous les stades du processus de développement de la filière, de son analyse jusqu'à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la stratégie
2. Comprendre les différentes perspectives et contraintes auxquelles sont confrontés les hommes, les femmes, les adolescents et les adolescentes au sein de la filière, aussi bien que dans leur foyer et dans la communauté qui sont susceptibles d'affecter leur contribution et leur capacité de profiter équitablement de l'amélioration de la filière.
3. S'adresser aux hommes, aux femmes et aux adolescents des deux sexes comme à des acteurs égaux.
4. Impliquer les femmes et les adolescentes des ménages dirigés par un homme ou une femme comme des clientes et des bénéficiaires de biens et de services.
5. Encadrer les femmes exerçant des responsabilités³².
6. Utiliser une approche sensible aux spécificités des sexes dans le recrutement du personnel

PASSER DU DÉVELOPPEMENT DE FILIÈRES IGNORANT LA PROBLÉMATIQUE HOMMES-FEMMES AU DÉVELOPPEMENT DE FILIÈRES TRANSFORMATIVES VISANT LA PARITÉ HOMMES-FEMMES.

Le **continuum de l'intégration de l'égalité entre les sexes**³³ catégorise les programmes par la manière dont les normes et les inégalités sont traitées dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation. Il classe les approches entre les programmes ignorant la problématique hommes-femmes et ceux qui y sont sensibles, lesquels soit en tiennent compte soit sont transformateurs. Les interventions sur les filières ignorant la problématique hommes-femmes ne tiennent pas compte des facteurs qui affectent différemment les femmes, les hommes, les filles et les garçons : rôles économiques et sociaux ; droits ; accès aux intrants, aux biens et aux services ; contrôle du revenu et participation équitable au sein des associations. Elles ne reconnaissent pas la dynamique du pouvoir entre les hommes et les femmes, les garçons et les filles. Les programmes tenant compte de la problématique hommes-femmes reconnaissent les normes et les différences locales entre les sexes et la façon dont ces différences peuvent jouer sur les résultats du développement des filières. Le programme adapte le processus de développement pour appuyer les hommes, les femmes, les garçons et les filles dans leurs rôles et leurs responsabilités, mais il ne modifie pas les normes sexospécifiques ni les structures et systèmes sous-jacents qui affectent l'égalité entre les sexes au sein de la filière. Dans les programmes de développement de filières transformatives visant la parité hommes-femmes, les équipes de développement encouragent l'égalité entre les sexes en reconnaissant et en renforçant les normes positives qui favorisent l'égalité et un environnement favorable ainsi que l'autonomisation des femmes et des filles en modifiant les structures sociales, les politiques et les normes sociales largement répandues qui perpétuent les inégalités entre les sexes.

32 Rubin, Deborah, Cristina Manfre et Kara Nichols Barret. Promoting Gender Equitable Opportunities in Agricultural Value Chains. <http://waterandlivelihoods.pbworks.com/f/Promoting+Gender+Equitable+Opportunities+in+Agricultural+Value+Chains.pdf>

33 https://www.igwg.org/wp-content/uploads/2017/05/FG_GendrIntegrContinuum.pdf

LES POSSIBILITÉS ET LES CONTRAINTES LIÉES AU GENRE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES

La littérature sur le sujet illustre un certain nombre de contraintes et de possibilités pour les femmes participant à des filières. Les quelques exemples ci-après vous aideront à guider votre réflexion sur un développement des filières qui soit équitable et valorise la contribution des hommes/garçons et des femmes/filles.

LES DÉSAVANTAGES ET LES POSSIBILITÉS DES FEMMES CHEFS D'ENTREPRISE

Les femmes font face à de nombreux désavantages qui peuvent limiter leur participation économique. En voici quelques exemples :

- Un risque de pauvreté plus élevé, qui limite la capacité des femmes d'être des micro-entrepreneures indépendantes.
- Des restrictions traditionnelles et juridiques limitant le droit des femmes à posséder des biens, en particulier la terre.
- En l'absence de garantie, les femmes ont un accès limité au crédit et aux services financiers.
- Des niveaux de scolarité et d'alphabétisation plus faibles.
- De lourdes charges de travail liées aux responsabilités familiales et sociales qui sont en concurrence avec les obligations commerciales.
- Le manque d'accès aux intrants et aux services d'appui aux entreprises adaptés.
- La discrimination par l'administration publique et les agents de vulgarisation.
- Les préjugés sociaux ou les restrictions juridiques qui empêchent les femmes de s'engager dans certaines activités commerciales.
- Une mobilité restreinte en raison des normes culturelles, la sécurité et l'accès aux moyens de transport.

Ces contraintes affectent souvent la taille et l'emplacement des entreprises dirigées par des femmes ; elles sont souvent de taille plus réduite que celles des hommes et souvent limitées aux marchés informels locaux près du foyer. Les femmes sont plus susceptibles d'être exclues des activités commerciales qui s'étendent au-delà de la communauté.

Impact de l'élaboration d'un modèle opératoire sur les femmes : Les interventions visant à promouvoir les emplois salariés et l'entrepreneuriat des femmes sont l'objet de l'option stratégique visant l'autonomisation économique des femmes. La question se pose de savoir quelles sont les implications pour les femmes de l'élaboration des modèles opératoires dominants. Dans les exploitations agricoles et les petites entreprises rurales, les enjeux principaux sont la conception technologique, la charge de travail et la distribution des gains financiers entre les hommes et les femmes. En général, la technologie doit être adaptée aux conditions physiques de la femme et aider à réduire le facteur temps. Dans le même temps cependant, il peut être avantageux d'utiliser les talents complémentaires des deux sexes.

Organisation et gouvernance équitables pour les deux sexes des coopératives et des associations : Les réseaux de femmes d'affaires et les associations commerciales sexospécifiques remplissent une importante fonction d'appui. Une stratégie d'égalité des sexes relative aux filières doit les appuyer. Les outils pour développer la coopération horizontale sont surtout génériques. La clé d'une plus grande équité entre les sexes au sein d'associations mixtes est double : Elle exige une représentation égale des deux sexes dans la prise de décision et des procédures adéquates au sein de l'organisation. Les solutions incluent le choix du bon moment des réunions et la planification des activités tenant compte des contraintes auxquelles sont soumises les femmes quant à leur mobilité et leurs tâches reproductives.

L'accès des femmes à des services publics et privés de qualité : Pour réduire les disparités entre les sexes dans la prestation et la qualité des services, les fournisseurs de services doivent savoir comment adapter leur approche en fonction des rôles et des responsabilités traditionnellement dévolus aux hommes et aux femmes, la charge de travail des femmes, les normes et la dynamique qui influent sur les besoins et les désirs de la clientèle féminine et limitent leur capacité à proposer leurs services à des clientes. Par exemple, les services de vulgarisation en milieu rural devraient envisager une parité hommes-femmes dans le personnel, la pertinence du contenu pour la clientèle féminine, le choix de la date et de l'heure, le lieu et la sécurité des réunions. Le secteur privé devra probablement élaborer des stratégies tenant compte des besoins des femmes pour atteindre une plus grande clientèle féminine de manière appropriée. Afin d'accroître l'accès à des services appropriés, la participation, la reconnaissance et la voix des femmes doivent avoir une plus grande place au sein des organisations qui ont une influence sur ces services.

Les critères liés au sexe dans les systèmes standard : Les normes de durabilité et les codes de conduite doivent être ajustés pour répondre aux questions relatives à l'égalité des sexes telles que la discrimination, le harcèlement, le congé maternité, les politiques favorables à l'allaitement et l'inégalité salariale comme critère de certification. On peut citer à titre d'exemple la norme sur l'agriculture durable du Réseau pour l'agriculture durable (SAN), qui inclut un critère de non-discrimination pour le genre dans son chapitre sur le traitement équitable des travailleurs et leurs bonnes conditions de travail. On trouvera un examen détaillé et des exemples des sceaux, normes et labels pertinents, y compris « femmes uniquement », dans KIT, Agri-ProFocus et l'IIRR.

Améliorations des politiques et réglementations en faveur de l'équité entre les sexes :

À côté de l'amélioration des modèles opératoires, la promotion du changement des réglementations et des politiques est un domaine important du paritarisme, car toutes les questions relatives au genre sont déterminées par des institutions et des facteurs socioculturels. Toutefois, toutes les questions de parité ne sauraient être résolues par les politiques publiques. Le comportement typique des hommes et des femmes appartient au contexte socioculturel. Les attitudes ne se prêtent qu'indirectement à l'élaboration des politiques. Les solutions politiques peuvent être structurées en politiques et services sociaux d'une part et en politiques réglementaires et institutionnelles de l'autre. Les services sociaux jouent un rôle clé dans l'autonomisation économique, car ils soulagent les femmes d'une partie de leur charge de travail reproductive. Ils amortissent les risques et la vulnérabilité et contribuent ainsi à libérer des ressources qui peuvent être utilisées pour des activités économiques. Les principaux types de services sociaux bénéficiant aux femmes incluent :

- La gratuité des soins de santé pour les femmes et les enfants
- Les garderies pour les enfants
- Une aide en matière de planification familiale
- Les repas scolaires
- La sécurité sociale couvrant les besoins des personnes malades ou âgées, dont les femmes s'occupent normalement
- Les cours d'alphabétisation et de calcul
- L'enseignement général et la formation aux aptitudes à la vie quotidienne, en particulier pour les femmes

Bien que ces services puissent sembler ne pas être directement liés au développement des filières, ils peuvent jouer un rôle décisif pour la capacité des femmes à participer à la vie économique. En permettant aux femmes d'économiser du temps et de l'énergie, ils contribuent directement à promouvoir l'équité entre les sexes. D'autres services et

services publics peuvent avoir le même effet. Tout type de service qui réduit le temps que les femmes rurales doivent consacrer à des tâches domestiques (par exemple aller chercher de l'eau ou du bois) a une signification économique réelle. On peut en citer divers exemples :

- L'approvisionnement en eau au niveau local
- Des solutions pour l'énergie à usage domestique
- L'éclairage solaire
- Des appareils de cuisson à faible consommation d'énergie
- L'électrification des zones rurales et des taudis urbains

La conception et la prestation des services doivent répondre aux besoins des femmes. Il va sans dire que les hommes et les femmes doivent avoir un accès égal à tous les services publics et programmes sociaux.

Réforme institutionnelle et juridique : Le changement des lois et des institutions déterminant les relations entre les sexes dépend des priorités politiques et des processus en place dans un pays. Les domaines de l'élaboration des politiques nationales qui sont accessibles à des conseils en la matière concernent les politiques visant à assurer l'égalité juridique et la participation politique des femmes. La législation du travail est un autre domaine de politique nationale se prêtant à la promotion des questions de parité. La parité des sexes sur le lieu de travail est une préoccupation importante dans les normes de travail de l'OIT. Toutefois, parvenir à l'égalité entre les sexes dans la pratique réelle est un objectif à long terme qui ne saurait se réduire à la production de textes de loi. Chaque pas dans la bonne direction est bienvenu, mais l'échéance fixée pour le changement est plus éloignée dans l'avenir que celle de la plupart des initiatives relatives aux filières. Néanmoins, les stratégies d'amélioration des filières peuvent engager des actions positives pour remédier aux inégalités entre les sexes dans les entreprises et dans la vie économique. Les conseils en matière de politiques devraient être étroitement coordonnés avec des organisations engagées dans l'amélioration de l'équité entre les sexes.

L'enjeu principal est présenté par les institutions traditionnelles, surtout rurales, qui régissent les rôles et les droits des hommes et des femmes, en particulier les règles successorales et la propriété foncière. Il ne fait aucun doute que les lois successorales coutumières sont souvent fortement discriminatoires à l'égard des femmes. Ce ne sont pas seulement des désavantages pour les femmes ; elles constituent également des obstacles au développement économique. En même temps, ces institutions sont profondément enracinées dans les traditions culturelles locales.

Modifier les traditions patriarcales connectées à la vie privée est un défi très complexe. La question est de savoir si la population accepte les réformes qui touchent aux traditions religieuses et aux intérêts des hommes. Adopter des lois est une chose ; les faire appliquer dans la réalité en est une autre. Le droit écrit moderne sur l'héritage et la propriété ne se traduit pas automatiquement par des résultats positifs en matière d'égalité entre les sexes.

8 : L'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE DES FEMMES ET DES JEUNES

L'autonomisation économique des entrepreneuses et des salariées est à la base d'une stratégie sexospécifique de développement des filières. Accroître la participation économique des femmes dans la filière, en leur offrant leurs propres revenus, est la clé de l'amélioration des relations entre les sexes et d'une meilleure performance de la filière.

Développer l'entrepreneuriat féminin :³⁴ La stratégie visant à développer l'entrepreneuriat féminin doit commencer avec les filières et les modèles opératoires dans lesquels l'entrepreneuriat féminin est déjà de tradition. Ces secteurs incluent le commerce, la transformation des produits agricoles, l'artisanat, le textile et la confection, ainsi que les services et les produits issus de la biodiversité.

Développer l'agroentrepreneuriat des jeunes : L'approche pour créer davantage d'emplois pour les jeunes est indispensable dans le monde en développement, où, dans certains cas, les jeunes (c'est-à-dire les moins de 18 ans) représentent plus de 50 % de la population. Cela exige une approche entièrement nouvelle pour trouver une gamme d'emplois pour des millions de personnes sur le point de quitter l'école. Cela peut être une vraie bénédiction pour une société ayant besoin de main-d'œuvre ou un énorme problème si les emplois ne sont pas au rendez-vous.

Le problème est de passer des microentreprises et des opérations d'arrière-cour de ces filières à des modèles opératoires plus rentables. On peut citer en exemple le modèle opératoire pour le broyage et le traitement mécanisés du manioc au Burkina Faso.

LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES : CONCLUSION

Cette dernière section présente les principes et quelques outils combinant les considérations économiques, écologiques et sociales dans une stratégie intégrée en faveur du développement durable d'une filière donnée. Le terme « stratégie » se rapporte à l'ensemble de la filière ainsi qu'aux stratégies de chacun des acteurs. Elle peut se comprendre comme une vision générale sur la façon de réaliser la transition vers une durabilité transformant l'ensemble de la filière.

³⁴ Des traitements détaillés des activités d'appui visant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin sont fournis par le Programme de développement de l'entrepreneuriat féminin de l'OIT. Voir, par exemple, Patel et d'autres publications sur le site Web de l'OIT. Autres sources : KIT, Agri-ProFocus, l'IIRR, et le *Manuel sur la parité hommes-femmes dans le secteur de l'agriculture* de la Banque mondiale, de la FAO et du FIDA. Le guide du GIZ et OXFAM *The Why, What and How of Gender-Sensitive Value Chains* présente un processus de conception similaire à la méthodologie PACA (évaluation participative de l'avantage compétitif).

Tableau 10. Présentation des options d'amélioration pour le développement des filières

Options d'amélioration	Hypothèse d'impact de base	Impact prévu
Croissance économique		
Amélioration des filières	Une combinaison spécifique d'innovations commerciales et de services améliorés mène à plus d'efficacité et de performance de la filière	De meilleurs produits ou un coût inférieur dans l'ensemble
Remédier aux défaillances du marché	Coordination des investissements publics et privés le long des voies d'approvisionnement remédiant aux ruptures dans la filière	Hausse de l'investissement augmente, meilleurs produits ou baisse des coûts
Durabilité environnementale		
Gestion des écosystèmes locaux	La mise en œuvre des plans de gestion maintient l'extraction en dessous des seuils critiques	Fondation pour une viabilité à long terme de la filière
Promotion de modèles opératoires avec une meilleure efficacité des ressources naturelles	L'efficacité accrue des ressources découple la production reposant sur les ressources naturelles ; les services et les produits écologiques permettent d'investir dans la technologie économe en ressources et de stimuler la croissance	Moindre utilisation des ressources naturelles, moindre coût
Réglementation et normes de durabilité	Les normes de durabilité et la législation environnementale imposent des limites sur les processus opératoires	Arrêt des pertes de ressources et de la pollution
Équité sociale		
Promotion de modèles opératoires au service des pauvres	Éliminer la discrimination économique et promouvoir des modèles opératoires spécifiques améliore la compétitivité des pauvres	Les travailleurs et les producteurs pauvres contribuent à la croissance et en retirent des bénéfices
Interventions défensives et stratégies sociales complémentaires	Maintenir un équilibre entre changement perturbateur et prévention de relations de travail basées sur l'exploitation pour protéger les pauvres, services et transferts financiers compensant les problèmes sociaux	Aucun impact négatif sur les moyens de subsistance, pauvres mieux protégés et employabilité améliorée
Développement de filières sensibles aux spécificités des sexes		
Projets et programmes de développement de filières sensibles aux spécificités des sexes	Passage de filières ignorant la problématique hommes-femmes à des filières sensibles aux spécificités des sexes, puis à des filières transformatives visant la parité hommes-femmes	Investir dans l'élimination des contraintes et promouvoir les possibilités offertes aux femmes de jouer un rôle dirigeant dans les filières
Appuyer l'entrepreneuriat des femmes	Appuyer l'investissement dans de jeunes entreprises ou des entreprises établies dirigées par des femmes	Nouveaux débouchés pour les femmes
Appuyer l'entrepreneuriat des jeunes	Fournir des emplois à des millions de jeunes	Création d'emplois pour les jeunes

DE LA VISION À L'ACTION

Le développement des filières recherche des solutions à tous les points où la chaîne de valeur a besoin d'être améliorée. Elles incluent : l'amélioration des modèles opératoires, le renforcement des liens commerciaux, l'amélioration des services, des arrangements financiers et un cadre réglementaire approprié. Chaque solution suggère des changements concrets dans les modèles opératoires, les liens et les investissements. Pour mettre en pratique la stratégie, les planificateurs doivent décider sur quelles solutions spécifiques se concentrer et déterminer les mesures à prendre. Cela signifie faire la synthèse des analyses stratégiques et transformer les considérations en propositions d'action. La question est de savoir quels changements apporter et dans quel ordre. Plusieurs possibilités s'offrent à vous.

De manière générale, les mesures d'action potentielles peuvent être systématiquement déduites en :

- déterminant les possibilités d'éliminer les obstacles freinant le progrès
- déterminant les possibilités de satisfaire aux exigences
- vérifiant les points à effet de levier dans la filière

Les deux premiers points impliquent de recueillir la bonne information, d'analyser les enjeux clés, de formuler un plan et d'élaborer un plan d'action. Le deuxième point signifie décomposer les idées en tâches gérables. Le troisième point met en évidence les éléments de la filière où les mesures sont susceptibles de produire le plus grand effet.

La procédure consiste à mettre l'accent sur les contraintes et les possibilités dans la filière qui sont des facteurs essentiels de réussite et qui ont le potentiel de faire avancer ou de freiner l'amélioration de la filière. Les problèmes cruciaux se trouvent aux points à effet de levier. Ce sont les principaux goulots d'étranglement ou liens commerciaux dans la filière qui affectent la performance globale ou les principaux services et les sources de technologie sans laquelle la filière ne peut progresser. Les points à effet de levier peuvent être mis en évidence dans le cadre d'une cartographie de la filière. Traduire les options stratégiques en solutions pour la filière peut donner lieu à un grand nombre de mesures d'action possibles. Pour prendre une décision à ce sujet, les solutions proposées doivent être examinées d'un œil critique.

ÉTAPES VERS LA CONCEPTION DE L'APPROCHE DE MISE EN ŒUVRE :

- Préparer l'énoncé de vision
- Revoir la cartographie de la filière et relever toutes les contraintes, y compris les contraintes liées au genre qui sont pertinentes pour vos énoncés de vision
- Transformer les contraintes/problèmes en solutions possibles
- Vérifier les options stratégiques pour s'assurer que toutes les possibilités ont été examinées. Chaque contrainte/solution peut être liée à une ou plusieurs options stratégiques.



Production de petits exploitants-horticulteurs en Tanzanie. Sur de petites parcelles, les cultivateurs peuvent obtenir un revenu significatif en vendant des légumes à haut rendement sur les marchés informels et formels *Jefferson Shriver/CRS*

Chapitre 4

Financement des filières

Même si les services financiers jouent un rôle essentiel pour l'amélioration des filières, il s'agit probablement du domaine qui reçoit le moins d'appui. Pour la viabilité à long terme des filières, des services financiers sont nécessaires à différents stades. Toutefois, étant donné la nature informelle de nombreuses filières dans les économies émergentes, l'accès au financement demeure un obstacle majeur, en particulier pour les petits exploitants agricoles et surtout pour les femmes.

Les petits agriculteurs sont considérés à haut risque par les prêteurs, car ils n'ont rien à offrir en garantie, ils n'ont pas d'antécédents de crédit, sont généralement peu éduqués en matière financière et n'ont aucun moyen d'établir un lien entre leurs terres et des antécédents de production, pour évaluer leur profil de risque. La majeure partie de la production des petits exploitants est pluviale et à faible technologie et les rendements sont généralement faibles et de qualité variable. Quand des moyens financiers sont disponibles, de nombreux agriculteurs n'ont pas les moyens d'en respecter les modalités et évitent le crédit formel par peur d'être en défaut de paiement et de perdre leurs biens. La difficulté est donc de trouver des méthodes fiables et cohérentes de donner aux agriculteurs accès à un niveau approprié de services financiers et de renforcer leurs connaissances financières de base pour qu'ils puissent évaluer leurs propres risques et prendre des décisions éclairées sur l'utilisation plus efficace de leurs options de financement. Ce chapitre présente quelques idées sur des services financiers inclusifs et inclut un survol des sources et des modalités de financement.

QUAND LES AGRICULTEURS ONT-ILS BESOIN DE MOYENS FINANCIERS ?

Les processus des exploitations agricoles sont compliqués. La plupart des agriculteurs opèrent plusieurs entreprises de production tout au long de l'année, car ils cultivent différentes cultures suivant les saisons et nombre d'entre eux combinent leurs cultures avec une forme ou une autre de production de bétail.

QUELS SONT LES BESOINS FINANCIERS DE LA FILIÈRE ?

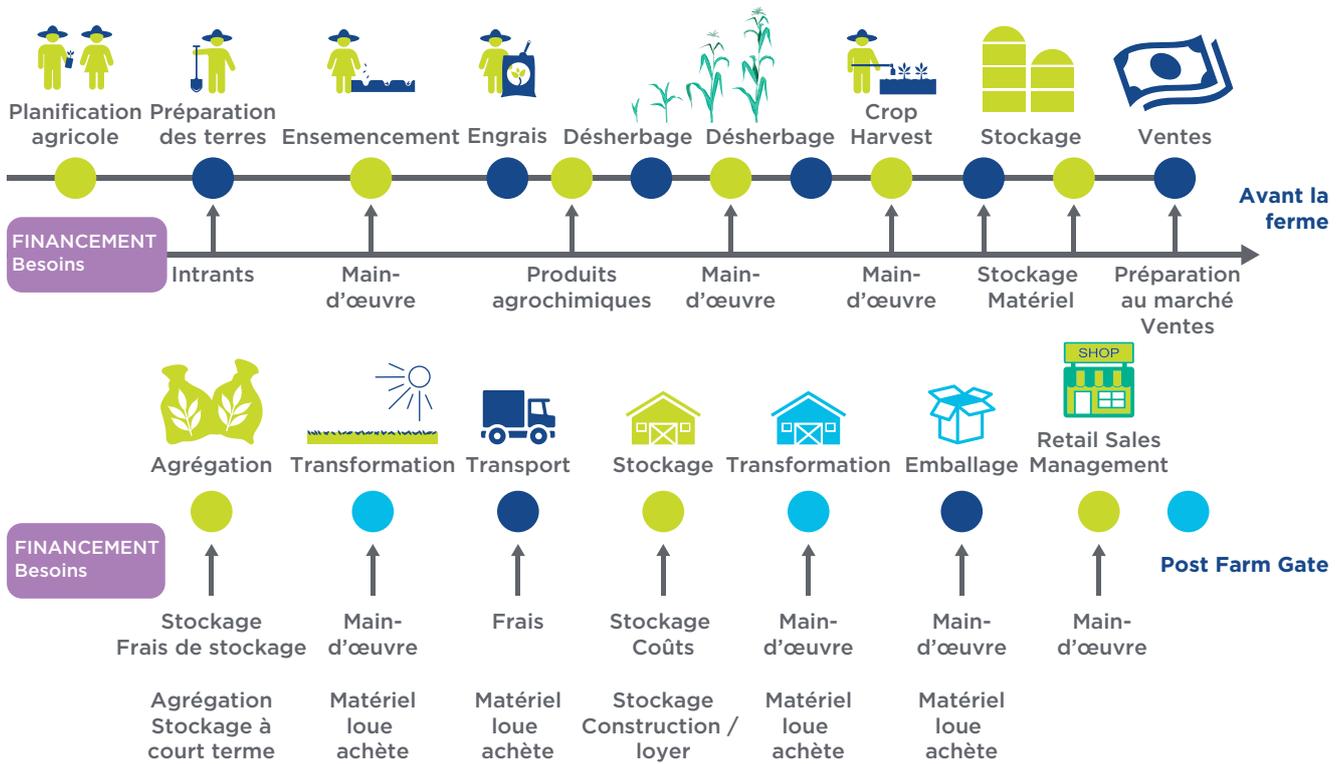


Figure 10. Les besoins financiers tout au long de la filière

Pour répondre à leurs besoins de production, les agriculteurs ont besoin de capital tout au long de l'année pour appuyer leur système d'exploitation. Comme l'illustre le **figure 1**, pour un produit donné (comme le maïs), les agriculteurs auront besoin de financements pour acheter des semences, de l'engrais, des produits agrochimiques et du matériel et pour payer des ouvriers pour labourer, planter, désherber et récolter leurs cultures. Après la récolte, les agriculteurs doivent prendre en charge les opérations destinées à conserver la qualité des produits primaires ou à leur ajouter de la valeur par agrégation, séchage ou triage et certaines cultures ont en outre besoin de fermenter, de sécher ou d'être broyées ou moulues après la récolte pour être prêtes à la vente ; des fonds sont ensuite nécessaires pour transporter les produits jusqu'au marché.

En général, les agriculteurs cultivent plusieurs récoltes dans une année. La **figure 2** illustre le calendrier saisonnier de la récolte principale suivie d'une seconde récolte. Pour chacune de ces saisons, les agriculteurs auront besoin d'argent pour démarrer une nouvelle récolte et il est possible qu'ils aient besoin d'un financement complémentaire pour planter la seconde récolte avant qu'ils ne puissent tirer un revenu de la première. Il est fréquent que les agriculteurs aient à composer avec un relais de débours et de recettes tout au long de l'année, et quand ils travaillent au sein de groupements d'agriculteurs, ils peuvent faire face à des délais considérables entre le moment de la récolte et celui où ils reçoivent la totalité du produit de leurs ventes. Équilibrer les comptes en mettant l'accent sur l'utilisation des entrées de haute qualité exige une organisation, des compétences en matière de gestion et l'accès aux services.

Comme le montre la **figure 1**, les besoins financement pour produire des biens agricoles et les vendre aux consommateurs ne s'arrêtent pas avec les agriculteurs. Tout au long de la filière, d'autres acteurs (fournisseurs d'intrants, commerçants, transformateurs, grossistes et détaillants) ont également besoin d'avoir accès à une

forme ou une autre de financements pour acheter et vendre les produits agricoles et en payer le transport et le stockage, acheter du matériel de traitement et payer leur personnel pour les transformer, les commercialiser et les vendre. Pour que les filières fonctionnent de manière à la fois efficace et concurrentielle, les acteurs ont besoin de financements pour maintenir la qualité et le flux des marchandises.

DE QUEL MONTANT DE FINANCEMENT LES AGRICULTEURS ONT-ILS BESOIN ?

VOIE DE LA PROSPÉRITÉ

Investir combien ?

Nous devons savoir de combien les agriculteurs ont besoin et nous devons leur trouver le moyen d'accéder à ce niveau d'investissement

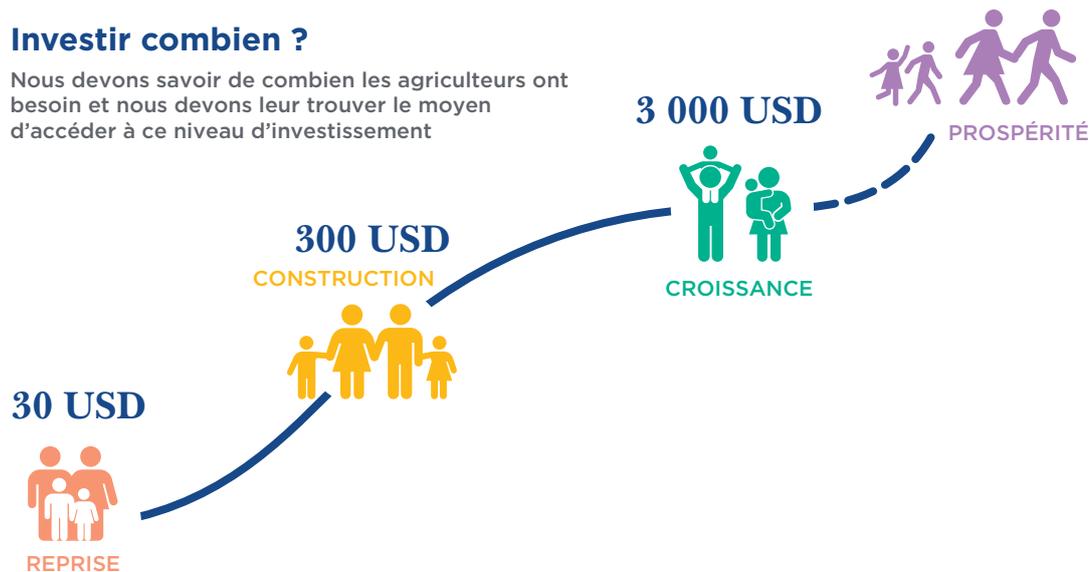


Figure 11. Besoins de financement des agriculteurs par produit et segment

Le montant d'argent dont ont besoin les agriculteurs chaque saison dépend de l'éventail de leurs activités agricoles, de leurs biens, de leurs compétences, de la gamme de produits, des débouchés et de l'utilisation de la technologie. Si nous considérons la segmentation fondamentale des agriculteurs en Afrique, sur la voie de la prospérité, alors nous pouvons générer certains coûts de base selon les niveaux.

Par exemple, un paysan pauvre, qui peut posséder un ou deux acres de terres et qui produit du maïs, en utilisant des semences domestiques, aucun engrais et de la main-d'œuvre familiale, peut avoir un coût de production ne dépassant pas entre 30 et 50 USD par an. L'évaluation des coûts de base est illustrée dans le **tableau 11**. À mesure que s'accroît la taille des exploitations agricoles et que les agriculteurs commencent à utiliser des semences hybrides, de l'engrais et de la main-d'œuvre pour assurer que les d'ensemencement et de désherbage se feront à temps, leurs frais pour 2 à 4 acres de terres peuvent passer à 300 ou 400 USD par saison. Le coût de production augmente considérablement pour les agriculteurs qui plantent plus de 10 acres de terres avec un paquet technologique. Toutefois, la hausse des coûts unitaires de production s'accompagne également d'une nette amélioration de la productivité, des revenus et, surtout, des profits. Voir la structure des coûts pour les producteurs de maïs au **tableau 11**.



Smallholder horticulture production in greenhouses in Tanzania. *Jefferson Shriver/CRS*

Tableau 11. Structures des coûts pour le maïs avec différents paquets de technologies/main-d'œuvre

Relèvement		Construction		Croissance	
Coûts et profits par acre avec main d'œuvre et engrais	Main d'œuvre	Coûts et profits par acre avec main d'œuvre et engrais	Main d'œuvre	Profits (marge brute) par acre Main d'œuvre et engrais sur 2 acres	Main d'œuvre
Total des revenus	60,00	Total des revenus	340,00	Total des revenus	1312,66
Total des coûts de matériel	15,00	Total des coûts de matériel	108,59	Total des coûts de matériel	195,47
Total des coûts de main-d'œuvre et services	20,47	Total des coûts de main-d'œuvre et services	71,88	Total des coûts de main-d'œuvre et services	121,25
Total des coûts	35,47	Total des coûts	180,47	Total des coûts	316,72
Profits (marge brute) par acre	30,00	Profits (marge brute) par acre	159,53	Profits (marge brute) par acre	995,94

SERVICES FINANCIERS FORMELS OU INFORMELS

Les termes « **informels** » et « **formels** » sont basés sur leur statut réglementaire. Les marchés, les transactions et les prêts sont dits « informels » parce qu'ils échappent au régime fiscal et n'ont pas de trace écrite juridique. Dans la plupart des pays en développement, les marchés, les échanges et les prêts informels représentent plus de 80 % à 90 % de toutes les opérations réalisées dans le secteur agroalimentaire. Ils représentent donc une part de marché extrêmement importante, qui n'est pas encore desservie par les organismes de prêt réglementés.

Les organismes de prêt formel tels que les institutions de microfinance et les banques sont incapables ou peu disposés à fournir des produits de prêt aux agriculteurs. En effet, il existe d'autres secteurs plus rentables pour les prêts, et l'agriculture pluviale présente un risque élevé. Les agriculteurs et la plupart des négociants doivent compter sur leurs propres ressources et sur les prêts à coût élevé des prêteurs locaux, sur les prêts des négociants ou sur les initiatives d'épargne à assise communautaire.

Dans l'ensemble de la filière, la transition entre crédit informel et crédit formel survient généralement lorsqu'un produit arrive en milieu urbain, où des unités définies et constantes sont facilement disponibles pour être agrégées, triées, échangées, transformées et vendues aux consommateurs. À ce stade de la filière, il y a plus de clarté et de certitude dans le marché et les risques sont bien plus réduits. Le modèle opératoire est plus facilement compris par les prêteurs formels, ce qui permet un octroi de prêts plus important. Ce concept de base du point de rencontre entre le formel et l'informel au sein de la filière est illustré à la **figure 4**.

FINANCEMENT AU-DELÀ DES EXPLOITATIONS VERS LES FILIÈRES

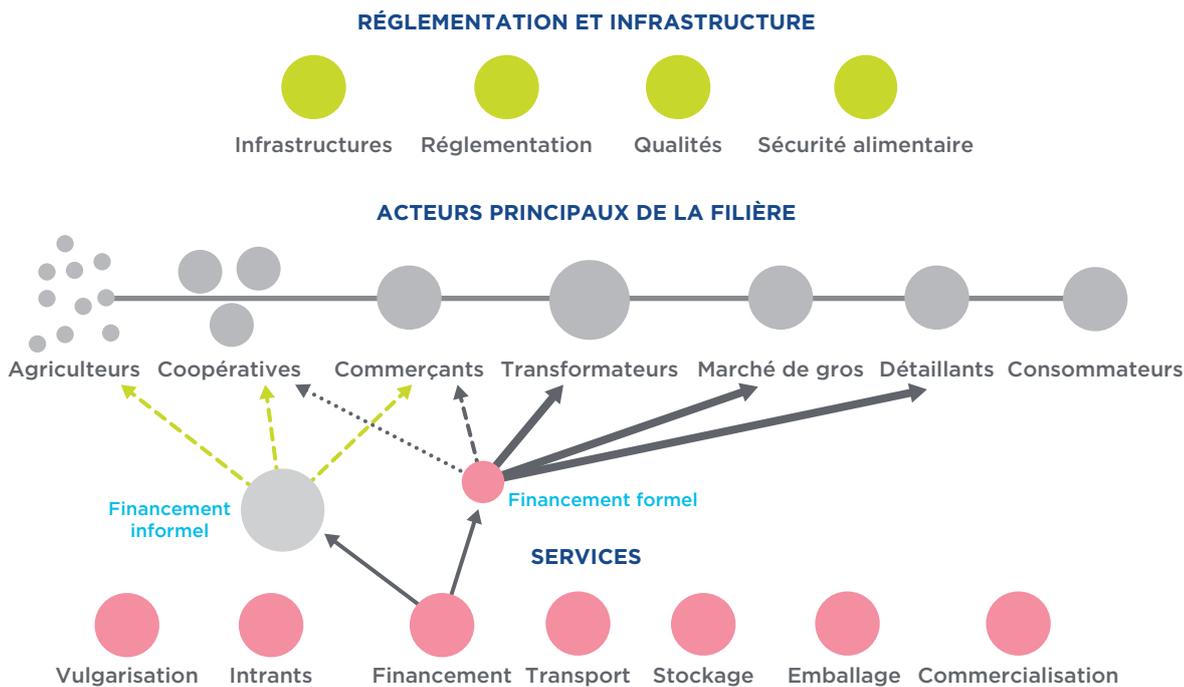


Figure 12. Transition des financements informels aux financements formels

Le financement dépend du type de produit et de marché : Étant donné l'éventail des agriculteurs, il existe de nombreux produits financiers, qui dépendent de la taille de l'exploitation agricole et la sophistication de la filière. Pour les produits de faible valeur (comme le maïs, le sorgho, le millet, etc.), le niveau de financement par agriculteur peut être relativement faible, en particulier là où l'agriculture est à faible apport d'intrants. Les investissements en capital augmentent rapidement quand vous travaillez avec un système à plus forte intensité de technologie ou avec des systèmes de production spécialisés (comme l'horticulture) et lorsque vous envisagez les marchés locaux par rapport aux filières d'exportation ou aux filières nationales plus longues.

Les modalités de financement diffèrent lorsque l'on compare des produits à court terme et des produits à long terme (par exemple les choux par rapport aux cultures arboricoles). Le café, par exemple peut prendre plusieurs années avant de produire des revenus, mais continuera à produire pendant plus de 20 ans. De même, le financement des cultures est très différent de celui de l'élevage. Pour comprendre les besoins d'une communauté agricole, l'équipe de projet doit travailler en étroite collaboration avec les organisations paysannes et leurs acheteurs pour comprendre pleinement les méthodes utilisées et les solutions de rechange.

Sources de financement des filières : Bien que le financement des petits exploitants représente un défi, ce domaine reçoit de plus en plus l'attention, car il s'agit d'un marché qui reste encore inexploité. Si les prêteurs pouvaient trouver des moyens de réduire leurs risques, ils pourraient plus efficacement accorder des financements. Le processus

d'apprentissage concernant la manière de travailler avec des millions de petits exploitants se développe lentement à mesure que des progrès sont accomplis dans la collecte de données commerciales grâce à l'intégration de la téléphonie mobile et des technologies de l'information. Le **tableau 12** énumère diverses sources de financement des filières et indique comment ils s'appliquent aux agriculteurs et aux autres acteurs de la filière.

Tableau 12. Types et sources de services financiers

Type de prêt	Aspect clé
Groupes d'épargne	Permet à la personne d'économiser de l'argent et de recevoir des intérêts. Les niveaux de prêt sont généralement faibles : 10 à 30 USD. Bien souvent, c'est le partenaire de sexe féminin qui est le membre du groupe d'épargne. Incluent : les associations d'épargne et de crédit rotatif, les associations cumulatives d'épargne et de crédit et les communautés d'épargne et de crédit interne.
Prêts familiaux ;	Forme d'épargne et de crédit très souple
Prêteurs locaux	Pratiques, accessibles et personnalisés, mais les conditions ont généralement un coût élevé. Cette relation peut maintenir l'emprunteur dans un endettement permanent.
Monnaie électronique	Moyen d'effectuer des transactions de ventes par téléphonie mobile. Réduit les risques de vol et permet de réaliser des transactions sur de longues distances.
Fonds d'organisations paysannes	Fonds renouvelables : méthode couramment utilisée par les groupements d'agriculteurs afin de mobiliser des capitaux permettant au groupement d'acheter des intrants, de l'aide pour les opérations d'agrégation des récoltes et de ventes.
Commerçants et fournisseurs d'intrants	Les prêteurs fournissent aux agriculteurs des semences et des engrais à crédit et sont remboursés avec des céréales à la fin de la saison. Ce système répond aux besoins essentiels des agriculteurs, mais peut conduire à un cycle d'endettement.
Coopératives d'épargne et de crédit (SACCO) ;	Les membres peuvent accéder à des prêts plus élevés par rapport aux groupes d'épargne, de nature plus commerciale. Ce type d'entité peut fournir des prêts à court terme pour satisfaire des besoins d'intrants ou de commercialisation, mais peut également fournir des prêts d'infrastructure plus importants pour le transport, l'entreposage et la transformation
Crédit-stockage	Capacité des agriculteurs d'avoir accès à des fonds en fonction de la valeur des marchandises en magasin, souvent un paiement partiel de la valeur, qui est très utile aux agriculteurs qui ont besoin de liquidités au moment de la récolte, mais qui souhaitent améliorer leurs prix de vente.
Mécanisme de crédit-stockage	Système plus formel, où les notes de crédit peuvent également être échangées, généralement pour les exploitants commerciaux plus petits. Ce système nécessite un gestionnaire d'entrepôt accrédité et un produit de qualité officielle qui peut être échangé sur une certaine distance. Nécessite un cadre juridique pour bien fonctionner, fournit aux agriculteurs une détermination des prix transparente et du crédit assorti de bonnes conditions.
Institutions de microfinance ;	Premier niveau de prêts de crédit formel. Peu d'IMF offrent du crédit au secteur de l'agriculture, car elles ne comprennent pas les risques et sont principalement axées sur les modèles commerciaux urbains.
Microprêts d'IMF	Petits prêts (habituellement entre 100 et 1 000 USD) souscrits auprès d'institutions de microfinance.
Banques commerciales. Dette basée une garantie tangible/intangible	Prêteur traditionnel de crédit formel. Peu de banques offrent du crédit dans le secteur de l'agriculture paysanne, certaines prêtent aux plus grands exploitants agricoles, surtout ceux qui peuvent offrir des garanties tangibles basées sur la propriété d'actifs ou des garanties intangibles comme des contrats passés avec des acheteurs formels et ceux qui peuvent atténuer les risques par l'utilisation de technologies telles que l'irrigation ou des méthodes de production protégées.
Microassurance	Assurance que les agriculteurs peuvent souscrire contre les pertes d'intrants ou de récoltes.
Garanties de prêt	Une garantie de prêt est une promesse faite par une partie (le garant) d'assumer la dette d'un emprunteur si celui est en défaut de remboursement. Une garantie peut être limitée ou illimitée, rendant le garant responsable d'une partie seulement de l'ensemble de la dette.
Investissements à impact	Les investissements à impact sont des investissements réalisés dans des entreprises, des organisations et des fonds en vue de produire un impact social et environnemental parallèlement à un rendement financier.
Financement par emprunt et par prise de participation	Les propriétaires d'entreprise peuvent utiliser diverses ressources de financement, initialement divisées en deux catégories : dette et prise de participation. La dette, consiste à emprunter de l'argent qui doit être remboursé, plus l'intérêt, alors que la prise de participation consiste à lever de l'argent en vendant des parts dans l'entreprise.
Philanthropie de risque	Il s'agit d'un type d'investissements à impact qui reprend les concepts et les techniques de gestion des entreprises et de financement en capital-risque et les applique pour atteindre un but philanthropique.
Investissements de capital-risque	Ce type d'investissements met l'accent sur les participations au capital, où les investisseurs reçoivent une part de la valeur de l'entreprise. Les investisseurs en capital-risque réalisent leurs profits lorsqu'ils vendent leur participation dans l'entreprise, en « se dégageant ». Ce désengagement peut se faire en revendant les actions aux dirigeants ou en les vendant à d'autres acheteurs extérieurs.

La **figure 15** montre en termes généraux où ces types de services financiers sont appliqués le long de la filière.

FINANCEMENT LE LONG DE LA FILIÈRE

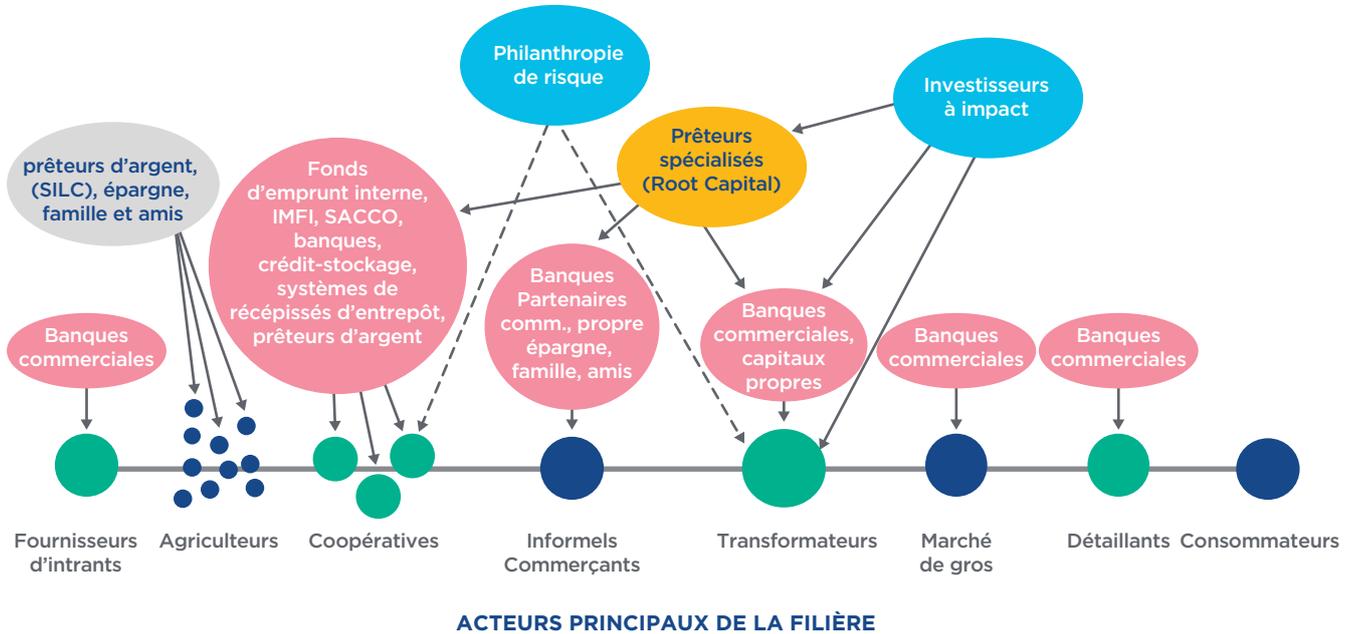


Figure 13. Schéma conceptuel montrant où diverses formes de services financiers sont appliquées.

FINANCEMENT INFORMEL

Épargne et argent familial : La plupart des agriculteurs gèrent leur exploitation avec leurs propres fonds. Lorsque des membres de la famille prêtent de l'argent, il est possible qu'ils ne facturent pas d'intérêt, et la durée du prêt dépendra de la capacité de l'emprunteur à rembourser. Il est fréquent que agriculteurs et les commerçants locaux empruntent auprès de plusieurs membres de la famille pour augmenter la production et vendre sur le marché local. CRS a élaboré un guide financier, intitulé « Éducation financière », qui peut aider les familles d'agriculteurs à organiser leurs finances et à séparer les finances du ménage de celles de l'exploitation.

Prêteurs locaux : Les moyens d'accès aux services financiers les plus courants sont ensuite les prêteurs locaux, qui prêtent de petites sommes d'argent aux membres de la communauté sur la base de liens de familiarité. Les taux offerts par les prêteurs peuvent être élevés : 10 % par semaine ou 10 % par mois. L'argent emprunté aux prêteurs aide les agriculteurs pendant toute la saison. Les prêteurs savent que si les agriculteurs ne peuvent pas rembourser en espèces, ils peuvent les rembourser en produits. Bien que de nombreuses personnes reprochent aux prêteurs d'enfermer les emprunteurs dans la pauvreté, ils fournissent aux communautés l'une des seules formes de crédit fiables à ces conditions qu'ils comprennent ; ils respectent les agriculteurs et ceux-ci apprécient la souplesse des prêteurs locaux. Peu de projets collaborent avec des prêteurs.

Les commerçants et les fournisseurs d'intrants en tant qu'agents de services financiers : Les fournisseurs d'intrants vendent généralement leurs marchandises aux agriculteurs contre des espèces ou une combinaison d'espèces et de crédit. Ces fournisseurs sont payés en espèces ou en nature à la fin de la saison. Contrairement aux prêteurs en général, les fournisseurs d'intrants et les négociants de produits ont

une bonne compréhension des activités agricoles et de leurs risques. Ils connaissent aussi les prix et les circuits de commercialisation et leur savoir local est d'une grande valeur pour la communauté. Bon nombre de ces agents locaux sont liés à de plus grands fournisseurs d'intrants et à des sociétés commerciales qui les financent à titre de partenaires d'affaires.

Une attention accrue se porte sur la recherche des moyens d'appuyer les agents commerciaux locaux avec des méthodes de financement et de la formation commerciale, afin qu'ils puissent promouvoir leurs services auprès des agriculteurs et prêter aux agriculteurs fiables désireux d'améliorer leur productivité en achetant des semences de qualité, de l'engrais, du matériel aratoire, des produits agrochimiques et du matériel de sécurité associé.

Épargne pour semences : Plusieurs nouvelles entreprises (comme MyAgro et Tulaa) offrent aux agriculteurs un moyen d'épargner après la récolte et pendant la saison morte, en utilisant des agents de crédit, des cartes à gratter ou des comptes mobiles, de telle sorte que les agriculteurs reçoivent des semences, de l'engrais et de la formation au début de la prochaine saison. Ce type d'arrangement fonctionne, parce que si les agriculteurs ne paient pas le plein montant de cette aide de démarrage, ils ne reçoivent pas les intrants au moment de la récolte et leur fonds peuvent être bloqués jusqu'à la prochaine saison ou lorsque le compte est dissous par l'agriculteur.

Les groupes d'épargne et de prêt : Les groupes d'épargne se sont révélés être les services les plus utiles offerts aux agriculteurs par les ONG. L'agriculteur peut acquérir des compétences en la matière en suivant une formation de dix semaines. Un certain nombre de personnes se réunissent et ouvrent des plans d'épargne ordinaires avec la possibilité de petits prêts aux membres du groupe. Au cours de l'année d'épargne, les membres peuvent souscrire de petits prêts (entre 5 et 20 USD), qu'ils utilisent pour leur consommation de base ou pour investir dans une activité, notamment agricole. Ces petites sommes peuvent être utilisées pour acheter des semences ou pour payer de la main-d'œuvre. À la fin du cycle d'épargne, les membres récupèrent leur épargne avec des intérêts. Ce paiement annuel plus important (entre 30 USD et 100 USD) peut être utilisé pour financer de plus gros besoins d'intrants (semences, engrais), pour moderniser leur exploitation, acheter une pompe ou des plants d'arbres ou d'autres types de fonds de roulement.

À ce jour, les groupes d'épargne et de prêt ont rarement été conçus ou utilisés pour les programmes de filières. Toutefois, comme l'illustre le diagramme ci-dessous, ceci peut conduire à une stratégie en vertu de laquelle les groupes d'épargne synchronisent leurs approches de l'épargne pour faire face à une partie ou à la totalité des intrants de leurs principales cultures. Il s'agit d'économies importantes pour les agriculteurs et qui leur permettent d'éviter de souscrire des prêts à intérêt élevé auprès de fournisseurs d'intrants, ce qui compromet inévitablement leur capacité à vendre leurs produits au meilleur prix du marché.

Les groupes d'épargne et de prêt sont souvent constitués de groupes de femmes qui peuvent ou non être des membres explicites de la filière. En outre, selon le contexte local, les femmes peuvent être membres du groupe d'épargne, mais ne pas prendre de décisions sur la façon dont l'épargne et les prêts sont utilisés. CRS utilise une démarche SILC + approche transformative visant la parité hommes-femmes pour s'attaquer à ces obstacles liés au genre.

Les prestataires de services privés locaux : Pour appuyer la formation des groupes d'épargne, CRS a créé un rôle de prestataire privé de services payants. Ces agents



Installation de stockage à froid en Tanzanie grâce aux panneaux revêtus de charbon de bois. La technologie appropriée produit les conditions du stockage à froid sans utiliser de combustibles fossiles.

sont formés à la manière d'établir des groupes d'épargne et fournissent une formation en matière financière, qui est payante. Leurs services sont donc durables au-delà de la fin du cycle d'un projet. Ces intermédiaires locaux fiables sont potentiellement un important lien entre les agriculteurs et les fournisseurs d'intrants et les organismes de prêt. CRS a constaté que le fait de lier les prestataires de services payants avec des agronomes locaux est une étape importante pour informer les agriculteurs pauvres et les aider à planifier leurs investissements pour améliorer leur production et accroître leurs ventes.

Micro-crédit basé sur les antécédents en matière de crédit et d'épargne : La réussite des groupes d'épargne a aussi été remarquée par d'autres organismes de prêt. Les prestataires de services comme Opportunity International Bank, organisme de prêt international qui recherche des moyens d'utiliser l'appartenance à un groupe d'épargne pour vérifier la solvabilité en vue de l'octroi d'un prêt additionnel. Les organismes prêteurs comme Opportunity International travaillent avec des prestataires de services privés pour cibler les principaux clients pour d'autres prêts personnels.

Le but de cette approche est triple : d'abord identifier au sein de groupes connus les candidats admissibles pour recevoir du crédit ; ensuite, offrir une nouvelle ligne de crédit à certaines personnes ou certains membres d'un groupe ; enfin, encourager

les membres d'une communauté à passer de régimes informels de prêt à des dispositifs d'épargne et de prêt plus systématiques avec les organismes officiels. La possibilité d'utiliser les dossiers d'un groupe d'épargne comme premier niveau dans l'établissement d'un profile de crédit ouvre aux organismes de prêt de nouvelles perspectives pour offrir des microprêts à ce segment de clientèle difficile à atteindre.

Argent mobile : L'avènement de la téléphonie mobile et de l'argent mobile fournit un moyen de réduire considérablement le coût des transactions financières et élimine pratiquement le problème de la distance. Cette solution peut contribuer à combler l'écart entre les sexes en matière d'inclusion financière compte tenu des obstacles : technologies incompatibles, manque de ressources financières pour l'achat de téléphones et de crédits, insuffisances dans la culture numérique. L'utilisation de l'argent mobile est attrayante pour les entreprises rurales, car elle offre rapidité et sécurité. Certains groupes d'épargne utilisent déjà l'argent mobile comme devise d'épargne, mais les dossiers demeurent les mêmes, un livre de compte physique.

Les gens utilisent l'argent mobile pour transférer des liquidités entre les membres de la famille et des associés. Les transactions commerciales ne peuvent se faire qu'une fois qu'une relation a été établie, mais cette nouvelle approche offre aux producteurs éloignés de nouveaux débouchés importants. L'utilisation de l'argent mobile dépend du pays, l'exemple parfait de réussite étant celui de Mpesa au Kenya.

Le crédit mobile est aussi de plus en plus accessible aux clients, et ce système a l'avantage que les coûts de transaction sont bas, une fois que des antécédents en matière de crédit ont été établis. Au Kenya, l'équipe mKopa offre aux clients des ensembles de facilités de crédit, à commencer par de petits prêts, qui s'ils sont remboursés, peuvent conduire à des prêts plus importants. Les prêts sont aussi proposés pour des produits de consommation tels que des ampoules solaires, des fourneaux économes en combustible et des appareils électroménagers de base. Ces prêts ne sont toujours pas adaptés au secteur agricole, mais cela va venir.

LES COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT (SACCO)

Les coopératives d'épargne et de crédit sont des organisations à base communautaire juridiquement enregistrées qui sont détenues, gérées et dirigées par leurs membres. Les SACCO fournissent aux entreprises locales une entité financière juridique, dont les membres ont un lien commun et agissent conformément aux statuts de la coopérative. Les SACCO sont généralement de taille supérieure aux communautés d'épargne et de crédit interne (SILC). En effet, aucune limite n'étant imposée au nombre de leurs actionnaires, il est fréquent qu'elle compte des centaines de membres. Les SACCO sont habituellement établis par et pour des acteurs commerciaux locaux qui cherchent à mobiliser des capitaux pour servir leurs intérêts commerciaux. Ce réseau d'opérateurs commerciaux locaux signifie que les personnes ayant les grandes capacités et compétences financières en constituent les membres. Une SACCO opère suivant les mêmes règles qu'une communautaire et doit être enregistrée auprès d'une institution financière publique.

Peu d'organisations paysannes tirent parti des SACCO et les ONG devraient davantage aider les agriculteurs à travailler avec les SACCO. Leurs capacités d'investissement est supérieure à celles d'un groupe d'épargne, et elles permettent de rassembler des membres locaux possédant des compétences en affaires, de sorte que les plans d'investissement peuvent être évalués selon leur mérite et leur potentiel dans le contexte local. Une SACCO peut aussi prêter aux personnes ne disposant pas de garantie, ce qui compense un problème majeur pour les agriculteurs dépourvus de droits fonciers qui ne peuvent utiliser les terres à titre de garantie.

Avertissement : Si les SACCO offrent des services financiers d'ordre supérieur par rapport aux SILC, la qualité des SACCO est très variable. On relève de nombreux cas où des SACCO ont souffert d'accaparement par les élites et où des dirigeants ont disparu avec les dépôts des membres. En leur faveur, quand les SACCO fonctionnent bien, elles peuvent constituer un important centre financier local en fournissant les capitaux essentiels aux services qui appuient les besoins de la communauté.

Fonds de crédit renouvelable : À mesure que les organisations paysannes mûrissent, l'un des premiers services qu'elles offrent est un fonds d'emprunt pour leurs membres. Ces fonds peuvent être utilisés pour financer des formations, des réunions générales, acheter des intrants en vrac ou acheter des produits au moment de la récolte pour les stocker et les vendre en vrac aux négociants. Une fois qu'une organisation gère un mécanisme de prêt, elle peut se bâtir une réputation et au fil du temps être admissible pour recevoir des crédits d'autres organismes externes tels que des fonds d'investissement social, des IMF ou des banques locales.

Le type de prêt le plus courant dans le cadre de cette structure est le financement des transactions commerciales ou les fonds de roulement à court terme dans lesquels des prêts sont octroyés en argent comptant ou sous la forme de contributions en nature. Ces fonds sont utilisés pour acheter des intrants pour les membres et des produits en vrac à la fin de l'année pour appuyer la commercialisation collective. Les investissements en immobilisations à long terme sont moins courants dans le cadre de ce mécanisme. Les organisations d'exploitants agricoles peuvent tirer un grand bénéfice d'une formation dans la gestion des plans d'affaires et dans celle d'un fonds d'emprunt. Ces organisations ont souvent besoin d'aide pour créer une structure de gouvernance de base et développer des méthodes transparentes en vue d'élaborer leurs politiques de prêt.

CRS RELIE LES COOPÉRATIVES AVEC DES INVESTISSEURS

CRS travaille en collaboration avec les coopératives agricoles afin de les aider à préparer leur dossier financier et social pour négocier des financements auprès d'organismes de crédit spécialisés comme Root Capital. Dans le projet ACORDAR au Nicaragua, Root Capital a mis une ligne de crédit de 4 millions d'USD sous forme de prêts à la disposition de petits et moyens producteurs de café par l'intermédiaire de leurs associations coopératives. Les associations coopératives devaient avoir des programmes de crédit bien établis et un logiciel comptable pour gérer le portefeuille de prêts. Une fois que Root Capital a versé les prêts, les associations coopératives ont rétrocédé les fonds à la base coopérative de base (premier niveau), dans certains cas, directement aux agriculteurs. Les associations coopératives gagnent une marge d'intérêt nominal sur ces prêts. Les conditions de prêt varient de 6 à 18 mois, selon le cycle des récoltes.

Institutions de microfinance : Les IMF concentrent la majorité de leurs prêts à court terme sur des prêts à ces entreprises urbaines. Les prêts agricoles sont considérés comme trop risqué, à plus long terme et n'offrant pas de garantie traditionnelle. Ce manque d'alignement des IMF avec les besoins du secteur agricole a entraîné des goulots d'étranglement et la perception qu'elles ne représentent pas encore une alternative de financement viable dans leur forme actuelle.

Assurance récolte : Bien que la quasi-totalité des agriculteurs commerciaux ait une certaine forme d'assurance, pratiquement aucun petit exploitant n'est assuré. Les agriculteurs assument la pleine responsabilité de leur entreprise, et lorsque les récoltes sont mauvaises, ils ne sont pas indemnisés pour leurs pertes. De nombreux projets

mettent à l'essai des mécanismes permettant aux petits exploitants de s'assurer, mais les primes sont souvent trop élevées pour la plupart d'entre eux.

ONE ACRE FUND :

One Acre Fund est une institution de microfinance qui s'est transformée en un organisme coopératif agricole. Les services proposés incluent : (i) le financement d'intrants agricoles, (ii) une assurance de base, (iii) les semences et les engrais, (iv) la formation et (v) l'intégration aux marchés. One Acre Fund se concentre principalement sur la production de maïs et propose un régime de base qui permet aux agriculteurs d'avoir accès à des semences et des engrais. La combinaison de la formation et des intrants rend le processus agricole beaucoup plus productif, en répondant aux besoins financiers, agronomiques et commerciaux des agriculteurs. One Acre Fund aide plus de 500 000 agriculteurs et a un remboursement de prêts de plus de 95 %. La clé de son succès réside dans son approche intégrée, la discipline de l'agriculture en tant qu'organisation et l'utilisation de moyens financiers pour appuyer tout autant les intrants, que la production et la commercialisation des produits agricoles.

Les organismes de crédit spécialisés, tels que One Acre Fund, qui se concentrent sur certains types particuliers d'agriculteurs, de cultures et de régions géographiques, proposent aux agriculteurs une assurance s'ils adhèrent à la totalité du paquet de crédits à la production. La technologie est également de plus en plus utilisée aujourd'hui pour évaluer les pertes de récoltes dues aux intempéries, et il existe de nombreux projets pilotes d'assurance lié à un indice pour lesquels les indemnités sont versées en fonction de données de télédétection par satellite et de systèmes météorologiques virtuels.

Crédit-stockage : Au moment de la récolte, les agriculteurs ont besoin de moyens financiers pour payer l'entreposage et la commercialisation de leurs produits. Cependant, cela survient à un moment où ils ont très peu de liquidités. Pour pallier le besoin immédiat de liquidités, les organisations paysannes disposant d'un entrepôt et de facilités de prêts peuvent offrir aux producteurs un paiement partiel pour les produits qui répondent à leurs normes de commercialisation et qui sont entreposés. Les agriculteurs peuvent recevoir entre 40 et 50 % de la valeur de la récolte à sa livraison, puis recevoir un second paiement qui est fonction du prix final payé à l'organisation. Il s'agit d'un moyen efficace de financer les cultures en relais et de soulager les agriculteurs d'un autre problème, puisqu'ils n'ont pas à vendre aux négociants une partie de leur récolte pendant la principale période de vente, donc aux prix les plus bas de la saison. Dans le système du crédit-stockage, le contrôle de la qualité du produit doit être réglementé, en particulier pour les cultures susceptibles d'être contaminées par des mycotoxines. Lorsque les organisations paysannes sont incapables d'offrir aux agriculteurs un soutien monétaire au moment de la récolte, ils ont également tendance à vendre une partie de la récolte. Cela nuit à la capacité de la coopérative de vendre collectivement, et par conséquent il est très logique sur le plan commercial de verser un paiement à court terme aux membres pour garantir leur capacité d'emmagasiner pour assurer leurs ventes en gros.

FINANCEMENT FORMEL

Prêts bancaires traditionnels : Ils sont accessibles quand les banques ont une approche inclusive du crédit ou privilégient le secteur rural. Les ONG, les donateurs bilatéraux et les fonds multilatéraux peuvent contribuer à réduire les risques de

crédit des banques en investissant dans un fonds de garantie de prêt pour le portefeuille de prêts à des petits exploitants agricoles d'une banque. L'Autorité de crédit pour le développement (DCA) de l'USAID a été mise en place à cette fin.

PROMOUVOIR DES LIENS AVEC LES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS

Sur la base de l'expérience acquise par CRS dans de précédents projets d'appui aux filières, on peut suggérer cinq éléments clés pour appuyer l'accès des petits agriculteurs aux services financiers.

1. **Plan d'entreprise** : Les organisations paysannes devraient établir un plan d'entreprise et calculer la rentabilité/le retour sur investissement pour comprendre le niveau de prêt et le rôle d'un instrument de prêt et ses conditions dans la vie de leur entreprise. Il est possible de trouver le service ou produit financier adapté en se fondant sur cette analyse des besoins.
2. **Renforcement des capacités en gestion financière** : Les organismes de facilitateurs de filières devraient donner la priorité aux activités de renforcement des capacités pour que les petites organisations de producteurs puissent répondre à leurs besoins de services financiers à long terme. Les domaines d'importance pour la prestation de services financiers incluent les capacités de négociation et les compétences en leadership pour obtenir des conditions financières favorables auprès des acteurs extérieurs et la création ou le renforcement d'un fonds de crédit interne. L'intermédiation externe dans la prestation de services financiers par les organismes appuyant les filières devrait être considérée par toutes les parties prenantes comme une situation temporaire.
3. **Fonds de prêts** : Lorsque les organisations paysannes cherchent un capital de démarrage ou un prêt de deuxième niveau pour prêts de l'argent à leurs membres, elles doivent avoir un fonds de crédit renouvelable solide et bien géré. Si un fonds de prêts en est à un stade de développement très précoce, les responsables de projet doivent veiller à ne pas pousser la croissance trop rapidement.
4. **Séparation des rôles** : Tout instrument de prêt appuyé par un projet devrait être clairement séparé par la fonction de subvention du même projet. Sinon, le fonds de prêts court le risque d'être perçu comme une subvention, et l'établissement d'une culture de remboursement sera moins probable.
5. **Accords juridiques** : Un mémorandum d'accord ou un accord formel entre le prestataire de services financiers et l'organisation paysanne est nécessaire pour définir clairement la demande de crédit et les conditions convenues d'utilisation et de remboursement du prêt.

Garantie de prêt : Il s'agit d'un instrument financier qu'un particulier ou une organisation peuvent utiliser pour faire une demande de prêt. Dans ce cas, un prêteur peut accepter des niveaux plus élevés de risque relatif à un prêt, parce qu'il peut récupérer ses premières pertes par le biais de la garantie.

Prêt à court terme contre garantie tangible³⁵ : Dans ce cas, la banque aura un processus de proposition et un document détaillant ses obligations et conditions de base, telles que la durée du prêt, le taux d'intérêt, les exigences et aux conditions relatives au garant en cas de défaut. Dans la plupart des cas, une banque exigera une forme de garantie s'appuyant sur des actifs de telle sorte que si les agriculteurs sont en défaut de paiement, ils peuvent vendre ces actifs pour rembourser la dette. Les actifs des agriculteurs sont généralement leurs terres. Ce type d'actifs pose des

³⁵ **Garanties tangibles** : Actifs physiques comme des terres, des biens ou du matériel. Ou une obligation qui peut représenter 10 % de la valeur du prêt et qui est conservée pendant la durée du prêt et déliée si les conditions du prêt ont été respectées. Une garantie de prêt

difficultés pour la plupart des petits exploitants, en particulier pour les agricultrices, car elles ne possèdent pas de titre de propriété sur leurs terres ou n'ayant pas de propriété conjointe n'ont aucun actif commercial.

Prêt à court terme contre garantie intangible³⁶: Dans certains cas, les banques prêtent aux agriculteurs/organisations paysannes en fonction de la valeur de production de leur récolte ou de la valeur d'un contrat. Les arrangements contractuels sont privilégiés par les banques quand la transaction inclut un acheteur formel (voir Méthodes de paiement triangulaires ci-dessous).

Arrangements triangulaires : Contrat dans lequel les biens sont expédiés au détenteur du contrat. Les paiements sont ensuite effectués par l'intermédiaire de l'organisme prêteur avant de revenir à l'entreprise cliente. Dans ce cas, les organismes prêteurs peuvent contrôler le niveau d'exécution des contrats directement et supprimer leurs portions des coûts du prêt, c'est-à-dire le principal et les intérêts avant de transmettre le reste des revenus à l'entreprise cliente (**figure 16**).

INVESTISSEMENTS TRIANGULAIRES DANS LES FILIÈRES

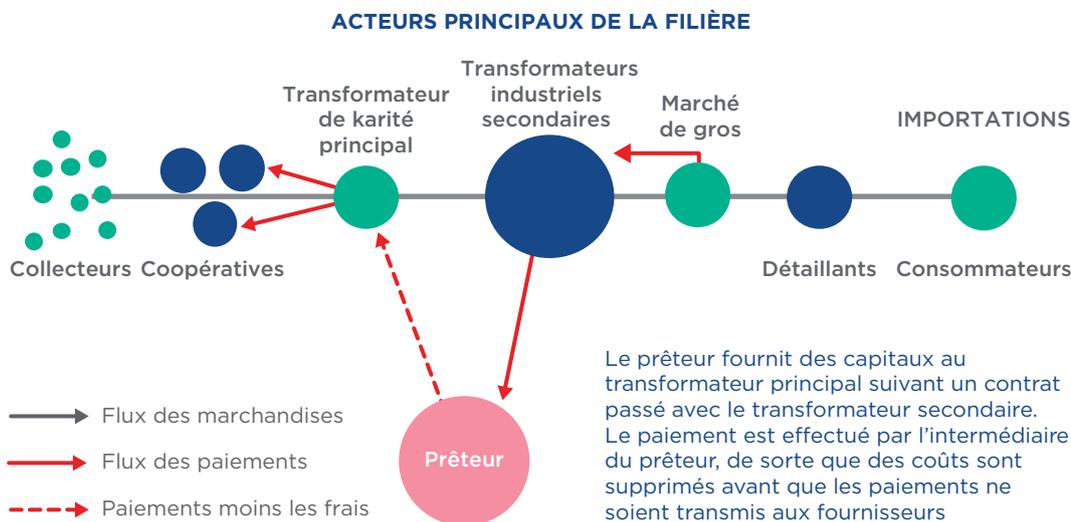


Figure 14. Les paiements triangulaires peuvent utiliser un contrat comme garantie intangible pour payer les fournisseurs

Récépissés d'entrepôt : La plupart des échanges au sein des marchés informels se font au comptant. Cela signifie que les négociants qui pourraient acheter plus de marchandises ne sont pas en mesure de desservir pleinement le marché, car leur argent est bloqué jusqu'à ce que le produit soit vendu. Ce processus d'achat et de vente avec de l'argent en espèces peut prendre de nombreux mois. Les marchandises en excédent sur le marché soit restent entreposées et subissent des pertes soit elles sont vendues à un prix inférieur. Le résultat est que les agriculteurs souffrent et que le système commercial dans son ensemble reste sous-financé. Pour débloquer les capitaux dans le système, on peut recourir à un système de récépissés d'entrepôt. Cette approche est similaire au crédit-stockage, mais dans ce cas les stocks sont conservés dans des magasins enregistrés. Les marchandises stockées sont utilisées comme garantie pour les banques afin de permettre aux négociants ou aux

³⁶ **Garantie intangible** : Contrat avec un acheteur formelle, valeur des marchandises en magasin, valeur des récoltes sur pied, vérification des antécédents de l'entreprise.

agriculteurs de libérer une partie de la valeur de la production pour qu'ils puissent réinvestir ces fonds pendant que les marchandises restent entreposées. **Figure 17**

Pour que ce système puisse fonctionner, les acteurs de la filière doivent abandonner le marché informel en faveur d'un système d'échanges formel. Il s'agit d'un changement culturel majeur pour beaucoup de personnes et qui est compliqué, car de nombreux acteurs doivent travailler ensemble pour rendre ce processus viable. Un système efficace a besoin des éléments suivants :

- Un entrepôt indépendant, réglementé de stockage public.
- Des gestionnaires d'entrepôt professionnels et réputés, possédant des compétences dans la manipulation et le stockage des céréales et la capacité de déceler la présence d'aflatoxines et d'autres contaminants possibles.
- Des polices d'assurance couvrant une variété de risques.
- Les déposants prêts à payer une prime pour stocker des marchandises classées dans des entrepôts formels.
- Des acheteurs prêts à acheter des marchandises classées.
- Des renseignements sur le marché (par exemple, analyse de la production, de la consommation, des flux d'échanges d'autres zones excédentaires pouvant avoir une incidence sur les prix).
- Des institutions financières désireuses de développer des produits d'emprunt pour financer les marchandises entreposées et contribuer de façon significative à la réussite éventuelle du programme.

RÉCÉPISSÉS D'ENTREPÔT DANS LES FILIÈRES

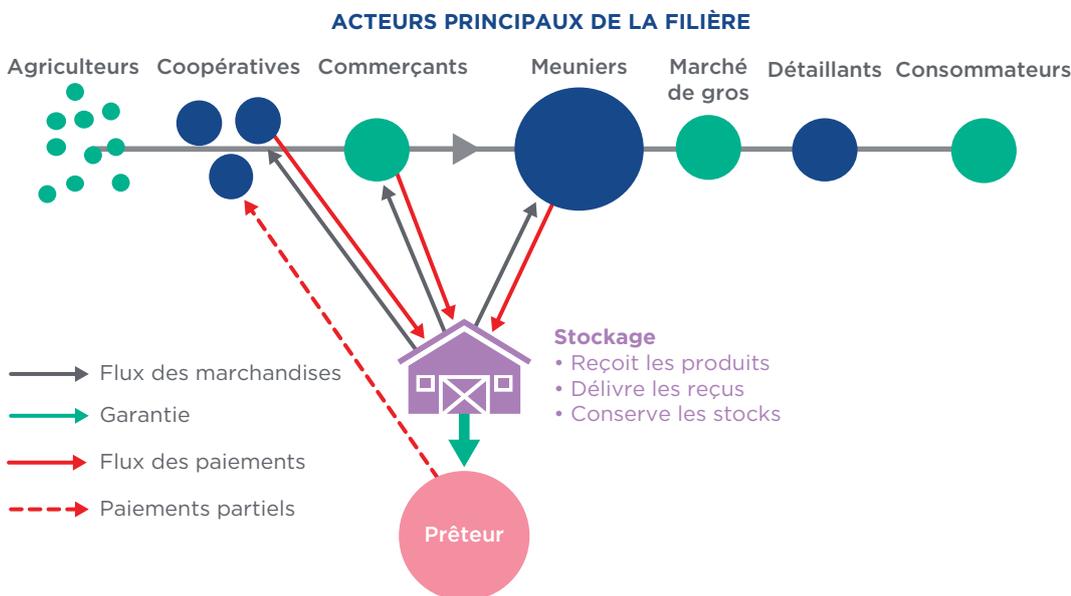


Figure 15. Les récépissés d'entrepôt comme moyens d'accroître les flux de capitaux pour la filière

La réussite d'un système de récépissés d'entrepôt exige également un cadre stratégique permettant mettre en œuvre un processus d'arbitrage rapide et transparent en cas de différend. Dans de nombreux cas, ce régime fonctionne comme un pilote quand le coût des opérations de l'entrepôt est subventionné. Cependant, peu de systèmes sont exploités commercialement en raison du coût élevé des services d'entrepôt, qui ne sont pas abordables dans le cadre économique local.

Taille des prêts : Ce qui complique en partie le problème avec les banques, c'est que chaque fois qu'un prêt a un coût de traitement quelle que soit sa taille, elles préfèrent offrir moins de prêts plus importants, ce qui leur assure un meilleur rendement, plutôt que de gérer un grand nombre de petits emprunts qui sont aussi coûteux à administrer, mais dont le rendement est inférieur. C'est pourquoi il est souvent plus facile de négocier avec une banque un prêt de 100 000 USD ou 1 000 000 d'USD que de 1 000 USD.

Chaînon manquant : Le dilemme auquel sont confrontées beaucoup de petites et moyennes entreprises est le manque de fonds disponibles entre les IFM et les banques locales qui peuvent prêter jusqu'à un maximum de 40 000 USD ou 50 000 USD, mais préfèrent prêter entre 1 000 USD et 10 000 USD ; et les institutions financières qui ne peuvent pas prêter au-dessous d'un niveau commercialement viable de moins de 300 000 USD. L'espace entre les IFM et les établissements de crédit formels est souvent appelé le « **chaînon manquant** ». Le chaînon manquant du financement est une des principales raisons pour lesquelles de nombreuses entreprises ne peuvent s'agrandir, car elles ne peuvent pas accéder aux capitaux nécessaires pour faire progresser leur modèle opératoire. Cette absence de financement aboutit généralement à une limitation de la croissance du secteur privé.

Fonds d'investissement social : Les promoteurs et les responsables de projets peuvent également faciliter l'établissement de relations directes entre les fonds d'investissement social et les entreprises détenues par des agriculteurs. Au cours des dix dernières années, CRS et ses partenaires ont établi des relations avec des institutions telles que Root Capital, Oikocredit, Rabobank et d'autres fournisseurs de prêts de second niveau/gros à grande échelle et faible taux d'intérêt. Bon nombre de ces prêts ont été obtenus pour des associations coopératives opérant dans les secteurs du café et du cacao qui à leur tour accordent des prêts à leurs coopératives de base et à des utilisateurs finaux. Certaines de ces alliances stratégiques ont été établies avant le projet, mais certaines ont pris effet pendant la mise en œuvre du projet. Dans le cas d'investisseurs socialement responsables, les services de renforcement des capacités techniques et organisationnelles fournis par le CRS sont utiles pour réduire leurs risques d'investissement.

Investissements privés : Les financements publics et philanthropiques sont insuffisants pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux de grande ampleur auxquels sont confrontés les petits exploitants. En outre, le montant des capitaux privés provenant des institutions et des particuliers dépasse largement l'apport des donateurs. Il est essentiel de tirer parti de ce nouveau flux de capitaux privés pour renforcer la sécurité alimentaire et appuyer le développement des entreprises dans les économies émergentes. Ces dernières ouvrent des perspectives de croissance pour les investisseurs, et il existe un marché en expansion permettant aux investisseurs locaux et étrangers de fournir de nouvelles sources de financement afin de contribuer

à identifier, incuber et accélérer les entreprises agroalimentaires dans des régions du monde qui ne peuvent pas accéder aux financements du secteur bancaire local. Ces nouveaux types d'investisseurs recherchent des débouchés dans la quasi-totalité des secteurs : agriculture, énergie renouvelable, logement, soins de santé et éducation. Une grande partie de ce flux de capitaux prend la forme d'investissements étrangers directs, des pays industrialisés vers les économies émergentes. Ce financement est principalement axé sur des entreprises agroalimentaires de valeur élevée et à haute rentabilité et n'a pas encore atteint les petits exploitants ni l'économie informelle, où elles opèrent avec leurs partenaires commerciaux.

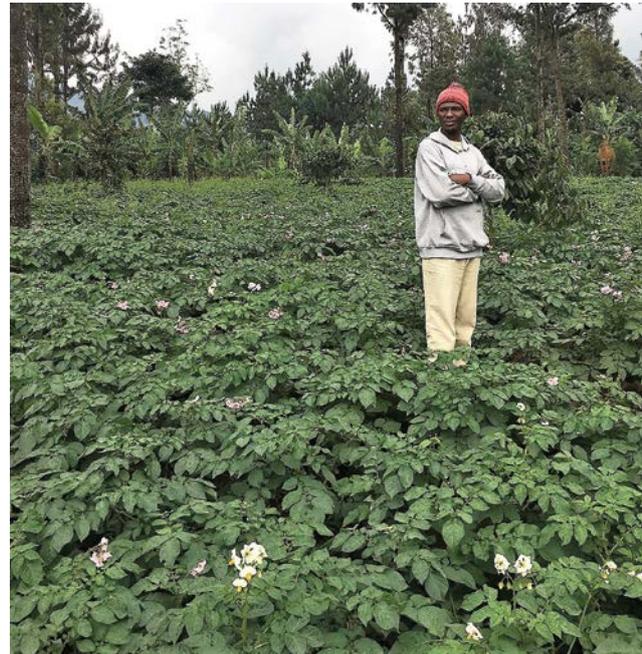
Investissement à impact : L'investissement à impact suit essentiellement la même approche que l'investissement traditionnel, mais l'argent est dirigé vers des entreprises, des organisations et des fonds dont l'objectif principal est de générer un impact social ou environnemental mesurable parallèlement à leur objectif secondaire de rendement financier. Catholic Relief Services (CRS) étudie l'investissement à impact comme moyen de financer des entreprises ayant une incidence positive sur le plan social (entreprises sociales) et en phase avec la mission et la programmation de CRS. Dans presque tous les cas, l'investissement à impact est combiné à des fonds de subvention. Les fonds publics sont utilisés pour l'assistance technique et les fonds privés pour le capital de travail de l'entreprise ou l'infrastructure. Cette approche vise à mettre à l'échelle nos approches et à renforcer la viabilité des programmes de CRS au profit des communautés vulnérables. L'investissement à impact ne saurait remplacer la philanthropie classique et les subventions, mais il est un complément précieux qui tire avantage des importants capitaux recherchant de nouveaux débouchés.

Capital-risque et investissement en fonds propres : Les nouvelles entreprises avec un potentiel de croissance ont besoin d'investissements. Les investisseurs peuvent placer leurs capitaux dans ces entreprises, mais plutôt que d'offrir un financement par emprunt, ils prennent une participation dans l'entreprise. Ce type d'investissement est appelé capital-risque. Les investisseurs en capital-risque réalisent leurs profits lorsqu'ils vendent leur participation dans l'entreprise améliorée en « se dégageant ».

Philanthropie de risque. Une alternative à l'investissement à impact, qui endette les entreprises, est le domaine émergent de la philanthropie de risque qui combine les principes socialement responsables de l'investissement à impact, mais se concentre sur un investissement prenant la forme d'une prise de participation. Cette approche est intéressante pour des organisations telles que



Cultivateur de racines et de tubercules au Nicaragua, produisant pour les marchés d'exportation aux É. U. *Jefferson Shriver/CRS*



Horticulteur en Tanzanie travaillant sur un quart d'acre. *Jefferson Shriver/CRS*

CRS, car elle peut être utilisée pour explorer de nouvelles façons d'investir dans les PME en phase de démarrage, qui n'ont pas les besoins ni les antécédents financiers nécessaires pour être prises en considération par les investisseurs. L'approche de la philanthropie de risque permet de résoudre le problème du « chaînon manquant » en investissant dans la phase précommerciale d'une entreprise et en favorisant son incubation jusqu'à ce qu'elle soit suffisamment mûre pour recevoir des financements de prêteurs traditionnels. Il s'agit d'un type d'investissements qui reprend les concepts et les techniques de gestion des entreprises et de financement en capital-risque et les applique pour atteindre un but philanthropique.

Approches de financements mixtes : CRS peut collaborer avec une variété d'acteurs du secteur privé, y compris des petits entrepreneurs agricoles, des coopératives et des microentreprises, des PME et de grandes entreprises nationales et multinationales pour engendrer un impact programmatique.

À travers l'investissement à impact de CRS, du crédit ou des garanties peuvent être accordés à des entreprises qui contribuent à la réalisation des objectifs programmatiques de CRS, surtout autour de la durabilité et de la sortie. Prenons par exemple un producteur de semences qui reçoit du capital d'investissement pour élargir son réseau de distribution dans un village. Une fois que le projet est achevé et le financement du donateur prend fin, le distributeur de semences restera dans la communauté et les agriculteurs pourront continuer à profiter d'un accès fiable à des semences pour aussi longtemps que l'entreprise reste dans le village.

Les investissements à impact peuvent souvent nécessiter une préparation financée par des subventions, comme des services-conseils de développement d'entreprises ou un examen juridique et financier préalable. Les subventions initiales peuvent provenir de donateurs à la recherche de solutions novatrices et durables.

RÉSUMÉ DES MÉCANISMES DE FINANCEMENT DES PETITS EXPLOITANTS AGRICOLES

Le **tableau 13** ci-dessous résume les sources des mécanismes de financement des petits exploitants agricoles. Les deux premières colonnes montrent les options multiacteurs pour les mécanismes de crédit traditionnels utilisant les liens à l'intérieur et à l'extérieur de la filière. La troisième colonne représente les mécanismes de crédit plus traditionnels. Les facilitateurs des filières devraient aider les organisations paysannes à comprendre les modalités des prêts afin qu'elles puissent évaluer la pertinence, le caractère abordable et les limitations des ressources offertes avant d'assumer la responsabilité du remboursement.

Tableau 13. Vue d'ensemble des méthodes et des mécanismes financiers³⁷

Période	Financement des filières ³⁶		Prêts individuels
	Financement interne de la chaîne de valeur	Financement extérieur de la filière utilisant les liens de la filière comme garanties tangibles/intangibles	Financement extérieur s'appuyant sur des garanties tangibles
Court terme Axé sur l'épargne	<ul style="list-style-type: none"> Dépend de la capacité des agriculteurs à économiser et à prêter aux membres du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Dépend d'un financement familial avec des conditions préférentielles aux partenaires commerciaux Crédit d'une SACCO via un réseau d'entreprises locales 	
Court terme (Jusqu'à douze mois)	Basé sur des contrats <ul style="list-style-type: none"> SACCO Crédit fournisseur Crédit acheteur Financement lié à des contrats de production 	Fondé sur des garanties tangibles (actifs) : <ul style="list-style-type: none"> Crédit-stockage Financement sur récépissés d'entrepôt Financement des transactions commerciales (affacturation, financement sur bon de commande, cession en pension) Financement commerce à l'exportation, en particulier lettre de crédit, connaissance Arrangements triangulaires avec des acheteurs, fondés sur des garanties intangibles : (récoltes et contrats) <ul style="list-style-type: none"> Prêts bancaires à court terme contre des garanties ou contrats plus prêts Crédit basé sur des contrats de production 	Fondé sur des garanties tangibles/ flux de trésorerie <ul style="list-style-type: none"> Découvert bancaire Crédit à court terme individuel Prêts de microfinancement
À moyen et à long terme (un à sept ans et plus)	Fondé sur des garanties tangibles : <ul style="list-style-type: none"> Capitaux propres des acheteurs/entreprises pilotes 	Arrangements triangulaires intégrés fondés sur des garanties tangibles/intangibles : <ul style="list-style-type: none"> Prêts bancaires à moyen terme fondés sur des contrats d'acheteurs et soutien à long terme par des ONG ou des associations de producteurs ; utilisent une combinaison de différents instruments financiers 	Fondé sur des garanties tangibles ou le bilan : <ul style="list-style-type: none"> Crédit-bail Leasing opérationnel Prêts à terme individuels Capital-risque propre

³⁷ Springer-Heinze, Andreas. 2017. ValueLinks 2.0. Manual on sustainable value chain development. Volume 2, Value Chain Solutions, Module 8 Chain Financing. GIZ. Eschborn, Germany. January.



Les petits producteurs de café qui participaient à une journée sur le terrain à la coopérative San Carlos II à Osicala, Morazán, ont pu visiter un centre de traitement de café biologique qui travaille à réduire la consommation d'eau nécessaire pour le traitement. On leur a expliqué l'état optimal de la cerise avant le traitement, le café flottant, le réglage du pulpeur, la mouture du café (café miel, semi-lavage et lavage). *Oscar Leiva/Silverlight ht CRS*

Chapitre 5

Mise en œuvre du projet : partenariats, gouvernance et facilitation

OBJECTIFS DU CHAPITRE

- Comprendre quels sont les différents types d'acteurs dans un projet de développement des filières et les structures de gestion
- Mieux comprendre la facilitation d'un projet dans le contexte d'une filière

LES ACTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES

Comme nous l'avons constaté, développer des filières est un projet de collaboration faisant intervenir un éventail d'acteurs. Dans tout projet d'appui aux filières, plusieurs groupes d'acteurs forment une coalition d'entreprises. Les trois niveaux principaux incluent (i) les acteurs principaux, (ii) les services d'appui aux entreprises et (iii) les régulateurs. La mise en œuvre de l'approche filière suppose de réunir ces acteurs et d'examiner des situations d'entreprise réelles. Lorsque vous travaillez dans des groupes de discussion, les principaux acteurs des filières sont souvent séparés entre un groupe d'agriculteurs et de groupements paysans et un groupe d'agrégateurs, de transformateurs et de négociants ou de détaillants. Ces groupes sont ainsi divisés parce qu'ils sont géographiquement situés dans des endroits différents, mais aussi parce qu'il s'agit de personnes très différentes avec des questions difficiles à examiner. Les agriculteurs souhaitent fréquemment se concentrer sur la production, tandis que les agrégateurs et les équipes de commercialisation sont axés sur la qualité et les ventes. Pour chacun de ces groupes différents, les équipes organisatrices des réunions doivent prendre des décisions critiques : qui devrait représenter chacun de ces groupes, car chaque groupe, qu'il soit du secteur public ou du secteur privé, a ses propres intérêts et motivations spécifiques.

Ces acteurs sont appuyés par un facilitateur général. Cette organisation assume la responsabilité de conduire le développement des filières pour une certaine période de

temps. Le facilitateur se charge de configurer les composants de l'investissement global, de réunir les acteurs, de favoriser la collaboration, d'introduction des innovations, d'établir des relations commerciales, de suivre le rendement global des investissements et de faire rapport aux donateurs et aux investisseurs.

LES TROIS NIVEAUX DE BASE D'UNE FILIÈRE

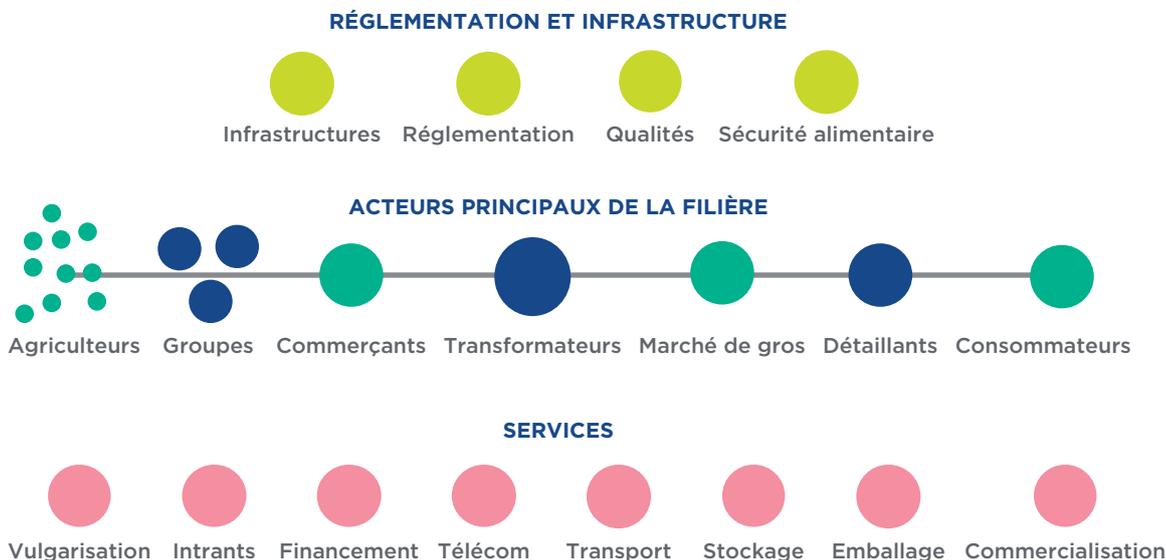


Figure 16. La filière et ses trois catégories d'acteurs

Approches à l'initiative des organisations de développement : La plupart des projets d'amélioration des filières sont à l'initiative d'organisations de développement bénéficiant du financement de donateurs internationaux et bilatéraux. Ces organisations de développement assument le rôle de facilitateur, car elles sont extérieures au contexte commercial local, elles ont un rôle à court terme, elles sont en mesure d'embaucher un spécialiste pour une assistance technique à court et à long terme et, étant donné qu'elles n'ont aucun intérêt commercial dans la filière, elles peuvent assurer la médiation entre les différents partenaires publics et privés.

En règle générale, l'organisation de développement commencera un processus d'amélioration en menant des analyses des filières et en collaborant avec des partenaires afin de hiérarchiser les produits et recenser les principaux problèmes qui doivent être corrigés pour améliorer la productivité et la compétitivité. Durant la phase de démarrage, une série de réunions de consultation sont organisées, où les acteurs se définissent comme appartenant au secteur privé, au secteur public ou à la communauté agricole pour s'engager dans un projet d'investissement. Les équipes de facilitation sont encouragées à inclure dans ce processus des spécialistes des questions de parité hommes-femmes.

La figure 19 ci-dessous illustre un exemple de production de haricots blancs en Éthiopie qui sont transformés en haricots en conserve cuits au Royaume-Uni. L'équipe de facilitation de l'ensemble de la filière fournit une assistance technique à travers les différents éléments de la chaîne de valeur. Dans ce cas, trois dossiers techniques ont été facilités par l'organisation chef de file.

La première équipe de soutien a concentré son travail sur la recherche, la vulgarisation et les agriculteurs en mettant tout particulièrement l'accent sur l'amélioration de la productivité, l'organisation, l'agrégation et le nettoyage après récolte des haricots, puis le lien avec le réseau commercial et la principale entreprise de transformation intermédiaire.

La deuxième équipe d'assistance technique a travaillé avec les organisations paysannes et les agrégateurs à travers le centre de traitement principal et à ce stade, les transitions de produit du secteur informel au secteur formel.

La dernière équipe d'experts techniques a travaillé sur l'interface entre les entreprises de transformation intermédiaires, les conserveries et le secteur des détaillants multinationaux. Il s'agit d'un domaine très spécialisé.

Modèle d'entreprise pour les exportations de grains de café en Éthiopie

Facilitateur de la filière pour le développement d'un modèle d'entreprise inclusif

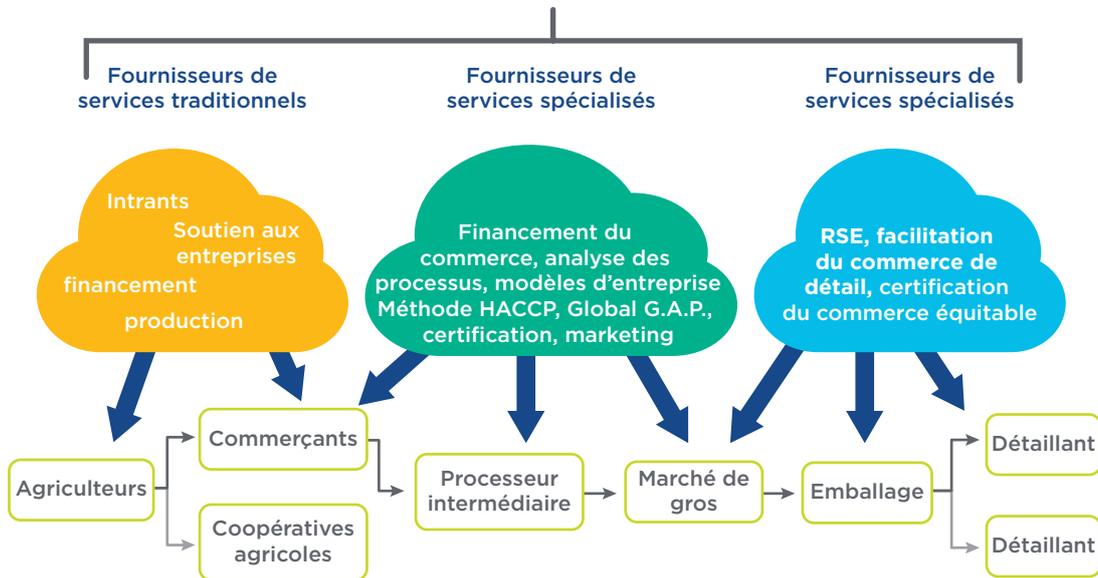


Figure 17. Illustration des différentes équipes d'assistance technique travaillant à des points différents de la filière

Comme cet exemple le montre clairement, les projets d'appui aux filières sont généralement conçus pour tirer parti de l'écosystème existant des acteurs du secteur public et du secteur privé. Dans certains cas, s'il s'agit d'une récolte nouvelle dans une région, un délai supplémentaire est nécessaire pour travailler avec les acteurs de la chaîne désireux de s'adapter aux nouveaux débouchés.

Pour éviter les problèmes de dépendance, les équipes de facilitation établissent des approches offrant une assistance technique, mais ce sont les agriculteurs et les entreprises qui assument le risque commercial et les investissements sont réalisés avec leurs propres capitaux. Dans certains cas, les organisations de facilitation réduisent le risque pour accélérer l'adoption d'innovations et on observe un recours accru à des instruments financiers tels que des garanties de prêt et des co-investissements, mais le principe de base est de maintenir une approche commerciale toutes les fois que cela est possible et d'utiliser les maigres fonds du secteur public pour les problèmes critiques et surmonter des problèmes insolubles. L'objectif est d'encourager les relations d'affaires, de favoriser l'incubation et d'accélérer les modèles opérationnels et de lancer des partenaires au sein d'entreprises compétitives.

Approches à l'initiative du secteur privé et des associations d'entreprises : Dans certains cas, des entreprises pilotes jouent le rôle de facilitateur dans le but d'améliorer les liens avec leurs fournisseurs et les débouchés commerciaux. Ces entreprises pilotes facilitent ces types d'amélioration des filières dans le but de réduire les risques lors de l'ouverture de nouveaux marchés, le lancement de nouveaux produits, et la mise à l'essai de nouvelles technologies ou de nouveaux modèles opérationnels. L'avantage du développement des filières à l'initiative des entreprises privées est l'accent mis sur les facteurs tangibles et sur la viabilité économique. Par conséquent, la portée et l'impact des solutions associés aux filières sont susceptibles d'être plus faibles que dans la plupart des programmes de développement de filières publics. Les entreprises s'engagent dans le développement des filières sur une base volontaire. Elles ne continuent à le faire que si elles peuvent obtenir des résultats tangibles.



Riziculteur de Madagascar. *Personnel/CRS*

Approches à l'initiative de l'État et de l'administration publique : Le développement des filières présente un intérêt pour les organismes du secteur public, car il peut générer des revenus, créer des emplois et ouvrir de nouveaux débouchés et, s'il est bien conçu, il peut avoir une incidence positive sur l'environnement. Certains organismes publics préfèrent se concentrer sur les aspects réglementaires de la filière en mettant l'accent sur les conditions de travail, la sécurité des produits, la délivrance de permis et la protection de l'environnement.

Toutefois, certains États ont créé des pôles d'activité pour promouvoir certaines filières spécifiques et trouvé le moyen de co-investir dans une filière avec l'appui du secteur privé et des organisations de producteurs. L'Australie a établi une approche très élaborée pour favoriser une solide équipe public-privé d'appui aux filières, d'importants co-investissements étant réalisés par des agriculteurs, des entreprises privées et l'État, lesquels comprennent l'importance de travailler ensemble pour améliorer la compétitivité. Les approches du secteur public tendent à appuyer les filières répondant à certains critères :

- Un vif intérêt du secteur public dans la filière, suscité par les parties prenantes de l'industrie et des politiques menées
- L'importance des filières cibles comme moyens de stimuler l'économie et comme un moyen de parvenir à,
- Surmonter la fragmentation, où les acteurs de la filière ont été incapables de coordonner efficacement eux-mêmes une filière

RÉUNIR LES ACTEURS DES FILIÈRES

La facilitation d'un processus de filière implique de consacrer beaucoup de temps à promouvoir de meilleures relations commerciales. Pour cela, il convient de réunir les acteurs de la filière ou de tenir des réunions pour examiner les plans et les options d'investissement, puis une fois qu'un processus de filière est « en jeu », de suivre les progrès réalisés. Une facilitation efficace consiste à organiser des réunions avec des acteurs à des points spécifiques de la filière. Il est fréquent que les facilitateurs travaillent avec des partenaires de divers points spécifiques de la filière. Par exemple, certaines des réunions peuvent ne concerner que (i) les groupes d'agriculteurs ; d'autres peuvent inclure (ii) des agriculteurs et des commerçants ; d'autres encore des prestataires de services comme (iii) des fournisseurs d'intrants, des banques et des acheteurs. À mesure que le processus évoluera s'ouvriront des possibilités de réunir des représentants de ces groupes pour assister à des réunions mixtes. Le but de ces groupes mixtes est d'apprendre les uns des autres et de promouvoir les liens entre les acteurs de la filière cible. Ce processus consistant à réunir certaines personnes et certains groupes aide les acteurs de la filière à déterminer quels sont les intérêts communs, renforcer la confiance et examiner leurs problèmes et la façon de les corriger. Compte tenu du contexte local et de la dynamique des rapports sociaux entre les sexes, des efforts particuliers peuvent être nécessaires pour assurer la participation équitable des femmes à ces réunions. Ce travail a pour but d'élaborer une vision commune, de définir des objectifs et des cibles et de développer une stratégie partagée d'investissement dans la filière. Bien que cette approche puisse prendre du temps, elle constitue un puissant moteur pour le changement lorsqu'il existe un fort sentiment d'appropriation et de co-investissement dans la vision au sein des acteurs de la filière et entre eux.

PLANIFICATION DE LA FILIÈRE

Les résultats des réunions sont des plans pour l'ensemble de la filière. La Figure X illustre le plan d'amélioration qui a été élaboré pour la filière du haricot rond blanc en Éthiopie. Ce plan indique le travail qui a été appuyé en Éthiopie et fournit aux équipes d'intervention une vue d'ensemble des activités de la filière. Quand vous élaborer un plan, demandez-vous quelles actions reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes il convient d'inclure en vous appuyant sur l'analyse de la filière sensible aux spécificités des sexes.

Value Chain Upgrading Checklist for Bean Export Market Chain in Ethiopia																	
Supply chain intervention points	Input supply				Productivity Enhancement				Post-Harvest Management			Marketing	Business Linkages		Consumer Support		
Project Focus																	
Direct			*****										*****	*****	*****	*****	
Through Partners			***	***	***					***	***	***	*****				
Other projects	***	***			***					***	***	***	*****				
Strengthen Bus. Dev. Support Services	↓↓↓↓↓	↓↓↓↓↓	↓↓↓↓↓	↓↓↓↓↓					↓↓↓↓↓				↓↓↓↓↓	↓↓↓↓↓	↓↓↓↓↓	↓↓↓↓↓	
← CHAIN →																	
All farmers			↑↑↑↑↑		↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑			↑↑↑↑↑						
Most	↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑						↑↑↑↑↑		↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑	
Few					↑↑↑↑↑					↑↑↑↑↑							
Value Chain Interventions	Access to new seed varieties	Bulk fertilizer purchase	Access to market information	Access to finance	Planting on time in rows	Tillage land preparation	Weed Control	Better crop husbandry	Irrigation / crop drought insurance	Drying	Grading	Storage	Collective action	Agreements/ Contract sales	Improved information flow between buyer and sellers	Consumer Better Business Support	
Actions	Co-op invest in bulk seed purchase and links to research	Improved collective action	Business skills upgraded / improved MIS	New finance and savings instruments scaled out	Farmer Marketing Groups trained	Access to lower cost tillage methods	Service weeding teams in place	Access to water harvesting options	Farmers grade their produce	Increased access to storage	Bulk quality produce and sell to known buyer	Negotiate for forward sales agreements	Develop channels for negotiation	Raised profile of business model usage			
Outcomes and Gains	Informal and formal seed sectors increase supply	Reduced fertilizer costs	Increased awareness of market options and trends	Investments increase in agricultural markets	Yield gains	Yield gains	Yield gains	Yield gains	Reduced risk	Lower loss, higher quality	Increase product value	Increase produce value	Increase income	Increase income stability	Increase income stability	Increased Demand	

Figure 18. Liste de contrôle des options pour l'amélioration des filières

CO-INVESTIR DANS LES FILIÈRES

Un aspect important des plans d'amélioration de filières inclut les décisions sur les modalités et les destinations des investissements dans l'effort de modernisation. Les équipes de planification doivent définir les contraintes les plus critiques, puis examiner la séquence des investissements. Cette approche doit aussi tenir compte de ce qui peut être réalisé avec les fonds existants, détenus par les acteurs de la filière, grâce à une meilleure coordination. Quels aspects de la mise à niveau peuvent être appuyés par le biais des investissements ou des services du secteur privé et quelles actions ne sont possibles qu'avec un certain niveau de financement externe/public.

La portée et l'ambition de l'amélioration d'une filière dépendent souvent des fonds disponibles. Dans les filières fragmentées, il est possible que l'amélioration soit largement déterminée par des fonds extérieurs. Alors que dans les filières plus mûres, une plus grande part des investissements peut provenir des agriculteurs et des principaux acteurs de la filière. Quel que soit le cas, l'objectif à long terme est d'établir un modèle opératoire global qui appuie le développement de la filière sur une base permanente.

Pourquoi s'engager dans le développement des filières ?

- Forum pour apprendre au contact des parties prenantes, un lieu de discussion de questions clés
- La possibilité d'aligner et d'harmoniser les intérêts commerciaux partagés et de favoriser la croissance du marché
- Un moyen de développer une vision commune en vue d'une action collective, et
- Création d'un espace « sûr », où divers acteurs peuvent élaborer ensemble un plan d'investissement.

Objectif du groupe de travail filière

- Lieu de rencontre où toutes les parties prenantes pertinentes pour le développement des filières peuvent se rencontrer et planifier,
- La possibilité d'élire des dirigeants qui représentent des points spécifiques dans la filière, donne voix à tous ses membres, représente la diversité de ses membres et confie la capacité dans cette équipe de direction à appeler des réunions d'affaires et prendre des décisions pour ses membres.
- Effectuer la planification des activités et les tâches au plus bas coût possible
- Former des équipes de planification à long terme et de surveillance de la performance

Niveaux de convocation des réunions :

Les réunions des parties prenantes sont définies par leur portée et leur envergure, la participation des parties prenantes se rangeant dans des catégories spécifiques :

- Conférence ou forum national de parties prenantes
- Comité national ou régional
- Groupe de travail régional ou local
- Table ronde ou plateforme
- Groupe principal

Tableau 14. Convocation des rôles pour les groupes filière

Modèle de convocation	Caractère/Description	Tâches des réunions
Table ronde ou forum de parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Réunion des représentants du secteur, des pouvoirs publics et des donateurs au niveau national - motivé par des plans d'investissement public ou privé 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs de développement et investissements stratégiques Hiérarchiser les défis clés et coordonner qui fait quoi en termes de programmes de développement de la filière
Comité filière national ou régional	<ul style="list-style-type: none"> Entité représentant les groupes à différents stades de la filière. Un comité par filière. 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer le potentiel de développement et les problèmes de la filière, y compris les contraintes liées au genre, qui présentent un intérêt commun pour la communauté d'affaires de la filière Conserver une vue d'ensemble et assurer le suivi des questions
Groupe de travail filière local	<ul style="list-style-type: none"> Groupe de travail d'entreprises et de prestataires de services d'appui travaillant sur un problème spécifique, le groupe est dissous une fois que le problème est résolu 	<ul style="list-style-type: none"> Conjointement élabore et met en œuvre une solution pour un problème défini à un niveau plus élevé de direction

INCLUSION DES PARTIES PRENANTES

Un critère important de la qualité des structures de direction est qu'elles mobilisent la participation des parties prenantes. Le paysage des parties prenantes présente des aspects différents selon la façon dont le problème de développement des filières est conceptualisé en premier lieu. Les comités sont composés de représentants des opérateurs aux différents stades de la filière et de tous les agents de changement concernés. Les représentants des groupes d'opérateurs parlent au nom de l'ensemble de la catégorie d'opérateurs à laquelle ils appartiennent. Il est important que ces représentants reflètent la voix de l'ensemble de leur catégorie d'opérateurs : femmes, jeunes, personnes âgées et personnes handicapées. La difficulté est que le nombre d'opérateurs varie. Le secteur de la production primaire compte un grand nombre de petits agriculteurs ou de petites entreprises partageant des modèles opératoires similaires. La question d'une représentation équitable se pose donc. En fait, créer des structures de direction dans les filières de vaste ampleur présuppose l'existence d'organisations collectives au niveau intermédiaire, telles que des associations d'agriculteurs ou des organisations regroupant des entreprises. Là où elles sont absentes, l'organisation des intérêts collectifs devient une question à part entière. Il s'agit d'une tâche à long terme qui doit être traitée séparément. Dans l'intervalle, des pis-aller sont nécessaires dans lesquels des organismes publics veillent à ce que les petits agriculteurs et les PME puissent se faire entendre et participer aux décisions. Dans le même temps, l'existence de programmes de développement de filières incite les petites entreprises à mieux s'organiser.

INSTITUTIONNALISER L'ACTION COLLECTIVE

Des structures de direction sont souvent lancées par les organismes gouvernementaux au nom d'un programme de développement de filières à financement externe. Pour garantir la continuité et la durabilité, la responsabilité de promouvoir le développement d'un secteur d'activité doit être ancrée dans le monde des affaires lui-même. À mesure que les soutiens externes se retirent, une solution institutionnelle à long terme est nécessaire pour favoriser l'appropriation, la responsabilité et l'action collective des acteurs de la filière.

Ces solutions institutionnelles peuvent prendre la forme d'accords de compétitivité (souvent utilisés en Amérique latine) ou des associations interprofessionnelles de filières (qu'on trouve souvent en Afrique francophone). Les associations interprofessionnelles sont des comités officiels de représentants sectoriels dans certaines filières importantes, souvent dirigés par l'État. Ces associations formelles peuvent se former à partir de la base de comités directeurs et de groupes de travail plus informels.

FACILITATION DES FILIÈRES

Les processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie doivent être distingués des processus d'appui facilitant le développement de la filière. Contrairement aux activités d'amélioration menées par les acteurs de la filière, la facilitation n'est pas une fonction permanente. Elle est principalement prise en charge par les organisations de développement externes comme une tâche limitée dans le temps. Toutefois, les organisations de développement ne sont pas les seules à mener des processus d'appui au développement de filières. Les pouvoirs publics et les associations d'entreprises assurent également des fonctions de facilitation. La condition préalable au lancement de tout processus d'appui est l'intérêt explicite manifesté par les acteurs d'une filière de s'engager dans son développement. À défaut d'une décision et d'un engagement clairement exprimés du côté des opérateurs et des prestataires de services, les processus d'appui au développement et le rôle des facilitateurs ne sont d'aucune utilité.

TÂCHES DES PROCESSUS D'APPUI ET DE LA FACILITATION

Les processus d'appui sont des activités temporaires menées par les organisations de développement externes pour faciliter le développement d'une filière. Ce processus d'appui inclut des tâches visant à mobiliser des partenaires et démarrer un projet de développement de filière. Les activités généralement menées par des facilitateurs pour développer filières sont :

- **Organiser des réunions des parties prenantes de la filière** : La mise en œuvre est convenue lors de réunions de différents formats, allant de petits groupes jusqu'à des ateliers de plus grande ampleur. Les facilitateurs invitent les parties prenantes pertinentes, assurent une représentation et une participation équitables, organisent les locaux et fournissent le matériel.
- **Communication** : Pour établir des relations et rester en contact, les facilitateurs passent beaucoup de temps à téléphoner et à rencontrer en personne les acteurs du développement de la filière, à mettre en place des réseaux et à constamment informer et impliquer ces partenaires. Selon le contexte local, il est possible que les facilitateurs de sexe masculin aient besoin d'être accompagnés par une facilitatrice pour contacter certains acteurs de la filière.
- **Faire connaître et comprendre le développement des filières** : L'approche filière est une nouvelle façon de penser. Les facilitateurs doivent donc s'assurer que les parties prenantes comprennent cette approche. Des idées et la méthodologie sont partagées au début d'ateliers réunissant de multiples parties prenantes, et au moyen d'une formation ValueLinks.
- **Reconnaître, faire comprendre et appuyer des mesures visant à prendre en compte la dynamique des rapports sociaux entre les sexes qui affecte le développement de la filière et ses acteurs** : Les acteurs de la filière et peut-être même le facilitateur ont grandi dans la communauté, la région ou le pays dans lequel le développement de la filière est en cours, et la dynamique des rapports sociaux entre les sexes susceptible d'avoir une incidence sur le développement de la filière et les personnes y participant peut ne pas être visible. Le facilitateur doit prendre conscience et donner acte de ces contraintes et possibilités liées au genre, puis appuyer la sensibilisation des acteurs de la filière et les aider à mettre en œuvre le projet d'une manière, au minimum, sensible aux spécificités des sexes. Le facilitateur est encouragé à travailler avec un ou une spécialiste des questions de parité hommes-femmes pour appuyer ces efforts.
- **Présider aux accords sur les objectifs et la stratégie** : Les facilitateurs aident à analyser conjointement la filière, à s'entendre sur des objectifs communs et une stratégie et à décider des mesures concrètes d'amélioration. Le facilitateur permet aux parties prenantes d'accomplir ces tâches en fournissant des outils, des méthodes, un savoir-faire technique et des informations sur le marché, et en guidant les participants tout au long du processus.
- **Médiation des différends** : La gestion des différends se réfère aux conflits survenant entre différents opérateurs de la filière et entre les acteurs publics et privés. Des ateliers destinés aux parties prenantes fournissent une plateforme appropriée pour les rencontres en personne et la clarification d'intérêts divergents. Les facilitateurs servent de médiateurs entre les parties en conflit et les aident à résoudre leurs différends d'une manière structurée.

- **Coordination des différents organismes de développement et services d'appui :** Très souvent, plusieurs organisations de développement travaillent dans la même filière. Les coordonnateurs de projet rencontrent leurs collègues d'autres projets dans les cycles de donateurs pour éviter toute répétition inutile d'activités et harmoniser leurs efforts.
- **Aide à la mise en œuvre des activités :** En général, la mise en œuvre de solutions commerciales relève de la responsabilité des acteurs des filières. Les facilitateurs aident les entreprises à mettre en pratique des solutions sensibles aux spécificités des sexes en fournissant formation et conseils. Partout où les organisations de développement ne peuvent pas servir les besoins elles-mêmes, les facilitateurs prennent contact avec spécialistes techniques et des formateurs de l'extérieur.

Tableau 15. Tableau des rôles des praticiens des filières

	Premières lignes	Mise en œuvre	Externe	Responsables.	Repr. influence
Acteurs du projet	Agent de terrain, MEAL	Responsable de projet de CRS, MEAL, spécialiste des questions de parité des sexes	Conseiller spécialisé, RTA, STA	COP, DCOP	COP, CR
Clients	Organisations paysannes	Secteur privé, services d'appui aux entreprises, financement, intrants	Appui à l'équipe de projet, secteur privé	PSE dans les filières cibles, groupes de travail, donateurs	Liens avec les principaux acteurs de l'État, Église, secteur privé, ONU, FAO, donateurs
Fonctions	Formation, collecte d'informations, prestation de services, organisation, planification	Coordination, approbation des plans, adaptation du matériel, suivi au regard des objectifs, collecte des données	Capacité et utilisation d'outils, analyses, évaluations, appui à la modernisation	Gouvernance, décisions d'investissement, passation de marchés	Convocation, partage de l'information en alignant les partenaires



Arachides ougandaises récemment extraites du sol. Scovia Namayonga récolte ses arachides près de Namulu, en Ouganda. Brandis Jock est un des fondateurs du projet Full Belly (ventre plein). Il a inventé une décortiqueuse d'arachides pour réduire le processus entre la ferme et le marché, agir plus rapidement, tout en garantissant une récolte de meilleure qualité, et obtenir ainsi un meilleur prix pour les agriculteurs, et un produit de meilleure qualité dans la chaîne alimentaire. *Rick Elia pour CRS*

Chapitre 6

Appuyer les organisations paysannes et les agripreneurs

Chaque acteur le long d'une filière est une entreprise, que ce soit un agriculteur, un entrepreneur agricole (ou « agripreneur », une organisation commerciale agricole (FBO), un commerçant, un transformateur ou un détaillant. L'objectif est d'accroître la productivité et la rentabilité et de répondre aux besoins des consommateurs.

L'esprit d'entreprise saisit bien ce qu'il faut pour réussir dans les filières, c'est-à-dire la capacité de reconnaître un nouveau débouché, de créer une vision, puis de prendre des risques, de relever le défi de l'innovation, d'organiser une équipe et de gérer une nouvelle entreprise afin de réaliser un profit.

L'entrepreneuriat agricole (**l'agripreneuriat**) est la même approche, mais appliquée à la production et la commercialisation de produits agricoles. La plupart des petits agriculteurs produisent des denrées alimentaires pour leur famille, mais en même temps, tous les paysans vendent une partie de leur production dans divers marchés et cet équilibre entre les ventes sur le marché et l'utilisation à domicile s'oriente vers les marchés. Par conséquent, les petits agriculteurs sont déjà des agripreneurs en puissance et ils partagent tous le même objectif de cultiver la terre comme une entreprise et d'améliorer leurs profits. Les agriculteurs peuvent travailler seuls ou faire partie d'un groupement d'agriculteurs dans lequel ils investissent à titre individuel dans leur système de production, mais vendent collectivement. Des millions de petits agriculteurs ont constaté qu'en travaillant au sein de groupements et en nouant des relations d'affaires régulières avec d'autres partenaires d'une filière, ils sont plus compétitifs. Habituellement, les agriculteurs cessent progressivement de travailler en tant qu'individus au profit d'une forme ou d'une autre d'approche coopérative ou de **commercialisation contractuelle** et, s'ils réussissent cette transition, ils créent de moyennes et grandes entreprises.

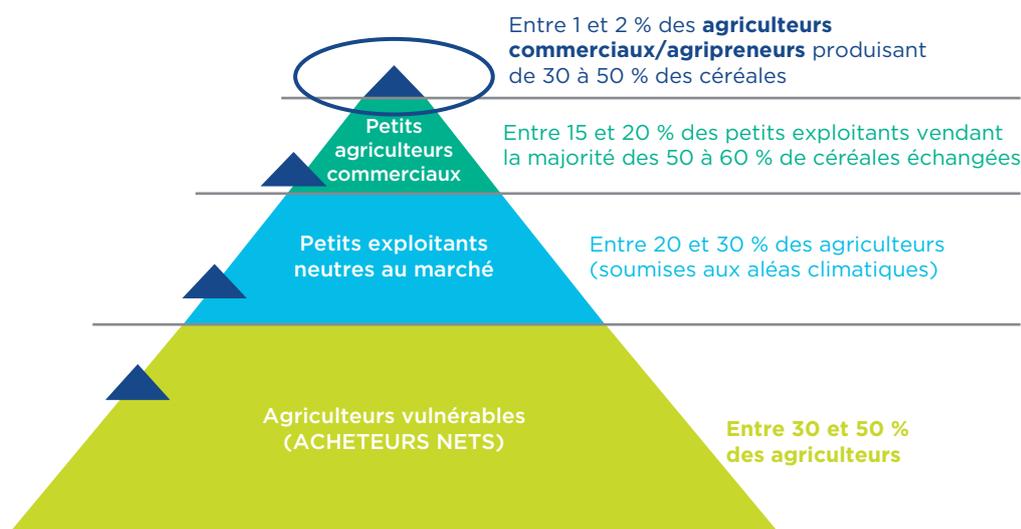
L'un des principaux facteurs de réussite ou d'échec dans les programmes d'agro-entreprises est la capacité institutionnelle et la force des organisations commerciales de petits exploitants agricoles. La participation continue des petits agriculteurs dans les filières peut augmenter ou diminuer en fonction des éléments de bon leadership organisationnel, de gouvernance institutionnelle, de capacité de gestion, de prestation de services et d'emploi de modèles opératoires équitables et inclusifs. Aider les agriculteurs

à établir des organisations commerciales efficaces est complexe, et CRS s'efforce toujours de trouver des pratiques exemplaires. Le guide des compétences SMART consacré à l'**Organisation et la gestion des groupements d'agriculteurs** est un début, mais peu de modèles d'organisations commerciales agricoles ont été partagés de façon systématique dans les programmes ou projets de pays.

Ce chapitre vise à combler cette lacune pour CRS et à passer en revue un certain nombre de modèles opératoires réussis. Ce chapitre commence par un aperçu des différents niveaux de développement socioéconomique des agriculteurs pour comprendre leur participation dans les processus des filières.

AGRICULTEURS ET AGRIPRENEURS PROGRESSIFS

Comment pouvons-nous appuyer les agripreneurs à tous les niveaux ?



Tout le monde n'est pas un « agripreneur » exemplaire. En général, les agriculteurs ont besoin d'être plus agripreneuriaux s'ils veulent réussir sur le marché concurrentiel d'aujourd'hui ! Les agripreneurs ont besoin d'un appui spécialisé pour accélérer leurs activités commerciales

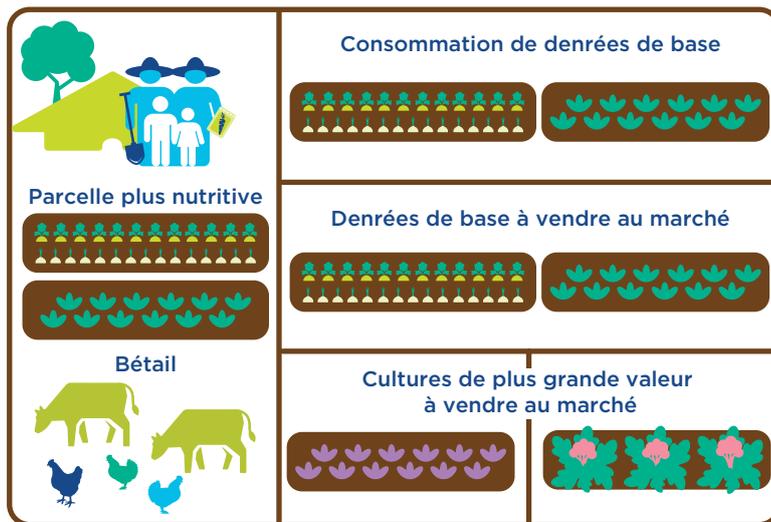
SEGMENTATION DES AGRICULTEURS

AGRICULTEURS COMMERCIAUX ET AGRIPRENEURS

Comme le montre le graphique de droite, les petits agriculteurs commerciaux constituent un segment plus réduit, mais important du total des petits agriculteurs tirant leur subsistance de l'agriculture dans les pays en développement. Ces agriculteurs vendent leurs excédents de produits alimentaires de base, ainsi que des cultures commerciales à plus forte valeur. Les agripreneurs représentent un petit sous-ensemble de la population, qui participent, à des niveaux plus avancés, à la filière et au développement des entreprises dans le monde. Tous ces agriculteurs, aux côtés des petits exploitants neutres au marché font partie des programmes de développement des filières de CRS.

La plupart des ménages avec lesquels nous travaillons possèdent moins de deux hectares de terre. Au sein de ces ménages, la terre est probablement partagée entre les chefs de ménages (hommes et femmes), voire avec d'autres personnes. Ces agriculteurs, en particulier les femmes, ont généralement un accès limité aux services et aux marchés, mais ils peuvent participer aux filières s'ils disposent de l'appui approprié. Les perspectives de liaisons avec le marché incluent l'amélioration de leurs ventes de produits alimentaires pour la consommation, afin qu'ils achètent moins d'aliments, l'amélioration de la gestion financière par l'entremise de l'épargne et la diversification d'une partie de leur ferme en faveur de produits à plus forte valeur ajoutée, et la recherche de possibilités de revenus non agricoles.

AGRICULTEURS 2-10 ACRES

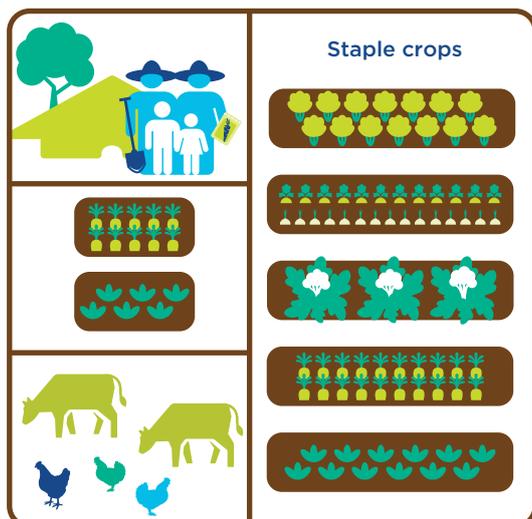


Gains

- Meilleure production
- Exploitations mieux organisées
- Ventes agrégées
- Meilleurs flux de trésorerie
- Emplois pour les autres

Les agriculteurs qui possèdent entre deux et dix acres de terre sont souvent des petits agriculteurs commerciaux qui ont accru 2 acre farmers: Prospects leurs possibilités de revenus en se diversifiant et en développant leur exploitation et qui ont plus fréquemment accès à des marchés plus concurrentiels que les petits agriculteurs. Les agriculteurs avec des superficies de deux à dix acres peuvent rapidement passer de la neutralité au marché à des excédents, en produisant des denrées alimentaires et pour la consommation du ménage et pour les marchés locaux. Ils peuvent se spécialiser dans des cultures pérennes à forte valeur et à cycle court pour tirer parti de possibilités de revenus supplémentaires. Grâce aux ventes de ces produits, ils peuvent recommencer à investir dans leur exploitation et accroître leurs actifs productifs et même faire des acquisitions de terres supplémentaires pour élargir leur base productive.

AGRICULTEURS 2 ACRES : PERSPECTIVES



Gains

- Améliorer la production de denrées
- Exploitations mieux organisées
- Épargne pour aider les flux de trésorerie
- Recherche de revenus non agricoles

Ventes possibles d'autres produits de plus grande valeur, comme le miel, les légumes, les fruits et les produits d'origine animale

ORGANISATIONS PAYSANNES ET MODÈLES OPÉRATOIRES EXCLUSIFS

Quand on examine les critères définissant les organisations fortes et efficaces, les éléments suivants sont importants :

- **Structure opérationnelle** : quelles structures ces organisations ont-elles mises en place pour réaliser leurs opérations commerciales et prendre des décisions ? Ces structures doivent inclure un organe directeur et des systèmes politiques, financiers et administratifs, ainsi que des procédures générales pour les opérations quotidiennes. Comment ces procédures garantissent-elles la transparence de l'organisation vis-à-vis de ses associés ? L'organisation a-t-elle mis en place des systèmes efficaces de comptabilité et de gestion financière de base ? L'organisation est-elle gérée d'une manière sensible aux spécificités des sexes, autrement dit, a-t-elle mis en place un processus d'appel à candidatures garantissant la diversité dans les élections, des approches pour assurer que tous les membres du groupe peuvent contribuer de façon équitable, ainsi que des frais appropriés et des charges de temps qui encouragent la diversité de la participation ?
- **Équipe dirigeante** : L'équipe dirigeante est-elle responsable devant ses membres, et des systèmes de gouvernance ont-ils été mis en place pour garantir la rotation des dirigeants ? Le processus encourage-t-il la présence de femmes aux postes de direction ? La personne à la tête de l'organisation est-elle une bonne communicatrice et une décideuse efficace ? S'intéresse-t-elle aux facteurs sous-jacents qui limitent la pleine participation de certains groupes démographiques (en fonction du sexe, de l'âge, du handicap, etc.) ? A-t-elle recours à diverses approches pour permettre aux membres du groupe de partager leurs opinions et d'influer sur les décisions finales ?
- **Relations d'affaires** : les organisations de producteurs ont des relations d'affaires avec diverses parties prenantes : acheteurs, institutions financières, donateurs, gouvernements, prestataires de services, fournisseurs d'intrants, etc. Avec quel type de parties prenantes l'organisation entretient-elle des relations ? Quel est le degré de stabilité des relations entre l'organisation et ces autres parties prenantes concernées ? Dans quelle mesure leurs relations sont-elles diversifiées ? Dépendent-elles d'un seul partenaire ?
- **Marché** : les organisations de producteurs sont largement tributaires de leurs marchés, il est donc important de savoir à quels marchés les organisations sont liées et si leurs marchés stables et fiables. Quelle est la stratégie de l'organisation pour se maintenir sur son marché et trouver de nouveaux débouchés ?
- **Appropriation des producteurs** : l'organisation a-t-elle clairement défini sa politique sur l'appropriation des associés ? Comment l'organisation distribue-t-elle les dividendes ? L'organisation réinvestit-elle ses gains ? Quels sont les mécanismes pour communiquer les résultats et les gains à ses associés ?
- **Environnement favorable** : Dans quelle mesure l'environnement actuel permet-il aux entreprises de prospérer ? Quels défis l'environnement impose-t-il aux organisations ?
- **Planification stratégique** : la planification permet à une organisation de maintenir son cap et vise à atteindre des objectifs et des buts. Les organisations élaborent-elles un plan stratégique ? À quelle fréquence ? Suivent-elles des indicateurs clés de performance ? Prévoient-elles de diversifier leurs marchés et récoltes ? Possèdent-elles les compétences nécessaires pour cerner et résoudre les problèmes ?

TYOLOGIES DES MODÈLES OPÉRATOIRES ET DES ORGANISATIONS PAYSANNES

Utiliser des modèles opératoires pour appuyer des projets de lutte contre la pauvreté ciblant les petits agriculteurs exige une définition claire des modèles opératoires eux-mêmes. Bill Vorley définit un modèle opératoire comme « la façon dont une entreprise crée de la valeur et en tire profit au sein d'un réseau commercial de producteurs, de fournisseurs et de consommateurs ou, ce qu'une entreprise fait et la façon dont elle gagne de l'argent en le faisant ». Vorley ajoute qu'un modèle opératoire décrit « la façon dont une entreprise individuelle s'organise et organise ses relations pour créer de la valeur et en tirer profit³⁸. Les modèles opératoires nous disent donc de quelle façon les différents éléments de la production, de la commercialisation, des coûts et des recettes s'articulent pour offrir une **proposition de valeur** sur le marché qui différencie l'entreprise de ses concurrentes. Le concept de modèle opératoire est corrélé à la stratégie économique (la conception du modèle opératoire) et aux activités de l'entreprise (la mise en œuvre du modèle opératoire de l'entreprise dans les structures et les systèmes organisationnels). » L'USAID³⁹ définit un modèle opératoire comme « la façon dont une entreprise crée ou procure de la valeur et en tire profit, en révélant une compréhension du produit, de la logistique, du financement, de la chaîne d'approvisionnement, de l'établissement du prix, du paiement et des ventes. » Ces différentes définitions offrent essentiellement les mêmes concepts de valeur ajoutée et de création de valeur, en particulier en ce qui a trait à la manière dont l'entreprise gagne de l'argent.

La FAO a publié un examen concis des modèles opératoires décrivant la motivation derrière chaque type de modèle dans « Smallholder business models for agribusiness-led development » (2012). Ce cadre pour les modèles opératoires est un guide clairement conçu à destination des agences de coopération. Un certain nombre d'entreprises ont explicitement inclus l'égalité entre les sexes dans leur modèle opératoire, car elles se sont aperçues qu'elles ne pouvaient réaliser leur potentiel de croissance sans les femmes. Par exemple, Coca-Cola « s'est engagé à offrir une autonomisation économique à cinq millions de femmes dans sa filière d'ici 2020 ». La firme d'Atlanta s'est rendu compte qu'un grand nombre de ses entreprises sont détenues ou dirigées par des femmes, que la moitié des ressources potentielles dont elle a besoin pour ses produits sont cultivées par des femmes et que les femmes sont les principales acheteuses de ses produits⁴⁰.

Tableau 16. Modèles opératoires et organisations pilotes

Vecteur	Description	Objet	Stratégie
À l'initiative des producteurs	Associations, coopératives, groupements de petits agriculteurs	Position stable sur le marché Flux de revenus durable	Professionnalisation comme organisation autonome. Association avec des acheteurs en position de force.
À l'initiative des acheteurs	Transformateurs, détaillants, exportateurs, négociants, grossistes, entreprises pilotes	Acteurs de la filière poursuivant une intégration en amont/aval, équilibre entre les besoins sociaux des petits agriculteurs et agriculteurs et la réalité des marchés modernes, qualité et volume	Un intermédiaire organise la production, peut agir comme « intermédiaire social », peut faciliter les échanges directs et un accès au marché plus transparent et traçable.
À l'initiative d'intermédiaires externes	ONG, agences de développement, gouvernements	Des acteurs extérieurs à la chaîne d'approvisionnement facilitent l'établissement de liens entre les acteurs afin de renforcer l'inclusion des petits agriculteurs et la compétitivité de la filière.	

38 Vorley 2009: Linking worlds: New Business Models for Sustainable Trading Relations between Smallholders and Formalized Markets

39 A Guide to Optimizing Partnerships with the Private Sector for Smallholder Impact, 2014

40 <https://www.mcc.gov/resources/story/story-kin-apr-2015-gender-equality-a-smart-business-proposition>

Les modèles opératoires suivants, qui sont pertinents pour les petits exploitants agricoles, se trouvent fréquemment dans les programmes de CRS ou offrent des perspectives d'avenir. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive de tous les modèles.

MODÈLES AXÉS SUR LES PRODUCTEURS

Communautés d'épargne et de crédit interne (SILC). CRS a organisé des milliers de communautés d'épargne et de crédit interne (SILC) pour favoriser l'épargne communautaire et le microcrédit dans le monde entier. Certains de ces groupes accordent des prêts à leurs membres pour des activités liées à l'agriculture ou peuvent étendre leur mandat pour s'engager dans d'autres activités agricoles. S'il est rare que les SILC s'engagent dans des programmes de développement de filières, l'organisation sociale résultant de leur formation peut être un point de départ vers des méthodes plus avancées d'organisations paysannes.

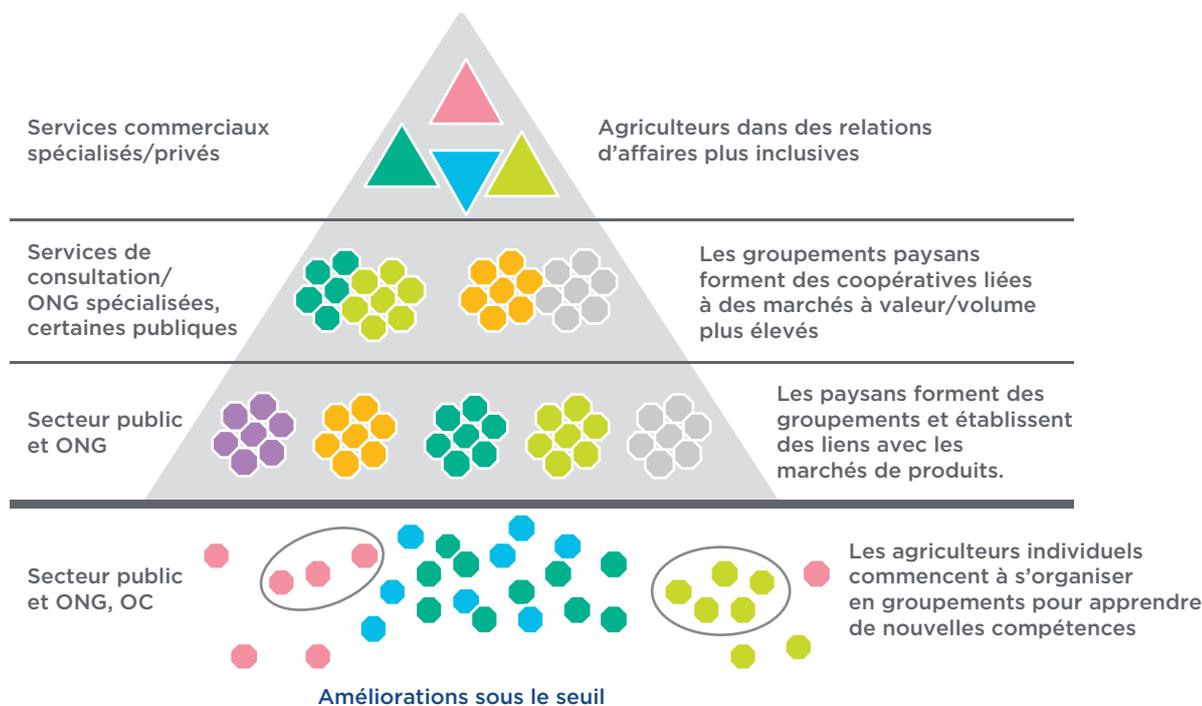
Groupement de producteurs. Les groupements de producteurs au niveau local sont formés par des projets pour participer à des activités liées à l'agriculture telles que des formations à la production, des parcelles de démonstration et l'achat collectif d'intrants et d'installations de stockage. Ils peuvent porter le nom de « fermes-écoles » ou de « centres d'apprentissage agricole » et nombre d'entre eux sont organisés par un agriculteur chef de file et comptent entre quinze et vingt-cinq agriculteurs. Ces groupements concluent souvent des arrangements pour vendre leurs produits à un marché local ou à un intermédiaire qui vient à l'exploitation ou au village et paie comptant pour la vente immédiate de la récolte.

Groupements de commercialisation : modèle des points de collecte. Les groupements de producteurs peuvent être regroupés en groupements de commercialisation pour vendre leurs récoltes collectivement à un marché plus vaste et obtenir un prix légèrement plus élevé. Le volume qu'ils génèrent en vendant ensemble leurs récoltes leur donne plus de poids dans la négociation avec des acheteurs autres que les intermédiaires à la ferme. Les groupements de commercialisation peuvent coordonner leurs activités avec d'autres groupements de commercialisation à assise communautaire pour établir une série de points de collecte où les produits sont stockés et vendus à un marché plus direct. En règle générale, le groupement de commercialisation tient une comptabilité de base sur des blocs-notes qui inclut les agriculteurs membres, les volumes vendus et les recettes. L'avantage des groupements de commercialisation est leur flexibilité et le fait qu'ils peuvent fonctionner avec peu de systèmes de gouvernance et de formalités. La gestion peut être minime et les réunions au-delà de l'unité du groupement d'agriculteurs pour s'entendre sur les conditions de vente ne sont souvent nécessaires qu'au début de la saison et au moment de l'entreposage et de la vente. Quand des agriculteurs décident de s'associer au-delà du groupe principal, il est important qu'ils disposent d'un système transparent pour la représentation du groupe à l'échelon de l'association, ainsi que des mécanismes de communication de l'information pour fournir des rapports réguliers et opportuns aux membres.

Entreprise appartenant à des agriculteurs. Ce modèle est une structure d'entreprise officiellement incorporée permettant à des agriculteurs de mettre en commun leurs actifs pour accéder à certains types de services (par exemple transformation ou commercialisation) ou financements ou pour limiter la responsabilité de chacun des membres. Ces entreprises sont souvent détenues par des coopératives pour faciliter les opérations commerciales ou par d'autres types de propriétés par le biais d'associations ou d'entreprises rurales. Les détails concernant la propriété, la prise de décisions et la participation des propriétaires varient pour ces arrangements en fonction du cadre juridique du pays dans lequel chacun se trouve. La coopérative est un type courant d'entreprises détenues par des agriculteurs utilisé par les ONG, les groupes d'aide ou les organismes de coopération pour atteindre d'importants groupes d'agriculteurs. Le modèle de la coopérative a une longue histoire et recourt à une prise de décision très

démocratique, qui peut paraître lent parfois, mais qui assure la pleine participation de tous les membres.

STRATIFICATION DE RELÈVEMENT À CONSTRUCTION ET À CROISSANCE



Mandataire agricole chef de file. Les communautés peuvent organiser la planification de la production et consolider leurs récoltes pour les vendre à un intermédiaire spécifique, plus compétitif exigeant une variété de récolte ou des spécifications de qualité bien déterminées. Dans cet arrangement, la communauté peut nommer un chef de file pour négocier avec l'acheteur des conditions de vente en son nom. Ce « mandataire » communautaire peut recevoir de l'acheteur une commission en contrepartie de son travail ou peut agir en qualité de bénévole. Ce modèle fonctionne souvent lorsqu'un acheteur intermédiaire est présent au niveau local et propose une transaction à la ferme ou au niveau communautaire avec un paiement immédiat et au comptant.

Un exemple d'une entreprise appartenant des agriculteurs se trouve au Nicaragua, la **Soppexca**. Elle produit du café, qu'elle transforme, et récemment vient de se diversifier dans le cacao et le miel. Elle a démarré en 1997 avec 68 membres et s'est agrandie pour devenir une organisation coopérative de deuxième niveau regroupant 18 coopératives plus petites comptant 650 membres au total. Ses relations d'approvisionnement de café sont passées de trois à dix et ses exportations de café de 1 800 à 23 000 sacs. Elle a réinvesti dans l'entreprise et s'est intégrée verticalement dans ses filières café en achetant et en gérant un moulin à sec Elle vend du café torréfié et moulu sur le marché national, et possède et gère deux cafés pour la vente au détail au niveau local. Elle gère un fonds de crédit interne de 2 millions d'USD pour fournir des prêts à ses membres et a des taux de recouvrement élevés.

Coentreprises. Ce modèle se définit comme une entreprise détenue en copropriété par deux acteurs de marché indépendants, comme une entreprise agricole et une organisation paysanne, ou deux entreprises. Une coentreprise implique le partage des risques et des avantages financiers, ainsi que le pouvoir de décision en proportion de la part des actions. Dans ce modèle formel, généralement utilisé par les grandes entreprises, aucune des entreprises ne fusionne pour devenir partie intégrante de l'autre, car elles demeurent propriétaires et s'identifient comme des entités distinctes, même si elles partagent effectivement la propriété conjointe de l'entreprise en question. Ce type de modèle opératoire n'est pas encore très fréquent avec les petits exploitants ou les petites organisations de producteurs compte tenu de la complexité de l'élaboration des accords de comptabilité et de propriété. Toutefois, ce modèle a le potentiel d'autonomiser les petits agriculteurs, car il leur permet de détenir en partie d'autres fonctions de la chaîne d'approvisionnement

Un exemple d'une coentreprise est **Divin Chocolate Company**, société commune d'un syndicat de producteurs de cacao au Ghana, d'un organisme de certification commerce équitable basé au Royaume-Uni et d'Oikocredit. On en trouve un autre exemple en Afrique du Sud, où après 1994, plusieurs de ces entreprises ont reçu l'aide de l'État dans le cadre de programmes de réforme foncière et en Malaisie, avec diverses compagnies d'huile de palme. Dans ces deux cas, des entités détenues par l'État ont participé partiellement dans la propriété de l'entreprise ou en appuyant les groupes agricoles y participant.

MODÈLES AXÉS SUR LES ACHETEURS

Société intermédiaire pilote avec des services de vulgarisation.

Ce modèle est dirigé par un négociant ou un transformateur national ou régional, souvent associé à une entreprise pilote, qui fournit à des agriculteurs ou des organisations d'agriculteurs une assistance technique directe, des intrants, des services de transformation et l'accès aux marchés. Les services de vulgarisation peuvent prendre la forme d'une formation de formateurs destinée aux techniciens d'organisations paysannes, au personnel d'appui d'ONG, à des agriculteurs chefs de file ou directement à des agriculteurs. L'entreprise intermédiaire pilote s'intéresse à la consolidation d'une source constante de volume et de qualité du produit de petits agriculteurs pour des marchés particuliers.

L'entreprise pilote mène ses affaires avec une variété de fournisseurs par le biais d'un réseau dédié de chaînes d'approvisionnement pour les activités en amont et peut détenir les initiatives de transformation et de commercialisation des activités en aval. Les petits agriculteurs peuvent y participer en tant que partie de la chaîne d'approvisionnement, mais ils ne sont pas directement impliqués dans la propriété, rarement dans la prise de décisions et encore moins dans le partage des bénéfices avec l'unité commerciale principale, car, dans la plupart des cas, ils ne font que fournir un produit à un intermédiaire plus complexe et de plus grande taille.

On trouve un exemple de ce modèle à Madagascar avec la société spécialisée dans l'exportation d'épices **Jacarandas**. Jacarandas a formé un partenariat avec un projet agricole de CRS pour fournir du matériel végétal, de l'assistance technique et des



Ce cultivateur de poivre noir de Madagascar gagne plus de 1.500 USD de revenu brut sur sa petite parcelle, et sèche et trie le poivre après récolte afin d'en accroître la valeur et augmenter sa marge bénéficiaire.

Jefferson Shriver/CRS

débouchés garantis pour le curcuma. Jacarandas a affecté du personnel à ce projet avec lequel elle en partenariat pour offrir des coûts de production, des estimations de marge brute et les contrats de vente avec les groupes d'agriculteurs.

Agriculture sous contrat. Ce modèle exige des accords plus formels entre les agriculteurs et les acheteurs. Les agriculteurs cultivent et livrent des produits agricoles suivant la qualité et la quantité spécifiées à une date convenue. En échange, l'entreprise fournit les intrants initiaux (crédit, semences, engrais, pesticides et conseils techniques), qui peuvent tous être imputés sur le prix d'achat final. L'entrepreneur s'engage à acheter les produits livrés, parfois pour un volume spécifié et à un prix déterminé. Toutefois, dans la mesure où les prix du marché sont extrêmement volatils, de nombreux contrats passés avec des petits agriculteurs tendent à fixer les prix au moment de la vente, afin d'éviter que la production ne soit vendue à des négociants opportunistes. L'agriculture sous contrat tend à obtenir les meilleurs résultats avec les produits à forte valeur, souvent périssables, tels que les produits horticoles où d'importantes quantités de main-d'œuvre sont nécessaires.

Un exemple d'agriculture sous contrat est la coopérative communautaire Coosmprojin et Unispice au Nicaragua. Coosmprojin a été fondée en 2004 et compte 78 membres. Jusqu'en 2012, elle a produit des légumes frais principalement pour le marché informel. Elle a noué des relations avec Unispice en 2012, et au niveau national avec des supermarchés formels Walmart et La Colonia en 2013. Unispice a été fondée en 1991 et promeut un modèle opératoire inclusif avec les petits agriculteurs pour l'achat de légumes frais en Amérique centrale. Unispice fournit des semences de haricots verts, de l'assistance technique, un prix concurrentiel fixe, des caisses pour la récolte et s'occupe du stockage et de la transformation post-récolte et du transport depuis le Nicaragua jusqu'à son usine au Guatemala. La coopérative a acheté six serres, creusé un puits et construit un centre de transformation pour laver, emballer et entreposer des légumes. Le modèle promu partage les risques et les investissements entre les deux entités. Le résultat est qu'Unispice reçoit des produits de haute qualité livrés en temps opportun par un fournisseur fiable. La coopérative a acquis de l'expérience avec un marché sécurisé et formel, elle a appris à transformer les légumes pour un marché formel exigeant et a amélioré les revenus de ses agriculteurs membres.

MODÈLES AXÉS SUR DES INTERMÉDIAIRES EXTERNES

Facilitation de filières et prestation de services par un agent d'éthique/mandataire honnête. Depuis de nombreuses années, la coopération au développement intervient par l'intermédiaire de projets visant à assurer la facilitation et la prestation de services dans les filières où les services n'existent pas encore ou bien là où existe un besoin de facilitation entre les acteurs afin d'augmenter la compétitivité et l'inclusion des petits agriculteurs. L'intervention est habituellement définie dans le temps et inclut une stratégie de sortie de l'acteur extérieur. Ce modèle est le plus utile lorsqu'il existe un environnement favorable pour les filières et là où le potentiel pour une facilitation et une prestation de services permanentes peut être transféré, à terme, des acteurs temporaires à des acteurs permanents. On appelle parfois cet acteur un agent éthique ou un mandataire honnête. Le rôle de l'agent éthique comprend les éléments suivants :

- Présence et surveillance de la filière
- Comprendre le modèle et le réseau de fournisseurs, ainsi que l'appui et l'amélioration pouvant s'imposer pour fournir un acheteur plus formel et exigeant
- Faciliter le coinvestissement

Plateformes multipartites. Les acteurs de la filière partageant les mêmes contraintes et intérêts, ils ont également une incitation à collaborer à un niveau multisectoriel. Le but de collaborer à ce niveau est l'apprentissage mutuel et l'accès conjoint aux services d'appui, en particulier l'information et la formation. Ce type de collaboration unit les coopératives

locales et les entreprises individuelles à un niveau plus élevé (souvent national) et nécessite donc d'autres formes d'organisation.

Dans les marchés vastes comptant un grand nombre d'opérateurs concurrents et de nombreux circuits de commercialisation parallèles et, généralement, sur les marchés au comptant moins organisés, les interventions ne doivent pas se limiter au niveau micro. Ici, améliorer la filière signifie établir des liens commerciaux à plus grande échelle, en changeant les conditions dans lesquelles sont pris les contacts commerciaux. Les solutions doivent bénéficier à l'ensemble du marché. Cela signifie que les interventions des facilitateurs doivent d'abord se référer au niveau macro des institutions de marché et des services publics d'appui, tandis que la collaboration avec les entreprises individuelles est restreinte aux investissements pilotes et aux partenariats public-privé.

OUTILS DE RENFORCEMENT ORGANISATIONNEL

MATRICE D'AFFAIRES

La matrice d'affaires est un outil de gestion stratégique et un modèle de démarrage d'entreprises « allégé » pour développer de nouveaux modèles opératoires ou documenter des modèles existants. Il s'agit d'une représentation visuelle avec des éléments décrivant la proposition de valeur d'une entreprise ou d'un produit, l'infrastructure, les clients et les financements. Le tableau suivant répertorie les catégories de la matrice d'affaires en décrivant chacune.

Tableau 17. Segments de la matrice d'affaires

Catégorie	Description
Clients	Acheteurs, négociants ou consommateurs (hommes et femmes)
Proposition de valeur	Énoncé décrivant la valeur bien particulière des produits d'une entreprise ou d'un groupe.
Circuits	Façon dont le groupe prévoit de livrer le produit à l'acheteur
Relations clients	Façon dont le groupe prévoit de cibler les acheteurs (hommes et femmes) et de créer et maintenir des relations avec eux
Ressources clés	Intrants et ressources que le groupe utilise pour produire le produit
Activités clés	Activités que le groupe envisage pour produire le produit
Partenaires et services commerciaux	Services et partenaires que le groupe utilise pour produire et commercialiser son produit
Coûts	Coûts que le groupe engage pour produire et commercialiser le produit

On trouvera ci-dessous un exemple de matrice d'affaires pour APROCA en Équateur.

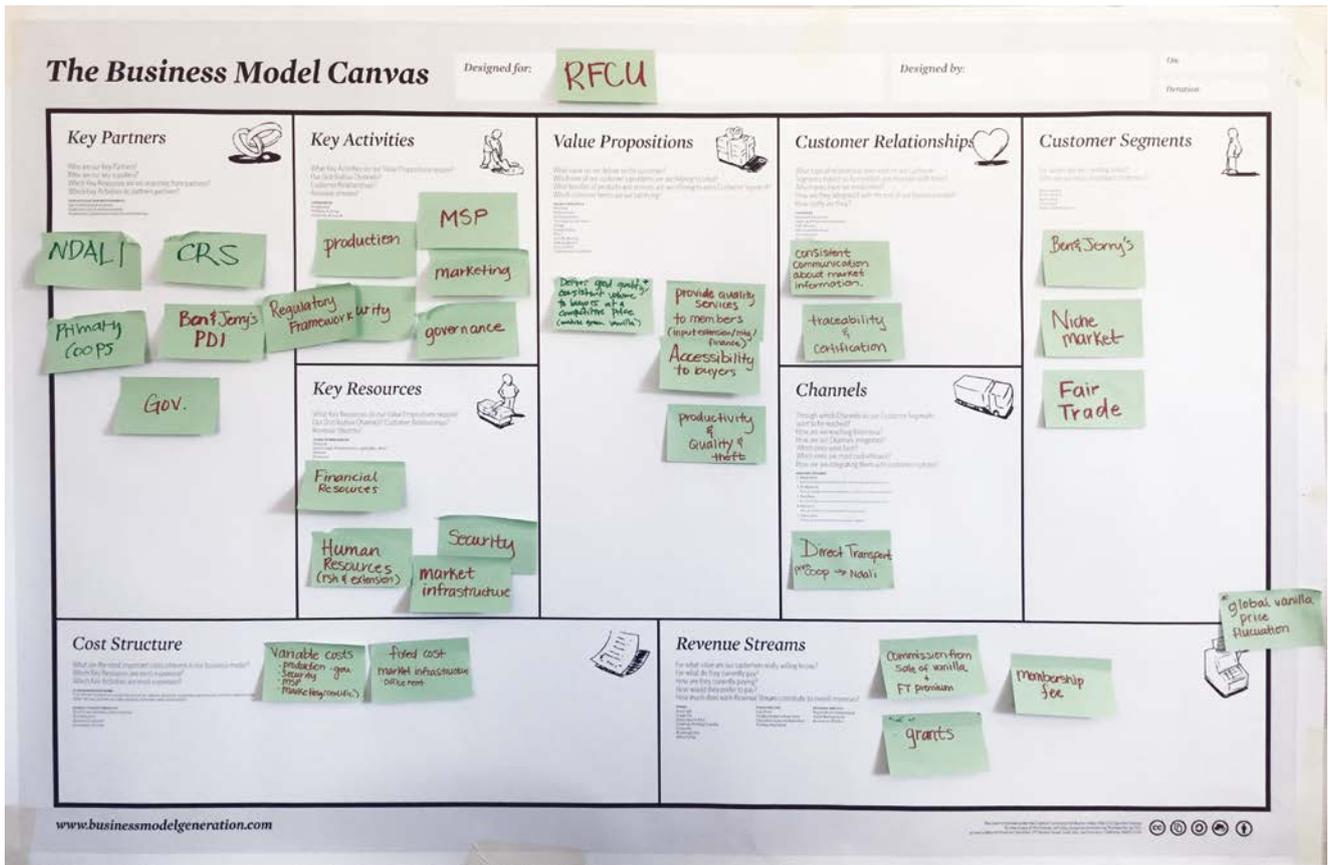


Figure 19. Exemple de matrice d'affaires pour APROCA Équateur

OUTIL D'ÉVALUATION DES COOPÉRATIVES

Il s'agit d'une méthode que CRS a utilisée dans deux régions du monde pour évaluer une entreprise agricole suivant diverses catégories d'opérations commerciales. Cette évaluation est effectuée avec l'entreprise agricole, et les résultats sont partagés par le biais d'un tableau de bord afin que l'entreprise sache dans quels domaines elle réussit et là où elle a besoin de s'améliorer. Ces catégories sont : planification stratégique et opérationnelle ; alliances commerciales ; relations et infrastructures de marché ; comptabilité et gestion financière ; prestation de services financiers et techniques ; ressources humaines ; équité entre les sexes ; pratiques de production durable ; gouvernance ; communications internes et externes ; influence en matière de pratiques et de politiques ; et leadership. L'outil complet est disponible en annexe de ce manuel.

SCOPEINSIGHT

Il s'agit d'un outil en ligne destiné à évaluer le professionnalisme et la capacité des PME et des organisations paysannes. Il a quatre composantes principales : 1) des systèmes et des outils de mesure, pour évaluer le niveau de professionnalisme, les perspectives et les besoins des organisations paysannes ; 2) des outils de renforcement des capacités pour améliorer le niveau de professionnalisme ; 3) des conseils pour la mise en œuvre du programme, pour normaliser la façon dont les organisations paysannes peuvent exécuter des programmes et poursuivre des partenariats ; 4) des systèmes de gestion des données pour apprendre et se prévaloir de la réussite du programme. CRS examine actuellement la possibilité d'adopter cet outil pour l'organisation. Veuillez vous reporter à l'annexe 6.1 pour une présentation de l'outil.

AIDER LES ORGANISATIONS PAYSANNES À GÉRER LES RISQUES

GESTION DES RISQUES

Les petits agriculteurs, en particulier les femmes, doivent faire face à de nombreux risques quand ils cherchent à participer aux filières de manière plus permanente. La volatilité des prix causée par l'instabilité du marché, l'instabilité de la production qui résulte de conditions climatiques irrégulières et du changement climatique, la fluctuation des exigences en matière de sécurité alimentaire et les changements soudains dans les politiques publiques, l'augmentation de la violence sexiste et du harcèlement sont quelques-uns des principaux facteurs de risque auxquels sont confrontés les agriculteurs lorsqu'ils cherchent des moyens de subsistance dans le secteur agro-industriel. Il est important que les agriculteurs comprennent les risques qu'ils prennent quand ils travaillent dans des programmes de filières et que l'équipe peut élaborer des mesures d'atténuation des risques en réponse à ces facteurs.

RECENSER LES RISQUES

Un risque se définit comme tout ce qui peut conduire à une perte, des dommages, des blessures ou un danger. Il existe quatre principaux types de risques : les risques financiers, les risques opérationnels, les risques d'atteinte à la réputation et les risques liés au personnel.

RISQUE FINANCIER

Le risque financier se réfère à l'argent entrant et sortant de l'entreprise agricole et la possibilité qu'une perte financière se produise. Les exemples de risques financiers incluent :

- Des pressions économiques extérieures risquant de conduire à des changements dans les valeurs monétaires, lesquels, à leur tour, affectent les importations d'intrants (comme les engrais et les produits agrochimiques) et les prix pour les produits d'exportation (comme le café ou le coton) ;
- La perte d'un fournisseur ou d'un client essentiel ;
- La hausse des coûts de production ou d'exploitation ; et
- La hausse des taux du crédit, des frais bancaires ou des taux d'intérêt.

RISQUE OPÉRATIONNEL

Le risque opérationnel se réfère à une défaillance inattendue de la production ou de l'entreprise, qui peut être causée par : Un phénomène climatique qui conduit à de mauvaises récoltes ; des rendements insuffisants ou des pertes d'animaux dus à la sécheresse, aux ravageurs ou à des maladies ; l'infestation des installations de stockage entraînant des pertes importantes de qualité ; des problèmes à une étape clé stade de la transformation ; des troubles politiques.

RISQUE LIÉ AU PERSONNEL

Le personnel peut également impliquer des risques pour l'entreprise, par exemple : Des saisonniers non disponibles au bon moment, comme lors de la récolte ; le manque de connaissances ou de formation ; des employés offrant un mauvais service clientèle ; un taux élevé de rotation du personnel ; le vol et le harcèlement.

RISQUE D'ATTEINTE À LA RÉPUTATION

La réputation d'une entreprise est liée aux croyances ou à l'opinion des clients à l'égard de l'entreprise, ses produits et ses services. Le risque de réputation peut se produire si l'entreprise est perçue comme peu fiable, parce qu'elle n'est pas en mesure de répondre aux besoins des acheteurs en matière de qualité et de volume, qu'elle ne respecte pas ses obligations contractuelles, qu'elle décide de vendre à d'autres clients à la dernière minute,



Ce collecteur de banane et grossiste de Madagascar achète chaque semaine les régimes de bananes à de petits exploitants agricoles des environs, et les transporte en camion à la capitale. Les bananes représentent une importante source de liquidités toute l'année pour les producteurs d'épices et les planteurs de café malgaches, qui font une culture intercalaire de bananes dans les systèmes agroforestiers. *Jefferson Shriver/CRS*

qu'elle ne rembourse pas ses emprunts ou parce qu'elle cherche à étouffer une affaire de harcèlement. Ces types d'activités et de décisions peuvent faire de la mauvaise publicité à l'entreprise, lui attirer des critiques sur la qualité de ses produits et, dans certains cas, entraîner des poursuites en justice.

RISQUES LIÉS AU MARCHÉ

Les petits agriculteurs sont souvent confrontés à des choix difficiles, notamment pour savoir quels marchés desservir. Lorsque vous conseillez des agriculteurs sur les possibilités offertes par le marché, il est important de les aider à accéder à des types appropriés de marchés, et le risque est un facteur clé pour décider quel marché est approprié. De nombreux marchés connaissent des niveaux élevés de volatilité des prix, particulièrement durant les périodes de pointe de la récolte, lorsque les prix des biens chutent rapidement. Les agents de vulgarisation ne doivent pas aider les agriculteurs les plus vulnérables à accéder aux marchés à risque et à rendre les plus élevés.

UTILISATION DE LA MATRICE D'ANSOFF DANS UNE ANALYSE DES RISQUES

La matrice d'Ansoff (**tableau 18**) est utile pour faire correspondre le risque avec les compétences des agriculteurs, leurs aspirations et leurs capacités à prendre des risques. Cet outil est utilisé pour aider une entreprise à déterminer sa stratégie de croissance et



Cultivatrice d'arachides et de riz dans le Corridor sec du sud de Madagascar. C'est ce type de denrées de base que consomment les ménages, et les excédents de produits sont vendus sur les marchés communautaires et municipaux informels. *Jefferson Shriver/CRS*

de produit. La matrice suppose que les possibilités de croissance varient selon qu'il s'agit d'un produit nouveau ou existant dans un marché nouveau ou existant. En plaçant les produits dans la matrice d'Ansoff, les agriculteurs et les agents sur le terrain peuvent se faire une idée du type de stratégie de commercialisation qu'ils ont besoin d'élaborer pour réussir avec le produit cible, ainsi que le niveau de risque associé à chaque stratégie. Le risque augmente de 1 à 4, 1 étant l'option de marché la moins risquée et 4 étant l'option la plus risquée.

Tableau 18. Matrice d'Ansoff avec des niveaux de risque

	Produit existant	Nouveau produit
Marché existant	1. Pénétration du marché	3. Développement de produit
Nouveau marché	2. Développement du marché	4. Diversification

Les agriculteurs doivent parfaitement comprendre les coûts de base et les possibilités de perte avec n'importe quel marché. En règle générale, plus les profits sont élevés plus grand est le risque. Par exemple, vendre un produit connu dans un marché connu est moins profitable, mais aussi moins risqué que vendre un nouveau produit dans un nouveau marché. La gestion des risques comporte les deux aspects suivants :

- Anticiper à quel moment un événement défavorable peut se produire et, si possible, agir pour réduire les chances qu'il se produise ; et
- Prendre des mesures pour réduire les conséquences défavorables de l'événement s'il devait se produire.

ÉTAPES DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Le processus de gestion des risques agricoles comporte cinq étapes, qui sont examinées ci-dessous :

Étape 1 : Rechercher les sources possibles de risques : facteurs environnementaux, instabilité des prix du marché, considérations relatives à l'égalité entre les sexes ;

Étape 2 : Déterminer les effets possibles des sources de risques : périodes de faible production et de revenus bas dans le cycle de production ;

Étape 3 : Décider des stratégies alternatives ;

Étape 4 : Évaluer les conséquences de chaque effet possible de chaque stratégie ; et

Étape 5 : Évaluer les résultats entre le coût du risque et les gains qui peuvent être réalisés.

MÉTHODES ET STRATÉGIES DE GESTION DES RISQUES

Les agriculteurs et les agripreneurs ont à leur disposition un certain nombre de stratégies pour minimiser les risques. Il convient de noter que, quelle que soit la stratégie que vous choisissez, il n'est pas possible d'éviter le risque totalement, et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques implique toujours un certain nombre de coûts directs ou indirects. Les stratégies de gestion des risques sont présentées dans les sections qui suivent. Reportez-vous également au tableau 10, qui décrit l'utilisation de la matrice d'Ansoff dans l'analyse des risques.

RISQUES DE PRODUCTION

Les risques de production peuvent être gérés ainsi :

- Intrants réduisant les risques : les agriculteurs peuvent améliorer leurs chances d'obtenir de meilleurs rendements s'ils achètent des intrants de meilleure qualité (semences de qualité, engrais, pesticides, compost) et en investissant dans la gestion de l'eau (irrigation) ;
- Technologies de réduction des risques, tels que les variétés végétales résistantes à la sécheresse, à la maladie ou aux ravageurs, les techniques d'irrigation pour les cultures à forte valeur et élever du bétail spécifiquement pour le marché ;
- Opérations à faible risque, par exemple les petits agriculteurs peuvent planter un sorgho résistant à la sécheresse, plutôt que d'autres variétés vulnérables en cas de sécheresse ;
- La flexibilité du système, qui rend possible de rapidement prendre des décisions à court terme et d'apporter des changements à la production et aux ventes ;
- Les techniques de diversification de la production, telles que : Gérer plusieurs entreprises agricoles ensemble en même temps ou dans la même saison ; s'engager dans la même entreprise agricole dans des endroits différents ; s'engager dans la même entreprise agricole sur des périodes ou des saisons successives ; et générer des revenus avec des activités non agricoles.
- Les facilitateurs peuvent contribuer à réduire les risques en aidant les agricultrices dans l'accès et la maîtrise des intrants et des technologies réduisant les risques et en renforçant leur pouvoir de décision sur les questions ayant une incidence sur l'adoption d'opérations à faible risque

RISQUE DE MARCHÉ

Le risque de marché est le résultat de la variabilité des prix des produits et de l'incertitude des futurs cours du marché. Il peut être réduit en adoptant les stratégies suivantes : Étaler les ventes en stockant la récolte jusqu'à ce qu'elle puisse être vendue à des moments différents et à meilleur prix ; améliorer la rentabilité en vendant directement aux consommateurs finaux ; conclure à l'avance des ententes contractuelles avec les acheteurs, en assurant ainsi un prix fixe pour le produit ; créer un climat de confiance avec les acheteurs pour obtenir le meilleur accord possible et maximiser les profits ; suivre les cours de marché pertinents pour leurs produits.



Carlos Cajal/Silverlight pour CRS

RISQUE FINANCIER

Le risque financier est causé par l'incertitude et les emprunts pour financer des opérations agricoles. Il peut être réduit en adoptant les stratégies suivantes : Les agriculteurs qui épargnent pour investir sont en mesure d'acheter des intrants en limitant leur endettement ; accroître les capitaux à la disposition des agriculteurs par l'entremise de prêts, ce qui leur permet d'élargir leurs opérations, en gardant à l'esprit qu'ils ont à faire face aux obligations financières de rembourser le prêt ; améliorer la participation des femmes à la prise de décisions sur l'utilisation des prêts et de l'épargne pour que le prêt puisse servir à leur entreprise et être remboursé. Accroître les liquidités en vendant les actifs le plus facilement convertibles en argent comptant ; générer des revenus supplémentaires en louant des actifs (par exemple terres, machines et matériel), ce qui permet aux agriculteurs d'utiliser du matériel qui n'aurait pas été rentable d'acheter ; gérer le calendrier des investissements, par exemple, en répartissant les achats sur plusieurs mois, plutôt que d'acheter tout le matériel en même temps ; dans la mesure du possible, les agriculteurs devraient assurer leurs opérations contre les risques majeurs (décès, accidents et maladie, incendies et pertes de récoltes dues aux tempêtes ou aux inondations).

RISQUE INSTITUTIONNEL

Le risque institutionnel peut être minimisé et géré ainsi : Former des groupements de producteurs agricoles qui collaborent dans les domaines de l'épargne, de la **mobilisation de crédits**, de la prestation de services, l'achat en vrac et la commercialisation ; création de coopératives, qui offrent les avantages d'acheter des intrants et des fournitures en vrac ; partage des moyens de transport pour réduire les coûts ; négocier la collecte avec les acheteurs ; mobiliser l'épargne et le crédit avec les membres.

GESTION DE L'ASSURANCE

Un autre moyen de réduire les risques est par l'entremise de l'assurance. À l'heure actuelle, peu d'agriculteurs dans le monde en développement, et surtout parmi ceux qui travaillent dans l'agriculture pluviale, ont accès à l'assurance. Cela signifie que les agriculteurs hésitent à trop investir dans une seule entreprise en raison des risques de faillite et de perte. Le secteur financier s'efforce d'investir dans des régimes **d'assurance indexée sur les conditions**

météorologiques, mais à ce jour, les primes restent généralement élevées et les systèmes de déboursement ont des limites qui sont fonction de la résolution des données disponibles. Malgré ces difficultés, le recours à l'assurance jouera un rôle important dans l'approche axée sur la réduction des risques pour les agriculteurs à l'avenir.

Assurance indexée sur les conditions météorologiques : Régime d'assurance dans lequel le paiement est lié à des conditions environnementales mesurées à l'aide d'indices (étroitement liée à des pertes de production agricole), tels que les précipitations, la vitesse du vent, la température et les niveaux de végétation.

Les instruments de gestion des risques spécifiques incluent :

- Développement et adoption de technologies (R&D, technologie post-récolte, développement de logiciels, technologie de l'information, programmes d'éducation)
- Pratiques de gestion des entreprises (par exemple diversification de la production agricole, certification, gestion juste à temps, contrôle des stocks, pratiques de salubrité alimentaire, planification logistique, systèmes d'alerte rapide)
- Instruments financiers (par exemple, crédit, assurance, financement sur récépissés d'entrepôt)
- Investissements dans les infrastructures (transports/communications, énergie, informatique et transfert de connaissances, stockage et manutention, installations de transformation, stations météorologiques)
- Politiques et programmes publics (mesures réglementaires, politiques agricoles, droits de propriété, droit du travail, gestion des catastrophes, filets de sécurité) ; et action collective privée (action par les coopératives, associations industrielles).

EXEMPLE 1 : GESTION DU RISQUE DE PRIX

Dans la filière du café, CRS est attaché à gérer le risque de prix. Oikocredit collabore avec Fair Trade USA (FTUSA) et CRS pour mettre en œuvre un projet qui permettra de réduire le risque le plus important pesant sur les moyens d'existence des petits cultivateurs de café : l'instabilité des prix. Le prix du café connaît d'importantes variations qui sont déterminées par l'offre et la demande internationales. Les petits agriculteurs n'ont pas l'expérience et les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre des stratégies pour atténuer ce risque. Bien que la gestion du risque de prix ne soit pas un nouveau concept, les coopératives ont encore du mal à exécuter ces stratégies et outils financiers complexes avec succès. La gestion du risque de prix consiste à atténuer le risque associé à l'achat et la vente d'un produit (du café en l'espèce) dans le temps et dans un marché fluctuant. Pour cela, on utilise certains outils financiers comme les dérivés d'options : achat d'options d'achat et de vente et achat de contrats à terme. Le choix de l'outil financier à utiliser est déterminé par son coût relatif et par les besoins et les connaissances de l'utilisateur.

Le projet appuie la fourniture d'une assistance technique et de services financiers destinés à renforcer les capacités des coopératives de café à gérer directement le risque de prix. De nombreuses coopératives de café dans la région ont déjà une bonne maîtrise de la mécanique des contrats d'option de vente, d'achat et à terme. Toutefois, une grande partie de ces connaissances est concentrée au niveau des dirigeants de la coopérative, voire chez certains des membres de leur conseil d'administration. Ils sont peu nombreux à mettre en œuvre leurs propres stratégies de gestion du risque de prix, car celle-ci est considérée comme trop complexe pour être prise en charge indépendamment. De plus, beaucoup ne disposent pas des systèmes de gestion d'inventaire et de comptabilité de base pour gérer efficacement les flux de trésorerie et les stocks de café. La connaissance et la compréhension des avantages de la gestion du risque de prix sont également très limitées au niveau des petits agriculteurs, car les enseignements tirés des formations ne se répercutent pas jusqu'aux exploitations.

Le projet a pour but de réunir les principaux acteurs de la filière partageant une vision commune pour relever les défis de l'agriculture durable et l'inclusion des petits paysans dans les marchés à forte valeur.



Alefa s'arrête dans un magasin local pour acheter une barre de savon.

Georgina Goodwin pour CRS

Chapitre 7

Participation du secteur privé et filières

OBJECTIFS DU CHAPITRE

- Comprendre la place du secteur privé dans les activités de développement et comment CRS collabore avec les acteurs du secteur privé
- Comprendre comment utiliser les outils de base favorisant la participation du secteur privé

POURQUOI FAVORISER LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ ?

Les ONG travaillent régulièrement avec le secteur public et le secteur privé dans les activités de développement axées sur le marché pour améliorer la durabilité du système. Le secteur privé, avec des incitations correctement alignées, continuera de fournir des services à la communauté agricole bien après qu'un projet financé par des donateurs aura pris fin.

Pour assurer de meilleures perspectives de résultats durables, le secteur du développement est en train d'abandonner le principe de gratuité pour passer à un système payant, l'assistanat laissant la place à une exigence de **co-investissement** des participants à un projet, notamment les agriculteurs et les autres acteurs des filières. Co-investir c'est « mettre sa peau en jeu », ce qui montre que toutes les parties s'engagent réellement dans le programme. L'assistanat fausser les incitations, en encourageant les partenaires à s'engager dans des activités qu'ils ne poursuivraient pas de leur propre chef et qui ont toutes les chances de cesser une fois le projet achevé. Imposer des co-investissements exige beaucoup plus de planification et conduit à une autosélection des parties qui sont vraiment intéressées et des activités qui sont jugées valables par tous les acteurs concernés. Toutefois, cela ne veut pas dire exclure les pauvres ou les femmes. La participation aux filières peut être ajustée pour répondre aux besoins de la plupart des clients ou s'accompagner d'interventions appuyant la participation des femmes, mais le principe est que tout le monde co-investit.

Après la fin du projet et le retrait de CRS, le but est que toutes les activités de la filière continuent : c'est la définition même de la durabilité. Pour ce faire, les facilitateurs de la filière doivent clairement définir leur plan clair et leur vision pour la facilitation et la transition. Qui s'occupera de quelle activité ? Qui financera quelle activité ?

OUTIL : TABLEAU QUI FAIT/QUI FINANCE

La durabilité des activités programmatiques est une exigence clé pour la plupart des donateurs. La première règle est d'éviter de fournir directement des services ou de devenir un acteur de la filière. Elle est souvent négligée par les ONG dans leur souci d'obtenir de bons résultats. Remplir un simple tableau *Qui fait/Qui finance* force les praticiens à réfléchir à la vision du projet et à éviter l'écueil d'un excès d'assistance directe.

Les praticiens devraient procéder à une analyse de la prestation de services et se demander qui paie pendant la phase de conception du projet. Par exemple, une fonction de service essentielle pour la filière pourrait être « services de vulgarisation agronomique ». Actuellement, elle peut être assurée et financée par l'État, mais avec un nombre insuffisant d'agents. Le praticien doit se demander : « Quelle vision voulons-nous pour l'avenir ? ». L'une des options possibles est que le secteur privé assure ces services. Qui les finance ? Peut-être les agriculteurs, en incluant ce financement dans le prix des intrants qu'ils achètent auprès des fournisseurs d'intrants. Peut-être les grands acheteurs, qui bénéficieraient de l'amélioration de la qualité des produits que les services de vulgarisation garantiraient. La tâche de consiste à étudier ces incitations et à concevoir un projet qui fonctionne avec eux, et non contre eux. Quelles activités CRS peut entreprendre pour s'assurer que la colonne « Qui finance » n'inclut pas CRS et d'autres ONG participantes indéfiniment.

SITUATION ACTUELLE			VISION DE L'AVENIR		
Fonctions	Acteurs		Fonctions	Acteurs	
	Qui fait ?	Qui finance ?		Qui fait ?	Qui finance ?
FILIÈRE PRINCIPALE			FILIÈRE PRINCIPALE		
RÉGLEMENTATION ET INFRASTRUCTURE			RÉGLEMENTATION ET INFRASTRUCTURE		
SERVICES			SERVICES		

Cadre pour la définition de la viabilité à venir : Tableau Qui fait/Qui finance

Les praticiens doivent remplir le formulaire pendant la phase de conception du projet. Par exemple, une fonction de service essentielle pour la filière pourrait être « services de vulgarisation agronomique ». Actuellement, elle peut être assurée et financée par l'État, mais avec un nombre insuffisant d'agents. Le praticien doit se demander : « Quelle vision voulons-nous pour l'avenir ? ». L'une des options possibles est que le secteur privé assure ces services. Qui les finance ? Peut-être les agriculteurs, en incluant ce financement dans le prix des intrants qu'ils achètent auprès des fournisseurs d'intrants. Peut-être les grands acheteurs, qui bénéficieraient de l'amélioration de la qualité des produits que les services de vulgarisation garantiraient. La tâche de consiste à étudier ces incitations et à concevoir un projet qui fonctionne avec eux, et non contre eux. Quelles activités CRS peut entreprendre pour s'assurer que la colonne « Qui finance » n'inclut pas CRS et d'autres ONG participantes.

FAVORISER LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ : QUEL EST LE RÔLE DE CRS ?

Favoriser la participation du secteur privé consiste à canaliser l'énergie des acteurs privés pour aider à ouvrir de nouveaux débouchés et à réduire la pauvreté chronique. Il s'agit d'aider le secteur privé à changer sa façon de faire des affaires afin que leurs activités bénéficient aux pauvres et aux femmes et qu'il y trouve son compte. Il s'agit d'associer le secteur privé de manière active au cours du processus de conception d'un programme et de maintenir cet engagement tout au long du programme. Il s'agit par exemple d'établir une relation avec une société de conseil technique offrant de la formation ou des services d'appui aux entreprises aux agriculteurs. Cela peut inclure une collaboration avec des fournisseurs d'intrants pour qu'ils recherchent de nouveaux marchés et de nouveaux points de vente afin que les agriculteurs et les agricultrices des régions isolées puissent accéder à des semences de qualité. Cela peut aussi inclure l'établissement de relations avec des entreprises de toutes tailles allant des microentreprises aux entreprises régionales, nationales ou multinationales en passant par les petites et moyennes entreprises, capables de développer de nouveaux modèles opératoires incluant les agriculteurs et les agricultrices et appuyant l'égalité entre les sexes.



Carlos Cajal/Silverlight pour CRS

L'engagement du secteur privé n'est **pas** :

- Une relation de donateur, où nous mettons sur pied de petites entreprises et donnons du matériel au secteur privé dans le cadre des participants ou bénéficiaires du programme.
- Un programme limité de responsabilité sociale des entreprises dans lequel l'acteur du secteur privé offre une aide financière ou un appui matériel dans le seul but de satisfaire à des objectifs de relations publiques.
- Une relation d'appui matériel, où le secteur privé fait don de biens aux agriculteurs.

L'expérience des ONG montre qu'il existe cinq approches primaires que nous devrions adopter dans les programmes visant à favoriser l'engagement du secteur privé :⁴¹

ANIMATEUR : L'un des aspects importants de la durabilité est la facilitation. Au lieu que CRS mette directement en œuvre un certain nombre d'activités, nous trouvons des façons de rassembler des acteurs locaux pour faire le travail et nous remplissons tout simplement le rôle de « connecteur », en établissant des relations, en comblant les lacunes dans les savoirs, en appuyant l'égalité entre les sexes et en « accompagnant » les activités des acteurs locaux permanents. En assumant un rôle de second plan et en promouvant les relations entre les acteurs locaux, nous assurons que les activités peuvent continuer sans notre intervention. Les interventions de facilitation spécifiques peuvent prendre de nombreuses formes :

- Réunir les acteurs d'une filière pour examiner les problèmes communs
- Mettre en rapport les négociants de produits agricoles et les organisations paysannes de sorte que les agriculteurs sachent où se procurer des semences de qualité.
- Appuyer un concours pour élaborer et mettre à l'échelle l'utilisation d'une nouvelle technologie.
- Connecter les importateurs aux magasins du détail ruraux afin d'augmenter la disponibilité de produits d'énergie de substitution.

⁴¹ Adapté de Mercy Corps, « Private Sector Engagement Toolkit »

Idéalement, nous essayons de limiter à la facilitation notre rôle dans les programmes d'engagement du secteur privé, mais nous pouvons devoir ajouter d'autres rôles (énumérés ci-dessous) en raison de lacunes sur le marché.

Services d'appui technique : Dans bien des cas, CRS apporte un appui technique au secteur privé ou à d'autres acteurs pour augmenter leur capacité à s'acquitter de leur rôle actuel ou à assumer de nouveaux rôles. Il s'agit par exemple de fournir des savoirs techniques sur les systèmes de production, les groupes d'épargne, la planification des activités et la gouvernance, la modélisation opératoire, les études de marché, les liaisons avec le marché, l'égalité entre les sexes et le mentorat.

Investisseur public : Dans certaines circonstances, CRS co-investira avec une entreprise pour favoriser une nouvelle approche. L'objectif peut être de tester et de démontrer la viabilité d'un nouveau concept, d'encourager un changement de comportement ou d'appuyer un démarrage ou une phase pilote. Le co-investissement consiste essentiellement à réduire le risque associé à une expansion dans un nouveau secteur ou à un nouveau produit ou à en encourager l'adoption.

Dans certains cas, CRS fournit à une entreprise à la fois un appui technique et des subventions. On peut citer à titre d'exemple l'octroi d'une subvention à une IMF pour couvrir les coûts initiaux de fonctionnement, pour mettre en place une garantie de prêt ou pour capitaliser une IFM afin de lui permettre de prêter à des MPME cibles. Les subventions octroyées à des entreprises privées doivent être structurées de façon à assurer que tous les fonds sont utilisés pour les objectifs spécifiques du programme et n'ont pas pour résultat de générer des bénéfices excessifs pour l'entreprise ou ses propriétaires. Il convient également de veiller à ce que la subvention soit utilisée pour les frais à court terme ou les coûts de démarrage et que l'activité puisse se poursuivre sans être continuellement subventionnée.

Investisseur privé : Dans certains cas, CRS peut fournir des capitaux d'investissement dans une entreprise dans le cadre d'un programme d'engagement du secteur privé. Ce type de prêts peut être un **placement** ou une **participation au capital**. Ces types de prêts sont accordés lorsque le financement du secteur privé n'est pas disponible, ou si le secteur privé n'est pas disposé à investir en raison du risque perçu.

PRINCIPES COMMERCIAUX INCLUSIFS⁴²

Lorsque nous faciliter et renforcer les relations entre les petits agriculteurs et agricultrices et le secteur privé, nous devons nous demander quels sont nos principes directeurs.



Centre de traitement horticole en Tanzanie. Les petits agriculteurs vendent leurs matières premières à un commerçant qui lave, sélectionne et emballe les légumes frais pour le marché national et les marchés d'exportation.

QU'EST-CE QUE LE COMMERCE INCLUSIF EXACTEMENT ?

La Banque mondiale définit le commerce inclusif comme une approche du secteur privé à la fourniture de biens, de services et de moyens de subsistance sur une base viable commercialement, à l'échelle ou se prêtant à une reproduction à plus grande échelle, aux personnes formant la base de la pyramide en les incluant dans la chaîne de valeur des activités principales des entreprises en tant que fournisseurs, distributeurs, détaillants ou clients

42 CIAT Link 2.0

Le CIAT a dressé une liste de principes opératoires inclusifs qu'il appelle le « nouveau modèle opératoire ». Ces principes peuvent nous aider à réfléchir sur le développement et l'évaluation de relations d'affaires. Ce processus comporte de nombreuses questions qui sont liées à chacun de ces principaux domaines (voir l'**annexe 7.1**). Les résultats peuvent servir de point de départ pour examiner les niveaux d'inclusion pour les petits producteurs. Ces principes font ressortir les facteurs de réussite pour améliorer l'inclusivité, l'équité, la durabilité et la stabilité financière dans les relations commerciales entre les petits producteurs et les acheteurs formels.

L'objectif est d'évaluer l'équité de la relation d'affaires et, le cas échéant, de déterminer les mesures à prendre pour améliorer l'inclusivité. Les principes du nouveau modèle opératoire ne sont pas une solution magique qui permettra de parvenir automatiquement à l'inclusion des petits agriculteurs. Ces principes ne doivent pas être utilisés comme une liste de contrôle, mais plutôt comme un guide pour évaluer et améliorer les modèles opératoires.⁴³

Principe n° 1 : Collaboration au niveau de la filière : La résolution des problèmes, tant dans les aspects sociaux que commerciaux du nouveau modèle opératoire, signifie que la totalité, ou la plupart, des acteurs de la filière doivent définir des objectifs communs en matière de collaboration.



Principe n° 2 : Liens efficaces avec le marché : Les agriculteurs et leurs organisations ont besoin d'être reliés à un marché stable qui non seulement leur permet d'avoir accès à des services essentiels, mais qui en outre indique clairement les normes de qualité, les volumes et les prix (principe 4). Ces liens doivent contribuer à améliorer les moyens de subsistance des producteurs.



Principe n° 3 : Gouvernance transparente et équitable : Une gouvernance transparente et équitable implique l'établissement et la mise en œuvre de normes de qualité claires et uniformes, des engagements clairs d'acheter et de vendre certains volumes de certains produits de certaines qualités à certains moments, et des processus équitables de gestion des risques.



Principe n° 4 : Accès équitable aux services : L'une des grandes difficultés auxquelles sont confrontés les petits producteurs est l'accès à des services (financement, information sur le marché et meilleures pratiques agronomiques) susceptibles d'améliorer la qualité, le rendement, la sécurité sanitaire des aliments et les pratiques environnementales.



Principe n° 5 : Innovation inclusive : Les nouveaux modèles opératoires promeuvent l'innovation dans les produits, les services et les processus qui appuient de multiples acteurs le long de la chaîne de valeur. Les innovations devraient être développées avec les petits agriculteurs et agricultrices, plutôt que pour eux. Le développement d'innovations inclusives appuie la compétitivité, améliore la valeur commerciale des biens et des services et, quand les gains sont partagés entre les partenaires, favorise des entreprises plus durables.



Principe n° 6 : Mesure des résultats : Comme on le dit dans le monde des affaires « il est impossible gérer ce qu'on ne mesure pas ». Les indicateurs et les plans de suivi sont nécessaires pour évaluer l'état de santé d'une relation commerciale suivie, aussi bien pour une entreprise à but lucratif que pour son efficacité en tant qu'instrument du développement communautaire.



Application des principes : De la théorie à la pratique : L'outil du CIAT pour évaluer l'application des principes directeurs en faveur de relations commerciales plus durables et plus inclusives est une méthode de diagnostic des relations d'affaires au regard de chacun des principes. Les acteurs d'une filière peuvent utiliser des cartes de notation pour évaluer chaque critère en fonction de leur perception de leur rôle/entreprise et d'autres acteurs

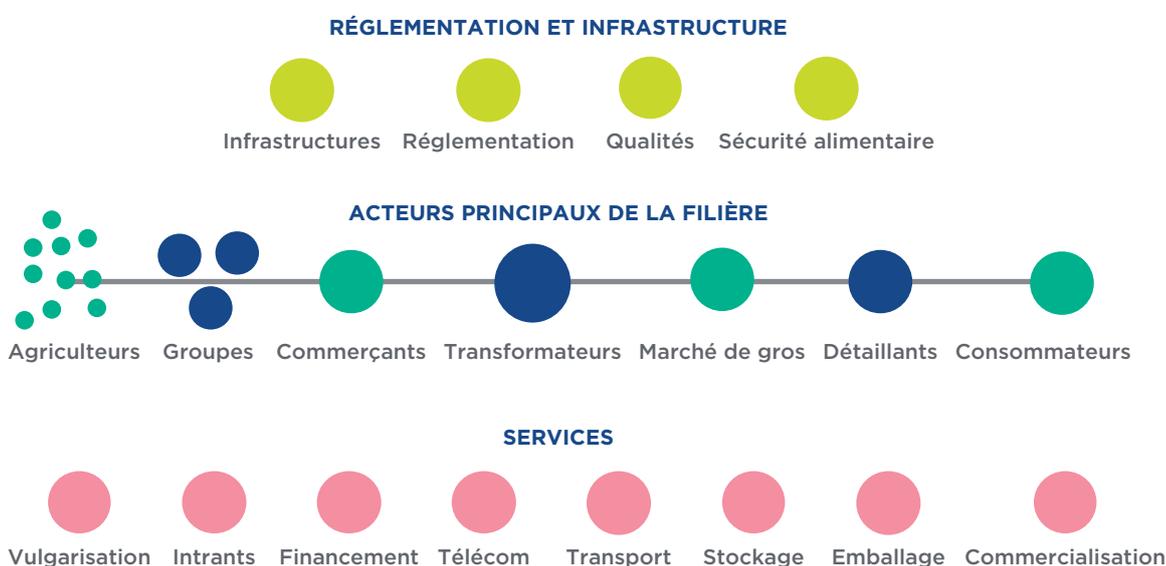
43. Lundy, M., Amrein, A., Hurtado, J J., Becx, G., Zamierowski, N., Rodríguez, F., & Mosquera, E. E. (2014). *Méthodologie LINK : un guide participatif des modèles d'entreprises inclusives avec les petits agriculteurs*. Version 2.0. Cali, CO: Centre International d'agriculture tropicale (CIAT).

de la filière avec lesquels ils interagissent (c'est-à-dire, les producteurs, les acheteurs, les fournisseurs, les services d'appui, etc.). La notation se fait sur une échelle de six points allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord. ».

PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ : PAR OÙ COMMENCER ?

La première étape consiste à retourner à la cartographie de la filière et d'y placer tous les acteurs concernés. Ensuite, le facilitateur peut travailler avec les acteurs pour analyser chacune des relations illustrées entre les acteurs de la filière, le long et entre les trois niveaux principaux : réglementation et infrastructure, principaux acteurs de la filière et services. Seront examinées les relations entre les acteurs du secteur privé et les agriculteurs, ainsi que les relations entre acteurs qui pour le moment ne concernent pas du tout le secteur privé. Existe-t-il une relation ou une fourniture de biens ou de services qui pourraient être mieux servies par la participation du secteur privé ?

LES TROIS NIVEAUX DE BASE D'UNE FILIÈRE



Pour chaque connexion dans la filière, nous devons nous demander si la relation commerciale fonctionne bien. Soyez pratique dans l'utilisation de cet outil. Vous n'avez **pas** besoin d'examiner chaque acteur. Reportez-vous à votre cartographie de la filière et à votre modèle opérationnel et examinez les relations qui sont les plus essentielles pour vos clients cibles. Au cœur de tout modèle opérationnel se trouve la proposition de valeur offerte par l'entreprise à ses clients potentiels. Quelle que soit la relation d'affaires, la proposition de valeur doit répondre aux besoins des clients.

CRÉER UNE RELATION PROFITABLE À TOUS

Rechercher les points problématiques dans une relation d'affaires est un moyen utile pour les deux acteurs d'exprimer leurs préoccupations et de comprendre si et comment une entreprise partenaire peut résoudre les problèmes. Si un fournisseur peut trouver de meilleurs moyens pour appuyer ses acheteurs, des changements peuvent être apportés pour créer une relation profitable à tous. Quel est le problème pour les agriculteurs ? Quel est le problème pour l'acheteur ? Comment peut-on le résoudre ? Souvent, les gens ne sont pas conscients des problèmes des autres, si bien que certains correctifs sont possibles.

Il existe toute une gamme d'interventions favorisant la participation du secteur privé, mais dans la pratique, les ONG y compris CRS interviennent plus souvent dans les domaines suivants :

- Établir de solides relations entre les agriculteurs et **les fournisseurs d'intrants**
- Relations des agriculteurs et des transformateurs avec les **services financiers** (illustré par l'exemple du GRAD Éthiopie ci-dessous)
- Et relations entre les agriculteurs et les **acheteurs ou les transformateurs** (illustré par l'exemple de Tomato Jos, ci-dessus)

EXEMPLE DE RELATION PROFITABLE À TOUS : TOMATO JOS AU NIGÉRIA

CRS Nigéria a établi un partenariat avec Tomato Jos Farming and Processing Limited, entreprise solidaire nigériane et entreprise de transformation de tomates, pour s'assurer que les petits agriculteurs profitent des débouchés que peut offrir la transformation de tomates. Ensemble, CRS et Tomato Jos mettent actuellement à l'essai un nouveau modèle d'inclusion des petits exploitants pour la production et la fourniture de tomates. Tomato Jos forme les agriculteurs aux meilleures pratiques agricoles afin qu'ils puissent augmenter leurs rendements, en passant de la moyenne nigériane de 7 t/ha à la moyenne mondiale de 35 t/ha. CRS aide les agriculteurs à s'organiser en groupements paysans et à renforcer leur capacité de commercialisation. Ensemble, les agriculteurs peuvent utiliser leur pouvoir de négociation pour obtenir un prix équitable. Grâce aux rendements plus élevés et au lien direct avec un acheteur, les producteurs de tomates au Nigéria peuvent gagner jusqu'à cinq fois plus que par le passé et ont un moyen de subsistance durable en produisant des tomates.

Producteurs de tomates

Problèmes :

- Manque de connaissances en agronomie
- Absence d'acheteur garanti
- Crédit pour les intrants

Produits et services :

Tomates au volume



Tomato Jos

Problèmes : Absence de source constante et fiable nécessaire à la fabrication de concentré de tomate

Produits et services :

Marché garanti

Les agriculteurs peuvent offrir à Tomato Jos leurs récoltes de tomates et en échange Tomato Jos leur offre un débouché garanti. Tomato Jos fournit aux agriculteurs des semences et des engrais à crédit et les services techniques d'accompagnement qui leur permettent de répondre aux exigences en matière de qualité et de volume. Tomato Jos a mis en place un mécanisme de production en sous-traitance avec les agriculteurs, ainsi qu'un modèle d'agriculteurs chefs de file, puis a acheté les tomates des agriculteurs en déduisant le coût des intrants. CRS a facilité l'établissement de cette relation en aidant Tomato Jos à concevoir et gérer le modèle de production en sous-traitance et en aidant les agriculteurs à construire et renforcer leur coopérative afin de mieux répondre aux besoins de leurs membres et de négocier avec Tomato Jos.

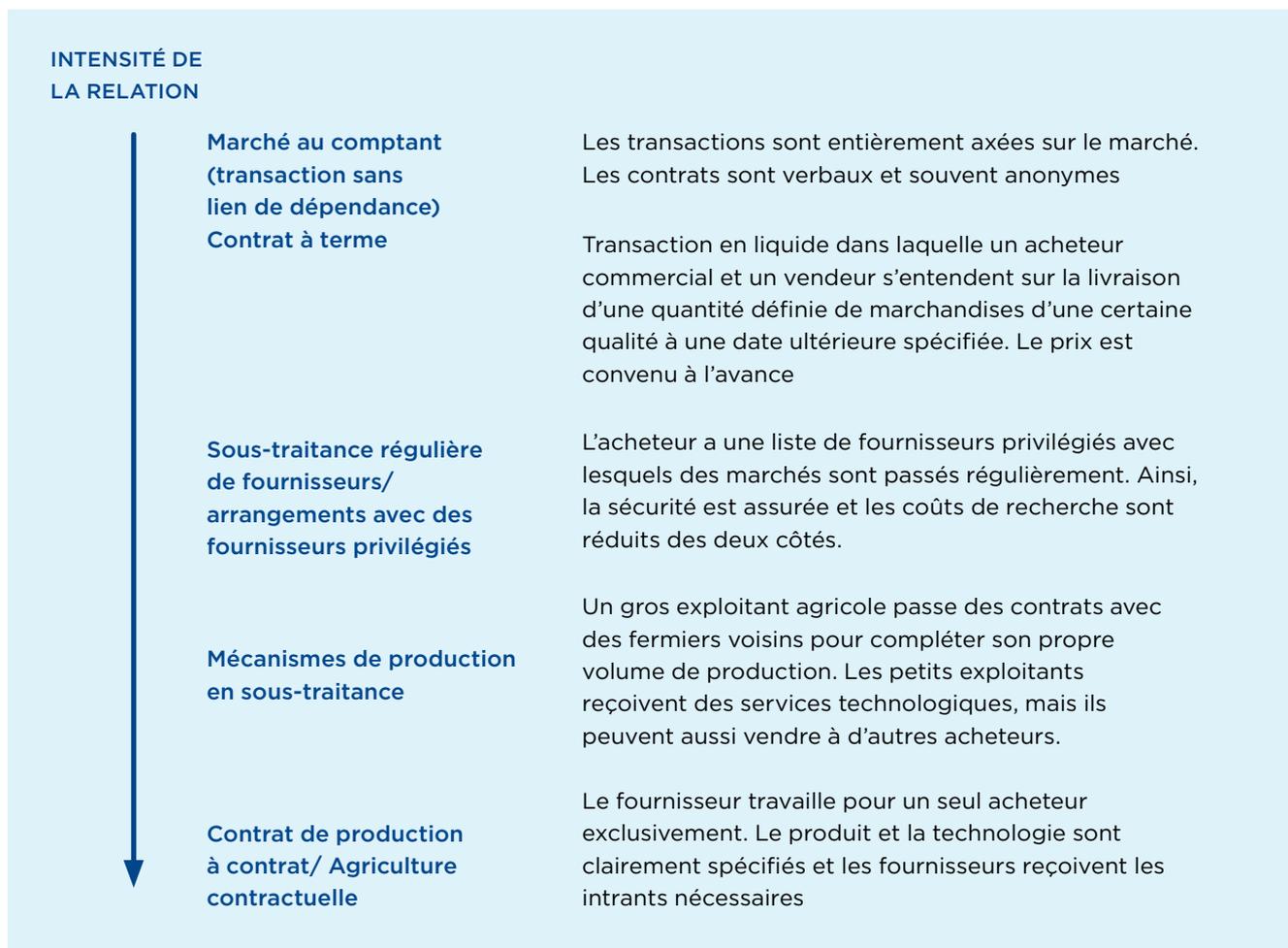
MÉTHODES POUR RENFORCER LES LIENS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

Le renforcement des liens commerciaux par des accords ou des contrats de vente sert plusieurs fins. Cette approche assure une plus grande sécurité aux organisations paysannes et permet aux deux parties de comprendre pleinement les conditions de la vente. Passer des contrats permet de faire la transition entre la vente informelle et des arrangements plus formels avec les acheteurs nationaux ou internationaux. En

général, les contrats améliorent la répartition des profits et réduisent la volatilité dans les ventes, ce qui est extrêmement souhaitable pour la plupart des petits exploitants. Ils accroissent également l'efficacité des opérations commerciales, en réduisant les coûts de supervision des marchés et les coûts d'information, et renforcent la confiance entre les partenaires commerciaux.

À mesure que les filières s'orientent vers produits à plus forte valeur ajoutée, les types de relations contractuelles entre les fournisseurs et les acheteurs évoluent : Les produits de base standard, comme le maïs ou le blé, sont principalement vendus sur les marchés au comptant (transactions « sans lien de dépendance »), car la qualité type peut être assurée par de nombreux producteurs. Tant les fournisseurs que les acheteurs peuvent facilement changer de partenaires commerciaux. Dans le cas de produits périssables ou de marque, de grande valeur, des formes plus complexes de marchés doivent être passées pour assurer la qualité et la fiabilité de l'approvisionnement. Par conséquent, l'amélioration des produits implique des accords contractuels mieux définis, ce qui exige une plus grande standardisation et plus de discipline de la part des fournisseurs. Les différentes formes d'arrangements contractuels sont énumérées ci-dessous. La liste est organisée par ordre croissant de degré de détail et d'obligations mutuelles.

ENCADRÉ 3 CONCEPT : FORMES D'ARRANGEMENTS CONTRACTUELS⁴⁴



44 GIZ



Jennifer Hardy/CRS

FACILITER LES LIENS AVEC LES ENTREPRISES

Les facilitateurs extérieurs peuvent faciliter de nouvelles relations contractuelles. Toutefois, n'oubliez pas que tous les liens avec les entreprises sont des relations commerciales relevant d'une responsabilité privée. Les facilitateurs extérieurs ne doivent pas intervenir dans l'établissement des contrats et dans la négociation des conditions. Les facilitateurs doivent réfléchir soigneusement à leur rôle d'appui à l'établissement de liens avec le secteur privé, afin d'éviter les distorsions de marché, tous les partenaires devant être traités sur un pied d'égalité.

Des contrats pilotes peuvent servir de modèles et leur utilisation peut facilement être reproduite à plus grande échelle. En outre, il est utile de fournir des brouillons de contrats ou d'accords commerciaux afin que les partenaires puissent utiliser cette information pour mieux définir les options commerciales. Si l'équipe a besoin d'investir dans le contrat, ces types de relations peuvent être justifiés du moment que l'appui extérieur à la passation de marchés est essentiel pour mettre en place quelque chose de nouveau, comme l'ouverture d'un nouveau débouché, et si cet investissement dans le développement du marché est couvert par la rentabilité attendue dans la croissance du chiffre d'affaires et des revenus (d'où une relation coûts-avantages favorable).

CONSEILS PRATIQUES : ACTIVITÉS À ÉVITER QUAND ON APPUIE DES LIENS AVEC DES ENTREPRISES

*Dans l'intérêt d'une utilisation efficace des fonds publics et d'un impact durable des mesures d'appui, les facilitateurs ne doivent **pas...***

- prendre en main eux-mêmes toutes les fonctions de commercialisation ou d'autres fonctions commerciales
- devenir partie à tout contrat commercial, par exemple en fournissant des garanties de vente
- accorder un traitement préférentiel à tel ou tel opérateur

RENFORCEMENT DES SYSTÈMES D'APPUI AUX ENTREPRISES

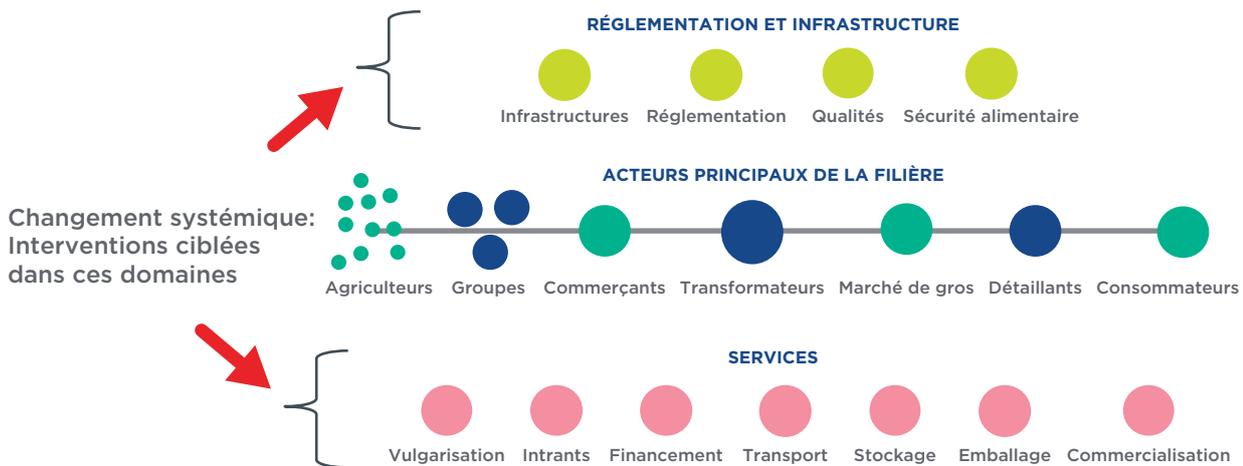
La compétitivité des filières dépend souvent de la disponibilité et du caractère abordable des services. Les services sont essentiels pour fournir l'accès aux intrants, aux savoirs, à l'information et aux compétences nécessaires pour l'amélioration des filières. À mesure que les agriculteurs se lancent dans des filières plus sophistiquées, les relations commerciales deviennent généralement plus exigeantes, surtout pour les conditions de vente des produits. Les agriculteurs intensifient leur production et les transformateurs investissant dans de nouvelles machines, ces types d'améliorations nécessitent des informations supplémentaires, de nouvelles compétences, une meilleure logistique et souvent des normes plus élevées pour les produits. Pour s'attaquer à ces améliorations, les opérateurs ont besoin d'un appui plus spécialisé.

Cependant, bon nombre de nos clients dans les projets de développement ont un accès limité aux services nécessaires, particulièrement les femmes, comme la fourniture d'intrants, les services-conseil et le financement. Ils sont soit trop éloignés, soit trop coûteux. Le danger est alors grand que les ONG interviennent pour fournir ces services. Comme mentionné précédemment, le rôle de l'ONG est de faciliter et de trouver des moyens d'encourager le secteur privé à développer des modèles opérationnels qui permettent à un plus grand nombre d'acteurs d'accéder aux services à un prix abordable.

Dans le cadre de l'approche filière, les facilitateurs doivent renforcer la capacité et les liens commerciaux entre les principaux acteurs et les fournisseurs de services aux entreprises. Se concentrer sur les services d'appui aux entreprises exige une approche davantage axée sur le niveau des systèmes, car les services appuient généralement de nombreux types différents d'acteurs et appuieront certainement, par exemple, les agriculteurs qui travaillent dans plusieurs filières différentes. Par conséquent, soutenir les services d'appui aux entreprises lève certaines des contraintes sous-jacentes qui empêchent le développement efficace des systèmes de marché autour des pauvres⁴⁵.

45 « A synthesis of The Making Markets Work for the Poor(M4P) Approach », Springfield Centre

PROVOQUER DES CHANGEMENTS SYSTÉMIQUES



- Dans cette illustration, la base de la filière est reléguée à l'arrière-plan
- Chaque service d'appui aux entreprises peut être considéré comme une filière ; autrement dit, quelle est l'offre et quelle est la demande de financement ?

Figure 20. Cartographie des moyens d'appuyer les différents éléments de la filière

Un des concepts clés de cette approche est que chaque fonction d'appui peut être envisagée sous l'angle de l'offre et de la demande. Chaque service d'appui aux entreprises peut être considéré comme une microfilière. Autrement dit, quelle est l'offre et quelle est la demande pour des services financiers appuyant cette filière en particulier ? À quelles difficultés les acteurs de la filière, homes et femmes, sont-ils confrontés pour accéder à ces services financiers ?

LE PROGRAMME GRAD (« GRADUATION WITH RESILIENCE TO ACHIEVE SUSTAINABLE DEVELOPMENT ») EN ÉTHIOPIE : APPUI AUX INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Objectif : Ouvrir l'accès aux services financiers pour les ménages en situation d'insécurité alimentaire chronique, ayant un accès limité ou inexistant aux services financiers formels et situés principalement dans les régions éloignées.

CRS a fourni :

- Éducation financière et formation aux compétences en affaires pour rendre les ménages plus aptes à accéder à des services financiers
- Fonds de garantie de prêts pour les IMF afin de réduire les risques. Le ratio minimal de garantie de prêt pour les prêts déboursés était de 1 à 2, ce qui signifie que pour chaque dollar du fonds de garantie, l'IMF devait prêter deux dollars aux ménages cibles du GRAD.

Les banques ont fourni :

- Elles ont accepté d'abaisser les taux d'intérêt (15 - 18 %) pour ces participants au programme
- Elles ont ouvert des agences à proximité des ménages cibles

Résultats : 8 069 ménages en situation d'insécurité alimentaire chronique (2 456 femmes, 5 623 hommes) ayant un accès limité ou inexistant aux services financiers formels ont accès aux prêts de trois IMF. Cinq cycles de prêts ont été accordés au cours de la période de mise en œuvre du projet. Les IMF ont reçu un fonds de garantie d'un montant de 682 701 USD et prêté 1 818 691 USD à 8 069 ménages cibles. À l'issue du projet, le fonds de garantie de prêts sera conservé par les IMF et servira de fonds renouvelable pour ces quatre districts cibles. Les IMF ont l'obligation de continuer à fournir des services financiers dans ces woredas après le désengagement progressif du projet.



Petits exploitants agricoles organisés et entrepreneurs sociaux travaillant dans la transformation et l'exportation de produits agricoles participent aux foires internationales pour établir des relations avec les acteurs des filières. *Jefferson Shriver/CRS*

Introduire des changements à ce point de la filière est moins intrusif qu'avec les acteurs clés et évite l'écueil consistant à faire jouer à l'organisation de développement un rôle direct dans la filière. Tout changement dans les services d'appui atteint un éventail plus large de bénéficiaires, et pas seulement ceux qui sont impliqués dans la filière que nous appuyons directement, et fournit des solutions viables qui se poursuivent au-delà de la durée de vie du programme. Le revers de la médaille est que cette approche donne des résultats programmatiques plus lentement qu'une intervention directe et exige de la patience.

JUMELAGE D'ENTREPRISES

Outre les intérêts politiques et stratégiques, les entreprises ont également un simple intérêt commercial en commun, en particulier dans les secteurs orientés vers l'exportation. Les entreprises privées doivent trouver de nouveaux partenaires commerciaux. Renforcer les plateformes de contacts professionnels est une autre solution pour la filière. Cela peut signifier deux choses : la première est la création de plateformes dans un secteur ; la seconde est la promotion d'entreprises pour faire un meilleur usage des plateformes existantes, notamment pour participer à des foires commerciales internationales.

PRINCIPAUX INSTRUMENTS DE JUMELAGE D'ENTREPRISES

- *Faciliter la participation à des foires commerciales et organiser des expositions*
Des expositions sont organisées pour rassembler les opérateurs et autres parties prenantes actives dans un marché particulier
- *Organiser des délégations commerciales vers des pays d'importation*
Ces délégations commerciales ont normalement pour but d'établir de nouveaux contacts commerciaux avec des acheteurs concrets identifiés précédemment dans le pays importateur.
- *Organiser des réunions acheteurs/vendeurs*
Des réunions entre acheteurs et vendeurs peuvent être organisées comme des ateliers d'échange d'expériences
- *Exploiter des plateformes électroniques B2B*
Ces outils Internet ont un objectif similaire aux précédents répertoires, mais offrent normalement des informations plus détaillées. Normalement, les utilisateurs peuvent remplir une demande de recherche concrète et des partenaires sont répertoriés en fonction de certains critères tels que le pays, le secteur ou le type de partenaire.

FACILITER LA PARTICIPATION À DES FOIRES COMMERCIALES

Une autre approche pour renforcer les capacités des petites entreprises est de faire participer les producteurs aux plateformes existantes pour le jumelage d'entreprises. Une façon d'aider les petites entreprises à participer à des foires commerciales. Les producteurs et les transformateurs sont ainsi exposés à un nouveau niveau d'engagement avec leurs concurrents et à de nouveaux acheteurs. Cette approche est un instrument classique pour la promotion de l'exportation.

Pénétrer un marché d'exportation est coûteux. Les petites entreprises et les jeunes pousses n'ont pas les moyens d'investir seules dans la vente à l'exportation : elles doivent coopérer. La capacité d'exportation de la filière repose sur la collaboration entre les producteurs, les négociants et les associations d'entreprises pour présenter un produit de qualité et établir une marque commune. La solution filière est dans la capacité à rendre cet effort collectif. Après l'ouverture d'un nouveau circuit d'exportation, les opérateurs doivent maintenir les liens commerciaux eux-mêmes, ce qui exige l'appui de leurs partenaires dans leurs pays.

LES PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ (PPP ET DPP)

La collaboration entre le secteur public et le secteur privé est un concept commun dans le développement des filières. En l'espèce, tous les acteurs doivent définir leurs rôles respectifs et parvenir à une vision commune. Les filières sont composées d'entreprises privées et c'est par le biais de leurs décisions et de l'investissement que le progrès économique est possible. Le rôle du secteur public est d'appuyer les secteurs non concurrentiels, et souvent il s'agit d'apporter une assistance technique, d'offrir un meilleur accès aux services et d'aider à réglementer l'environnement commercial de manière à encourager une plus grande commercialisation. Les PPP vont d'une collaboration informelle à court terme à des engagements à long terme mutuellement contraignants, selon la nature de la filière.

Au-delà de l'importance générale des partenaires privés, les partenariats public-privé (DPP) présentent un intérêt dans le développement des filières : contrats entre un État ou une agence de développement d'un côté et une entreprise privée de l'autre pour atteindre un objectif commun. Si l'intérêt de telle ou telle entreprise coïncide avec l'intérêt public,

la coopération est bénéfique pour les deux parties. L'investissement privé sert l'entreprise tout en générant des avantages pour la filière.

- Projets de coopération entre le secteur public et le secteur privé
- Conjointement planifié, financé et mis en œuvre par les entreprises ou des associations d'entreprises et les organismes de développement et d'autres partenaires tels que l'État ou la société civile.
- Les organismes de développement assurent le renforcement des capacités, fournissent des savoirs techniques, appuient l'égalité entre les sexes et faciliter la concertation, tandis que les sociétés privées apportent le savoir technique qui leur est propre, investissent des capitaux et utilisent des moyens novateurs pour appuyer le changement.
- Les partenaires partagent les coûts et les risques dans cet arrangement qui profite à tous.

DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ (DPP) ET PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ (PPP) : EN QUOI ILS DIFFÈRENT

Un PPP est utilisé pour la fourniture d'un service public par une entité privée, tels que des projets d'infrastructure. Le DPP met à profit le chevauchement des intérêts économiques et du développement en faveur d'une collaboration, à l'aide de contributions financières des deux entités.

Un DPP représente un chevauchement d'intérêts publics et privés

CONCEPT DU DPP... CHEVAUCHEMENT D'INTÉRÊTS PUBLICS ET PRIVÉS



CONDITIONS PRÉALABLES POUR LES PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

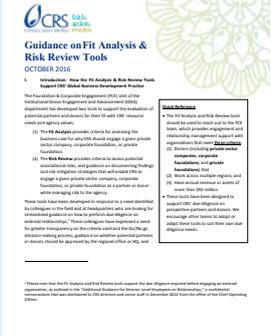
- La **compatibilité** avec les objectifs de développement publique est assurée. Les projets doivent faire la démonstration claire d'un résultat de développement.
- Un **effort complémentaire** comporte des avantages pour tous les partenaires impliqués. Contributions des secteurs public et privé doivent se compléter les unes les autres afin que la coopération permette aux partenaires d'atteindre leurs objectifs respectifs de manière plus efficace et plus rentable.
- La **coopération** n'implique pas des subventions aux activités de base de l'entreprise (*subsidiarité*) ; les fonds publics ne peuvent pas être utilisés pour appuyer une activité dans laquelle l'entreprise allait déjà s'engager, et inversement.
- **Les partenaires public et privé investissent chacun** leurs propres ressources dans la coopération.

OUTIL : FORMULAIRE DE COLLECTE DE DONNÉES POUR LE SECTEUR PRIVÉ

L'équipe des investissements à impact de CRS a développé un outil de collecte de données simple à utiliser lors des entretiens avec les sociétés du secteur privé pour évaluer leur potentiel en tant que partenaires d'un projet, ainsi que leur capacité et leur volonté de former des relations commerciales inclusives avec les bénéficiaires du projet. Ce formulaire de collecte de données figure à l'annexe 7.2, et un modèle de memorandum d'accord pour les partenariats avec le secteur privé se trouve à l'annexe 7.3

VÉRIFICATION DES ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVÉ : OUTILS

Outil de vérification (analyse du risque et du profil) tiré de CRS Foundations & Corporate Engagement : https://global.crs.org/teams/IDEA%20Department/Guidance/IDEA%20Guidance%20on%20Fit%20Analysis%20+%20Risk%20Review_Oct2_2016_FINAL.pdf



Chapitre 8

TIC et gestion des données

RÉSULTATS DE LA SECTION

Après avoir lu cette section, vous devriez pouvoir :

- reconnaître différents types de services d'appui numérique; et
- expliquer comment utiliser les services numériques pour appuyer l'amélioration d'une filière.

Le terme « technologie numérique » est utilisé pour décrire tous les dispositifs et méthodes d'analyse qui permettent aux technologies de l'information et des communications d'appuyer notre travail. Cela inclut l'utilisation d'ordinateurs, d'Internet et surtout de l'application des services de téléphonie numérique mobile/Internet qui permettent aux agriculteurs d'avoir accès à l'information et aux communications.

Le monde numérique est en train de transformer la vie des gens partout dans le monde, et à mesure que l'infrastructure numérique se développe dans des zones rurales de plus en plus éloignées, les agriculteurs peuvent tirer parti de ces systèmes pour accéder à l'information, aux personnes, aux produits, aux financements et aux marchés. À mesure que le réseau s'étend et s'approfondit, un nombre croissant d'entreprises étudient le moyen d'utiliser ce pont de l'information pour fournir aux pouvoirs publics, au secteur privé, aux agriculteurs et aux ONG une gamme de services numériques prometteurs.

La capacité d'accéder à l'information pour interagir à distance avec des membres de la famille, partager des informations et établir des relations d'affaires est l'un des changements les plus profonds qui touchent le monde aujourd'hui. En se répandant, ces technologies feront partie intégrante des systèmes d'exploitation agricole. Pour les organismes de développement, l'enjeu est de savoir comment tirer parti des possibilités du numérique pour améliorer le développement des filières, de sorte que l'innovation commerciale puisse être accélérée et reproduite à plus grande échelle.

La révolution numérique : Pour des millions de petits exploitants, de vendeurs de produits agroalimentaires et de négociants ruraux, la téléphonie mobile représente un

nouvel outil de commerce plein de promesses, qui leur permet de développer leurs relations d'affaires avec d'énormes réductions dans les coûts et les délais de transaction. La plupart des acteurs ruraux ont pénétré dans le monde de la communication par les téléphones mobiles de base. Toutefois, l'infrastructure mobile est en train de s'étendre rapidement dans des régions très isolées et les coûts de la technologie continuant de baisser, il y a peu de doute qu'un nombre croissant d'agriculteurs utiliseront bientôt des téléphones polyvalents, puis des **smartphones**, ce qui leur donnera un accès complet à Internet. Essentiellement, ces produits et services créent l'infrastructure nécessaire pour un marché numérique et offrent aux agents et agences de développement une nouvelle façon de s'engager auprès des agriculteurs. Pour assurer que ces nouvelles façons de s'engager au côté de la communauté agricole soient inclusives et participatives, nous devons reconnaître qu'il existe toujours un fossé entre les sexes s'agissant de l'accès aux TIC. Le document publié par la FAO en 2018 sur les questions de genre et les TIC : *Mainstreaming Gender in the Use of Information and Communication Technologies (ICTs) for Agriculture and Rural Development*⁴⁶ contient quelques idées sur la manière d'aborder la parité des sexes dans les TIC.

L'avènement de systèmes numériques représente un changement de donne dans le travail avec les agriculteurs et les agricultrices. Cela est particulièrement pertinent pour l'amélioration des filières, où les agriculteurs des deux sexes font face à un certain nombre d'enjeux majeurs :

- Le sous-financement des services de vulgarisation signifie un nombre insuffisant d'agents de terrain pour conseiller les agriculteurs
- L'absence de services de vulgarisation signifie une baisse de la demande pour les technologies
- L'absence de banques rurales signifie que les agriculteurs ont des difficultés à épargner, accéder au crédit et à transférer des fonds
- L'incapacité de nantir les exploitations signifie que les agriculteurs ne peuvent pas accéder à des financements garantis par leurs actifs
- Le manque d'organisation réduit l'agrégation, ce qui affaiblit les liens avec le marché
- La faiblesse des liens avec le marché signifie que les agriculteurs n'ont pas les moyens d'acquérir les technologies

Ces problèmes ont pris les agriculteurs au piège de la pauvreté chronique et même si les systèmes numériques ne sauraient à eux seuls résoudre ces problèmes, si les systèmes numériques sont combinés avec un système de services de conseil, de financement et de commercialisation, alors les perspectives d'accélération de la croissance semblent plus plausibles.

Quelles informations ? Alors que des millions d'agriculteurs pourraient bénéficier d'un meilleur accès à l'information, les prestataires de services et les organismes de développement se trouvent souvent confrontés à la difficulté d'essayer de comprendre exactement quels types d'informations aident les agriculteurs. Le premier ensemble d'idées a surtout porté sur des idées uniques, telles que :

- Informations sur les prix du marché
- Surveillance des ravageurs et des maladies
- Localisation des intrants les plus proches
- Alertes et prévisions météorologiques
- Alertes aux inondations ou à la sécheresse

⁴⁶ <https://www.ictworks.org/wp-content/uploads/2018/05/7-success-factors-gender-ictforag.pdf>

Ces types d'information sont importants, et les agriculteurs commerciaux en profitent pleinement pour décider en toute connaissance de cause quoi semer, quand planter et où vendre. Toutefois, la plupart des petits agriculteurs veulent des conseils pas de l'information. Ils veulent des conseils pour guider leurs activités. L'agronomie étant très localisée, l'agriculteur veut un conseil adapté à sa situation géographique et ses cultures ou son bétail. Les informations génériques sont donc moins attrayantes pour les agriculteurs.

De nombreux petits agriculteurs sont aussi habitués à l'idée que les services de formation, d'information et de conseil agricole devraient être **gratuits**. Il existe une tradition de services gratuits pour les agriculteurs et le passage d'agriculteurs acceptant **des conseils gratuits** à des **services payants** demeure un changement culturel important, mais qui est inévitable. Le dilemme est donc que si les agriculteurs doivent payer pour beaucoup des nouveaux services numériques, ils ne seront prêts à le faire que quand ils pourront se rendre compte de la valeur de ces services. Ce changement signifie que nous avons besoin de mieux comprendre leurs coûts et revenus, et c'est là que les agents sur le terrain ont un rôle important à jouer.

SERVICES INTERMÉDIÉS OU LIBRE-SERVICE

Dans de nombreux pays, les services de vulgarisation agricole sont en déclin et souffrent de l'insuffisance des investissements depuis des années. Dans la plupart des pays, en Afrique et en Asie du Sud, des centaines, voire des milliers d'agriculteurs sont maintenant théoriquement appuyés par un seul fonctionnaire de vulgarisation. Dans une certaine mesure, les services de vulgarisation publics sont complétés par des agents de terrain d'ONG sur le court terme, et dans certains pays par des agents de vulgarisation du secteur privé. Les agents privés ne s'intéressent généralement qu'aux produits à valeur élevée. L'enjeu majeur est donc le nombre, qui suggère que les services de vulgarisation agricole doivent être complétés par une forme ou une autre d'appui numérique pour parvenir à une plus grande échelle.

L'une des approches envisageables consiste à trouver des façons pour les agents physiques d'élargir leur couverture grâce à l'utilisation d'outils numériques. Dans cette approche intermédiée, les agents physiques fournissent conseils et appui dans la navigation et l'utilisation des systèmes et outils numériques. L'autre solution consisterait à remplacer les agents physiques par des outils numériques en libre-service SMART que les agriculteurs pourraient utiliser pour accéder à l'information et aux débouchés. Étant donné les faibles niveaux de culture numérique parmi de nombreux petits agriculteurs, l'approche intermédiée sera probablement la stratégie la plus répandue dans les cinq prochaines années, mais cette stratégie peut changer à mesure que les jeunes agriculteurs qui sont plus habitués aux technologies numériques assument un plus grand niveau de prise de décision.

Services de vulgarisation numériques : La plupart des ONGI et des organismes publics ont déjà abandonné les systèmes de collecte de données sur support papier en faveur de systèmes numériques, ou au moins d'une combinaison de collecte de données papier et de stockage de données numériques. L'utilisation de formulaires électroniques se répand de plus en plus à mesure que les systèmes de données mobiles deviennent plus accessibles, moins chers et plus faciles à configurer.

Les agents de terrain utilisent également une combinaison de communications téléphoniques, de messages et de formulaires numériques en complément du face-à-face. Dans la plupart des cas, au moins au bureau, les agents de vulgarisation ont accès à des ordinateurs et à l'Internet, de nombreux agents utilisent le courrier électronique et ont accès à des sites d'information agricole par le biais de l'Internet. Cela leur permet d'accéder à l'information et de rechercher de nouvelles informations

sur les questions liées à leur communauté agricole. L'accès à l'Internet permet également aux agents de terrain de recevoir une partie de leur formation par le biais d'outils d'apprentissage numériques. L'utilisation de la vidéo signifie que les agents de vulgarisation peuvent prendre en charge de nouvelles informations plus rapidement, et s'ils ont accès aux technologies mobiles, ils peuvent partager ces informations directement avec les agriculteurs ou, quand les agriculteurs n'ont pas de problème pour recevoir des informations sur leurs téléphones, par le biais d'alertes mobiles, de clips vidéo et de points de la situation.

Collecte des données : En plus d'aider dans la collecte des données et d'améliorer la portée des services de vulgarisation existants, la clé de la réussite de ces services sera de savoir quelle information est importante pour les agriculteurs et comment celle-ci peut être communiquée à des centaines, des milliers ou des dizaines de milliers d'agriculteurs.

Gestion numérique : Les systèmes numériques sont aussi en train de changer la façon dont les équipes de terrain sont déployées. Dans le passé, la gestion des services de vulgarisation se faisait par le biais de réunions. Il était difficile de contrôler où se trouvaient les agents de terrain chaque jour, et pratiquement impossible d'établir une boucle de rétroaction avec les agriculteurs.

Ces problèmes peuvent maintenant être résolus par les systèmes ordinaires de collecte de données numériques, combinés avec un suivi et des communications plus systématiques. Ces systèmes permettent aux services de vulgarisation d'établir des programmes de gestion de l'information en ligne qui fournissent des ressources en matière d'information et une meilleure programmation sur le terrain avec les agriculteurs. Des agents de terrain peuvent établir des systèmes de gestion des cas avec les agriculteurs et les agricultrices, en les enregistrant dans les systèmes de données en ligne. Les agents peuvent ainsi établir des systèmes de registres, en commençant avec des **données de référence**, puis en suivant les progrès réalisés par un agriculteur ou un groupement d'agriculteurs tout au long de la saison agricole.

Registres d'exploitation numériques : Les nouveaux outils permettront aux agriculteurs de planifier et d'enregistrer leurs activités dans des plans d'affaires et de production et permettront de surveiller leur production et la performance du marché dans certaines filières ou d'offrir plus d'appui à la planification agricole dans son ensemble. En fonction de données de profil des agriculteurs, les **agents de terrain numériques** peuvent aider les agriculteurs à faire le lien avec d'autres services mobiles, tels que l'information sur le marché, l'argent électronique, le crédit électronique, les fournisseurs d'intrants et de lancer des options pour relier les agriculteurs aux acheteurs et à d'autres services après récolte tels que les transports pour livrer leurs marchandises aux acheteurs.

UTILISATION DU NUMÉRIQUE DANS LE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

De nombreuses applications ont été développées à l'origine pour assister la recherche sur la santé ou les terres et sont actuellement en train d'être adaptées pour appuyer d'autres secteurs tels que l'agriculture. De ce fait, de nombreux prestataires de services et équipes techniques font tout leur possible pour trouver rapidement de nouvelles applications pour la communauté agricole. Par conséquent, l'utilisation du numérique est également en progression rapide dans le développement de l'agriculture, où les applications numériques vont des ensembles de services agroalimentaires ultra-sophistiqués, pleinement intégrés à l'échelle de la filière utilisés par la plupart des agriculteurs commerciaux, à la messagerie texte et vocale de base qu'utilisent très efficacement les négociants et les petits exploitants disposant de moins de ressources.

Pour profiter de ce marché, le secteur privé, les ONG et les États investissent dans un éventail de nouveaux outils pour relier les agriculteurs aux actifs, aux services et aux marchés. Le diagramme ci-dessous montre les différents types de produits d'information qui sont utilisés dans diverses filières commerciales, de la phase de préproduction jusqu'à la récolte, la transformation et la logistique pour les ventes et la commercialisation.

OÙ SE TROUVENT LES OPTIONS DE TIC LE LONG DE LA FILIÈRE ?

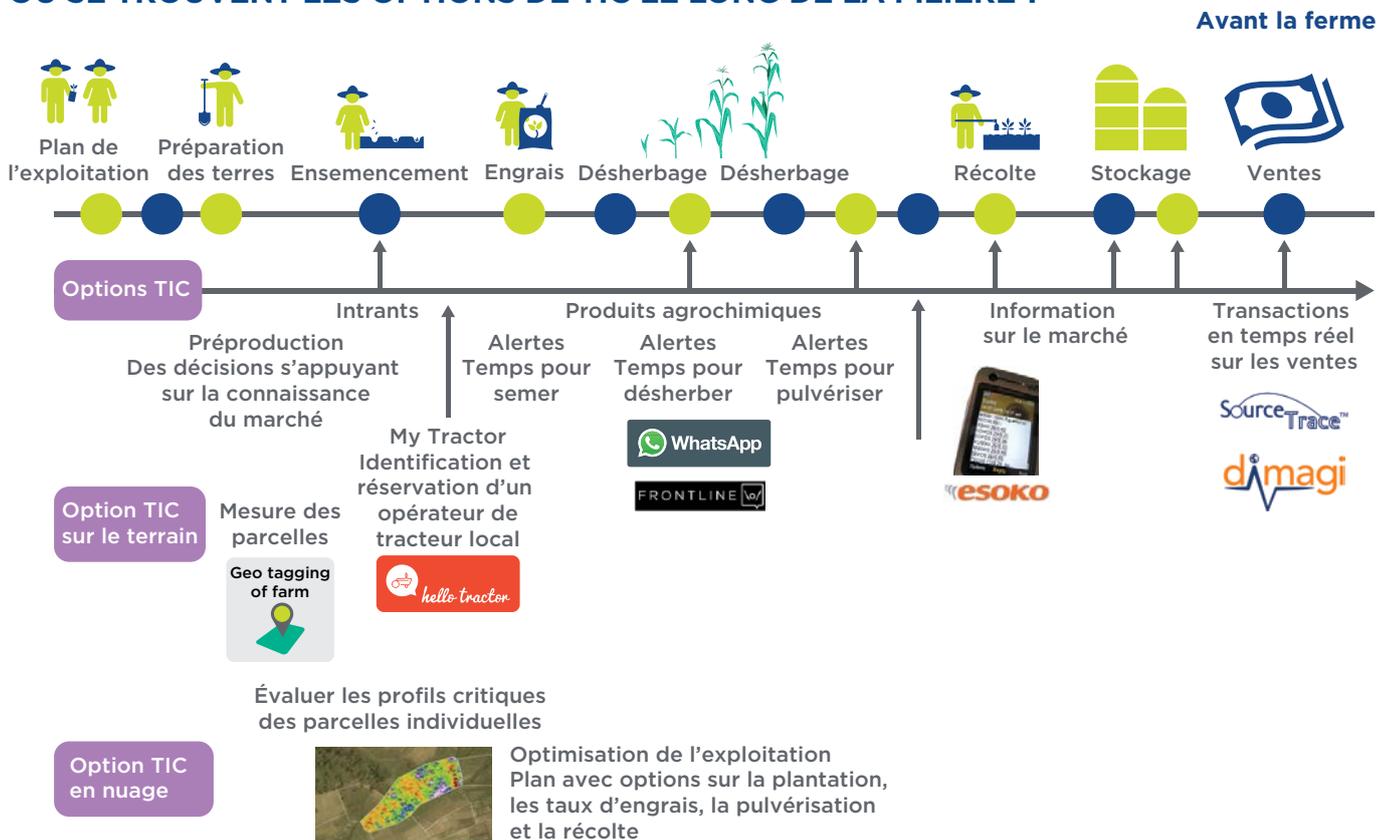


Figure 21. Utilisation des applications numériques dans le système de développement agricole

UTILISATION DES APPLICATIONS NUMÉRIQUES DANS LES FILIÈRES AGRICOLES

Beaucoup sont utilisées dans le secteur de l'agriculture, notamment :

- Communication vocale ou par texte ;
- SIG/GPS pour localiser, cibler, cartographier et suivre les personnes, les biens, les produits et les ressources ;
- Formation en ligne et à distance ;
- Outils et calculatrices analytiques ;
- Analyse de suivi-évaluation de l'impact ;
- Conditions météorologiques, cartes numériques des sols, alertes aux parasites et aux maladies
- Services d'appel, pour appeler un tracteur ou un camion pour transporter des marchandises
- Appui financier via les transferts mobiles, l'épargne mobile, l'investissement mobile ;

- Plateformes de marché agricole pour les échanges, les transferts et le troc ;
- Production à l'échelle de la filière, commerce et systèmes financièrement intégrés.

RÉSEAUX DE MESSAGES TEXTE SMS

En 2005 en Afrique du Sud, la Ken Banks a mis en place un système permettant aux autorités de communiquer avec la population sur les questions liées à la conservation de la faune, sans s'appuyer sur l'Internet. Ce système permet d'envoyer, de recevoir et d'organiser des messages texte en utilisant téléphone mobile et un ordinateur portable. Ce système transformé en Frontline SMS est devenu une application à code source ouvert en 2008. Depuis, Frontline a été utilisé dans 70 pays en aidant des groupes de personnes à s'organiser autour d'un thème spécifique et à partager des informations de manière régulière. Frontline SMS est toujours utilisé dans tous les secteurs du développement.

Dans le secteur de l'agriculture, Frontline SMS est utilisé pour établir un réseau d'agents de terrain avec leurs téléphones mobiles de base à 20 USD. Ce réseau permet d'envoyer des messages simples sur les horaires de travail, les alertes et les rapports. Cette méthode peut également être utilisée pour élaborer de courts sondages qui sont distribués aux agents de terrain, qui répondent à des questions dans une série d'entretiens avec les agriculteurs.

PLATEFORMES DE MÉDIAS SOCIAUX

Depuis ce temps, des millions et même des milliards d'utilisateurs dans le monde entier ont mis à niveau leurs téléphones et se sont connectés à une multitude de plateformes de médias sociaux comme Twitter, Facebook et WeChat WhatsApp. Toutes ces plateformes libres sont actuellement en train d'être utilisées par des agents agricoles, des agriculteurs, les groupements d'agriculteurs, des groupes de filières pour établir leur profil, partager de l'information, promouvoir leurs produits et trouver des acheteurs et des vendeurs. Ces plateformes de médias sociaux sont de plus en plus utilisées pour former des groupes d'entreprises en ligne.

Le « Digital Farmers Kenya » d'un agriculteur a plus de 100 000 utilisateurs et permet à des agriculteurs d'échanger photos, de poser des questions, de faire la publicité de leurs produits pour la vente et de partager d'autres renseignements précieux. **Kalgudi** est une plateforme gratuite similaire qui a été conçue pour les initiatives agricoles. Kalgudi est une application pour appareil mobile, qui permet de réunir divers agents agricoles (agriculteurs, négociants, fournisseurs d'intrants, acheteurs, organisations paysannes, chercheurs) pour partager leurs besoins, poser des questions ou y répondre, recevoir des nouvelles et des informations et établir des liens avec les marchés.

Afin de partager leurs savoirs, les agriculteurs et les agents de vulgarisation se tournent de plus en plus vers YouTube ou de courtes vidéos pour fournir de l'information à d'autres agriculteurs et réseaux d'agents. YouTube a une grande collection de contenus provenant des programmes de vulgarisation de grandes universités et d'autres programmes publics et privés similaires partout dans le monde. Digital Green et Access Agriculture sont des entreprises de médias principalement axées sur le développement d'informations de vulgarisation agricole pouvant être partagées à l'échelle locale et mondiale. À mesure que l'Internet s'étend dans les zones rurales, une grande partie de ces vidéos va devenir accessible et pourra être utilisée par les agents de conseils agricoles numériques ou par les agriculteurs directement.

IMAGERIE ET CARTOGRAPHIE GÉOSPATIALES

Sorti en 2004, Google Earth a introduit l'idée du SIG dans la vie de tous les jours. Tout à coup, le monde a eu à sa disposition une carte numérique utilisable par des millions de personnes pour relier des données sur des personnes, des entreprises et des activités sociales avec des actifs à un endroit. Le secteur privé élabore des solutions reliant des données de terrain à l'analyse **informatique en nuage**. Il s'agit d'une puissante combinaison de technologies, qui permet aux agents de terrain de recueillir des informations auprès des populations et de rassembler des données à partir de parcelles, qui peuvent être analysées quasiment en temps réel, les données étant synchronisées avec les moteurs d'analyse et les bases de données en ligne.

Cette capacité de relier les capteurs sur le terrain à l'informatique en ligne est aussi en train d'être automatisée et est à la base de l'agriculture de précision moderne. Cette technologie a la capacité de lever plusieurs des obstacles physiques fondamentaux que rencontrent les agriculteurs des zones rurales éloignées, car ils peuvent maintenant être positionnés et des données peuvent être associées à leur localisation (conditions météorologiques, sols, fournisseurs d'intrants, marchés, financements, etc.), ce qui change les perspectives sur la façon de gérer les filières en utilisant les technologies de télédétection pour améliorer l'efficacité.

La carte ci-dessous montre comment le tracé des terres agricoles peut être relevé sur le terrain, à l'aide d'un smartphone, par satellite ou à l'aide d'un drone. Ces parcelles transforment la terre en actifs numériques, ce qui ouvre aux partenaires des filières et aux services d'appui aux entreprises de nombreuses possibilités nouvelles de s'engager aux côtés des agriculteurs.

Cette même technologie est utilisée pour appuyer la mécanisation de l'agriculture. L'équipe de Hello Tractor a mis au point une application de style « Uber » pour les fournisseurs de services de tracteurs en Afrique et, de même, des exploitants sophistiqués comme John Deere offrent maintenant une flotte de tracteurs intégrant le numérique, qui peuvent être suivis à distance et dont les performances et les risques de pannes peuvent être surveillés, de sorte qu'ils puissent être réparés avant qu'ils ne tombent en panne.

APPRENTISSAGE EN LIGNE ET APPRENTISSAGE À DISTANCE

Le fossé éducatif et l'accès à l'information et aux technologies d'apprentissage sont des enjeux importants pour de nombreux pays pauvres, où de gros pourcentages de la population sont analphabètes. Ces vingt dernières années, des efforts considérables ont été déployés au niveau mondial pour soutenir les droits à l'éducation. Les outils d'**apprentissage en ligne** sont maintenant largement utilisés dans l'environnement d'enseignement et d'apprentissage. L'environnement de l'apprentissage en ligne est attrayant, dans la mesure où les cours peuvent être normalisés pour répondre à des objectifs d'apprentissage précis et qu'ils peuvent être commencés par les apprenants n'importe quand, ce qui réduit les coûts et leur permet de travailler à leur propre rythme. Il existe de nombreuses options des méthodes d'alphabétisation de base disponibles sur un téléphone portable jusqu'à des systèmes sophistiqués de gestion de l'apprentissage, qui permettent aux enseignants de mettre en place une salle de classe virtuelle, de charger des cours complets et d'inscrire des apprenants. Les apprenants lisent ou interagissent avec le matériel pédagogique, passent des contrôles pour tester leur niveau de compréhension des leçons et des exercices pour évaluer leur capacité d'utilisation des savoirs.

Capture d'écran d'un cours de CRS portant sur les rudiments de la commercialisation agricole qui fait partie du matériel pédagogique appuyant les agents de terrain dans l'apprentissage de l'achat et de la vente des produits agricoles.

Dans le domaine du développement, des efforts considérables sont déployés pour fournir des outils d'apprentissage à distance pour l'éducation de base, mais aussi pour offrir de la formation pour les partenaires et le personnel des projets. Il existe de nombreuses plateformes d'apprentissage à distance qui permettent aux apprenants de suivre des cours, aussi bien en ligne qu'hors ligne. Google a créé Moodle, système de gestion de l'apprentissage en ligne à code source ouvert.

OUTILS ET CALCULATRICES ANALYTIQUES

Pour répondre aux besoins de chaque agriculteur et des groupements d'agriculteurs, les applications tendent de plus en plus à analyser des options agricoles spécifiques. Par exemple, l'Institut international de recherche sur le riz (**IIRR**) est en train de développer une application pour fournir aux agriculteurs des recommandations sur les engrais. Les agents de vulgarisation ou de crédit peuvent utiliser cette application sur une tablette ou un téléphone mobile pour fournir des recommandations sur les engrais pour le riz. Le système utilise un bref questionnaire et un puissant système analytique en ligne en nuage, qui exploite des données provenant de l'exploitation pour générer des recommandations personnalisées.

L'IIRR prévoit d'étendre le service en développant une application, Rice Doctor, qui aide les agents de vulgarisation à diagnostiquer les problèmes des agriculteurs alors qu'ils se trouvent dans leurs champs et à leur fournir des recommandations personnalisées. Cette approche est adoptée par plusieurs centres internationaux de recherche agricole pour diffuser plus largement les savoirs agricoles auprès des agriculteurs.

CRS met à l'essai un outil de planification des activités de base et un calculateur de rentabilité, appelé Farmbook, qui propose plusieurs fonctions :

- Il permet aux agents de terrain d'inscrire les agriculteurs, d'élaborer des plans d'affaires et d'évaluer la rentabilité de produits spécifiques dans leurs plans d'affaires ;
- Il fournit des informations commerciales personnalisées aux agriculteurs, individuellement ou collectivement ;
- Il aide les agriculteurs à prendre des décisions plus éclairées pour savoir quels produits cultiver et où les vendre.

Il est probable que l'utilisation de ces calculateurs axés sur les agriculteurs augmentera à l'avenir, surtout lorsque les agriculteurs commenceront à acheter des téléphones mobiles plus sophistiqués avec des forfaits de données et quand ils seront disposés à s'acquitter de frais peu élevés pour obtenir des réponses spécifiques et localisées. Ces applications permettront aux agriculteurs en quête de certains types d'informations à télécharger une application associée pour remplir un formulaire de données. Ainsi sera déclenché un processus d'analyse de données en ligne, qui, en retour, enverra à l'agriculteur des recommandations « faites sur mesure ».

ARGENT MOBILE : UNE SOLUTION DE HAUTE TECHNOLOGIE POUR LES COMMUNAUTÉS À COURT D'ARGENT

L'argent mobile est le mode de paiement le plus répandu dans les pays où les opérations financières sont limitées par l'infrastructure locale. Introduit pour la première fois au Kenya en 2007, M-Pesa est aujourd'hui la principale façon d'envoyer des millions de dollars de petits transferts en espèces entre les collectivités urbaines et rurales. Ce service permet aux utilisateurs de déposer de l'argent sur un compte stocké sur leur téléphone portable et d'en envoyer par SMS à d'autres personnes,

qui peuvent échanger ces dépôts contre de l'argent conventionnel. Au cours de ses deux premières années d'exploitation, M-Pesa a atteint près de 40 % de la population kenyane adulte. En facilitant le stockage et le transfert d'argent sécurisés, il appuie les flux de versement de masse et contribue aux échanges locaux, en rendant plus facile de payer les gens en toute sécurité et de recevoir des paiements rapides et sécurisés pour des biens ou des services.

Des systèmes similaires sont en train d'être mis en place partout dans le monde. Ces systèmes peuvent être utilisés pour envoyer des espèces et des bons. Les agriculteurs peuvent utiliser les comptes M-Pesa au Kenya pour épargner avec leurs comptes TULAA et recevoir des semences de qualité au moment des plantations. D'autres entreprises utilisent des bons et des cartes à gratter qui permettent aux agriculteurs d'acheter des intrants auprès des négociants de produits agricoles.

PLATEFORMES DE MARCHÉ AGRICOLE POUR LES ÉCHANGES, LES TRANSFERTS ET LE TROC

Pour appuyer les agriculteurs dans leur prise de décisions, les entreprises du secteur privé dans de nombreux pays sont en train de mettre au point des services, mobiles et en ligne, d'information sur les marchés. Plusieurs services offrent aujourd'hui par téléphone des informations sur les cours du marché. Esoko a été un pionnier des services mobiles d'information sur le marché. La société a développé une suite d'outils commerciaux avec lesquels les agriculteurs peuvent :

- accéder aux cours des produits sur tous les principaux marchés d'un pays ;
- faire des offres et des soumissions ;
- configurer des alertes personnalisées ;
- poser des questions à une ligne d'assistance.

Esoko fait également le lien avec des services aidant les agriculteurs à accéder aux alertes météo et liaisons de transport. Selon des études de marché et des études économétriques, le meilleur accès à l'information sur les cours des produits de base améliore l'intégration au marché dans les pays et réduit la volatilité des prix, car une meilleure détermination des prix rend l'achat et la vente plus efficaces. Ce modèle opératoire est adapté et actualisé à mesure que l'éventail des concurrents s'accroît.

Les prestataires de services numériques sont entrés dans le monde du développement comme un autre type d'acteurs que les ONG traditionnelles. Les prestataires numériques sont généralement de petites entreprises en démarrage, qui peuvent commencer comme une opération de niche, puis prendre de l'ampleur quand les investisseurs leur permettent de se développer et que les marchés croissent. Un grand nombre de prestataires de services numériques continuent de dépendre fortement des marchés opérant avec le soutien de l'État, mais la tendance est d'établir des services tarifés pour des services entre entreprises et d'entreprises à consommateurs.

SYSTÈMES NUMÉRIQUES ET À L'ÉCHELLE DES FILIÈRES

Dans tous les pays en développement, de nombreux agriculteurs agricoles commerciaux du premier monde vendent leur production sur les marchés locaux, régionaux et internationaux. Bien que les agriculteurs commerciaux soient peu nombreux en Afrique subsaharienne, ils utilisent des techniques numériques avancées pour planifier leurs cultures, leur production, la logistique et les transactions financières. Pour répondre à de leurs besoins, un nombre réduit, mais croissant d'entreprises a développé des systèmes de gestion des données agricoles, qui aident ces entreprises à optimiser leurs opérations le long de la filière.

Muddy Boots a été un précurseur en élaborant plusieurs produits, notamment QuickFire et Greenlight, qui sont utilisés par les gros exportateurs et opérateurs de l'agriculture commerciale, comme Unilever, pour gérer leur approvisionnement auprès de milliers de petits agriculteurs. Ces produits de filières sophistiquées permettent aux transformateurs et aux acheteurs internationaux de suivre les marchandises en transit et de traiter l'information financière, sur la logistique et sur la sécurité sanitaire d'un bout à l'autre de la filière. Ceci aide les entreprises à améliorer leur efficacité et à répondre aux problèmes fondamentaux (qualité des produits, respect des délais et sécurité sanitaire des aliments), ainsi qu'aux questions liées à la viabilité de l'entreprise.

Mais ce marché est en expansion et il existe plusieurs prestataires de services de filières, comme FarmForce, Chainpoint, Cropster, SourceTrace, Innovincy, Dimagi, qui fournissent des ressources en matière d'information spécialisées pour certains produits cibles. Ces premiers travaux étaient axés en grande partie sur les cultures d'exportation à valeur plus élevée, tels que le cacao, le café, le coton et les produits horticoles de grande qualité. Ces entreprises fournissent des analyses de haut niveau pour chacun des acteurs de la filière, ce qui leur permet de mettre à niveau les pratiques existantes et de partager les données de traçabilité et de performance avec les partenaires de la filière.

Comme avec l'émergence des plateformes de médias sociaux, les entreprises des filières de niche sont désormais confrontées à une plus grande concurrence des grandes entreprises comme Salesforce et SAP qui étendent leurs systèmes de gestion de la relation client dans le monde des petits exploitants agricoles.

APPUYER LE SECTEUR DU DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

L'utilisation des services numériques se profile dans l'agriculture et s'accélère. Pour le moment, peu d'entreprises sont rentables et si la plupart requièrent toujours une combinaison de financements publics et privés pour rester financièrement viables, elles sont toutes en train de se développer suivant un modèle commercial et non dans une perspective de service public.

Il est possible que la puissance des services numériques ne soit pas encore complètement déployée, mais les États, les donateurs et les investisseurs privés se tournent tous vers le marché du numérique, et l'utilisation d'outils numériques fournit de nouvelles solutions pour accélérer l'obtention de résultats en matière de développement. L'espoir est que le numérique nous aidera à :

- Favoriser l'accès, aujourd'hui limité, aux services consultatifs par l'intermédiaire d'agents de terrain numériques
- abandonner les services consultatifs intermédiés en faveur de l'accès direct à l'information en ligne
- abandonner le flux d'informations unidirectionnel en faveur de systèmes d'information à voies multiples
- remédier à l'absence de titres fonciers par le géomarquage les parcelles des agriculteurs et des agricultrices, comme une nouvelle forme de registre.
- remédier au manque d'actifs en utilisant les parcelles numériques pour accéder aux options de financement.
- remédier au manque d'antécédents en matière de crédit avec des scores de crédit numériques basés sur la production des parcelles et l'historique des ventes

- se passer des banques physiques par l'utilisation des services financiers numériques
- remédier au manque d'accès au marché par la commercialisation collective numérisée

Afin de réaliser la promesse de cette transformation numérique dans le secteur du développement agricole, les organisations des secteurs public et privé ont besoin de créer de nouveaux types de partenariats et de réseaux d'entreprise avec les millions de petits exploitants agricoles dans le monde en développement.



Cerises de café fraîchement récoltées.

Oscar Leiva/Silverlight pour CRS

Chapitre 9

Créer un environnement politique propice

OBJECTIFS DU CHAPITRE

- Comprendre comment recenser et résoudre les problèmes liés à l'élaboration des politiques qui appuient les approches de triple bilan du développement des filières.
- Élaborer un plan d'action pour régler les goulets d'étranglement tenant aux politiques relatives au développement des filières.

Les processus de marché sont imparfaits et génèrent rarement les résultats environnementaux et sociaux souhaités auxquels est censé aboutir le développement des filières. Les États à eux seuls ne peuvent être invoqués pour corriger les défaillances du marché : le **plaidoyer** de la société civile et des acteurs économiques est nécessaire pour favoriser les changements d'orientation qui conduisent à des résultats équitables et durables à partir d'investissements dans les filières. CRS et d'autres acteurs peuvent collectivement intervenir dans la sphère du développement des filières pour promouvoir des résultats équitables sur le plan écologique et social. Pour améliorer notre rôle, nous devrions nous poser les questions suivantes :

- Comment les agriculteurs et les acteurs des filières peuvent-ils jouer un rôle dans le plaidoyer ?
- Où le plaidoyer a-t-il été efficace pour promouvoir un environnement favorable pour les filières ?

*« Des environnements propices devraient ouvrir des débouchés et créer des incitations pour que les entreprises et les entrepreneurs **investissent en contribuant ainsi à la création d'emplois et de croissance des revenus. La concurrence** est considérée comme jouant un rôle central pour **favoriser l'innovation, l'efficacité et la productivité**. Elle contribue aussi à garantir **le partage des avantages des améliorations de la productivité avec la société dans son ensemble**. Les **politiques et les comportements que les États adoptent et mettent en œuvre sont essentiels pour façonner le climat d'investissement des sociétés et provoquer des changements.** » FAO*

Les politiques peuvent être à la fois *restrictives* et *porteuses* : les politiques restrictives imposent des limites sur l'utilisation des ressources et sur la puissance économique, alors que les politiques porteuses créent des conditions favorables qui appuient les activités commerciales désirables sur le plan écologique ou social. La modification des politiques et des structures peut également faire avancer les réformes visant un impact à grande échelle, qui soit durable et habilite les communautés à promouvoir les réformes.

Les interventions de politique sont donc une partie intégrante du cycle des projets d'appui aux filières. Les interventions de politique peuvent se dérouler à tous les stades du cycle du projet et peuvent être intégrées dans chaque partie du processus d'amélioration de la filière. Par exemple, les renseignements recueillis et analysés à l'aide d'outils d'évaluation exploratoire des filières peuvent être utilisés pour éclairer les besoins politiques (se reporter au chapitre 2 pour de plus amples informations sur ces outils et leur utilisation).

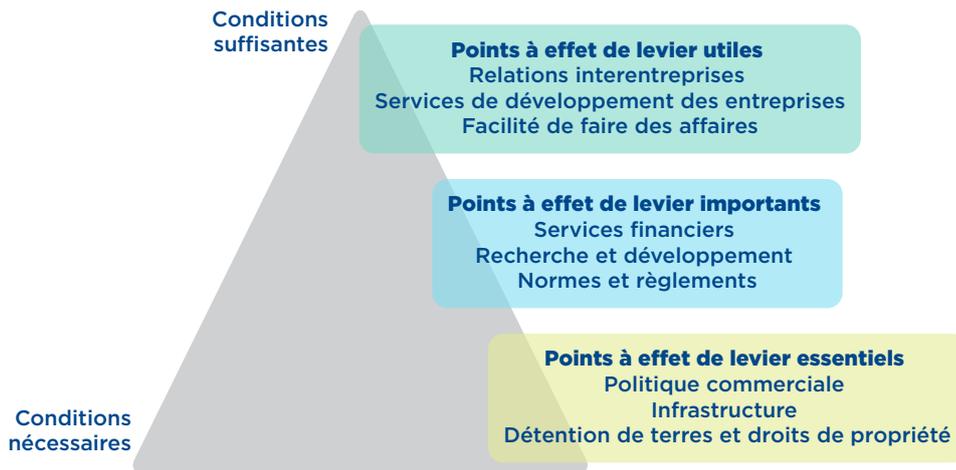
DÉTERMINER LES BESOINS EN MATIÈRE DE POLITIQUES

Une intervention de politique est nécessaire partout où des décisions commerciales créent le risque de retombées sociales et environnementales négatives, inhibent la participation équitable dans les filières ou si les mécanismes du marché ne parviennent pas à réaliser un développement économique durable. On appelle les conditions favorables à l'investissement, ainsi qu'à la création d'emplois et à la génération de revenus qui en découlent, l'*environnement commercial* ou le *climat des affaires*. Des politiques nationales, des réglementations et des cadres institutionnels efficaces et bien coordonnés sont indispensables pour fournir un environnement sain pour les entreprises afin que les filières prospèrent.

Que les entreprises puissent réaliser ou non leur potentiel commercial dépend de l'environnement général des entreprises dans l'économie et du climat des affaires au sein de chaque filière. Déterminer quelles conditions sont essentielles au fonctionnement d'une filière est un des aspects de l'analyse des filières. Les besoins diffèrent en fonction du contexte de la filière, du projet, du produit, du pays et d'autres facteurs. Le diagramme ci-dessous illustre certaines des conditions essentielles.

Conditions du cadre général de l'environnement commercial dans le pays :

- Conditions et politiques macroéconomiques (politique monétaire, taux d'intérêt, droits de douane sur les importations de marchandises intermédiaires, fiscalité, etc.)
- Lois et règles d'enregistrement et de permis pour les entreprises, emploi, associations et coopératives
- Sécurité des contrats et mise en application
- Extension et qualité des réseaux routier et ferroviaire et des infrastructures portuaires
- Disponibilité et coût des services publics (énergie et eau)



Hiérarchie des besoins porteurs pour la compétitivité des agro-industries (FAO)

Les conditions du cadre des affaires dans une filière incluent :

- Existence (ou absence) de normes et de qualités de produit
- Réglementation spécifique, comme les droits sur la terre et sur l'eau dans l'agriculture, législations sur les produits alimentaires, politique commerciale propre à un secteur ou taxes ou impôts sur certains produits particuliers
- Existence (ou absence) de services d'appui spécifiques financés par l'État, tels que les institutions de recherche, de technologie et d'enseignement
- Défaillance du marché au sein de la filière, due à un manque de coordination, l'asymétrie de l'information, les comportements opportunistes et la méfiance

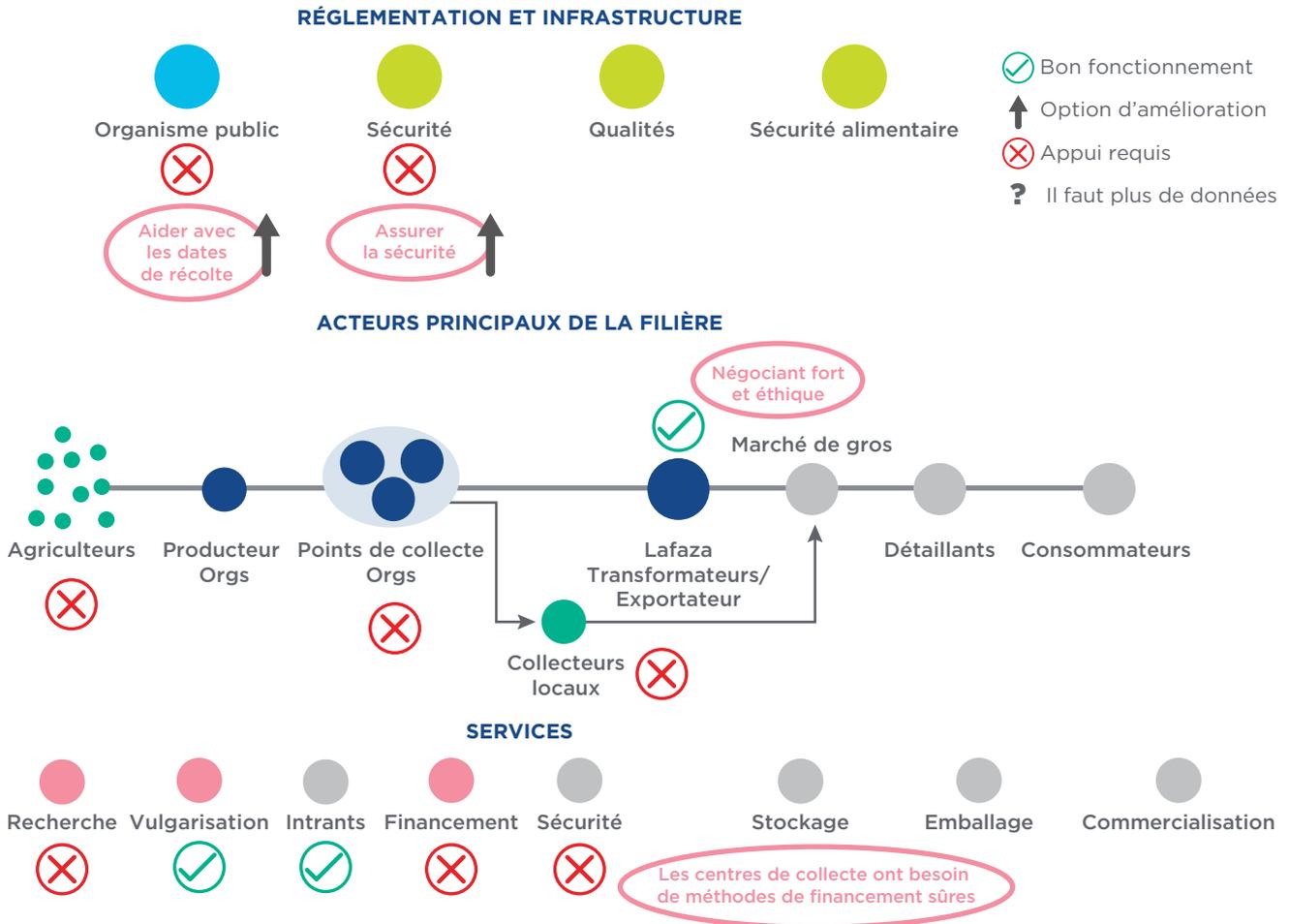
UTILISER LA CARTOGRAPHIE D'UNE FILIÈRE POUR RECENSER LES DOMAINES D'INTERVENTION

Les outils d'évaluation des filières peuvent servir de modèles pour les interventions de politique. Utilisez la cartographie de la filière que vous avez déjà développée pour déterminer quels domaines exigent des améliorations des politiques le long de la filière.

1. Déterminez quelles zones sur la cartographie fonctionnent bien et lesquelles ont besoin d'un appui
2. Déterminez quelles améliorations des politiques permettront d'améliorer la filière
3. Déterminez où les améliorations sont nécessaires et lesquelles sont réalisables.
4. Indiquent les interventions sur la cartographie

Indice de la facilité de faire des affaires, Groupe de la Banque mondiale : Ce rapport annuel de la Banque mondiale analyse et classe le climat des affaires dans chaque pays à l'aide d'indicateurs avec un impact testé sur la croissance économique, y compris : obtention de permis de construire, obtenir de l'électricité ou du crédit, payer des impôts, exécuter des contrats, etc. L'une des limitations de cet indice est qu'il analyse uniquement le secteur formel, bien que de nombreux pays aient des économies fondées en grande partie sur le commerce dans le secteur informel. (Illustration de Banque mondiale)





ÉVALUATION ET CLASSEMENT PAR ORDRE DE PRIORITÉ DES BESOINS EN MATIÈRE DE POLITIQUES

Évaluer l'efficacité des interventions de politique (impact potentiel) et la capacité de CRS, des partenaires ou d'autres acteurs à mettre en œuvre les mesures politiques. Dresser la liste des améliorations potentielles des politiques pour créer une matrice de faisabilité.

Évaluer la faisabilité

1. Répertorier les interventions et clarifier les changements proposés
2. Classer les interventions dans un tableau de capacité/d'impact
3. Classer par ordre de priorité les principales améliorations dans le tableau
4. Indiquer qui est responsable de quelles tâches, et où les partenaires sont les mieux placés pour apporter leur appui

Certifications : Les agriculteurs obtiennent de meilleurs prix s'ils sont certifiés biologiques. Les agriculteurs peuvent également être reliés à un système de traçabilité pour que les exploitations qui sont marquées par GPS bénéficient d'une plus grande visibilité sur le marché.



Organisations gouvernementales : Améliorer les relations entre les acteurs des filières et les organisations gouvernementales. Offrir des possibilités de collaboration pour que l'État appuie le développement des filières.



Marché national : Améliorer la réglementation relative aux normes et aux qualités pour assurer une distribution équitable des profits tout au long de la filière et pour stabiliser les prix.



		CAPACITÉ D'APPUI	
		Faible	Grande
NIVEAU D'IMPACT	Faible		
	Grande		

Exemple : Impact et priorité d'une intervention d'amélioration d'une filière vanille

Questions-guides sur les améliorations de politique pour le développement des filières.

1. Quel est l'instrument politique le mieux adapté pour résoudre le problème ?
2. Comment cet instrument politique fonctionne-t-il ?
3. Est-il possible d'atteindre l'objectif avec l'instrument politique choisi ?
4. Quelle est l'efficacité de l'instrument politique pour atteindre son objectif ?
5. Quel est le degré de complexité de la mise en œuvre de l'instrument politique ?
6. L'instrument politique est-il axé sur l'égalité des sexes ? Si c'est le cas, de quoi s'agit-il ?
7. Quel est le coût de mise en œuvre, y compris les frais administratifs et les coûts de la surveillance ?
8. Quelle est la durée de la mise en œuvre par rapport à la chronologie du développement de la filière ?
9. Dans quel délai l'impact de la politique sera-t-il perçu ?
10. Existe-t-il un bon cadre politique ?
11. Les conditions-cadres sont-elles clarifiées ?
12. L'instrument politique peut-il être modifié, comme par une mise en œuvre à une échelle différente (par exemple municipale plutôt qu'étatique) ?

TYPES D'INTERVENTIONS DE POLITIQUE

Il existe trois types d'instruments pour les interventions de politique : réglementaires, axés sur le marché et volontaires. Bien que ces trois approches puissent se chevaucher, elles décrivent des manières distinctes d'orienter un résultat sur le plan des politiques.

Différents types d'instruments de politique

RÉGLEMENTAIRES	Axés sur le marché	Volontaires
Normes, règles et réglementations et mécanismes pour assurer la conformité	Taxes, subvention, prêt	Recherche, innovation, réponse à la demande des consommateurs

Instruments réglementaires : La plupart des interventions gouvernementales sont de nature réglementaire et prescriptive. Les réglementations définissent les activités commerciales autorisées ou non. Elles contiennent des normes et des règles à suivre et les mécanismes de contrôle pour assurer la conformité. Elles existent à tous les niveaux.



Centre de traitement de la vanille à Mananara, Madagascar. La vanille est l'un des produits agricoles à la valeur la plus élevée au monde et une voie de sortie de la pauvreté pour les petits exploitants. *Jefferson Shriver/CRS*

Pour être efficaces, les réglementations imposent des sanctions en cas de non-respect. Les solutions réglementaires doivent être fiables, pour que les acteurs puissent construire leur modèle opératoire sur des conditions stables.

Instruments axés sur le marché : Les instruments axés sur le marché utilisent les marchés pour créer des incitations afin qu'un secteur d'activité particulier adopte le comportement souhaité. Cela peut inclure des taxes favorables, des subventions, des prêts ou d'autres formes d'appui aux entreprises ou acteurs privés. Ce type d'appui peut réduire les risques de participation à la filière en aplanissant les obstacles à l'entrée ou en réduisant les incertitudes entourant un marché particulier. Il convient de noter que ce type d'interventions fausse les forces du marché et peut créer un « profit artificiel », et qu'il n'est donc généralement pas viable à long terme.

Instruments volontaires : Ces instruments sont utilisés pour créer le changement sans modifier les lois ni les réglementations. Du côté de l'offre, ils peuvent inclure la recherche et le développement sur le secteur bénévole ou des démonstrations de technologies par des entreprises privées. On peut citer par exemple la recherche sur les énergies de remplacement ou les traitements médicaux (bien que des subventions publiques interviennent fréquemment pour encourager ce comportement volontaire). Lorsque des entreprises privées choisissent de n'utiliser que certains intrants ou sources répondant aux normes définies à l'instigation de l'industrie, ce comportement volontaire peut également apporter des changements positifs dans un marché.

Les instruments volontaires axés sur la demande peuvent aider à promouvoir les filières. Ajouter la perspective des consommateurs peut changer la façon dont les filières sont organisées et ce qu'elles produisent. L'expérience avec la pression des consommateurs montre que les entreprises attachent de l'importance à l'opinion des consommateurs et qu'elles sont prêtes à mettre en place des normes plus strictes si les consommateurs sont disposés à accepter un prix plus élevé.

Les normes volontaires peuvent aussi être appliquées en prévision de nouvelles réglementations plus rigoureuses que les lois actuelles. Parfois, les entreprises décident d'adopter des mesures réglementaires plus strictes pour se mettre en conformité avec de nouvelles lois avant que celles-ci ne soient votées.

EXEMPLE : NORMES VOLONTAIRES POUR LES MÉTHODES DE PRODUCTION BIOLOGIQUE

L'introduction des labels « certifié biologique » ou « commerce équitable » démontre comment la demande des consommateurs a encouragé les entreprises à adopter de nouvelles normes rigoureuses et à ouvrir de nouveaux débouchés pour répondre à un besoin particulier des consommateurs.

CAS : INFLUENCE DE CRS SUR LA POLITIQUE SOCIALE DANS LE SECTEUR PUBLIC ET LE SECTEUR PRIVÉ : LE CAFÉ ET LE TRAVAIL EN SERVITUDE AU BRÉSIL

Problème/contexte :

- Le café est un secteur d'activité important au Brésil, qui compte plus de 300 000 exploitations de café.
- Avec un engagement institutionnel résolu en faveur de la transparence, la Commission nationale pour l'éradication du travail en servitude (qui dépend du ministère brésilien du Travail et de l'Emploi) a publié une « liste noire » dénonçant les exploitations et les entreprises appliquant des pratiques de travail délétères et illégales.
- En 2013, quinze exploitations de café ont été placées sur cette liste pour avoir employé des travailleurs dans des « conditions relevant de l'esclavage », y compris le travail forcé, des journées de travail exténuantes, des conditions de travail dégradantes et la servitude pour dette.

Campagne :

- 2013-14 : CRS a demandé à une ONG partenaire *Reporter Brasil* d'effectuer des recherches sur le travail en servitude dans les filières du café.
- 2013-16 : Coffeelands a publié des messages de blogue pour dénoncer le problème auprès du public américain et de la communauté internationale du café, et pour encourager les consommateurs de café à défendre l'intérêt public.
- 2016 : CRS a rédigé et publié une note de politique *EXPLORING ISOLATED CASES OF MODERN SLAVERY : Farmworker Protections and Labor Conditions in Brazil's Coffee Sector*. Pour l'intégrale du rapport, consulter : <http://bit.ly/23u0iSS>
- Les entreprises brésiliennes ont été invitées à signer le *Pacte national pour l'éradication du travail en servitude* afin de cartographier les risques du travail sur la chaîne d'approvisionnement et à se joindre à InPACTO, plateforme créative pour l'engagement continu du secteur privé en faveur de l'élimination des chaînes d'approvisionnement recourant à de la main-d'œuvre esclave au Brésil.

- CRS a demandé au Congrès américain d'adopter la *Business Supply Chains Transparency for Trafficking and Slavery Act*, qui exigerait des entreprises américaines de faire rapport sur les efforts déployés pour éliminer ou remédier à la traite et à l'esclavage dans les chaînes d'approvisionnement.

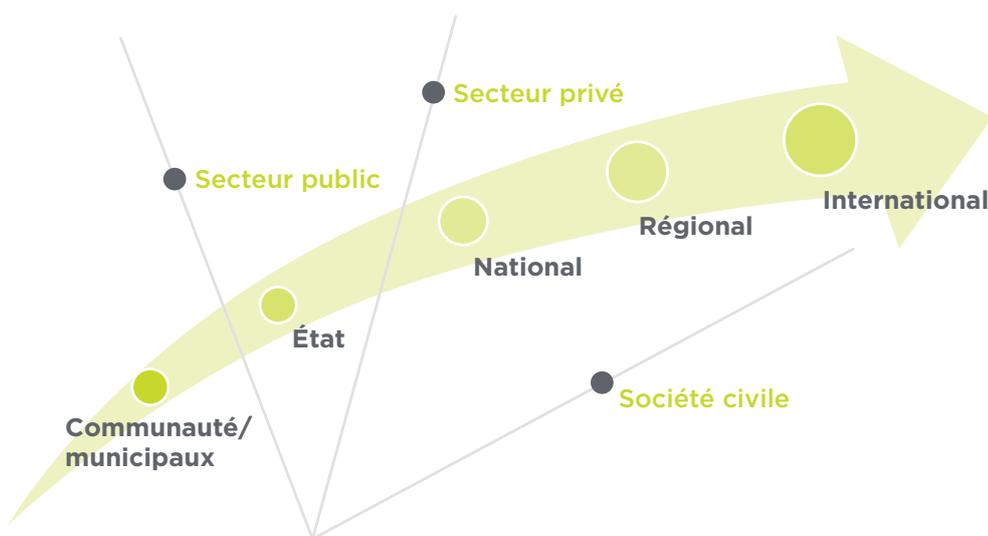
Résultat :

- 2015 : La SCAA (Specialty Coffee Association of America) a créé un Comité paysan au sein de son Conseil sur la durabilité et désigné le travail agricole comme l'un des « enjeux majeurs à l'origine » du secteur. CRS préside ce comité.

ÉLABORATION DES POLITIQUES ET PLAIDOYER

L'étape suivante dans le processus d'élaboration des politiques est de déterminer à quelle échelle l'intervention stratégique est le plus appropriée : communauté, État, national. La plupart des interventions de CRS sont mises en place au niveau municipal et communautaire. Ensuite, déterminez quel segment d'acteurs d'intervention de politique affecte, et si elle doit être dirigée par le secteur public, le secteur privé ou la société civile.

Il est important de noter que dans de nombreux pays en développement, la plupart des actifs travaillent dans le secteur informel, où l'influence des politiques gouvernementales est limitée. **Ce facteur doit être pris en considération dans la conception des politiques** en réfléchissant à la portée possible des politiques. Où l'intervention doit-elle avoir lieu pour avoir le plus d'impact ?

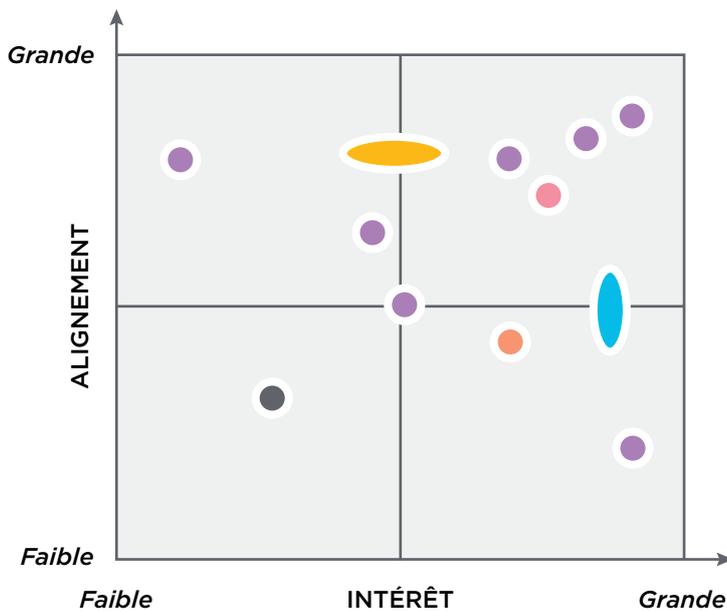


Échelle de l'intervention et acteurs (illustration originale par l'auteur)

Recensez les acteurs clés de l'analyse des filières antérieure (chapitre 2), et faites la liste de tous les acteurs pouvant affecter le résultat des politiques (partenaires, personnes à influencer, etc.).

- Différents ministères (Commerce, Agriculture, Travail)
- Secteur privé
- Représentants élus
- Acteurs le long de la filière : fournisseurs d'intrants, coopératives agricoles, clients
- Population dans la zone d'intervention du projet

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS



Extrait d'un document du LACRO de CRS fourni par Dan McQuillan

Les acteurs sont cartographiés en fonction d'éléments tangibles sur les comportements : discours, attitudes, procédures, ainsi qu'en utilisant des études de fond, des entretiens, une connaissance directe des acteurs, l'observation, etc. Les questions suivantes sont également utiles pour la cartographie :

Alignement : Sont-ils d'accord avec notre approche ? Sont-ils d'accord avec nos hypothèses ? Ont-ils les mêmes priorités d'action ? Leur réflexion est-elle alignée sur la nôtre ?

Intérêt : Consacrent-ils du temps et de l'argent à un problème ? Veulent-ils que quelque chose se produise (que ce soit pour ou contre ce que nous proposons) ? Organisent-ils des événements sur le sujet ou y participent-ils ? Abordent-ils publiquement la question ?

Approche : Comment entreprendre des interventions de politique (tiré du projet Feed the Future)

- Réunir les parties prenantes pour un processus inclusif de dialogue et d'élaboration des politiques :
 - Susciter l'élan nécessaire aux réformes
 - Promouvoir le partage des savoirs entre les pays et les régions
 - Faciliter la coordination des initiatives régionales
 - Établir ou appuyer des mécanismes de concertation en continu
- Renforcement des capacités : pour que les institutions et les groupes de parties prenantes locales promeuvent et mettent en œuvre les politiques environnementales favorables.
 - Visites d'étude, formation, modernisation des infrastructures
- Plaidoyer Direct :
 - documents de politique, diplomatie, groupes de travail, recherche et campagnes de communication

ÉTUDES DE CAS

ACORDAR (ALLIANCE TO CREATE RURAL DEVELOPMENT THROUGH AGRO-ENTERPRISE RELATIONSHIPS), NICARAGUA

CRS a joué un rôle de facilitation pour favoriser des relations de collaboration entre les entreprises coopératives, les acteurs de la chaîne d'approvisionnement du secteur privé et la municipalité de Rancho Grande afin de créer un environnement commercial/municipal plus favorables aux filières agricoles.

PHASES DU PROGRAMME



- *Phase I* : Susciter l'intérêt et l'adhésion des autorités locales. Expliquer aux maires les avantages liés à la participation, en particulier l'augmentation des recettes fiscales et de l'investissement local. Engagements officiels des pouvoirs publics.
- *Phase II* : Renforcement des capacités des agriculteurs Formation au cadre juridique municipal et élaboration de plans d'action pour exercer des pressions auprès des autorités
- *Phase III* : Participation active. Des groupements d'agriculteurs (y compris des groupes de femmes) dans les organes de prise de décisions municipaux et les commissions techniques
- *Phase IV* : Mécanismes pour la poursuite de l'engagement. Y compris la transparence gouvernementale et des méthodes de décision participatives

IMPACT

- Travail aux côtés de 3 000 bénéficiaires directs
- Incité 25 municipalités à investir 19 millions d'USD dans les filières : infrastructure (routes et eau) et appui aux filières (installations de stockage, assainissement, accès au marché)
- 16 règlements juridiques mis en œuvre, y compris : protection contre les incendies (forêts et agriculture), protection et utilisation appropriée des sources d'eau réglementation des zones d'irrigation, gestion de l'eau à usage agricole et des déchets solides et protection des bassins hydrographiques et des réserves naturelles
- Augmentations de la production, du revenu, des ventes, des créations d'emplois

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

- Municipalités cibles avec un gouvernement responsable, qui s'engagent à suivre de méthodes participatives de gestion.
- Travail avec des groupements paysans résolument tournés vers l'avenir et dotés de capacités organisationnelles.
- Sélection d'une zone d'intervention par l'analyse des besoins et des possibilités en termes de conditions sociales, environnementales et économiques.
- Établir une relation de confiance avec les autorités locales par le biais du dialogue.

REVITALISER LA VANILLE EN OUGANDA



From Joel Okwir, CRS Uganda

Survol : L'Ouganda n'a pas de cadre réglementaire clair pour l'industrie de la vanille. En raison de l'ampleur des vols de vanille, de nombreux agriculteurs, par précaution, récoltent et vendent leur vanille quand elle est encore immature. En l'absence de lois réglementant le commerce de vanille, cette pratique risque de continuer à menacer à la fois l'approvisionnement en vanille de qualité supérieure et les moyens de subsistance des petits exploitants agricoles. Pour l'État ougandais, réglementer la chaîne d'approvisionnement en vanille n'est pas une priorité compte tenu de ses faibles volumes par rapport à d'autres denrées telles que le café et le cacao, ainsi que l'inaction de l'Association des exportateurs de vanille (VANEX). CRS s'efforce de résoudre ces problèmes en mobilisant et en collaborant avec les acteurs du secteur privé, les institutions agricoles, ainsi que les autorités locales et centrales.

OBJECTIFS POLITIQUES

1. Plaider auprès des structures gouvernementales locales et centrales pour influencer une législation au niveau local et national portant sur la production et le commerce de la vanille.
2. S'assurer que les politiques des secteurs public et privé soient mises en place pour protéger les récoltes de vanille mûre contre le vol et interdire le commerce de la vanille immature.
3. Accorder un rang de priorité plus élevé au sous-secteur de la vanille dans le plan stratégique de l'État pour le secteur de l'agriculture.

APPROCHE

DÉFINITION DES PRIORITÉS D'ACTION :

- Réunion des parties prenantes
- Sensibilisation/appropriation des populations
- Engagement des autorités de district
- Engagement direct de l'État avec les parties prenantes

FORMULATION DES POLITIQUES :

- Élaboration d'un cadre de réglementation

PRISE DE DÉCISIONS :

- À l'échelon des autorités locales/de district, une ordonnance relative la vanille a été rédigée avec la collaboration des parties prenantes à divers stades. CRS a facilité les communications et le financement.

À l'échelon des autorités centrales/nationales, un instrument de politique ministériel a été rédigé pour régler l'achat, la transformation et l'exportation. Communiqué aux parties prenantes aux fins de commentaires. CRS

CADRE CONCEPTUEL

PROGRÈS

- Forte résolution des responsables gouvernementaux et initiative Vanille durable
- Création du bureau Vanille au sein du ministère de l'Agriculture, de l'Industrie animale et des Pêches
- Les autorités locales du district de Kasese ont adopté l'ordonnance relative à la vanille, soumise pour approbation par le solliciteur général du gouvernement
- Dix sous-comtés du district de Kasese ont adopté les statuts relatifs à la vanille
- Directive du président de l'Ouganda visant à appuyer les organismes de sécurité chargés de faire appliquer les et ordonnances relatives à la vanille
- Arrestations et poursuites des contrevenants

DIFFICULTÉS

- Difficulté d'harmoniser les intérêts des différents acteurs de la filière
- Risque d'ingérence politique
- Difficulté à obtenir l'adhésion des autorités en raison de l'expérience de l'effondrement des prix de la vanille
- Obtenir la confiance du secteur privé/des acheteurs de vanille
- Corruption dans le secteur public, particulièrement dans le traitement des contrevenants

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- Champion des besoins considéré comme neutre par toutes les parties prenantes
- Gagner la confiance des acteurs, surtout le secteur privé, prend du temps, exige un engagement continu et des propositions de valeur clairement définies
- Message clair sur les intentions et les actions
- Secteur privé disposé à soutenir des mesures (y compris financières) s'il est convaincu des avantages.

TRAVAIL DE GROUPE : RECENSER ET RÉGLER LES GOULETS D'ÉTRANGLEMENT TENANT AUX POLITIQUES

1. En utilisant les produits que vous avez déjà générés (modèle opératoire, cartographie des filières, etc.), recenser les goulets d'étranglement tenant aux politiques, existants ou potentiels, au sein de votre filière. Dressez la liste de ces goulets d'étranglement. Déterminez les dimensions liées au genre dans ces goulets d'étranglement.
2. Examinez si vous êtes capables de résoudre de manière pratique certains de ces goulets d'étranglement dans le cadre de votre projet. Classez par ordre de priorité les problèmes liés à l'élaboration des politiques qu'il convient d'aborder.
3. Expliquez votre approche :
 - À quel niveau interviendrez-vous (local, national, international, secteur privé) ?
 - Qui sont les principaux acteurs ?
 - Comment allez-vous intervenir (c.-à-d. sensibilisation des parties prenantes, collecte de données sur le problème, partenariat avec les autorités locales...) ?
4. À partir de vos conclusions, présentez un plan d'action pour améliorer votre filière à l'aide des interventions de politique.



Station de broyage du café par voie humide en Amérique centrale.
Oscar Leiva/Silverlight pour CRS

Chapitre 10

Gestion de la performance et apprentissage

OBJECTIFS DU CHAPITRE

- Comprendre en général quel type de données doit être collecté à chaque étape pour évaluer les performances des filières
- Savoir quels outils sont recommandés à chaque étape

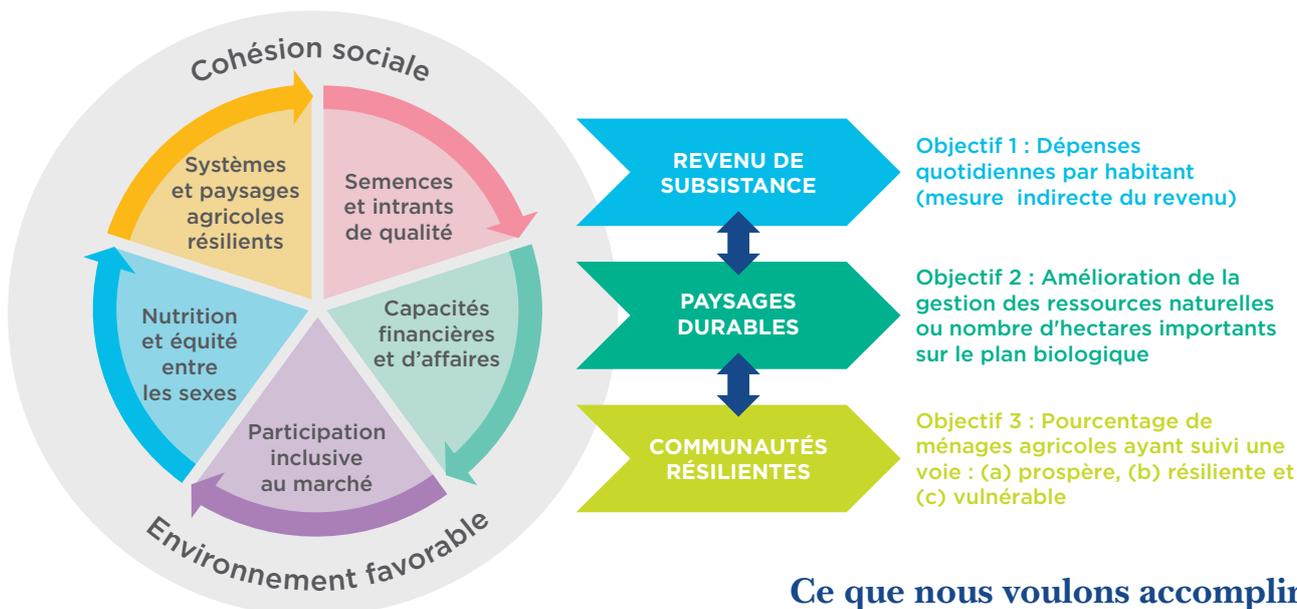
L'argument convaincant en faveur des projets d'appui aux filières est qu'ils ont le potentiel d'impulser l'innovation technologique, d'améliorer les revenus des petits exploitants et de créer des emplois. Il s'agit alors de se demander comment savoir si les filières tiennent leurs promesses. Les filières améliorent-elles la vie des agriculteurs et de ses autres acteurs ? Ce chapitre se penche sur la mesure des performances des filières et présente des méthodes pour établir des indices de référence concernant les revenus, ainsi que des exemples de plans de suivi-évaluation et d'indicateurs de performance.

MEAL ET INDICATEURS SUR LES FILIÈRES

L'équipe Agriculture et moyens de subsistance de CRS a sélectionné un ensemble de 25 indicateurs pour évaluer les progrès accomplis au regard de la [théorie du changement](#) pour l'agriculture et les moyens de subsistance (voir la liste complète à **l'annexe 10.1**). Certaines de ces mesures se concentrent sur les agriculteurs et la chaîne de valeur.

La théorie du changement du programme Agriculture et moyens de subsistance de CRS compte sept composantes notionnelles qui, quand on les combine, nous permettent d'établir les éléments probants montrant comment notre travail mène aux trois principales mesures d'impact (côté droit de la figure ci-dessous).

La théorie du changement du programme de CRS Agriculture et moyens de subsistance



Ce que nous voulons accomplir ?

Figure 22. Composantes de la théorie du changement pour les moyens de subsistance agricoles.

MESURES AU NIVEAU DE L'EXPLOITATION AGRICOLE

La **composante 5** est axée sur la mesure « Facilitation l'accès au marché », qui est la plus pertinente pour les programmes d'appui aux filières. Les deux principaux indicateurs pour la composante 5 sont axés sur les agriculteurs et incluent *Valeur des ventes incrémentales* et *Revenu net brut*. Le calcul de la marge brute prend en compte les ventes ; un seul protocole est donc défini pour les deux indicateurs.

Composante 5 : Mesures

Composante 1 Valeur des ventes incrémentales (collecte effectuée au niveau de l'exploitation agricole) (USD) par sexe et par tranche d'âge - Indicateur de l'USAID 4.5.2-23

Composante 2 Revenu net brut par hectare de système agricole (USD/ha) par sexe et par tranche d'âge - Indicateur de l'USAID 4.5-16, 17, 18

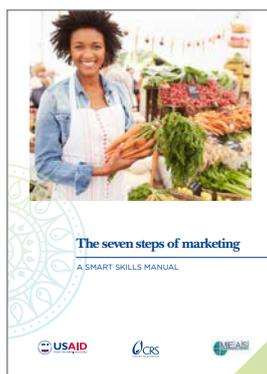
FARMBOOK

Farmbook est un ensemble d'outils qui permet aux agents de terrain d'en apprendre davantage sur les marchés et les liens avec les marchés et d'acquérir les compétences nécessaires pour analyser les revenus des agriculteurs et la performance des marchés. Farmbook comporte deux composantes principales : les guides de compétences SMART (voir ci-dessous) et un calculateur de marge brute.

Principes du marketing



Sept étapes du marketing



Les méthodes permettent aux agents de terrain d'apprendre les outils analytiques de base, qui peuvent être appliqués au cas des filières. Toutefois, cette analyse est surtout axée sur le niveau de la parcelle.

Calculateurs des coûts-avantages des cultures : Dans la phase de conception du projet, il est nécessaire d'exécuter certains modèles économiques sur les coûts et les recettes potentiels d'une culture/production animale donnée avant que nous ne commençons à promouvoir tel ou tel investissement. Nous devons toujours nous demander si ce que nous recommandons à nos agriculteurs est rentable. Il est surprenant que de nombreux programmes ne suivent pas cette règle et dérogent ainsi au principe consistant à « ne pas nuire ». Promouvoir des idées sans comprendre les risques, les coûts et les avantages peut être très problématique si les agriculteurs perdent de l'argent. Farmbook fournit une simple analyse de la marge brute qui peut être effectuée au début d'un projet et avec les agriculteurs tout au long des saisons. CRS a aussi quelques feuilles Excel qui peuvent être utiles au début et au cours d'un projet pour enregistrer les coûts, les revenus et les profits des agriculteurs. Il est recommandé que dans CHAQUE projet, nous effectuions cette analyse avec un échantillon d'agriculteurs et d'agricultrices. Un exemple détaillé est donné dans **l'annexe 10.3**.

MÉTHODOLOGIE DU REVENU DE SUBSISTANCE

Une autre façon d'évaluer l'efficacité d'une filière pour les agriculteurs est d'évaluer les changements dans leur revenu de subsistance. L'indicateur Revenu de subsistance permet d'évaluer si une famille est en mesure de gagner des revenus suffisants pour pouvoir atteindre un niveau de vie décent dans une région ou un endroit donné. Une fois que cet indicateur a été défini, il peut être utilisé pour guider une variété de conversations sur le point de savoir si les interventions d'un projet spécifique permettent réellement aux agriculteurs de bien vivre. Ce type d'analyse est utile en ce sens qu'elle va au-delà des effets d'une seule filière sur la famille et qu'elle permet de mieux comprendre dans quelle mesure une approche des filières commerciales spécifique affecte le bien-être économique d'une famille dans son ensemble.

Définition : Le « **revenu de subsistance** » est le revenu qui est suffisant pour que le soutien économique du ménage et sa famille jouissent d'un niveau de vie décent. Les éléments d'un niveau de vie décent incluent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, la santé, le transport, les vêtements et d'autres besoins essentiels, y compris les imprévus. Ces éléments sont définis conformément à la méthodologie commune élaborée par les experts, Richard et Martha Anker, et utilisés par la Global Living Wage Coalition.

La méthodologie du revenu de subsistance s'appuie sur la méthodologie mise au point pour le calcul d'un « **salaire de subsistance** », **il s'applique au ménage**. Le salaire de subsistance est un peu plus facile à calculer, car il détermine combien gagne un salarié donné. Le calcul du revenu des agriculteurs est plus complexe, car il inclut les revenus provenant de multiples produits et saisons, les revenus du travail non agricole, peut-être la migration saisonnière, les envois de fonds et les revenus provenant d'autres membres de la famille. Par conséquent, lorsqu'on interprète les résultats de cette approche, on doit prendre en considération combien une filière contribue à la réalisation d'un revenu de subsistance.

DE QUOI SE COMPOSE UN INDICATEUR DU REVENU DE SUBSISTANCE ?

Le « revenu de subsistance » est le revenu (en espèces) qui est suffisant pour que le soutien économique du ménage et sa famille jouissent d'un niveau de vie décent. S'appuie sur la méthodologie mise au point pour le calcul d'un salaire de subsistance, mais s'applique aux ménages.

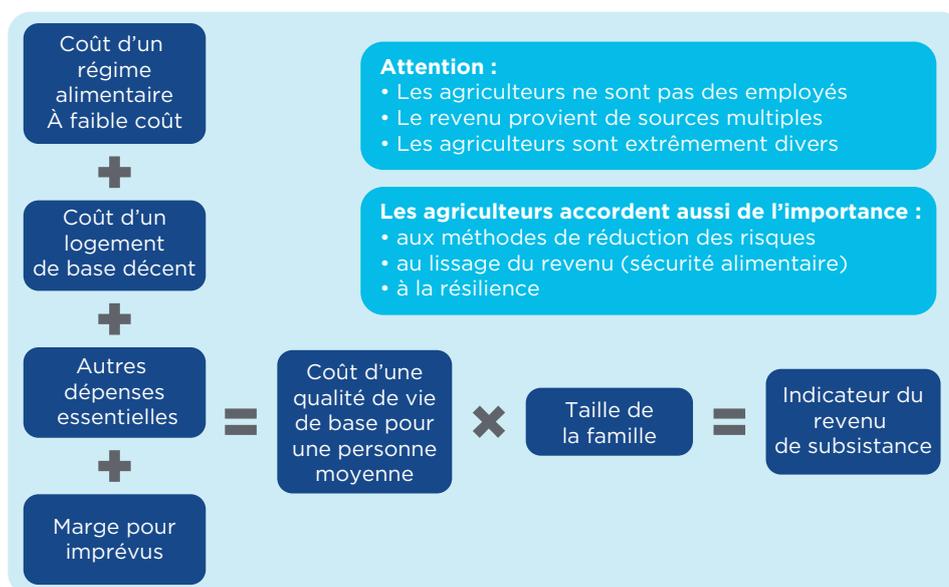


Figure 23. Exemple d'indicateur du revenu de subsistance

Le projet de CRS visant à revitaliser la vanille en Ouganda a mené une étude de base dans laquelle ont été calculés les revenus actuels des cultivateurs de vanille, le revenu de subsistance de référence, puis des scénarios ont été établis pour ce qui était nécessaire pour qu'un agriculteur atteigne ce niveau. Les détails de l'exemple complet sont inclus dans l'**annexe 10.2**.

Indice de l'autonomisation des femmes dans l'agriculture pour les filières (WEAIVC) :

Le WEAI a été développé en collaboration par l'[Agence des États-Unis pour le développement international \(USAID\)](#), l'[Institut international de recherche sur les politiques alimentaires \(IFPRI\)](#) et l'[Oxford Poverty and Human Development Initiative \(OPHI\)](#). Le WEAI et le WEAI abrégé sont conçus pour évaluer le degré d'autonomisation des femmes dans les ménages agricoles. Le WEAIVC est conçu de façon à mesurer l'autonomisation des femmes et des hommes dans l'ensemble de la chaîne de valeur : (1) producteurs, (2) entrepreneurs et (3) travailleurs salariés, transformation, échanges commerciaux et commercialisation. Il est utilisé à titre expérimental au Bangladesh et aux Philippines. Pour de plus amples renseignements sur le WEAIVC, contactez votre spécialiste des questions d'égalité entre les sexes.

ÉVALUATION DES COOPÉRATIVES

Les organisations paysannes sont au cœur de la théorie du changement AL-SPA, car ces structures fournissent le fondement sur lequel d'autres compétences (comme l'amélioration de la production, la formation en matière financière et les liens avec le marché) peuvent s'appuyer. Compte tenu de leur rôle essentiel, il est important d'analyser l'efficacité de ces organisations. CRS a développé des outils pour évaluer les performances des coopératives et des groupements d'agriculteurs. Évaluer les coopératives nous aide à déterminer la qualité de la gestion. CRS dispose d'un outil



Cultivateurs de soja en Tanzanie. *Dan Barthmaier/CRS*

d'auto-évaluation des coopératives, développé par Veronica Gottret et al, (20XX). Cet outil de diagnostic nous permet de surveiller :

- Le rendement de la gestion administrative et financière des organisations de producteurs
- La qualité des services techniques, financiers et commerciaux offerts par l'organisation à ses associés
- La force de leurs processus organisationnels
- L'équité entre les sexes

Cet outil comporte deux éléments :

Un questionnaire qui permet d'évaluer les compétences et les services fournis par l'organisation à différents niveaux au sein de l'organisation, c'est-à-dire, avec les agriculteurs, le conseil d'administration, la direction, le personnel opérationnel et les partenaires. L'évaluation passe en revue une gamme de domaines liés à la gestion, puis fournit des scores de performance allant de 1 à 5. Les critères de base pour l'auto-évaluation sont illustrés dans le **tableau 19**. Ce tableau inclut également la pondération accordée à chaque domaine en fonction de son importance.

Une feuille de calcul Excel, où les données sont saisies et analysées. L'outil Excel produit un graphique qui illustre les performances actuelles du groupe. Le guide d'auto-évaluation facilitée des organisations de producteurs est disponible sur le site SharePoint d'Agriculture et moyens de subsistance. Les résultats de cette évaluation sont consignés sur un schéma en araignée qui permet de voir rapidement le score d'une organisation dans toutes les catégories et par rapport aux objectifs fixés et peuvent être suivis dans la durée.

Tableau 19. Contenu du Guide d'auto-évaluation des organisations de producteurs

Domaines principaux	Domaines secondaires	Pondération
1. Orientation stratégique de l'entreprise	1.1 Vision stratégique et plan stratégique	0,15
	1.2 Plan d'entreprise	
	1.3 Stratégies d'entreprise spécifiques	
	1.4 Stratégies transversales	
2. Structure organisationnelle et fonctionnalité	2.1 Structure d'organisation et fonctions	0,15
	2.2 Statut juridique de l'organisation	
	2.3 Structure de gestion et fonctionnalité	
	2.4 Structure opérationnelle et fonctionnalité	
3. Gestion opérationnelle	3.1 Gestion administrative	0,20
	3.2 Gestion financière et comptable	
	3.3 Gestion technique/technologique	
	3.4 Gestion commerciale	
	3.5 Gestion environnementale	
	3.6 Gestion des processus de communication interne et externe	
	3.7 Développement d'alliances	
4. Processus organisationnels	4.1 Participation et représentativité	0,20
	4.2 Leadership et transparence	
	4.3 Membres et engagement	
5. Services offerts par l'organisation	5.1 Services commerciaux	0,30
	5.2 Services de renforcement des capacités	
	5.3 Services financiers	

ÉVALUATIONS DES FILIÈRES

Le système MEAL du programme PROGRESA Norte de CRS Nicaragua est un exemple de système global utilisé pour évaluer les performances tout au long de la filière (voir les niveaux et les mesures dans le tableau X ci-dessous). Quand vous créez de tels systèmes MEAL, assurez-vous que les données sont au moins ventilées par sexe, voire par âge.

Tableau 20. Niveaux de la filière et mesures associées

Niveau/acteur de la filière	Méthode de collecte des données
Ménages de producteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête auprès des ménages sur les « cinq capitales » • Registre des ventes, coûts et revenus nets • Enquête sur les indicateurs de progrès vers la sortie de la pauvreté • Enquête sur la sécurité alimentaire
Organisations de producteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-évaluation facilitée • Livres org. : registre des coûts, ventes, revenus nets et indicateurs financiers
Partenaires de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des services : • Accès • Couverture • Pertinence • Durabilité
Secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie LINK, pour évaluer les modèles opératoires, les pratiques et les relations avec les acteurs de la filière
Secteur public	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de contexte • Influence des normes • Cadres réglementaires • Incitations

MESURES : NIVEAU DES MÉNAGES

L'information est recueillie sur les technologies et pratiques mises en œuvre par les agriculteurs. L'information relative à la productivité est recueillie sur les domaines et les volumes de production ; le revenu est fonction des ventes ; les coûts de production fournissent des informations sur les investissements. Les cinq capitales fournissent des informations sur les savoirs, les relations, les ressources naturelles, physiques et financières dont disposent les producteurs ; l'indice sur les conditions de vie (indice de pauvreté) fournit une mesure de la sécurité et de la diversité alimentaires. De même, la fréquence et la couverture sont prises en compte dans la collecte de données. Le tableau ci-dessous illustre ces éléments.

Tableau 21. Niveaux de la filière et mesures associées

Description	Fréquence	Couverture
<ul style="list-style-type: none"> Technologies et pratiques agricoles et d'élevage Productivité Revenu - Ventes Coûts de production Cinq capitales Indice de progression vers la sortie de la pauvreté Sécurité alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de base Évaluation à mi-parcours Évaluation finale 	<ul style="list-style-type: none"> Échantillon de population
<ul style="list-style-type: none"> Capacités Biens et services 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi mensuel régulier 	<ul style="list-style-type: none"> 100 %
<ul style="list-style-type: none"> Technologies et pratiques agricoles et d'élevage Productivité Revenu - Ventes Coûts de production 	<ul style="list-style-type: none"> Campagnes de suivi semestrielles 	<ul style="list-style-type: none"> Échantillon de population

MESURES AU NIVEAU DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

Au niveau de la coopérative, l'outil d'évaluation des coopératives a été utilisé, et l'information recueillie fournit un aperçu de leurs performances commerciales, mesurées dans six domaines : orientation stratégique de l'entreprise ; structure organisationnelle et fonctionnelle ; gestion des affaires ; processus organisationnels ; services offerts par l'organisation et égalité entre les sexes. Elle est ensuite affichée à l'aide du graphique en araignée, les changements étant tracés et comparés dans différentes périodes afin d'évaluer leurs progrès.

Tableau 22. Mesures au niveau des organisations de producteurs

Description	Fréquence	Couverture
Évaluation de la performance des organisations de producteurs, par l'intermédiaire l'auto-évaluation facilitée	Enquête de base et chaque mois	100 % des organisations
Formation et fourniture de biens et de services	Tous les mois	100 % des organisations
Alliances commerciales	Chaque semestre	100 % des organisations

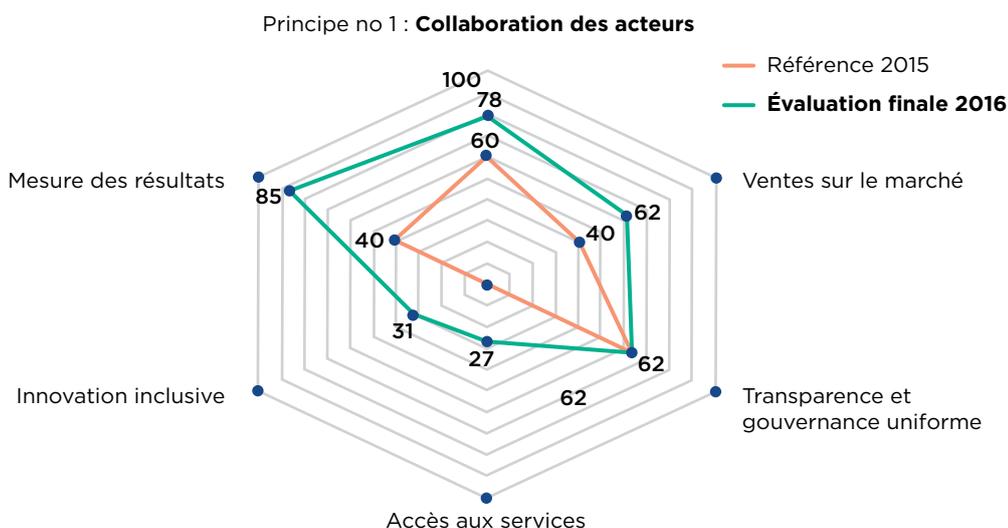
Tableau 23. Mesures au niveau du secteur privé

Description	Fréquence	Couverture
Principes commerciaux inclusifs LINK du CIAT	Ligne de base, évaluation à mi-parcours et évaluation finale	100 % des entreprises

L'évaluation de la performance des organisations de producteurs et des acheteurs se fait à l'aide de la méthodologie du modèle opératoire inclusif LINK du CIAT qui a été détaillée au chapitre 7, *Participation du secteur privé*.

Les résultats de la méthodologie des principes commerciaux inclusifs s'affichent alors dans le même diagramme en araignée comme l'outil d'évaluation des coopératives :

Évaluation de la relation d'affaires entre COOLARPA R.L. et VILCHEZ Tinoco



MESURES AU NIVEAU DES PARTENAIRES DE MISE EN ŒUVRE

Au niveau des partenaires, CRS utilise les outils standard que l'organisation utilise traditionnellement.

Tableau 24. Mesures au niveau des partenaires de mise en œuvre

Description	Fréquence	Couverture
• Évaluation SRFMP (Guide d'évaluation standard)	• Référence	• 100 % des organisations
• Analyse de l'apprentissage et partenariat avec CRS	• Évaluations à mi-parcours et finales	• 100 % des organisations
• Évaluation des services : Accès, couverture, applicabilité, pertinence, viabilité	• Évaluations à mi-parcours et finales	• 100 % des organisations



Asad Zaidi pour CRS

Tableau 25. Mesures au niveau du secteur public :

Description	Fréquence	Couverture
• Fourniture de services et alliances (autorités nationales et municipales)	Au départ et tous les deux ans	100 % des institutions travaillant sur le projet
• Analyse de contexte Influence • Normes et réglementations • Cadres et mesures incitatives	Au départ et tous les deux ans	100 % des institutions travaillant sur le projet
• Fourniture de services et alliances (autorités nationales et municipales)	Référence et tous les deux ans	100 % des institutions travaillant sur le projet

Ces mesures sont rassemblées et utilisées pour obtenir une perspective globale sur la manière dont la filière fonctionne. Il s'agit d'un processus compliqué et CRS commence tout juste à apprendre comment faire ce travail. Toutefois, nous estimons qu'il est important que les travaux futurs se concentrent uniquement sur les gains au niveau des agriculteurs, mais aussi au niveau des organisations paysannes pour que nous puissions observer si nos principaux clients réalisent les types de gains envisagés dans les plans d'activités initiaux.

Il est également important d'élargir notre réflexion pour suivre et mesurer les performances de la filière en général, car la durabilité et la mise à l'échelle seront tributaires de la compétitivité et des ventes tout au long de la filière.



Catholic Relief Services, 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA
Pour plus d'informations, contactez pqpublications@crs.org.