

Business INSOLITE

Réflexions sur le programme 2SCALE

Consortium 2SCALE

Édition

Avec le soutien de



Business INSOLITE

Réflexions sur le programme 2SCALE

Consortium 2SCALE



Édition



Avec le soutien de



Citation correcte : 2SCALE, 2019. Business INSOLITE. Réflexions sur le programme 2SCALE. IFDC, BoP, ICRA, KIT, Amsterdam.

Contributors: Abalo Adodo, Grégoire Oniankitan Agai, Mathias Ahounou, Geneviève Audet-Bélanger, Tekalegn Ayano, Judith Chabari, Assefa Degefu, François Dossouhoui, Peter Gildemacher, Olugbenga Stephen Idowu, Alhassan Issahaku, Peter Kiriimi, Eric Lakoussan, Arnoldus Maatman, Janet Macharia, Douglas Magaja, Jacqueline Ndambuki, David Njenga, Irene Njogu, Francis Nthuku, Thompson Ogunsanmi, Gabriel Olengo, Kwame Pipim, Hiwot Shimeles, Faoussa Tadjou, Addis Teshome, Baba Togola, Mahamane Toure, Youssef Traore, Niek van Dijk, Ajay Varadachary, Raphael Vogelsperger, Allan Wayira et Bertus Wennink.

Conception graphique : Anita Simons, www.symsign.nl

Traduction de l'anglais : Carole Salas, Christelle Trautmann et Maliki Kamara, Lunarmonia, www.lunarmonia.com

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires. Les lecteurs sont encouragés à reproduire, partager et citer des extraits de cette publication, à condition que les auteurs et les éditeurs en soient dûment remerciés.

Contact : avaradachary@ifdc.org

Contents

Chapitre 1	Des partenariats pour une croissance inclusive : l'approche 2SCALE	5
Chapitre 2	Les marchés de la BdP en tant que moteur du développement inclusif de la chaîne de valeur et de l'agro-business	19
Chapitre 3	Les ambitions de croissance d'un transformateur laitier mettent en marche le développement du secteur laitier au Kenya	35
Chapitre 4	Un marché garanti, levier pour l'organisation de la chaîne de valeur	51
Chapitre 5	Bâtir un agrobusiness inclusif : descendre d'un échelon pour faire la différence	69
Chapitre 6	Graines de croissance	81
Chapitre 7	Promo Fruits Bénin: des producteurs agricoles au cœur du développement de l'agrobusiness	93
Chapitre 8	Gouvernance des partenariats	103
Chapitre 9	Stratégies marketing et de distribution efficaces orientées BdP	119
Chapitre 10	La vulgarisation des solutions de nutrition des plantes nécessite plus que la promotion des technologies	133
Chapitre 11	Accès au financement pour le développement de l'agrobusiness inclusif	145
Chapitre 12	Les moteurs locaux de développement de l'agrobusiness inclusif : exemples de l'Éthiopie	161
Chapitre 13	Attirer les jeunes vers l'agrobusiness	173
Chapitre 14	Création de réseaux locaux pour le développement de l'agrobusiness inclusif	185
Chapitre 15	Faciliter la croissance inclusive : leçons apprises par 2SCALE et réflexions pour l'avenir	197



Employées de GUTS Agro Likie, Éthiopie

Photo de Joris Maatman

Des partenariats pour une croissance inclusive : l'approche 2SCALE

Arno Maatman

MESSAGE CLÉ

2SCALE a recours à des partenariats public-privé (PPP) dans le but de faciliter une croissance inclusive. Ce type de partenariats représente un moyen de parvenir à ses fins. Ils ne sont pas statiques, mais évoluent au fil du temps. Certains partenariats sont dirigés par des organisations à la base ou une entreprise, mais prennent la forme de partenariats nouveaux ou plus complexes, multidimensionnels, afin d'étendre les réussites et relever de nouveaux défis.

Introduction

L'Afrique subsaharienne (ASS) compte près d'1 milliard d'habitants, dont la majorité (environ 60 % en moyenne) vit en milieu rural. Bien que la pauvreté ne soit pas seulement un phénomène rural, les habitants de ces zones sont plus souvent frappés par la pauvreté que ceux des villes. Malgré le fait que l'agriculture ne représente qu'approximativement 20 à 50 % du produit intérieur brut (PIB) dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, la majorité de la population rurale dépend principalement de l'agriculture pour son alimentation et ses revenus. En outre, un grand nombre de citoyens sont également des agriculteurs et pratiquent un large éventail d'activités agricoles, allant de l'agriculture de subsistance

à la production horticole intensive (commerciale). Dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne, le secteur agricole emploie la majorité (jusqu'à 90 %) de la population active.

L'agriculture et les industries (alimentaires) connexes ne constituent pas seulement une base économique importante pour les économies rurales et urbaines de l'Afrique subsaharienne. En effet, leur croissance et leur transformation sont également essentielles pour répondre à la demande accrue de denrées alimentaires et s'adapter à l'évolution des modes de consommation.

Heureusement, un nombre croissant d'entreprises et d'entrepreneurs aspire à se démarquer en Afrique, soit en s'approvisionnant localement, soit en offrant des produits abordables et de qualité aux communautés à faible revenu. 2SCALE qualifie ces entreprises et entrepreneurs de « champions de l'agrobusiness inclusif ». Un agrobusiness inclusif est une agro-industrie commercialement viable qui implique, de manière profitable pour elles, les communautés à faible revenu, à savoir, les petits exploitants agricoles et les consommateurs à la base de la pyramide (BdP), de même que les groupes vulnérables, comme les femmes et les jeunes¹.

Les champions de l'agrobusiness inclusif ont de nombreux défis à relever : ils rencontrent souvent des difficultés lorsqu'il s'agit d'acheter des matières premières en quantités suffisantes ; ils sont en compétition sur des marchés incertains, souvent injustes et concurrentiels avec des ressources limitées ; ils ne peuvent pas se permettre d'aller trop loin pour réaliser leurs intentions inclusives ; et ils peuvent être confrontés à une certaine résistance, même au sein de leurs propres organisations. L'objectif de 2SCALE est de soutenir la réalisation d'un agrobusiness durable et inclusif pour qu'il devienne une source d'inspiration pour d'autres entrepreneurs, pour la société civile et les agences publiques qui suivront leur exemple. En démontrant le succès de partenariats d'agrobusiness inclusif, 2SCALE espère initier des changements institutionnels en faveur de conditions de concurrence plus équitables et d'une croissance inclusive.

Ce document aborde le mode de fonctionnement de 2SCALE, en mettant l'accent sur certains types de partenariats qui constituent un moyen au service d'une fin, à savoir un moyen de développer des modèles d'agrobusiness favorisant l'inclusion, présentant un (nouvel) avantage concurrentiel et un potentiel d'expansion. Par nature, les alliances se font et se défont sans cesse, mais celles qui persistent évoluent. Quel que soit l'initiateur, qu'il s'agisse de partenariats public-privé communautaires ou de PPP dirigés par une entreprise pilote, l'évolution aboutit à des partenariats plus complexes et multidimensionnels, ce afin d'approfondir et intensifier la croissance inclusive, de même que relever de nouveaux défis.

Modèles de partenariats

2SCALE facilite la formation de PPP afin de promouvoir l'inclusion dans les chaînes de valeur agricoles. Ces chaînes de valeur s'avèrent souvent des réseaux complexes impliquant de nombreux acteurs, segments, chaînes d'approvisionnement et chaînes connexes, y compris celles qui donnent accès aux intrants agricoles, au financement et aux autres services. Un partenariat s'établit généralement entre l'entreprise inclusive « championne » (une société

¹ Adapté de la définition du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBSCD), citée dans Jenkins et Ishikawa (2010), qui ont été les premiers à forger le terme : « entreprise inclusive ».

privée ou une coopérative commerciale) en tant que partenaire privé, et 2SCALE, en tant que « gestionnaire » des fonds publics de développement. Toutefois, progressivement, les partenariats impliqueront souvent d'autres parties prenantes privées et publiques concernées. On distingue deux grandes catégories de partenariats :

Les partenariats public-privé communautaires – la championne de l'agrobusiness inclusif est une organisation locale (une coopérative ou une petite ou moyenne entreprise [PME] rurale) qui vise à renforcer l'accès au marché en développant de nouvelles stratégies marketing ou canaux de distribution pour servir les segments de consommateurs existants ou nouveaux, avec un regard attentif porté sur le marché à la base de la pyramide. Le rôle de 2SCALE consiste habituellement à soutenir la recherche de nouveaux partenaires commerciaux, optimiser les processus de production et faciliter un meilleur accès aux services pertinents.

Les partenariats public-privé dirigés par une entreprise pilote – la championne de l'agrobusiness inclusif est une moyenne ou grande entreprise qui fournit des intrants aux petits exploitants agricoles ou qui se ravitaille en produits agricoles chez eux. Le rôle initial de 2SCALE dans ce genre de partenariat consiste généralement à soutenir l'établissement de relations commerciales plus solides et équitables entre les acteurs locaux et l'entreprise pilote, favorisant ainsi une meilleure compréhension entre les parties concernées. Nombre de PPP dirigés par une entreprise pilote ont également une composante visant à renforcer les stratégies marketing et de distribution sur les marchés à la base de la pyramide.

ENCADRÉ 1 | EXEMPLES DE PPP COMMUNAUTAIRES ET DE PPP DIRIGÉS PAR UNE ENTREPRISE

- Le soja au Bénin : ce partenariat s'inscrit dans une série d'interventions beaucoup plus longues et plus larges. Dans les années 1990 et au début des années 2000, plusieurs programmes de développement (dont certains gérés par le Centre international pour le développement des engrais (IFDC) se concentraient sur le soja en tant que culture de rotation, principalement pour améliorer la fertilité des sols ; le soja était utilisé dans l'industrie de l'alimentation animale. Toutefois, le soja est peu à peu devenu un produit alimentaire attrayant et un substitut aux produits de viande plus coûteux. Avant l'intervention de 2SCALE, l'IFDC s'est associé à une entreprise béninoise qui transformait le soja en produits à base de farine et vendait ces produits sur le marché régional. 2SCALE a cependant décidé de s'associer à des groupes locaux de femmes transformatrices. Par conséquent, ce partenariat est considéré comme un **PPP communautaire**. Dès le début, ce PPP pour le soja a été motivé par les opportunités offertes par le marché à la base de la pyramide avec des interventions clés concernant la qualité et la commercialisation des produits à base de soja comme les brochettes, le goussi, le lait et le fromage (voir le Chapitre 2).
- Le sorgho au Kenya : ce partenariat a débuté avec Shalem, un agrégateur et négociant de taille moyenne, qui a demandé l'aide de 2SCALE. Shalem travaillait dans une région relativement vaste, à travers un réseau d'agents locaux, pour collecter le sorgho qui était vendu à East African Breweries Ltd. Ce partenariat est considéré comme un **PPP dirigé par une entreprise**. Les premières interventions visaient à améliorer la productivité et la résilience des systèmes de culture du sorgho, développer la stratégie commerciale et la capacité financière de Shalem, et renforcer l'efficacité du système de la chaîne d'approvisionnement (voir le Chapitre 5).

ENCADRÉ 2 | ÉVOLUTION D'UN MODÈLE DE PARTENARIAT COMMUNAUTAIRE VERS UN MODÈLE HYBRIDE

Soja, Ghana Le partenariat pour le soja au Ghana a commencé par des groupes de producteurs en qualité de chefs de file. Cependant, l'attention s'est ensuite déplacée vers le segment de la transformation de la chaîne de valeur, car il s'est avéré qu'il s'agissait de la principale opportunité en mesure d'inclure des femmes transformatrices locales de soja et Yedent (une moyenne entreprise) qui transforme le soja en alimentation animale. Au moment des négociations de partenariats, Yedent s'intéressait également aux produits de consommation humaine à base de soja. Depuis, Yedent a non seulement commencé à produire des produits à base de soja, mais a également mis en place des installations pour former les transformateurs locaux.

ENCADRÉ 3 | ÉVOLUTION D'UN MODÈLE DIRIGÉ PAR UNE ENTREPRISE VERS UN MODÈLE DE PARTENARIAT HYBRIDE

Pommes de terre, Kenya AGRICO est un producteur et négociant établi de pommes de terre de semence dont le siège se trouve aux Pays-Bas. Le partenariat 2SCALE a débuté avec AGRICO, alors que l'entreprise venait d'obtenir une licence relative à l'exportation de pommes de terre de semence pour ses variétés commerciales au Kenya. 2SCALE a sensibilisé les producteurs de pommes de terre aux avantages de l'utilisation de semences de bonne qualité grâce à des démonstrations et a offert une formation sur l'intensification durable de la production ainsi que sur la production de pommes de terre de qualité pour les marchés ciblés. Des problèmes sont néanmoins survenus lorsqu'un grand nombre d'agriculteurs formés n'ont pas pu accéder aux semences de pommes de terre d'AGRICO. Ainsi, lorsqu'un lot de semences de pommes de terre destiné à l'importation n'a pas été accepté par l'organisme de certification, 2SCALE a décidé d'élargir son champ d'application pour inclure le multiplicande de semences de pommes de terre impliquant les semenciers et les systèmes d'approvisionnement, et de se concentrer davantage sur les groupes de producteurs et les entreprises – de petite (Molly Flowers) et grande taille (KEVIAN) – pour co-investir dans des chaînes de valeur inclusives de la pomme de terre.

ENCADRÉ 4 | AJUSTEMENTS DU MODÈLE DE PARTENARIAT EN RAISON DES DÉFIS À RELEVER

Agrumes, Ghana Lorsque Fruittiland, l'entreprise pilote du partenariat, a dû faire face à de graves difficultés (financières), à tel point qu'elle a même dû temporairement fermer son usine, 2SCALE s'est intéressé à la situation et a inclus un autre transformateur d'agrumes, Pinora, dans le partenariat. Ainsi, les producteurs d'agrumes ont pu continuer à vendre leurs fruits de qualité à un prix rémunérateur, par l'intermédiaire de Pinora, à Fair Trade Original, l'acheteur européen qui a également participé au PPP (voir le Chapitre 14 ; Encadré 40).

Sorgho, Ouganda Le partenariat avec Shalem au Kenya a incité l'équipe de 2SCALE en Ouganda à passer d'une focalisation sur les brasseries de Nil Breweries, en tant qu'entreprise pilote, à des agrégateurs et négociants intermédiaires ciblés qui collectent le sorgho pour les brasseries et sont plus directement impliqués dans le développement de relations inclusives avec les petits exploitants agricoles. (voir le Chapitre 5)

ENCADRÉ 5 | ADAPTATION DU MODÈLE DE PARTENARIAT SUITE AUX SUCCÈS REMPORÉS

Légumes, Afrique de l'Ouest

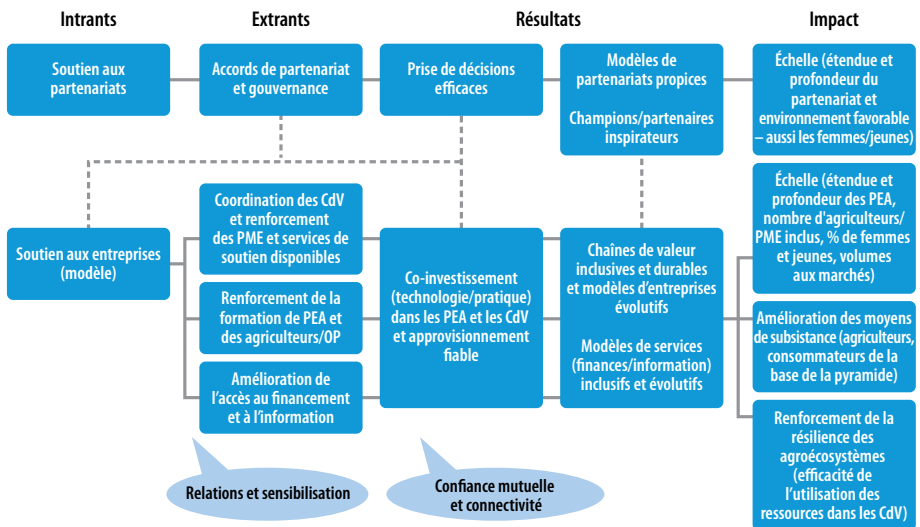
Le partenariat avec East-West Seed International (EWIT) s'est concentré sur la création d'une demande de ses semences de légumes de qualité et des intrants/technologies connexes. Grâce à l'augmentation de la productivité résultant de l'utilisation de semences de haute qualité et des bonnes pratiques agricoles associées, 2SCALE développe des partenariats directs avec des groupes de producteurs de légumes pour établir de nouveaux canaux de commercialisation. Au Nigeria, des négociations ont été entamées avec les supermarchés SPAR pour l'approvisionnement local en légumes à travers les PEA formés avec l'appui de 2SCALE (voir le Chapitre 6).

Photo de Joris Maatman



Récolte de pommes de terre, Kenya

Figure 1 | Représentation schématique des principales voies d'impact de 2SCALE



Dynamique des partenariats

Tous les partenariats de 2SCALE ont évolué au fil du temps, en réponse aux besoins et aux opportunités émergents. Cependant, le rôle central du champion de l'agrobusiness inclusif reste généralement constant. Habituellement, les partenariats se diversifient progressivement. C'est particulièrement vrai pour les partenariats dirigés par une entreprise leader, avec les représentants des petits exploitants agricoles et d'autres acteurs des Pôles d'Entreprises agricoles (PEA) devenant progressivement partie intégrante de la structure de gouvernance de ces PPP. Certains de ces derniers se transforment en hybrides de PPP communautaires et PPP dirigés par une entreprise, à savoir, avec de multiples champions de l'agrobusiness inclusif opérant sur différents segments de la chaîne de valeur. Dans d'autres partenariats, en raison de nouveaux défis ou de nouvelles opportunités survenant dans le développement de chaînes de valeur inclusives, de nouveaux champions apparaissent et deviennent le véritable moteur du PPP.

2SCALE approach

Les PPP ne sont qu'un moyen et non une fin en soi ; ils sont un moyen pour incuber et accélérer un agro-business inclusif. Dans l'approche 2SCALE, il est essentiel de faire une distinction entre le PPP (y compris sa structure de gouvernance), le(s) modèle(s) d'affaire(s) et les opérations liées à la/aux chaîne(s) de valeur visée(s) (voir la Figure 1).

Le PPP est un arrangement institutionnel temporaire. Au niveau des partenariats, des décisions sont prises concernant les interventions prioritaires, les co-investissements, le suivi des résultats et les mesures d'atténuation des risques nécessaires pour accélérer le développement de l'agrobusiness inclusif. En facilitant les partenariats, 2SCALE offre un espace pour développer des modèles d'agrobusiness contextualisés au niveau de

l'entreprise et des dispositions relatives aux chaînes de valeur qui intègrent efficacement les petits exploitants agricoles et les consommateurs à la base de la pyramide. Bien que les partenariats soient censés être éphémères, le modèle d'agrobusiness global qui sous-tend l'ensemble de la chaîne de valeur (c'est-à-dire qui intègre les modèles d'agrobusiness des entreprises et les divers arrangements le long de la chaîne de valeur) est censé être de nature durable. En résumé, le rôle de 2SCALE est de faciliter, par le biais d'un PPP temporaire, le développement de modèles d'agrobusiness et d'accords sur les chaînes de valeur innovants, qui soient plus inclusifs, tout en maintenant ou même en améliorant la compétitivité du secteur avec des résultats durables au-delà du PPP.

Pour développer de tels modèles d'agrobusiness, 2SCALE se concentre sur trois domaines en particulier :

1 Faciliter les PEA

L'accent est souvent mis sur les dispositions contractuelles en tant qu'élément clé du développement de chaînes de valeur plus inclusives. Les dispositions contractuelles (formelles ou informelles) entre les petits exploitants agricoles et un preneur de bonne volonté sont importantes, mais insuffisantes pour établir des relations d'agrobusiness durables et inclusives. L'autonomisation des petits exploitants agricoles et le traitement des asymétries financières et d'information dans la chaîne de valeur sont également nécessaires. C'est là que les PEA entrent en jeu. 2SCALE considère les PEA comme des réseaux localisés qui permettent aux agriculteurs d'accéder de manière autonome à des intrants agricoles de bonne qualité, de bénéficier de services pertinents, de résoudre de (nouveaux) problèmes (innovation) et de négocier avec les prestataires de services et acheteurs (par exemple, en ayant accès à des informations relatives aux fournisseurs et canaux commerciaux alternatifs).

Un PEA implique habituellement des petits exploitants agricoles, des distributeurs d'intrants, des institutions de microfinance (IMF), des entreprises offrant des services agricoles (par exemple pour les services de prêt de tracteurs, la protection des cultures, le traitement post-récolte), des services de vulgarisation et de soutien aux entreprises, et d'autres acteurs pertinents, à condition qu'ils soient à proximité les uns des autres et reliés directement ou indirectement à la même filière. 2SCALE entend faire en sorte que les agriculteurs soient bien conscients de leur propre environnement concurrentiel. Ils doivent connaître les débouchés alternatifs prometteurs pour leurs produits, avoir la liberté et la capacité de servir différents clients lorsqu'ils le souhaitent, tout comme l'aptitude à négocier des conditions commerciales équitables avec leurs acheteurs, y compris leurs partenaires principaux de 2SCALE.

2 Faciliter des relations innovantes et inclusives dans la chaîne de valeur

2SCALE facilite les relations inclusives dans la chaîne de valeur, à savoir depuis le marché, à la base de la pyramide, vers le haut, jusqu'aux petits exploitants agricoles (la chaîne d'approvisionnement de base), en incluant les commerçants et les transformateurs entre les deux. C'est ce que l'on appelle la chaîne d'approvisionnement « à la base ». Les chaînes d'approvisionnement d'intrants fournissent des intrants et des services aux agriculteurs ainsi qu'aux autres acteurs de la chaîne de valeur à la base, allant des semences et des

ENCADRÉ 6 | EXEMPLES TIRÉS DES TROIS DOMAINES D'INTÉRÊT DANS LES PPP 2SCALE

1 Développement de la chaîne de valeur du soja, Bénin

Le PPP autour du soja au Bénin visait à développer des débouchés commerciaux alternatifs pour le soja. Il s'est concentré sur : (1) la mise en place de PEA solides, impliquant les producteurs, les transformateurs locaux et les services de soutien. L'équipe 2SCALE a renforcé la capacité des transformatrices en matière de techniques de transformation hygiéniques/efficaces, de connaissances financières, de planification commerciale et de distribution/vente au détail sur les marchés locaux ; (2) l'innovation dans la chaîne de valeur - de nouveaux produits commerciaux ont été développés et popularisés, tels que les brochettes, le goussi et le lait de soja à base de graines de soja. Des stratégies marketing de ces produits, y compris la sensibilisation des consommateurs, ont été mises en œuvre et les agriculteurs ont reçu une aide pour assurer la liaison, en tant que groupe, avec les acheteurs ; et (3) la prestation de services améliorés - les petits exploitants agricoles ont bénéficié d'un meilleur accès à des semences de haute qualité, des biostimulants (inoculants) et autres intrants/services pour collecter et stocker les produits, ainsi que d'un meilleur accès au financement par le biais de prêts ciblés destinés aux transformatrices (pour le matériel) (voir le Chapitre 2).

2 Développement de la chaîne de valeur laitière, Kenya

Le PPP dans le secteur laitier au Kenya a démarré alors qu'Eldoville, l'entreprise pilote, délocalisait son usine à Oljororok dans le comté de Nyandarua, afin qu'elle se trouve à proximité de ses agriculteurs et acquiert une capacité beaucoup plus importante. Le PPP s'est concentré sur : (1) la mise en place d'un réseau opérationnel d'acteurs du secteur laitier, comprenant, entre autres, des producteurs d'aliments pour animaux et de fourrage, des producteurs de lait, des transporteurs, des transformateurs, la recherche et la vulgarisation ; (2) le renforcement des relations dans la chaîne d'approvisionnement depuis la production et la commercialisation de semences fourragères jusqu'à la commercialisation des produits laitiers auprès des consommateurs. Il s'agit notamment de systèmes d'approvisionnement innovants, offrant la possibilité de payer des prix plus élevés pour un lait de meilleure qualité. De nouveaux produits destinés au marché à la base de la pyramide, tels que les brochettes de soja riches en protéines et les boissons au lactosérum, ont également fait l'objet d'un projet pilote ; et (3) l'amélioration de l'accès aux services de conseil en matière de production fourragère et de stratégies alimentaires pour une meilleure production laitière, ainsi que l'accès au crédit en fonction des antécédents individuels de livraison du lait (voir le Chapitre 3).

3 Développement de la chaîne de valeur de l'ananas, Bénin

Promo Fruits est une entreprise de commerce et de transformation d'ananas appartenant à la coopérative agricole IRA. Le PPP dirigé par Promo Fruits vise à développer son agrobusiness à travers : 1) l'implication renforcée d'organisations de producteurs en tant que fournisseurs, en organisant des visites d'échange et des campagnes de sensibilisation, et en les mettant en relation avec des PME locales et des fournisseurs de services (financiers) ; 2) la production de produits (jus d'ananas pour les consommateurs à la base de la pyramide) et la distribution de jus d'ananas « du dernier kilomètre » par de jeunes micro-entrepreneurs en phase de lancement d'entreprise qui vendent du jus d'ananas sur des chariots ; 3) la professionnalisation du programme de formation et de vulgarisation de Promo Fruits, afin d'améliorer la productivité et l'accès aux intrants (voir le Chapitre 7).

engrais destinés aux agriculteurs aux combustibles et aux matériaux d'emballage pour les transformateurs. La base d'un agrobusiness inclusif repose sur des accords durables entre les acteurs économiques pour échanger les produits suivant des conditions qui offrent une juste récompense par rapport aux efforts déployés. Toutefois, l'établissement de relations commerciales équitables ne suffit pas. Pour assurer une relation d'agrobusiness durable, les acteurs de la chaîne de valeur doivent développer un sentiment de connectivité et de confiance, leur permettant de surmonter ensemble les défis, de co-investir et de rechercher une innovation continue en ce qui concerne leur relation et leur rôle dans la chaîne de valeur. Cette confiance mutuelle s'accroît tout au long du développement du PPP.

3 Soutenir des conditions favorables, en particulier l'accès au financement et à l'information

Les professionnels du développement de la chaîne de valeur conviendront généralement du fait que, outre les accords d'achat et de vente directs d'intrants et de produits agricoles, il faut également envisager des fonctions de soutien telles que les services financiers et les services de conseil. 2SCALE s'efforce, à travers ses PPP, de mobiliser les institutions, financières ou non, afin qu'elles s'impliquent et développent des services sur mesure pour répondre aux besoins de la chaîne de valeur spécifique, car des services efficaces contribuent à la durabilité des relations inclusives de la chaîne de valeur. Alors que la prestation et le paiement des services peuvent être considérés comme une autre chaîne de valeur, le système qui permet de concevoir et fournir des services sur mesure aux agriculteurs et autres acteurs de la chaîne de valeur est considéré comme faisant partie de l'environnement commercial (favorable).

Les règles, les réglementations et l'éthique commerciale tout au long de la ou des chaînes de valeur, ainsi que les processus visant à les faire respecter, constituent bien entendu



Photo de Joris Maatman

un élément essentiel de l'environnement favorable. Ces « institutions » peuvent être spécifiques à une chaîne de valeur cible, un sous-secteur, une industrie ou une région (et un pays).

2SCALE n'offre pas de solutions toutes faites, mais soutient des partenariats qui développent leurs propres solutions sur mesure (c'est-à-dire spécifiques au contexte), afin de tirer parti des tendances et opportunités du marché, dans le but de faire bénéficier le plus grand nombre possible d'acteurs locaux. Le partenariat peut être axé sur la résolution d'une variété de défis, parmi lesquels la production au niveau de l'exploitation agricole, les accords financiers, la logistique de la chaîne d'approvisionnement et les conditions contractuelles connexes, les stratégies marketing et de distribution, le développement des marchés, etc. Les interventions changeront également au fil du temps, en s'attaquant tout d'abord à un goulet d'étranglement critique avant d'aborder les autres défis. La confiance et la connectivité au sein du partenariat évoluent et s'approfondissent également en travaillant ensemble, ce qui permet progressivement des interventions conjointes plus complexes. 2SCALE fournit un facilitateur de partenariat qui joue un rôle essentiel pour proposer et faciliter l'accord entre les partenaires au sujet des priorités réalistes et de la séquence des interventions clés.

Formation d'un groupe d'agriculteurs sur l'ensilage des aliments pour l'élevage laitier, Kenya



Photo de Joris Maatman

Processus

2SCALE estime qu'une croissance économique inclusive ne peut être atteinte que lorsque les obstacles, les risques et/ou les coûts de transaction de l'intégration des marchés pour les agriculteurs et les entreprises pauvres en ressources sont considérablement réduits. 2SCALE considère les PPP comme un excellent moyen d'aider les entreprises à élaborer un programme d'agrobusiness inclusif, tout en maintenant leur compétitivité. Le processus d'établissement de partenariats comporte trois étapes :

1 Établissement de partenariats

2SCALE invite les entreprises et groupes de producteurs à prendre part à des PPP, à travers des campagnes d'information ciblées, des réseaux/une exploration proactifs et des campagnes de publicité mettant en avant des « champions » existants, ce afin de faire connaître le programme 2SCALE et les opportunités connexes, dans le but spécifique de renforcer leur agrobusiness, tout en améliorant le climat général dans lequel ils interviennent.

Les PPP visent à promouvoir une croissance économique inclusive et plus durable par le biais d'interventions et d'innovations fondées sur les avantages comparatifs du pays ou de la région et s'appuient sur les compétences et réseaux des acteurs des secteurs privé (y compris la société civile) et public. Les PPP de 2SCALE couvrent une partie des coûts de transaction pour développer des liens, des partenariats et des alliances sur le marché, établir la confiance, s'engager dans une action collective et coordonner et atténuer les risques. Ce faisant, les obstacles à l'entrée et à l'expansion commerciale sont réduits, et l'accès à la nourriture sur les marchés locaux et régionaux est amélioré. Les PPP de 2SCALE sont guidés par trois principes :

- Les PPP de 2SCALE sont réalisés au niveau du PEA, de la chaîne de valeur et de l'environnement commercial (micro/mésos), conformément à l'approche développée par l'IFDC, le principal responsable de la mise en œuvre de 2SCALE, et ses partenaires de ces dix dernières années.
- Les PPP de 2SCALE sont complémentaires aux opérations et aux relations régulières d'agrobusiness. L'objectif est d'encourager le PEA et les acteurs de la chaîne de valeur à prendre des risques, en investissant dans de nouveaux produits et processus, et en développant conjointement des initiatives qu'ils n'auraient pas osé entreprendre autrement (ou du moins avec plus d'incertitude et de risque).
- Les PPP de 2SCALE tirent parti des ressources (c'est-à-dire qu'ils élargissent la base de ressources) des acteurs des PEA et des chaînes de valeur pour élaborer des stratégies commerciales inclusives, acquérir un avantage concurrentiel et développer le commerce sur les marchés locaux et régionaux.

2 Sélection de nouveaux partenaires (et exigences en matière de responsabilité sociale des entreprises [RSE])

Le processus de sélection comprend normalement les étapes suivantes :

- 1 Examen de l'idée du partenaire en termes d'agrobusiness, y compris des évaluations rapides de la faisabilité et de la stratégie de leadership ; des avantages privés et sociaux

(inclusivité), tels que l'impact potentiel sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle des consommateurs à la base de la pyramide, sur les petits exploitants agricoles et la résilience de leurs systèmes agricoles, sur les rôles du genre/de l'autonomisation des femmes et de l'emploi des jeunes ; l'innovation, par exemple, par le biais de technologies/pratiques agricoles respectueuses du climat, en matière de valeur ajoutée, de logistique, d'organisation des marchés et de gestion de la chaîne d'approvisionnement ; le potentiel d'ajout de valeur pour les Pays-Bas (par le biais d'entreprises commerciales, de centres d'informations) ;

- 2 Vérification préalable du partenaire principal : antécédents dans ses activités commerciales ; responsabilité ; capacité de gérer ses relations avec les fournisseurs/acheteurs et les communautés voisines ; conditions de travail (par exemple, des conditions de travail sûres ; des salaires décents) ; gestion des produits et sensibilisation environnementale.

2SCALE exige de tous les partenaires principaux qu'ils adhèrent ou élaborent des directives convaincantes en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui tiennent compte du contexte. Les entreprises internationales sont tenues de souscrire aux lignes directrices internationales en matière de RSE (par exemple, les lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE]). Des directives plus simples ont été proposées pour les PME africaines et les organisations de producteurs ; 2SCALE offre également un soutien dans le cas où un partenaire principal (PME en particulier) ne dispose pas d'un système complet de politiques/gestion de la RSE, mais a la volonté de développer cette capacité.

3 Approfondissement (et préparation de la mise en application)

Après une réponse positive aux deux premières mesures, l'étape suivante comprendra l'inventaire des autres intervenants/partenaires actuels et potentiels. Cette étape inclut également l'organisation d'un atelier visant à analyser la situation actuelle avec les parties prenantes de la chaîne de valeur et du PEA, et à discuter et concevoir une stratégie pour la période à venir.

La phase d'approfondissement vise spécifiquement à :

- Réunir les principales parties prenantes nécessaires au développement et au maintien de l'avantage concurrentiel du partenaire principal, de la chaîne de valeur sélectionnée et des PEA connexes ;
- Renforcer les capacités individuelles (organisationnelles) et collectives pour développer de nouveaux produits et services ou adapter les produits et services existants aux marchés cibles, pour améliorer la productivité, dans des segments ciblés de la chaîne de valeur, et l'efficacité globale de la chaîne de valeur (business-to-business, et business-to-consumer).

Les modèles de partenariat et d'agrobusiness développés au cours de la phase d'approfondissement ouvrent la voie à de nouvelles mises en application.

Résultats

Entre 2012 et 2017, 2SCALE a instauré plus de 50 partenariats à travers l'Afrique : 8 dans le domaine de la production animale (la production laitière, principalement), 12 concernant les oléagineux (le soja, notamment), 16 relatifs aux cultures vivrières, et 17 aux légumes et produits frais.

Les résultats, en termes de nombre d'agriculteurs et de PME impliqués, et de l'influence exercée par les partenaires privés sont les suivants :

- **Plus de 575 000 petits exploitants agricoles** ont bénéficié (directement) des interventions ; près de 40 % sont des femmes². Les agriculteurs en ont profité de diverses façons, notamment en bénéficiant d'une formation aux pratiques (agronomiques) améliorées et aux connaissances de base en matière de finances, en augmentant l'accès à de meilleures semences et à d'autres intrants agricoles connexes, ainsi qu'à des services agricoles (comme les services de tracteurs, la protection des cultures, la gestion post-récolte). D'où une amélioration de leur capacité d'innovation commune, de leur accès aux services informationnels et financiers et de leur pouvoir de négociation. Ils auront enfin et surtout été en mesure de négocier des contrats informels et formels à plus long terme avec des agrégateurs/acheteurs fiables dans les chaînes de valeur cibles.
- **Plus de 3 500 PME**, dont environ la moitié sont des coopératives agricoles commerciales ou des groupements de producteurs, ont bénéficié d'une aide pour participer à des chaînes de valeur inclusives, ciblant principalement les marchés locaux. Elles ont bénéficié d'un soutien pour développer des stratégies et des plans d'investissement novateurs dans le domaine de l'agrobusiness et nombre d'entre elles ont entrepris de nouvelles activités (par exemple, dans le stockage, la transformation, la commercialisation et les services de soutien de la chaîne de valeur). Environ 30 % de ces PME sont dirigées par des femmes.
- **Les contributions du secteur privé** aux PPP provenant des partenaires les plus importants et des acteurs locaux dépassent les **50 millions d'euros**. L'effet de levier documenté du secteur privé dépassera largement le montant des fonds publics investis (**41,5 millions d'euros**). La contribution réelle du secteur privé est bien supérieure à ce montant documenté, car n'ont été incluses que les contributions relativement faciles à saisir, qui ont fourni une valeur monétaire et ont été validées.

Cependant, les résultats du portefeuille de partenariat de 2SCALE vont bien au-delà de ces chiffres. Les directeurs généraux des champions de l'agrobusiness inclusif assument des rôles de leadership dans l'innovation et les plateformes sectorielles/industrielles pour plaider en faveur de conditions de concurrence plus équitables et d'investissements publics plus

² Afin d'éviter un double comptage, seul l'agriculteur qui « possède/contrôle » le produit cible est compté comme « agriculteur atteint », ce qui réduit également le pourcentage de femmes pour cet indicateur. De nombreuses autres personnes, y compris les fils/filles, les maris et/ou les épouses peuvent participer à une partie de la production, de la post-récolte ou de la commercialisation ; et comme les exemples le montreront, 2SCALE vise explicitement à impliquer et à former les plus vulnérables dans les ménages agricoles, les PEA et les chaînes de valeur.

nombreux ou mieux ciblés dans l'innovation inclusive. Certains des partenariats 2SCALE sont devenus des exemples inspirants pour les secteurs public et privé, et des prototypes de modèles d'agrobusiness inclusif ont été mis au point pour être reproduits et/ou étendus.

References

Jenkins, B. et Ishikawa, E. 2010. *Scaling Up Inclusive Business: Advancing the Knowledge and Action Agenda*. International Finance Corporation and the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School, Washington, Disponible au lien suivant : https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/dbebe6004cc75ca394aab59ec86113d5/Pub_004_BOP_Scaling_Up_Inclusive_Business.pdf?MOD=AJPERES



Tri des produits, GUTS Agro Industry, Éthiopie

Photo de Joris Maatman

Les marchés de la BdP en tant que moteur du développement inclusif de la chaîne de valeur et de l'agro-business

Les partenariats soja en Éthiopie et au Bénin

Hiwot Shimeles, Tekalgn Ayano et Mathias Ahounou

MESSAGE CLÉ

Les marchés de la base de la pyramide (BdP) offrent une opportunité passionnante pour des modèles d'entreprise commercialement viables et inclusifs. Le marché que représente la BdP peut inciter les organisations de producteurs à travailler avec les entreprises de transformation qui desservent ces marchés et encourager les petits exploitants à investir dans leur production pour la fourniture de matières premières de haute qualité. Les systèmes de distribution répondant à des impératifs commerciaux, adaptés à l'environnement local et employant des personnes de la BdP, peuvent également être utilisés pour atteindre les consommateurs cibles avec des produits abordables et nutritifs.

Le partenariat GUTS Agro Industry-2SCALE en Éthiopie

Introduction

GUTS Agro Industry, une entreprise de transformation qui produit des aliments nutritifs en Éthiopie, a été active sur le marché de l'aide alimentaire. Produisant un mélange de maïs et de soja (CSB), la société était dépendante du Programme Alimentaire Mondial (PAM) et d'autres organisations similaires qui fournissent de l'aide alimentaire et d'urgence en tant que seuls acquéreurs et distributeurs du produit.

Le principal objectif du partenariat entre GUTS Agro Industry et 2SCALE était de développer et de proposer des produits alimentaires nutritifs aux marchés urbains, périurbains et ruraux de la BdP, lesquels ont besoin d'un approvisionnement durable en soja et en maïs provenant des organisations de petits exploitants agricoles en Éthiopie.

Le partenariat impliquait la facilitation des relations de la chaîne de valeur, le développement des compétences des acteurs de la chaîne, l'accès accru aux services d'agro-transformation et le développement d'une stratégie de marketing et de distribution pour la vente de « Supermom », un complément alimentaire enrichi destiné aux enfants de six mois et aux femmes allaitantes et enceintes.

Situation de départ

Approvisionnement par GUTS Agro Industry

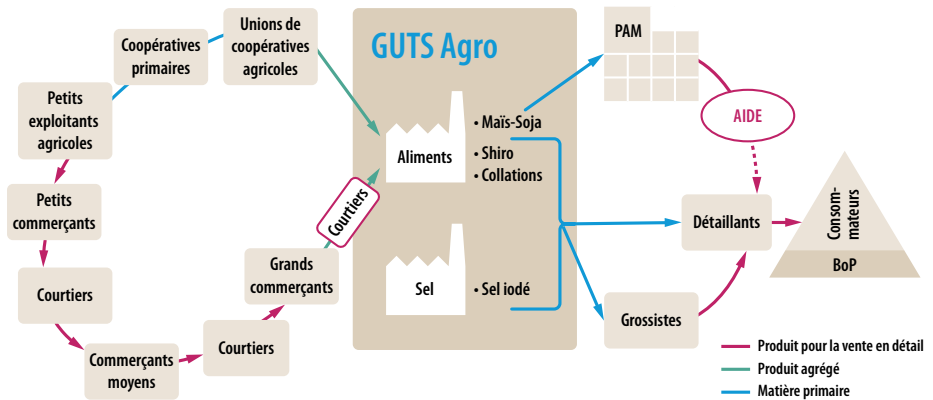
Avant le début du partenariat, GUTS Agro Industry achetait des matières premières sur les marchés au comptant auprès des commerçants et des collecteurs, ou directement auprès d'organisations de producteurs, sans aucune relation contractuelle ou à plus long terme. Un tel modèle d'approvisionnement avait conduit à une qualité et traçabilité médiocres des matières premières ; il n'existait aucun mécanisme permettant de garantir que les fournisseurs étaient tenus responsables des pertes.

Cette stratégie d'approvisionnement s'était également avérée assez coûteuse. La dispersion des nombreux fournisseurs avait entraîné des coûts d'approvisionnement et de logistique élevés, ce qui nuisait à l'efficacité des opérations d'approvisionnement. Lorsque les organisations paysannes ne fournissaient pas directement les matières premières, le coût augmentait. Par exemple, on estimait que les prix des matières premières pour GUTS Agro industry avaient augmenté de 2 % en raison de la participation des courtiers et/ou des intermédiaires et qu'il y avait une perte de 5 % sur le prix d'achat en raison de l'impureté du produit.

Organisation de la chaîne de valeur

En tant que société de transformation, GUTS Agro Industry était approvisionnée par de petits exploitants agricoles (non organisés ou organisés en coopératives), des courtiers et des commerçants. Les principaux acheteurs étaient le PAM pour l'aide alimentaire et une multitude de grossistes et de détaillants pour les produits destinés aux marchés locaux (voir la Figure 2).

Figure 2 | Organisation de la chaîne de valeur avant l'intervention de 2SCALE



Interventions du partenariat 2SCALE

Questions en jeu

GUTS Agro Industry avait reconnu la fragilité et la dépendance de son modèle économique vis-à-vis des acheteurs de l'aide humanitaire en ce qui concerne le mélange maïs-soja. Pour les autres produits que la société offrait aux marchés commerciaux (le sel iodé de marque Amole & Grip, les collations Lembo et la poudre Yanet Shiro), elle faisait face à des problèmes de manipulation des produits par le biais de ses canaux de commercialisation habituels, ce qui entraînait une détérioration de la qualité du produit. GUTS Agro Industry peinait également à contrôler le prix de vente final en raison de réseaux de distribution inefficaces qui réduisait également le caractère abordable des produits en raison du grand nombre d'intermédiaires. En conséquence, la compétitivité des prix et de la qualité des produits de l'entreprise était mise au défi par d'autres produits similaires disponibles en Éthiopie.

GUTS Agro Industry avait également noté que le manque d'accessibilité et de prix abordables des compléments alimentaires enrichis produits localement pour des groupes spécifiques de la société constituait une lacune du marché. La plupart des produits transformés localement étaient de qualité inférieure et les quelques produits de haute qualité étaient trop chers pour la plupart des Éthiopiens. Bien que GUTS Agro Industry ait reconnu les opportunités de marché offertes par les consommateurs BdP, il leur fallait un appui pour définir leurs produits et canaux de commercialisation. Le partenariat avec 2SCALE a permis à la société de lier sa vision d'entreprise (et son ambition) aux réalités du consommateur BdP éthiopien.

Partenariat avec 2SCALE

En concluant un accord de partenariat avec 2SCALE, GUTS Agro Industry a pu réduire les risques liés à la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie grâce à une phase pilote. GUTS Agro Industry, en collaboration avec 2SCALE, a convenu d'un modèle de distribution du dernier kilomètre permettant à l'entreprise d'atteindre ses consommateurs cibles. La phase pilote ciblait les consommateurs BdP, et visait à améliorer l'approvisionnement en matières



Photo de Joris Maatman

Battage du maïs, Éthiopie

premières auprès des petits exploitants et de leurs organisations, et testait un modèle de distribution comportant une traçabilité des produits et des mécanismes de fixation des prix transparents.

L'approvisionnement en maïs et soja

Pour renforcer les liens entre l'entreprise et les agriculteurs, 2SCALE a contribué à améliorer les liens entre GUTS Agro Industry, l'union coopérative des agriculteurs Sidama Elto (fournisseur de maïs) et l'union coopérative Hunde Chewaka (fournisseur de soja). Le partenariat avait officiellement débuté par un atelier de « diagnostic et de conception » au cours duquel GUTS Agro Industry expliquait qu'elle souhaitait améliorer sa stratégie d'approvisionnement auprès des organisations paysannes, et améliorer sa stratégie de marketing pour son mélange maïs-soja. Les organisations paysannes avaient ensuite présenté leurs défis, notamment en matière de production et de productivité, de gestion de la qualité, de compréhension des besoins des acheteurs, de groupage et d'entreposage, de liens de marché, de capacité de gestion et de relations au sein des coopératives primaires.

Plus tard, l'union coopérative des agriculteurs d'Anger Abaya avait rejoint le partenariat dans le but d'atténuer les problèmes liés à la pénurie de maïs, qui avait provoqué une flambée des prix du maïs de Sidama Elto. En ajoutant un partenaire en approvisionnement d'une région géographique différente, GUTS Agro Industry espérait atténuer les risques liés à l'approvisionnement auprès d'un fournisseur unique. Au fur et à mesure que ces partenariats se développaient, d'autres coopératives, désireuses de tirer parti du marché fiable et de la relation à long terme avec GUTS Agro Industry, ont commencé à approcher directement l'entreprise avec des offres d'approvisionnement en produits agricoles en des quantités et qualités spécifiques, à des intervalles de temps et prix spécifiques. En établissant des liens directs avec ces coopératives, GUTS Agro Industry a également pu s'approvisionner en matières premières de meilleure qualité. Cette dynamique a incité

les coopératives à coordonner et à professionnaliser leurs activités. Afin de soutenir cette professionnalisation, 2SCALE a offert aux coopératives et à leurs unions une formation sur le leadership des coopératives, la gestion financière des coopératives et la mobilisation des ressources.

Le partenariat entre 2SCALE et GUTS Agro Industry est également intervenu pour relever les principaux défis auxquels sont confrontés les petits exploitants, en améliorant leurs compétences en matière de gestion de l'exploitation agricole et de traitement post-récolte de leurs produits. Ces compétences étaient essentielles pour fournir un produit de haute qualité à la société GUTS Agro Industry, qui était prête à payer un prix plus élevé. L'absence d'un marché fiable qui récompensait les agriculteurs pour un produit de haute qualité était l'une des principales raisons qui avaient découragé les agriculteurs de produire du maïs et du soja de qualité supérieure. Le marché existant favorisait le volume par rapport à la qualité et les primes accordées au maïs et au soja de qualité supérieure étaient limitées. En conséquence, les agriculteurs n'ont pas investi en temps et en énergie dans l'amélioration de la qualité de leur produit. Pour s'assurer qu'elle serait capable de se procurer des matières premières de haute qualité, GUTS Agro Industry a récompensé les agriculteurs avec une prime, et une formation en agronomie et des démonstrations sur la manipulation et le traitement après la récolte. De plus, 2SCALE a facilité l'approvisionnement en semences, engrais, inoculum, outils comme les batteuses, les humidimètres et les sacs de stockage hermétiques Purdue Improved Crop Storage (sacs PICS).

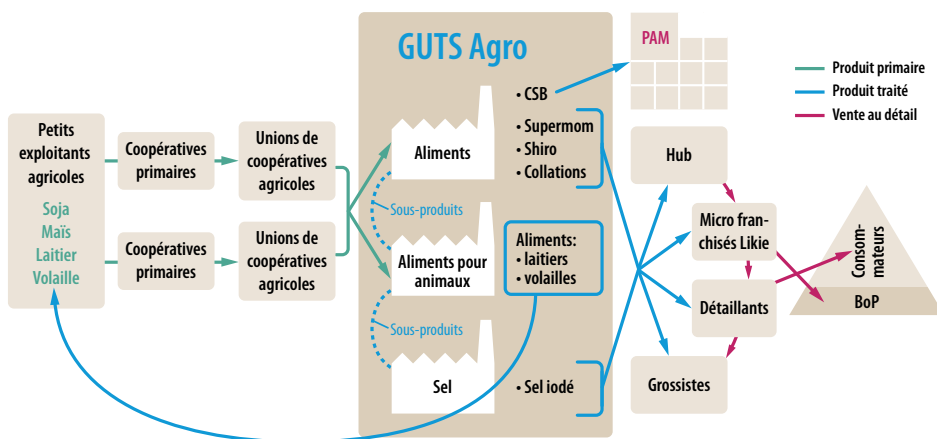
Les unions de coopératives de Hunde Chewaka, Sidama Elto et Anger Abaya ont amélioré leur gouvernance et leur gestion coopérative, noué des relations de confiance avec GUTS Agro Industry, et augmenté la production (voir le Tableau 1) grâce au renforcement des capacités et au coaching reçus dans le cadre de la collaboration avec l'entreprise. Le partenariat a également fourni aux agriculteurs et à leurs coopératives un marché sûr et durable pour leurs produits, tandis que les mesures de contrôle de la qualité et les infrastructures de stockage des récoltes de maïs ont réduit les coûts de transaction pour les coopératives.

Tableau 1 | Résultats des unions de coopératives agricoles

Résultats	2015	2016
Soja fourni (tonnes)	124	133
Maïs fourni (tonnes)	0	183
Petits exploitants agricoles impliqués	7 000	22 000

L'amélioration de la confiance entre les acteurs a également conduit à la création d'un système de crédit. Les difficultés financières rencontrées par l'union Hunde Chewaka ont été partiellement résolues par un paiement anticipé de 30 % sur leur contrat par GUTS Agro Industry en 2015. En 2016, lorsque GUTS Agro Industry a dû faire face à un problème de liquidités, l'union Anger Abaya a fourni des matières premières à GUTS Agro Industry à crédit, avec intérêts. Les unions utilisent les acomptes versés au titre de contrats pour regrouper les produits, lorsqu'ils sont vendus à crédit à l'entreprise.

Figure 3 | Organisation de la chaîne de valeur après l'intervention de 2SCALE



Le partenariat avec les organisations paysannes a permis à GUTS Agro Industry d'obtenir un approvisionnement fiable et rapide en maïs et soja de haute qualité (voir la Figure 3). Cela a permis d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en matière d'approvisionnement et de transport de matières premières de haute qualité, de réduire les coûts de production du mélange maïs-soja et de permettre à GUTS Agro Industry de retracer l'origine du produit. En outre, les mécanismes d'approvisionnement organisés ont permis à l'entreprise de conserver des reçus pour ses transactions et de réclamer des avantages fiscaux, une pratique souvent rejetée par les commerçants qui payaient au comptant et refusaient de fournir des reçus.

Développement de produits et marketing

Une étude de marché a été réalisée pour obtenir des informations auprès des consommateurs, afin de développer de nouveaux produits et une stratégie globale pour le marketing et la distribution. Par la suite, 2SCALE a animé des ateliers avec l'équipe de direction de GUTS Agro Industry au cours desquels des stratégies de marketing et de distribution ont été élaborées ainsi que des notes d'information sur la marque et l'emballage d'un nouveau produit, « Supermom ». Ce produit, qui s'adresse aux enfants de six mois à deux ans et aux femmes enceintes ou allaitantes issues de ménages à faible revenu, est différent du CSB qui est basé sur le « mélange maïs-soja plus ». Supermom est un complément alimentaire enrichi en nutriments importants pour favoriser la croissance des enfants et améliorer l'état nutritionnel des mères. En Éthiopie, la plupart des aliments complémentaires pour bébés sont des produits importés, qui sont chers pour la plupart des familles éthiopiennes. Supermom est vendu en moyenne entre 12 et 14 ETB pour un sac de 200 g, alors que les produits de substitution similaires coûtent entre 20 et 26 ETB. Le produit est enrichi en vitamines A, D, B1, B2, B6, B12, C, calcium, iode, fer, zinc et contient 16/100 mg de protéines. Les bébés le consomment comme du porridge et les femmes comme du grua.



Commercialisation des produits par les femmes Likie, Éthiopie

Le partenariat 2SCALE a également développé de manière concertée des critères de recrutement pour les agents impliqués dans la distribution et la vente de Supermom, ainsi que des modalités de travail et des incitations pour les micro-entrepreneurs, ou agents « Likie ». Les agents ont également reçu un kit de « business clé en main », qui comprenait un manuel de formation, des documents de soutien au marketing comme des brochures de produits et des sacs de transport, des uniformes de la marque et des tricycles faits sur mesure pour le transport du produit de l'usine aux détaillants et aux ménages. GUTS Agro Industry a également soutenu la formation des agents et l'activation du marché pour créer une demande pour le nouveau produit.

Les distributeurs de micro-franchises « Likie »

Le partenariat GUTS Agro Industry-2SCALE a également mis en œuvre deux projets pilotes : i) la commercialisation de Supermom pour cibler les consommateurs de la BdP, en particulier les femmes enceintes et allaitantes, et les enfants à partir de six mois ; et ii) un modèle de distribution en micro-franchise qui implique des ventes aux détaillants et aux consommateurs, avec ce qui a été étiqueté comme micro-franchisés « Likie » pour vendre les produits porte-à-porte aux consommateurs finaux.

Lorsque GUTS Agro Industry a adopté le modèle de distribution de micro-franchise pour atteindre les consommateurs de la BdP, cette démarche a donné aux femmes l'opportunité d'avoir de petites entreprises agroalimentaires. En conséquence, les femmes ont pu acquérir des compétences en affaires, augmenter les revenus de leur ménage, améliorer leur indépendance financière, accroître leur interaction sociale et améliorer leur image dans la société en tant qu'acteurs économiquement actifs. Par exemple, Sintayehu, une mère de deux enfants qui est l'une des distributrices Likie à Hawassa, a rejoint l'agrobusiness en juillet 2015. À l'époque, elle était au chômage. Aujourd'hui, elle gagne en moyenne 1 500 ETB ou plus par mois grâce à ses activités commerciales.



Photo de Mahamane Toure

Transformation du soja par les femmes, Bénin

Afin d'élargir les gammes de produits vendus par les Likies et de rendre le modèle de distribution plus viable, 2SCALE a aidé à mettre en relation GUTS Agro Industry avec d'autres transformateurs d'aliments et de produits connexes non concurrents. Ce modèle de distribution a été lancé et testé dans la ville d'Hawasa et ailleurs en juillet 2015 avec 13 femmes. Le projet pilote a été considéré comme un succès et a permis d'étendre le modèle à six autres villes (Adama, Assela, Bishoftu, Butajira, Dessie et Wolayita Sodo) avec plus de 100 distributeurs indépendants de micro-franchises féminines.

Le partenariat entre des organisations des producteurs de soja et 2SCALE au Bénin

Introduction

Dans le sud du Bénin, de nombreux petits exploitants agricoles cultivent le soja à la place du coton sur des sols pauvres. Ce légume est principalement vendu à des entreprises de transformation telles que la société FLUDOR et les usines de la Société des Huileries du Bénin (SHB), situées respectivement dans les villes de Zogbodomey et d'Abomey, et lesquelles possèdent les équipements nécessaires à la production d'huile de soja. Toutefois, les relations d'affaires entre ces entreprises et les petits producteurs de soja étaient mauvaises parce que les récoltes étaient achetées à très bas prix.

Considérant le potentiel des produits à base de soja, les organisations des producteurs et des transformateurs de soja de trois localités (les districts de Djakotomey, Glazoué et Zogbodomey) ont sollicité le soutien de 2SCALE en 2012 pour le développement du marché des produits à base de soja, dans le but d'accroître la production et la transformation du soja et ainsi améliorer leurs revenus grâce à ces activités. Le partenariat s'est ensuite élargi pour soutenir les femmes qui, confrontées aux problèmes de commercialisation du soja dans le district de Zogbodomey, avaient commencé à expérimenter la transformation du soja en produits destinés au marché

local. Progressivement, les produits à base de soja ont été intégrés dans les habitudes alimentaires des populations locales. Il s'agit particulièrement du « fromage » de soja (tofu), qui remplace la viande et le poisson dans les plats quotidiens de nombreux ménages. Les femmes transformatrices ont également amélioré leurs techniques de transformation et ont commencé à produire une gamme plus large de produits, notamment du lait de soja, des brochettes de soja, et du fromage de soja.

Situation de départ

En 2012, 2SCALE a facilité la création des pôles d'entreprises agricoles (PEA) dans trois localités (Djakotomey, Glazoué et Zogbodomey) autour de la production et de la transformation du soja. Les pôles sont des réseaux locaux (informels) d'acteurs impliqués dans la même chaîne de valeur ou le même secteur agro-alimentaire agro-industrie. Les PEA permettent aux agriculteurs et aux autres acteurs locaux de la chaîne de valeur d'avoir accès aux intrants agricoles et aux services appropriés liés à l'agrobusiness, et de renforcer la capacité d'action collective et d'innovation ; ce faisant, les PEA peuvent également améliorer le pouvoir de négociation des acteurs locaux de la chaîne de valeur. Ces pôles visaient à renforcer les relations entre leurs membres, qui sont des acteurs de la chaîne de valeur de transformation du soja, afin d'approvisionner des unités de transformation (semi-)industrielles et d'améliorer ainsi les revenus.

Ces PEA ont réuni divers intervenants : les organisations de producteurs de soja ; les groupements de femmes transformatrices de soja ; les unités semi-industrielles de transformation telles que la Coopérative de Transformation d'Approvisionnement et d'Écoulement de soja (CTAE) à Allada et le Centre Agroalimentaire Industriel de Développement (CAID) à Zogbodomey ; les fournisseurs de semences de soja ; le centre de production d'inoculum de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) et des institutions de microfinance telles que l'Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement (ALIDé) et la Faïtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM). Chacun des pôles a reçu l'appui d'un prestataire de services spécialisé dans le développement de l'agrobusiness, et qui avait été engagé par 2SCALE. Au nombre de ces prestataires de services figurent des organisations non gouvernementales (ONG ; le Réseau des Paysans Féminins pour le Développement [REPFED] ; le Centre Béninois pour le Développement des Initiatives à la Base [CBDIBA]) ; le personnel technique d'une organisation de producteurs dans la commune de Zogbodomey et une organisation régionale de producteurs dans le département de l'Atlantique.

L'objectif initial des PEA était de permettre aux membres de coordonner et d'organiser l'approvisionnement compétitif en soja des deux unités de transformation industrielle (FLUDOR et SHB) dans le sud du Bénin. Cependant, cela s'est avéré difficile à réaliser : le soja était encore acheté à des prix très bas et, à un moment donné, la production d'huile de soja a même cessé.

Interventions de partenariat 2SCALE

Cibler les marchés de la BdP

En 2013, une idée commerciale a été soumise au programme 2SCALE par l'Union des producteurs de soja du département de l'Atlantique pour améliorer la production d'huile de

ENCADRÉ 7 | QU'EST-CE QUE LE GOUSSI ?

Qu'est-ce qui possède une valeur nutritive de 66 œufs, mais coûte le même prix que quatre œufs ? Réponse : 1 kg de *goussi* de soja. Le *goussi* est un plat béninois populaire, traditionnellement fait à partir de graines de courge. Le *goussi* de soja a presque le même goût que le *goussi* traditionnel, mais il est plus nutritif (42 % plus de protéines), plus abordable et nécessite peu de main d'œuvre pour sa production.

La CTAE achète du soja aux petits agriculteurs. L'huile est extraite et le reste du gâteau est transformé en *goussi*, qui est vendu aux grossistes. Les grossistes - un groupe d'une vingtaine de commerçants - emballent ces produits en plus petites quantités pour les vendre aux détaillants. Les femmes jouent un rôle important au sein de cette chaîne. « Ce sont les femmes qui font vraiment la promotion du *goussi* », explique Raphaël Kokoun, directeur de production à la CTAE, « À l'usine, toutes les activités clés - tri, nettoyage, torréfaction - sont effectuées par des femmes. Tous les détaillants sont des femmes. Quant aux consommateurs, ce sont les mères qui savent que le *goussi* de soja est bon marché mais très nutritif. »

soja par la CTAE et son approvisionnement auprès des organisations de producteurs affiliées. L'idée était que le marché cible de la CTAE devrait être celui des consommateurs pauvres et mal nourris de la BdP. Les produits à base de soja identifiés comme étant les plus abordables et les plus nutritifs étaient l'huile de soja (lipides) et le *goussi* (protéines) (voir l'Encadré 7).

L'idée commerciale a été analysée par 2SCALE et jugée conforme à son approche pour le développement de l'agrobusiness compétitif et inclusif. Toujours en 2013, lors de l'évaluation de la performance des trois PEA existants, il a été conclu qu'ils pourraient améliorer leur performance s'ils arrivaient à tirer parti des marchés de consommation de la BdP. La décision a donc été prise de réorienter l'objectif des trois pôles et de se concentrer désormais sur la transformation du soja par des groupes de femmes et la



Photo de Mahamane Toure

vente de leurs produits sur les marchés locaux, afin de transformer la production de fromage de soja en agrobusiness rentable pour les femmes. Un quatrième pôle a été créé autour de la CTAE pour coordonner et organiser la production de soja par les organisations de producteurs, la transformation des graines de soja en huile de soja et en *goussi*, ainsi que la commercialisation de ces produits par la CTAE.

Des plans d'action pour les PEA ont été élaborés et les actions suivantes ont été entreprises par les membres des pôles avec l'aide de 2SCALE :

- Analyse des marchés de consommation ;
- Promotion de produits à base de soja par le biais d'émissions radiophoniques et de campagnes de masse sur les avantages de la consommation de produits à base de soja ;
- Organisation de sessions où des produits dérivés du soja ont été présentés et ont pu être dégustés ;
- Participation de groupes de femmes à des foires

Étendre des anciens marchés et en développer de nouveaux

Le résultat a été une augmentation de 20 à 50 % de la demande de produits à base de soja par les consommateurs pauvres. En outre, de nouveaux marchés institutionnels tels que les hôpitaux et les municipalités ont également été développés (voir l'Encadré 8).

ENCADRÉ 8 | VENTES ANNUELLES (2015) DU GROUPE DE FEMMES TRANSFORMATRICES « ELAVAGNON » À DJAKOTOMEY

Selon une représentante du groupe de femmes Elavagnon de Djakotomey, les émissions de radio ont eu un impact positif sur le volume des ventes de fromage de soja en 2015. Le groupe des femmes a connu une augmentation du volume des ventes de 49 700 pièces. Malgré l'augmentation significative de la quantité vendue au cours de l'année (179 700 pièces contre 130 000 l'année précédente), la demande dépasse encore l'offre. Il s'agit d'une occasion pour les femmes transformatrices de produire beaucoup plus pour répondre à la demande, mais il faudra s'approvisionner en quantités plus importantes de soja. En conséquence, il est nécessaire de poursuivre et de finaliser la négociation avec les producteurs pour la conclusion des contrats d'approvisionnement en soja.

Type de marché	Ventes réalisées (nombre de morceaux de fromage de soja à 50 FCFA/pièce)	Demande estimée (nombre de morceaux de fromage de soja à 50 FCFA/pièce)
Marché de Djakotomey	52 600	75 300
Marché de Dogbo	26 520	58 170
Marché d'Azovè	19 750	47 490
Marché Klouékanmè	27 100	82 320
Marché Toviklin	19 620	50 070
Marché de Lalo	24 550	53 376
Hôpitaux, écoles, etc.	9 560	36 870
Total	179 700	403 596

La pénétration des « anciens marchés » (consommateurs individuels sur les marchés locaux) et le développement de « nouveaux marchés » ont encouragé les petits producteurs et les groupes de femmes à s'intégrer aux PEA de soja. La participation des producteurs et des transformateurs aux PEA - même si ces réseaux ne sont pas des organisations officielles - a doublé entre 2013 et 2015 (voir le Tableau 2).

Tableau 2 | Évolution du nombre de producteurs et transformateurs membres des PEA

Les PEA de soja	Nombre de groupes de femmes	Nombre d'unités de transformation	Nombre de producteurs		Nombre de transformateurs	
			2013	2015	2013	2015
District de Zogbodomey	9	0	150	482	12	92
Région de l'Atlantique	18	1 (CTAE)	201	462	160	342
District de Glazoué	4	0	350	576	21	62
District de Djakotomey	16	1 (CAIB)	458	616	55	148
Total	47	2	1 159	2 136	248	644

Développer les marchés pour inciter les acteurs à améliorer la production et l'offre

Le développement du marché des produits à base de soja a incité les producteurs de soja à investir dans l'intensification agricole. 2SCALE a facilité des activités dans le secteur du soja non seulement pour améliorer la productivité agricole, mais aussi pour professionnaliser la gestion à différents niveaux de la chaîne de valeur : approvisionnement en intrants, production (c'est-à-dire réduction des coûts de production) et transformation par des groupements de femmes et la CTAE (qualité des produits, commercialisation).

Afin d'améliorer l'approvisionnement en intrants, 2SCALE a facilité la formation de 12 producteurs de semences issus d'organisations locales affiliées à l'organisation faîtière nationale, la Fédération des Unions des Producteurs du Bénin, aux techniques de production de semences, de distribution et de vente de semences de variétés de soja améliorées (riches en huile et protéines). 2SCALE a également contribué à mettre en relation l'unité de production d'inoculum de l'UAC avec les organisations de producteurs de soja. En outre, des parcelles de démonstration ont été créées pour illustrer la performance des variétés de soja améliorées et fournir une formation sur l'utilisation de l'inoculum. En conséquence, les rendements en soja sont passés de 700 à 1 200 kg/ha alors que les coûts de production ont diminué de 60 FCFA/kg avec l'utilisation d'inoculum. Selon les producteurs, cela a permis de doubler leur revenu net provenant de la production de soja.

Conformément à l'idée commerciale initiale, les groupes de femmes transformatrices de soja et la CTAE ont été au centre des activités facilitées par le partenariat. Outre la formation aux techniques d'amélioration de l'hygiène lors de la transformation du soja, et d'amélioration de la qualité des produits finis, ces entreprises collectives ont également



Fromage de soja, Bénin

été formées à la gestion coopérative, à l'élaboration de plans d'affaires (qui ont permis d'avoir accès au crédit), à l'approvisionnement auprès des organisations de producteurs et à la commercialisation de leurs produits. L'amélioration de la commercialisation consistait en des activités simples comme l'emballage et la présentation des produits.

En renforçant leurs relations avec les groupements de producteurs, en améliorant les techniques de transformation et en mettant l'accent sur la production et la commercialisation du fromage de soja, les femmes transformatrices ont renforcé leurs entreprises agroalimentaires et augmenté leurs revenus à 5 500 FCFA pour chaque 20 kg de soja transformé en fromage de soja. Avant cela, pour chaque 20 kg transformé, elles n'obtenaient qu'entre 1 000 et 1 500 FCFA et elles étaient souvent confrontées à une baisse des ventes.

Quant à la CTAE, la coopérative s'approvisionne en soja auprès de 25 autres coopératives, réunissant au total 225 petits exploitants, dont 58 femmes productrices. Les ventes de *goussi* sont passées de 115 tonnes en 2014 à 144 tonnes en 2015 et 154 tonnes en 2016. Sept nouveaux grossistes et beaucoup plus de détaillants ont été impliqués et ont vu leurs revenus augmenter de 35 000 FCFA (grossistes) et 10 000 FCFA (détaillants). La CTAE a également réussi à étendre ses marchés d'Allada à d'autres centres urbains comme Agbangnizoun, Bohicon, Come et Porto-Novo, et à toucher davantage de consommateurs de la BdP (11 000 en 2014, 13 800 en 2015 et 14 700 en 2016).

Développement de partenariat

Compte tenu de la demande croissante de produits à base de soja dans les localités où les PEA sont opérationnels et la nécessité de partager les expériences sur la façon d'élargir les marchés, des mesures ont été prises pour regrouper les pôles en un seul réseau. Il

ENCADRÉ 9 | UN PREMIER PAS VERS LA DURABILITÉ DU PARTENARIAT

En mai 2017, les membres du partenariat sur le soja se sont réunis à Bohicon (Bénin) pour discuter de leurs réalisations et stratégies dans le but d'améliorer la viabilité du partenariat. Quinze représentants des producteurs, des transformateurs et des instructeurs ont participé à cet atelier. Tous les participants étaient unanimes sur l'importance de coordonner l'offre et la demande de soja par le biais de réunions trimestrielles du comité de gestion. Afin de renforcer la pérennité du partenariat, les participants ont décidé de financer le comité de gestion avec un budget annuel de 0,5 % du chiffre d'affaires annuel de la CTAE, complété par une cotisation annuelle de 500 FCFA pour chaque membre actif du partenariat.

s'agit notamment de la création d'une structure de gouvernance pour la coordination du développement de l'agrobusiness au niveau inter-PEA, l'organisation de visites d'échange et le partage d'expériences entre les acteurs des différents pôles, et le développement des relations d'affaires inter- et intra-PEA. Ceci a permis d'améliorer l'adéquation et la coordination de l'offre (producteurs) et de la demande (transformateurs) de soja, non seulement au sein d'un seul PEA, mais aussi entre les pôles, et de mettre au point des mécanismes de vente à crédit de soja aux groupes de femmes transformatrices par les organisations de producteurs. Des stratégies de désengagement par 2SCALE et de soutien à l'apprentissage sont en cours d'élaboration (voir l'Encadré 9).



Photo de Joris Maatman

Conclusions

GUTS Agro Industry, la CTAE et des groupes de femmes transformatrices de soja ont été en mesure de développer un modèle d'entreprise commercialement viable tout en servant un segment de consommateurs de la BdP. Dans le cas de l'Éthiopie, GUTS Agro Industry ne dépend plus du marché des aides alimentaires. Les produits à base de soja, abordables et nutritifs, se sont avérés bien adaptés aux consommateurs de la BdP. Ces produits sont plus facilement accessibles par l'intermédiaire du réseau de distributeurs de micro-franchises « Likie ». GUTS Agro Industry a pris le contrôle du canal de distribution pour ce qui est du mouvement des produits, de la manutention, de la qualité et des prix. Cela a également permis à l'entreprise d'avoir accès à une large base de consommateurs et de tisser des liens directs avec la BdP, ce qui a permis à GUTS Agro Industry d'obtenir un retour d'information et d'améliorer la communication. L'entreprise a ainsi pu améliorer ses produits et ses stratégies marketing. Ceci reste un défi pour la CTAE et les groupes de femmes transformatrices de soja au Bénin qui utilisent des réseaux de distribution plus informels.

Une autre réalisation a été l'amélioration notable des relations dans la chaîne de valeur, la création d'interactions durables qui ont soutenu la professionnalisation des acteurs de la chaîne de valeur. Tant au Bénin qu'en Éthiopie, de la production à la distribution, les acteurs ont profité de l'opportunité de marché offerte par la fourniture des produits adaptés aux consommateurs de la BdP et ont été encouragés à investir dans leurs activités.

Leçons tirées

Zoom sur les marchés de la BdP

Les différents cas du Bénin et de l'Éthiopie mettent en évidence le succès des agro-industries qui ont intégré totalement les consommateurs de la BdP dans leurs modèles d'affaires. Les deux cas dans la chaîne de valeur du soja comprennent des transformateurs qui opèrent à des échelles différentes ; les transformateurs au Bénin (CTAE et groupes de femmes) opèrent à petite échelle avec des installations de base, tandis que GUTS Agro Industry transforme des produits alimentaires dans une usine bien établie. Pourtant, malgré la production à différentes échelles, leur objectif de servir les groupes de consommateurs à faible revenu est le même. Atteindre les consommateurs de la BdP est une tâche difficile et exigeante pour la plupart des transformateurs des pays en développement, en raison des infrastructures et des réseaux de distribution limités. GUTS Agro Industry souligne les avantages de l'utilisation d'un système de distribution de micro-franchises à vocation commerciale qui s'adapte à l'environnement local. Les deux cas ont également prouvé que recourir à un ensemble cohérent de propositions de valeurs et de stratégies de marketing et de distribution au service des marchés de la BdP peut être bénéfique pour les agro-industries. Leur exemple doit susciter une prise de conscience chez les entreprises agro-alimentaires qui ne voient que les défis à relever pour servir les marchés de la BdP, et chez les praticiens du développement qui cherchent des moyens d'inclure les consommateurs à faible revenu.

Genre

Assurer l'inclusion et l'autonomisation des femmes dans les chaînes de valeurs de l'agrobusiness semble difficile, mais le cas du Bénin donne un bon exemple de la manière dont on peut autonomiser les femmes entrepreneuses et les aider à développer leur

agrobusiness, inspirant ainsi les autres. GUTS Agro Industry en Éthiopie a également veillé à ce que les femmes bénéficient de la chaîne de valeur en adoptant un modèle de distribution de micro-franchises, où toutes les franchisées étaient des femmes micro-entrepreneuses. L'implication des femmes en tant que distributrices en Éthiopie a été utile parce que ce sont souvent elles qui achètent la nourriture et cuisinent pour la famille, en particulier pour les nourrissons. Les deux cas révèlent donc comment les femmes peuvent être intégrées dans une chaîne de valeur agroalimentaire en tant que partenaires stratégiques.

Fidélité et confiance

En Éthiopie, les relations dans le secteur agro-alimentaire au niveau local se sont améliorées grâce à un mécanisme de tarification transparent entre GUTS Agro Industry et les unions, entre les unions et leurs coopératives primaires, et les coopératives primaires et leurs membres. GUTS Agro Industry ne compte plus sur les commerçants ad hoc et est en mesure de récompenser la qualité et d'acheter des volumes plus importants de produits à un prix plus élevé auprès des coopératives et leurs unions. Cela permet aux agriculteurs de dégager une meilleure marge sur leurs ventes et incite les organisations paysannes à entretenir la relation d'affaires établie avec l'entreprise.

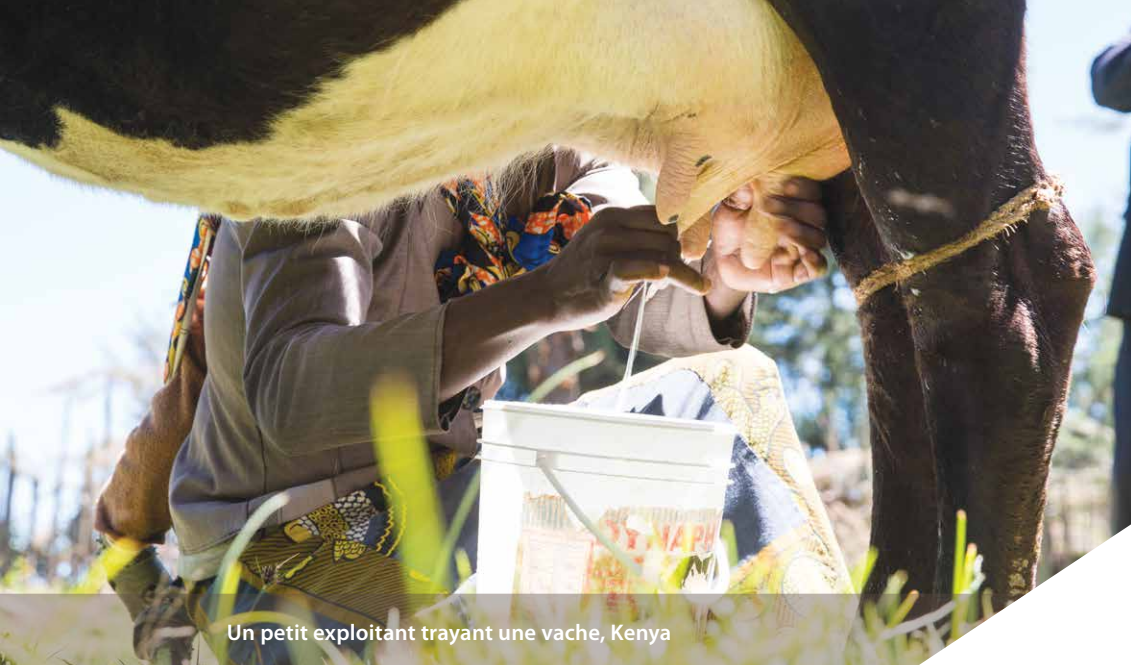
Reproductibilité et mise en échelle

GUTS Agro Industry reproduit actuellement le modèle de distribution des micro-franchises Likie dans d'autres villes de la région sud de l'Éthiopie, sans le soutien de 2SCALE. L'entreprise introduit de nouveaux produits à base de pois chiche et de sorgho dans les villes de Burtajira et Wolayita Sodo. En outre, le modèle Likie a été reproduit au Bénin pour la distribution de jus d'ananas sur les marchés de la BdP (voir le Chapitre 7). Au Bénin, les partenaires des organisations de producteurs de soja ont créé une plate-forme faitière des PEA pour équilibrer l'offre et la demande et les coordonner afin de répondre à la demande croissante de produits à base de soja.

Les producteurs de maïs de la région cible en Éthiopie ont eu la possibilité de bénéficier du programme Home Grown School Feeding (HGSF) du PAM. Il leur avait été demandé de fournir du maïs et des fèves de soja transformés, mais ils n'avaient pas encore la capacité de transformation requise. Par conséquent, les coopératives agricoles ont conclu un accord avec GUTS Agro Industry pour fournir un service de transformation aux organisations auprès desquelles elle s'approvisionne en matières premières. De ce fait, les coopératives auront la possibilité d'ajouter de la valeur à leurs produits, de les fournir au PAM et de bénéficier du programme HGSF. Les producteurs seront seulement obligés de payer les coûts directs de transformation (principalement les coûts énergétiques) ; GUTS Agro Industry n'a pas l'intention de tirer profit de ce service, mais souhaite plutôt renforcer les liens avec les agriculteurs, car ceci aura un avantage à long terme. Ceci créera également un autre débouché commercial pour les agriculteurs et leur offrira donc une possibilité de gagner un revenu complémentaire.

Références

Soja pour le Goussi, 2SCALE, mars 2015



Un petit exploitant trayant une vache, Kenya

Photo de Joris Maatman

Les ambitions de croissance d'un transformateur laitier mettent en marche le développement du secteur laitier au Kenya

David Njenga

MESSAGE CLÉ

Un modèle de partenariat avec une seule entreprise pilote peut marquer le début d'une intervention à plus grande échelle. Dans un secteur concurrentiel avec des alliances et des relations commerciales changeantes, comme le secteur laitier au Kenya, on peut s'attendre à une diversification des partenariats au fil du temps, chose qu'il faudrait encourager.

Introduction

Avant l'intervention de 2SCALE

Le secteur laitier au Kenya est caractérisé par un haut niveau d'organisation et d'interdépendance entre les parties prenantes de la chaîne de valeur et par une forte concurrence entre les différents acteurs du marché. Différentes entreprises de transformation de produits laitiers et de vente au détail se font concurrence pour l'approvisionnement en lait, dont une grande partie provient de petits producteurs.



Photo de Joris Maatman

On estime que plus de 80 % de tout le bétail au Kenya appartient à des ménages qui possèdent en moyenne une à trois vaches chacun. Quarante-cinq pour cent de la totalité du lait produit sont destinés à la consommation familiale, tandis que les 55 % restants sont commercialisés. Quant au lait commercialisé, 88 % du lot sont vendus aux voisins sous forme de lait cru non traité et 12 % sont commercialisés sur le marché formel. Le marché au détail formel est néanmoins bien développé et le lait pasteurisé parvient aux consommateurs par le biais d'une gamme de points de vente au détail, allant des petits magasins (duka's), situés le long des routes, aux petits supermarchés privés et aux chaînes de supermarchés nationales et internationales répandus dans tout le pays. Différentes marques de lait frais et de produits laitiers transformés se disputent les préférences des clients. Certaines entreprises laitières opèrent localement et d'autres à l'échelle nationale.

Eldoville Dairies est une entreprise familiale de transformation du lait située à 15 km du centre-ville de Nairobi. Eldoville a été officiellement fondée en juin 1985 par Lucy Karuga en tant qu'entreprise familiale basée dans une arrière-cour. L'entreprise a commencé par transformer quotidiennement 20 litres de lait provenant d'une seule vache en 2 kg de crème à l'aide d'un séparateur de crème manuel. L'Hôtel Intercontinental à Nairobi s'est mis à acheter sa crème, suite à la recommandation d'un ami. L'hôtel avait besoin de 20 kg de crème par jour, mais Karuga ne pouvait en produire que 2 kg par jour à partir d'une seule vache, ce qui l'a encouragée à augmenter le nombre de vaches laitières dans sa ferme. L'hôtel a été impressionné par la qualité de la crème et, en conséquence, lui a demandé d'autres produits laitiers. Elle a commencé à préparer du yaourt en plus de la crème afin de diversifier son offre de produits laitiers à l'hôtel, lequel l'a rapidement recommandée à

quatre autres hôtels cinq étoiles. En un an seulement, la demande est passée à 500 litres par jour de yaourt et à 40 kg par jour de crème, ce qui l'a obligée à s'approvisionner en lait auprès d'autres producteurs, le lait produit par ses propres vaches ne lui étant plus suffisant.

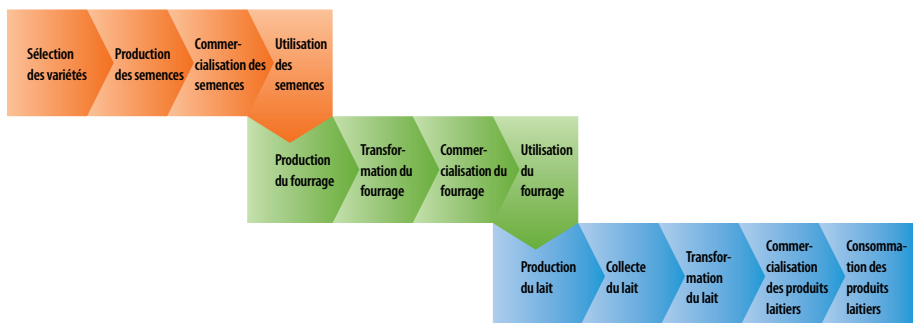
Au début du programme 2SCALE, Eldoville Dairies était une entreprise de transformation laitière de taille modeste qui se concentrait sur le développement de produits de haute qualité, parmi lesquels le yaourt, la crème, le fromage et le lactosérum. L'entreprise produisait deux types de crème (crème fouettée et crème fraîche épaisse) et plusieurs types de fromage à pâte molle et à pâte dure. À cette époque, Eldoville traitait 5 000 litres de lait par jour, provenant de 980 fournisseurs au total. La qualité du lait fourni à l'usine de transformation n'était pas satisfaisante pour Eldoville, surtout en ce qui concerne la teneur en matière grasse, de sorte que 18 litres de lait étaient nécessaires pour la production de seulement 1 kg de fromage. L'ambition d'Eldoville était d'améliorer la qualité du lait acheté et d'augmenter considérablement le volume de lait transformé.

Le partenariat 2SCALE

Eldoville a approché 2SCALE pour soutenir son projet de faire croître l'entreprise. Eldoville a présenté son projet pour augmenter sa capacité de transformation, d'un volume quotidien de 5 000 litres de lait à 70 000 litres par jour, ainsi que pour ajouter du lait pasteurisé et UHT (transformé à des températures ultra-élevées) à sa gamme de produits. L'appui de 2SCALE a été sollicité pour aider à organiser les producteurs laitiers, afin qu'ils professionnalisent la production et la manipulation du lait, pour ainsi améliorer la quantité et la qualité du lait produit et livré à l'usine de transformation.

Grâce à 2SCALE, un partenariat a vu le jour avec plusieurs chaînes laitières interdépendantes (voir la Figure 4). On distingue trois chaînes de production laitière interdépendantes. Il y a d'abord la chaîne des semences fourragères, qui commence par la sélection des variétés et se termine chez l'utilisateur de semences. L'utilisateur de semences, ou producteur de fourrage, est le point de départ de la chaîne fourragère, qui se termine chez l'utilisateur de fourrage ou le client qui l'achète. C'est le producteur de lait, qui se trouve au début de la chaîne de transformation de lait, qui se termine par le consommateur de produits laitiers.

Figure 4 | Trois filières laitières : la chaîne des semences fourragères, la chaîne de la production fourragère et la chaîne de la transformation du lait



Initialement, dans chacune des chaînes, une entreprise privée a été identifiée avec l'ambition de développer ses affaires en partenariat avec les éleveurs. L'entreprise Advanta Seeds a été choisie pour la chaîne des semences fourragères, Bunda Cake comme entreprise privée pour la production d'aliment bétail et Eldoville comme entreprise pilote dans la chaîne de transformation du lait et des produits laitiers.

Interventions de 2SCALE

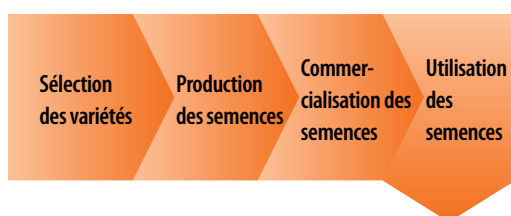
Les liens entre les différentes chaînes du secteur laitier sont forts et les acteurs du secteur sont par conséquent très interdépendants. La collaboration au sein des chaînes de valeur est particulièrement essentielle dans la chaîne laitière en raison de la nature périssable du produit. En raison de ces interdépendances, il a été jugé approprié d'évaluer les contraintes dans l'ensemble du secteur et d'intervenir dans les trois chaînes associées, afin d'améliorer l'efficacité de la production et de la transformation de lait, ainsi que de renforcer les relations entre les acteurs. Les interventions de 2SCALE ont donc été caractérisées par un certain nombre d'activités stratégiques connexes, qui s'attaquaient simultanément aux principaux goulets d'étranglement identifiés dans le secteur laitier, le long des trois chaînes interdépendantes.

Les principaux défis identifiés par 2SCALE dans le secteur laitier au Kenya étaient la faible productivité pendant la longue période de sécheresse, de janvier à avril, et la mauvaise qualité du lait (en particulier la faible teneur en matières grasses). Ces défis sont liés à des pratiques d'alimentation sous-optimales, à un ensilage médiocre, et à la disponibilité limitée de fourrage de qualité due au manque d'accès à des variétés améliorées et des semences pour la production de fourrage de qualité et, plus généralement, à des pratiques agricoles inadéquates dans la production fourragère.

Filière semencière

L'accès à des semences fourragères de qualité représente un défi pour les petits producteurs de lait au Kenya. La disponibilité de variétés appropriées à haut rendement est limitée et la disponibilité commerciale de semences pour ces variétés est faible. Moins de 20 % des semences fourragères commercialisées sont certifiées et vendues sur le marché formel au Kenya, tandis que 80 % des semences commercialisées ne sont pas certifiées et sont vendues sur le marché informel. Cependant, il existe également des sociétés semencières commerciales actives au Kenya qui entendent explorer le marché des semences fourragères, et qui ont le potentiel d'être les moteurs du changement dans la chaîne des semences fourragères.

Figure 5 | Chaîne de semences fourragères





Commerce du foin, Kenya

Partenariat

Le partenariat facilité par 2SCALE en ce qui concerne la chaîne des semences fourragères a commencé avec Advanta Seeds, une entreprise de semences. Toutefois, à l'époque, Advanta ne proposait que des variétés candidates de semences fourragères à tester et à enregistrer, et aucune variété prête à l'emploi, pas plus qu'elle n'avait un portefeuille complet d'espèces et de variétés fourragères. Au cours de l'intervention de 2SCALE, il est devenu évident qu'un partenariat plus large était nécessaire pour faire face à la disponibilité limitée de semences fourragères de qualité. Le partenariat s'est élargi et d'autres sociétés semencières privées (Kenya Seed, Simlaw Seed, Coopers & Barenbrug) y ont adhéré, et notamment l'Organisation de recherche agronomique et zootechnique du Kenya (KALRO), l'Université Aberystwyth et le Centre International d'Agriculture Tropicale (CIAT). Cela a permis aux producteurs de semences fourragères de tester et de promouvoir une gamme plus large de variétés et d'espèces fourragères. En outre, des entreprises agrochimiques telles qu'Osho Chemicals et Murphy Chemicals ont rejoint le partenariat pour contribuer à l'intensification de la production fourragère.

Sélection des variétés

2SCALE s'est occupé de coordonner la sélection participative des variétés d'espèces fourragères. Les essais gérés par les producteurs ont été menés en même temps que les essais de rendement nationaux nécessaires à l'enregistrement des variétés et à l'obtention d'une licence commerciale. La sélection participative avec les producteurs a été effectuée avec 12 variétés candidates (voir le Tableau 3), qui ont été réduites aux quatre variétés les plus performantes. Les variétés commerciales les plus performantes de sorgho, d'avoine et de luzerne d'Advanta, d'Aberystwyth University et de Coopers & Barenbrug n'étaient pas disponibles immédiatement, car l'enregistrement des variétés a pris plus de temps que prévu. Les espèces et variétés déjà disponibles ont donc été sélectionnées dans un premier temps pour offrir aux producteurs la possibilité d'améliorer immédiatement leur production fourragère.

Tableau 3 | Espèces fourragères et variétés de semences testées par les entreprises et les organismes de recherche

Variété ou nombre	Espèces	Statut (variété enregistrée et/ou variété candidate)	Entreprise de semences/ sélectionneur
Sugar graze ++	Sorgho	Variété candidate	Advanta Seeds
Nutrifeed	Millet perlé	Variété candidate	Advanta Seeds
Sorgho E1291 ; Sorgho E6518	Sorgho	E1291 enregistré ; E6518 variété candidate	Kenya Seed
Candidate variety	Semences du Kenya	Variété enregistrée	Kenya Seed
Colombus grass	Sorgho alnum	Variété enregistrée	Kenya Seed
Oats S18	Avoine	Variété enregistrée	Kenya Seed
Conway++, Glamis, Balado, Mascani et Rhapsodie	Avoine	Variétés candidates	Aberystwyth University
Université, R-U	Luzerne	Variété enregistrée	Simlaw Seed
Haymaker ++, Yamoï	Luzerne	Variétés candidates	Coopers & Barenbrug
Lucerne Aurora	Luzerne	Variété enregistrée	Simlaw Seed
Silverleaf desmodium	Desmodium	Variété enregistrée	Simlaw Seed
Sweet Lupin	Lupin	Variété candidate	KALRO
Purple Vetch++	Vesce	Variété candidate	KALRO

++: indique les quatre variétés les plus performantes sélectionnées

Production de semences

Les espèces et variétés les plus performantes, selon les producteurs participants, ont été sélectionnées pour être multipliées davantage. Dans la production de semences fourragères, la production des entreprises semencières spécialisées et celle des producteurs individuels et des coopératives agricoles ont tous un rôle à jouer. La capacité de production des variétés commerciales de semences fourragères a été augmentée grâce à la participation d'agriculteurs et de coopératives en tant que producteurs sous-traitants de luzerne, de sorgho, de desmodium, d'avoine et de semences de graminées Boma rhodes, pour approvisionner Kenya Seed, Simlaw Seed et Coopers & Barenbrug. Cela s'est avéré nécessaire pour répondre à la demande accrue de semences fourragères résultant de la démonstration et de la promotion de leur utilisation (voir « Distribution et commercialisation des semences »). En outre, le programme a soutenu la multiplication des variétés Vetch et Lupin provenant de KALRO, que les producteurs vendaient de manière informelle (entre producteurs), car les variétés étaient encore en cours d'enregistrement officiel.

Distribution et commercialisation des semences

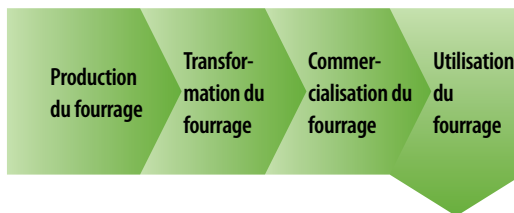
Une composante importante de l'intervention de 2SCALE était axée sur la promotion de l'utilisation d'espèces et de variétés fourragères améliorées (voir « Chaîne fourragère » ci-dessous). Des journées sur le terrain et la participation à des foires commerciales ont permis d'explorer plus les opportunités de commercialisation des semences fourragères. Des ateliers et des réunions d'affaires ont été organisés pour mettre en relation les fournisseurs de semences, les négociants en produits agrochimiques et les boutiques d'intrants, de même que pour faciliter la négociation des prix. Ces efforts dans le domaine

de la promotion ont fait passer la proportion des membres des coopératives laitières participantes utilisant des semences fourragères de qualité de 10 % (au moment de l'enquête de référence) à plus de 60 %.

Chaîne fourragère

La grande majorité des producteurs laitiers produisent leur propre fourrage qui est donné frais au bétail dans un système de pâturage limité. Très peu de producteurs conservent le fourrage sous forme d'ensilage ou de foin, de sorte que l'alimentation du bétail pendant la saison sèche représente un défi de taille. Les producteurs laitiers complètent l'alimentation du bétail dont ils disposent en achetant du foin, de l'ensilage et des concentrés.

Figure 6 | Chaîne fourragère



Partenariat

Dans le cas de l'intervention dans la chaîne fourragère, le partenaire principal de départ était Bunda Cake, un producteur, mélangeur et commerçant d'aliment bétail. Plus tard, toutefois, d'autres entreprises ont été incluses dans le partenariat et de nouvelles collaborations ont vu le jour avec deux autres producteurs d'aliment bétail : Digital Feeds et Total Feed.

Production fourragère

Des entreprises semencières, des entreprises d'intrants agricoles et des organismes de recherche se sont associés pour former des formateurs. Les entreprises semencières ont dispensé une formation sur les aspects agronomiques des nouvelles espèces et variétés fourragères. Par ailleurs, elles ont fourni des semences de démonstration et vendu des semences dans des boutiques d'intrants pour en faciliter l'accès aux producteurs laitiers et aux producteurs spécialisés d'aliments fourragers. Les formateurs étaient des vendeurs d'intrants, des producteurs sélectionnés, des classificateurs de lait, des fournisseurs de services privés tels que des fournisseurs de services d'insémination artificielle, des techniciens en santé animale, des membres de coopératives qui traitent au quotidien avec les producteurs, et des agents de vulgarisation gouvernementaux. L'intégration de la formation dans les activités quotidiennes des acteurs de la chaîne laitière a permis de minimiser le coût des services de vulgarisation.

La formation a montré les avantages de l'utilisation de semences fourragères améliorées pour augmenter la productivité fourragère par hectare. En outre, il a été démontré que des stratégies d'alimentation animale améliorées augmentent la production de lait. Les coopératives ont mobilisé les producteurs pour qu'ils suivent une formation et ont veillé à ce que les formateurs reçoivent une modeste rémunération pour leurs efforts. Pour

chaque site de formation et de démonstration, des parcelles de 0,1 ha ont été plantées pour chaque variété. Au total, 460 sites de démonstration ont été établis dans 10 comtés différents et plus de 15 000 producteurs ont reçu une formation pratique sur le terrain. Les bénéficiaires de la formation étaient pour la plupart des producteurs laitiers.

La pratique traditionnelle consiste à nourrir les vaches laitières avec des aliments en vrac produits localement et à les compléter avec du concentré. Pendant la saison sèche, l'alimentation des vaches est inadéquate et n'est pas suffisamment complétée. La formation 2SCALE a permis d'améliorer de 45 % la production fourragère des petits producteurs participants, contribuant ainsi à réduire le déficit alimentaire pendant la saison sèche. En outre, certains producteurs ont créé des entreprises de production fourragère et produisent et vendent les excédents de fourrage.

Transformation du fourrage

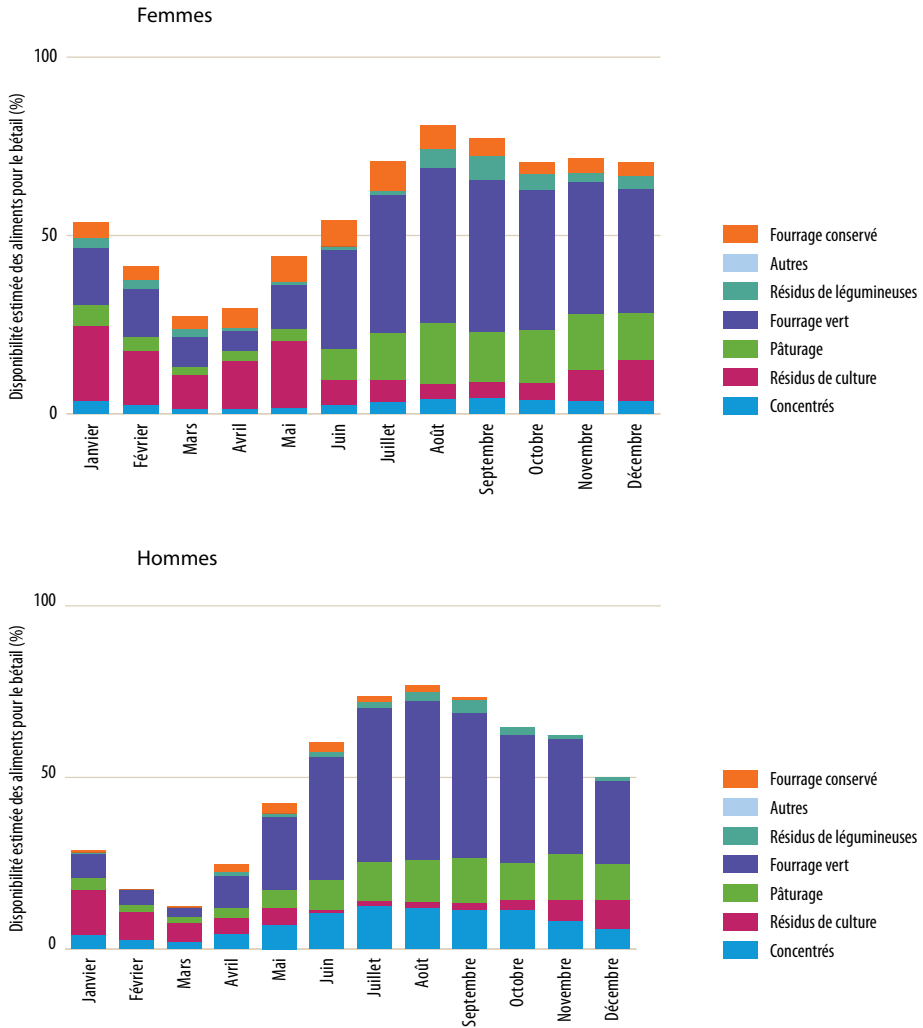
2SCALE, avec l'aide du CIAT, a évalué la saisonnalité de la disponibilité des fourrages dans la filière laitière et a pu identifier les principales lacunes au cours de l'année. Durant la période affichant la plus importante pénurie d'aliments pour bétail, de février à mai, les producteurs peuvent à peine gérer 25 % de leurs besoins en nutrition animale (voir la Figure 7). Pour assurer l'approvisionnement continu en fourrage, même pendant la saison sèche, une amélioration des pratiques de conservation du fourrage se sont avérées nécessaires dans le cadre de la stratégie pour une meilleure alimentation du bétail.

L'intervention visait à aider les producteurs laitiers à produire davantage de fourrage et à le transformer efficacement en foin et en ensilage pour leur conservation. L'amélioration de la production de fourrage, et en particulier de sa conservation, a permis de réduire sensiblement la pénurie alimentaire, qui est passé de 75 % pendant le mois d'avril le plus défavorable à moins de 50 %. Les principales sources d'alimentation par ordre d'importance sont : les fourrages verts, le pâturage, les résidus de cultures et les concentrés. Les hommes ont déclaré utiliser davantage d'aliments concentrés que les femmes, tandis que les femmes ont déclaré utiliser davantage de fourrages conservés que les hommes. Les femmes semblent également plus aptes à obtenir une alimentation optimale, en utilisant moins de concentrés que les hommes. Bien que l'offre d'aliments pour le bétail ait suivi de près le régime des précipitations, il est à noter qu'à aucun moment, l'offre d'aliments n'a été jugée suffisante, la disponibilité d'aliments atteignant un maximum estimé à environ 75 % des besoins (voir la Figure 7).

Commercialisation du fourrage

Les excédents de fourrage produits par les producteurs laitiers et les producteurs de fourrages spécialisés sont vendus sous forme de foin ou d'ensilage au niveau local. La commercialisation se fait au sein des coopératives de producteurs ou à travers des boutiques d'intrants. Les pénuries d'aliments pour animaux sont aggravées par l'insuffisance des relations entre les producteurs confrontés à des pénuries de fourrage et les producteurs vendant du fourrage. 2SCALE a soutenu des producteurs de fourrage spécialisés dans l'exploration de relations d'affaires avec des producteurs d'autres régions qui ont grand besoin de foin. Des visites d'échange ont été organisées, un forum de réseautage a été établi et des foires commerciales locales ont été organisées conjointement avec les autorités des comtés.

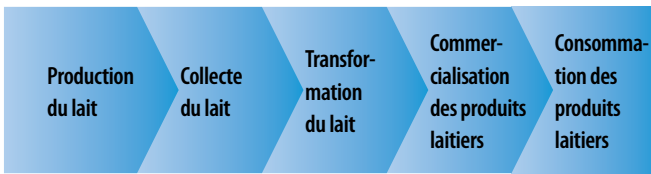
Figure 7 | Disponibilité des aliments pour le bétail pour les fournisseurs d'Eldoville avant le partenariat 2SCALE



Chaîne des produits laitiers

Le fourrage constitue le premier maillon de la chaîne des produits laitiers. Le principal problème à surmonter dans la chaîne des produits laitiers est la sous-optimisation des pratiques d'alimentation animale par les producteurs laitiers, ce qui entraîne une mauvaise qualité du lait ainsi qu'une fluctuation de l'offre tout au long de l'année. La combinaison de ces problèmes met l'industrie de transformation du lait en difficulté et réduit les profits des petits producteurs laitiers.

Figure 8 | Chaîne des produits laitiers



Partenariat

Au début de l'intervention de 2SCALE, les principaux partenaires étaient une coopérative de producteurs laitiers, à savoir Nyamarura, et Eldoville Dairies. Le succès de l'amélioration de la productivité de la coopérative Nyamarura a suscité l'intérêt de neuf autres coopératives et a incité 2SCALE à leur offrir un soutien similaire, augmentant ainsi l'échelle de l'intervention. Il est vite devenu évident que l'augmentation envisagée de la capacité de traitement d'Eldoville allait prendre plus de temps que prévu. Comme la production laitière augmentait, les coopératives se sont mises à chercher d'autres opportunités de marché pour leur lait et d'autres entreprises de transformation laitière ont ainsi été cooptées dans le partenariat 2SCALE. En conséquence, le partenariat a commencé à se développer de manière organique.

Production laitière

Grâce à l'intervention de 2SCALE, 15 000 producteurs laitiers ont reçu un soutien pour améliorer leur production laitière. Le principal moteur de la hausse de la productivité a été l'utilisation d'une stratégie d'alimentation animale améliorée. Les producteurs de lait ont reçu une formation visant à les aider à mieux équilibrer les différents types d'aliments et à avoir recours de façon efficace à l'ensilage et aux concentrés supplémentaires.

La stratégie pour une meilleure alimentation animale promue par la formation a considérablement contribué à réduire l'écart alimentaire et à améliorer la production de lait par vache. Des mesures détaillées relatives aux effets de l'amélioration de l'alimentation animale ont révélé une augmentation moyenne de la productivité des exploitations laitières, de 21 % et 18 %, respectivement pour la traite de lait du matin et du soir (voir la Figure 9). En outre, une nette amélioration de la qualité du lait s'est traduite par une augmentation de la teneur en matières grasses.

La figure 10 montre la production laitière quotidienne moyenne sur un échantillon de huit fermes au cours de la période d'essai de 42 jours. Ceci démontre que l'augmentation de la productivité laitière a coïncidé avec la période de 10 jours au cours de laquelle l'intervention en ce qui concerne l'alimentation animale a été mise en œuvre, après quoi il y a eu une baisse une fois de retour aux pratiques agricoles habituelles.

Collecte et réception de lait

Afin d'améliorer encore plus la qualité du lait livré par les producteurs aux transformateurs, des technologies de refroidissement du lait ont été introduites par l'utilisation d'un système de refroidissement au charbon de bois au niveau des villages (voir l'Encadré 10). En outre, l'une des coopératives, Nyamarura, a été initiée à la technologie de

Figure 9 | Production laitière selon la pratique courante des producteurs comparée à une stratégie d'alimentation animale améliorée, Oljoro Orok, Kenya, janvier 2017

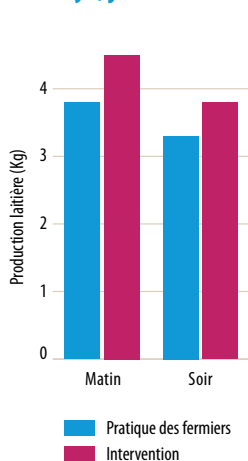
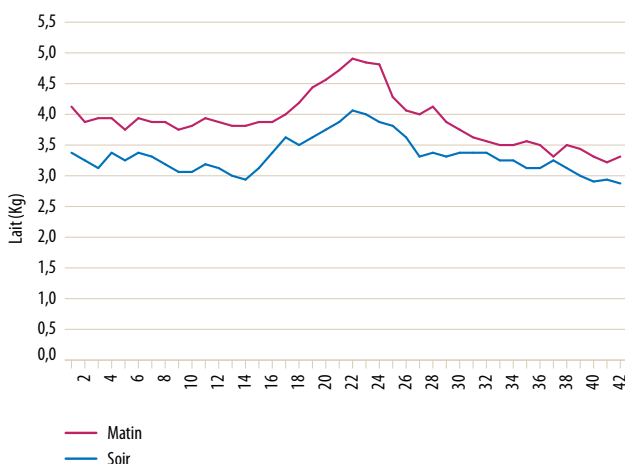


Figure 10 | Production laitière moyenne sur une période expérimentale de six semaines à Oljoro Orok, Nyandarua Kenya. L'intervention alimentaire de 10 jours s'est déroulée de la semaine 15 à la semaine 24



refroidissement solaire du lait. Par l'intermédiaire de 2SCALE, ils ont obtenu un prêt d'une institution financière pour l'achat d'un système de refroidissement du lait alimenté à l'énergie solaire d'une capacité de 4 500 litres. L'accès à un site réfrigéré pour la collecte et le groupage permet aux producteurs de négocier de meilleurs prix avec les acheteurs en raison de leurs volumes plus importants et de leur lait de meilleure qualité.

2SCALE a également soutenu Eldoville en lui fournissant un système automatisé de réception du lait, qui a amélioré la logistique et la gestion de la réception du lait. Le système automatisé aide à renforcer la confiance des fournisseurs, car il leur fournit des données précises. Le système automatisé permet une pleine traçabilité du lait, du producteur au produit transformé. Le système récompense également la qualité du lait, qui est évaluée en fonction de la teneur en matière grasse. Les fournisseurs individuels reçoivent une prime de 2 KSh par litre pour le lait jugé de haute qualité. En outre, cela aide les producteurs en mettant à leur disposition un historique quantitatif et qualitatif du lait qu'il ont fourni à l'entreprise.

Le système automatisé pour la réception du lait a également facilité l'accès des producteurs aux prêts, car il les aide à obtenir une cote de crédit en leur fournissant un dossier individuel d'antécédents en ce qui concerne la livraison du lait. De plus, le remboursement du crédit est automatique, car les versements pour rembourser les prêts sont retenus par Eldoville et virés directement à UMATI capital, une institution de microfinance. Jusqu'à 80 % des producteurs qui demandent un crédit le font par le biais des services bancaires en ligne. La demande est reçue par UMATI, qui vérifie leur solvabilité



Photo de David Njenga

Entrepôt de stockage de lait simple et peu coûteux en charbon, Nyandarua, Kenya

ENCADRÉ 10 | LE CHARBON C'EST COOL !

Les opérations logistiques pour la collecte du lait représentent un défi majeur pour les producteurs et les transformateurs. Les vaches sont traitées deux fois par jour, matin et soir. Le lait est exposé à la détérioration et à la contamination bactérienne. Les producteurs laitiers de Nyandarua, au Kenya, ont subi des pertes considérables parce qu'ils ne disposaient pas d'installations de réfrigération.

Un réfrigérateur à charbon est une construction simple de 2 x 2 x 2 m, composée d'un cadre en bois et d'un grillage de poule remplies d'une couche de charbon de 15 cm d'épaisseur maintenue ensemble par un treillis métallique. Le charbon est maintenu humide. Cela permet de maintenir la température du lait en dessous de 10 °C pendant la nuit, ce qui est suffisamment frais pour garantir qu'aucune dégradation significative ne se produise avant le transport du lait le lendemain matin.

Un petit refroidisseur d'une capacité de stockage de 200 litres de lait, suffisante pour les petits producteurs laitiers, coûte environ 130 dollars américains. Les tests effectués par les producteurs montrent que la détérioration du lait du soir passe de plus de 50 % à moins de 5 % lors de l'utilisation du refroidisseur. L'investissement dans un refroidisseur de lait est donc amorti en moins de trois mois.

Des artisans locaux ont été formés à la fabrication de refroidisseurs et Eldoville Dairies fait la promotion du nouveau refroidisseur auprès de ses fournisseurs.

après d'Eldoville avant d'effectuer un paiement mobile au producteur. Ce système permet d'économiser du temps et de l'argent sur d'autres coûts de transaction par rapport aux services bancaires conventionnels. L'approvisionnement du transformateur de lait est plus fiable grâce à ce système en raison d'une réduction des ventes informelles motivées par le besoin en liquidités immédiates des petits producteurs. Cela permet aux transformateurs de collecter davantage de lait auprès des fournisseurs. Les producteurs laitiers sont généralement payés entre 30 et 45 jours après la livraison du lait au transformateur au Kenya. Une avance de plus d'un million de dollars américains a été accordée aux producteurs par le biais de ce système entre début de 2014 et fin de 2016.

Transformation du lait

Le lait de haute qualité livré par les producteurs laitiers a permis à Eldoville de réduire la quantité de lait utilisée pour fabriquer 1 kg de fromage de 18 kg à 10 kg, ce qui a entraîné une réduction importante des coûts de production du fromage.

2SCALE a soutenu Eldoville dans l'adaptation de sa boisson lactée aromatisée aux fruits, Whey Cool, dérivée de la production du fromage. Un expert en transformation, commandité par 2SCALE, a aidé Eldoville à renforcer sa capacité à stabiliser la boisson lactée afin qu'elle ne périsse pas avant un mois sans réfrigération.

Commercialisation

Whey Cool est une boisson lactée abordable, particulièrement adaptée à la promotion de la diversification alimentaire à la base de la pyramide (BdP), le vaste segment de consommateurs à faible revenu. Une évaluation du marché et un projet pilote ont confirmé le potentiel de la boisson sur le marché BdP. Une stratégie de marketing pour Whey Cool a depuis été élaborée et attend d'être mise en œuvre, une fois qu'Eldoville aura pleinement mis en service sa ligne de production et de conditionnement de Whey Cool.

Leçons tirées

L'expérience de 2SCALE en matière de développement du secteur laitier, qui a débuté sous la forme d'un partenariat avec Eldoville en tant qu'entreprise leader, permet de tirer un certain nombre d'enseignements.

L'innovation tout au long des différentes chaînes de valeur associées

Le secteur laitier se caractérise par la complexité et l'interdépendance de trois chaînes associées : la chaîne des semences fourragères, la chaîne fourragère et la chaîne des produits laitiers. Cette dernière chaîne étant particulièrement importante en raison de la nature extrêmement périssable du lait. L'intervention de 2SCALE a démontré qu'une intervention parallèle et coordonnée au sein des trois chaînes associées dans le secteur laitier peut améliorer l'efficacité, accroître le revenu des petits producteurs laitiers et créer de l'emploi local, de même qu'accroître la compétitivité des transformateurs.

La clé d'une intervention réussie était de s'attaquer à la contrainte fondamentale des stratégies d'alimentation sous-optimales utilisées par les producteurs laitiers. Bien que la formation et la démonstration de techniques améliorées constituaient un élément essentiel de l'intervention, il a fallu davantage d'apports sous la forme d'innovations concernant les chaînes semencière, fourragère et laitière associées. Pour remédier à l'inefficacité de l'alimentation en aval, des changements étaient nécessaires, comme faciliter l'accès à de meilleures espèces fourragères et en améliorer leur utilisation. Cela passe aussi par de meilleures pratiques de production et de traitement du fourrage. Parallèlement, des incitations en amont ont été élaborées sous forme de primes à l'amélioration de la qualité du lait, ainsi que des techniques de refroidissement améliorées et des solutions innovantes pour l'accès au crédit.

L'amélioration de la productivité et de la qualité comme moteurs du développement

Les interventions qui mettent l'accent sur l'amélioration de la productivité comme base de l'amélioration des moyens d'existence sont parfois mal vues. Cependant, ce cas du

développement du secteur laitier au Kenya démontre qu'une intervention fondée sur l'augmentation de la productivité peut connaître du succès, et que l'amélioration de la productivité et de la qualité peuvent être des moteurs du développement.

La présence d'un marché de produits laitiers fort, concurrentiel et en croissance au Kenya peut permettre d'absorber l'augmentation à grande échelle de la productivité. Le programme 2SCALE avait d'abord ciblé les projets d'Eldoville visant à augmenter sa capacité de transformation. Toutefois, l'augmentation de la productivité des producteurs laitiers a dépassé l'augmentation de la capacité de transformation, et donc de la demande de lait d'Eldoville. Pourtant, les producteurs qui avaient augmenté leur offre ont pu trouver des acheteurs concurrents, offrant des prix similaires et, dans certains cas, même meilleurs que ceux d'Eldoville. L'amélioration de la qualité du lait et sa grande disponibilité ont permis d'attirer relativement facilement des acheteurs pour les plus grandes quantités disponibles résultant d'une meilleure alimentation du bétail.

Diversification des partenariats pour réussir

L'intervention dans le secteur laitier démontre que pour réussir dans des chaînes de valeur complexes, dans un marché où il existe une concurrence entre les entreprises privées, une stratégie qui fonctionne avec des entreprises privées multiples, voire concurrentes, opérant dans différentes composantes du secteur, peut se révéler efficace. Il est même ainsi possible de mieux répondre aux besoins des producteurs et de mieux tirer parti de la force du marché concurrentiel.

Dans un marché concurrentiel dynamique, différents acteurs négocient en fonction de la qualité de leurs services ou de leurs produits. Lorsqu'il y a des acheteurs concurrents sur le marché, il est avantageux pour les producteurs de garder leurs options ouvertes et de chercher une relation d'affaires qui répond le mieux à leurs besoins, ce qui implique qu'ils ne vendront pas toujours au plus offrant. D'autres avantages que les acheteurs peuvent offrir sont la prestation de services, le recouvrement ponctuel, la fiabilité ou, élément assez important, la rapidité du paiement. Une caractéristique importante à considérer chez un partenaire agro-industriel est la volonté avérée de déployer des efforts dans la co-innovation pour le bénéfice mutuel des producteurs laitiers et du transformateur, comme dans le cas d'Eldoville.

Dans la chaîne semencière, plusieurs autres entreprises se sont impliquées en plus de l'entreprise privée qui participait au départ, ce qui a augmenté le nombre d'options de cultures fourragères et de variétés disponibles pour les producteurs. Cela a permis aux producteurs d'obtenir de meilleurs services par rapport à l'offre de l'entreprise unique initialement identifiée.

Importance de la facilitation de l'organisation des chaînes de valeur

Le cas des produits laitiers a permis d'améliorer l'efficacité dans différents segments des chaînes de valeur interdépendants. En même temps, seules les technologies et les connaissances existantes ont été utilisées. La clé du succès de l'intervention a été le rôle de 2SCALE en tant qu'interlocuteur ou facilitateur indépendant entre les différents acteurs du secteur. Il s'agit notamment de chercheurs agronomes (comme KALRO,



Démonstration du contrôle de la qualité du lait, Kenya

CIAT), d'entreprises semencières privées et de producteurs de semences, d'entreprises d'alimentation animale, de transformateurs laitiers, de producteurs de lait individuels, de groupements et coopératives de producteurs laitiers. Les facilitateurs de 2SCALE ont joué un rôle déterminant dans l'identification des opportunités le long des chaînes associées, l'établissement de relations, le lancement de projets pilotes et la mise en relation des acteurs avec des technologies prometteuses.

Évoluer grâce à une croissance organique des partenariats

L'ampleur de l'intervention dans le secteur laitier au Kenya connaît une croissance constante. Le premier partenariat réussi entre Eldoville et les producteurs laitiers a suscité l'intérêt d'un certain nombre de coopératives laitières supplémentaires souhaitant aborder les mêmes questions au sein de leurs propres organisations. Cela a fourni au projet 2SCALE un moyen organique d'étendre l'intervention et de tirer parti de l'expérience d'Eldoville. L'intervention réussie dans le secteur laitier au Kenya a également inspiré des interventions en Éthiopie, au Mozambique et en Ouganda. Les parties prenantes du développement du secteur laitier de ces pays se sont rendues au Kenya pour tirer des enseignements de son expérience, ce qui les a aidées à concevoir des initiatives similaires.

Une forte interdépendance entre les acteurs permet des innovations financières intelligentes et des services intégrés

Le cas du secteur laitier au Kenya démontre également que, dans ce secteur, l'innovation dans la fourniture de services financiers est possible. En raison de la forte interdépendance entre les acteurs du marché et de la traçabilité du produit, des méthodes innovantes d'offre de crédit à des coûts de transaction réduits ont pu être mises à l'essai et se sont révélées très prometteuses à l'échelle de la chaîne des produits laitiers.

Le partenariat peut passer d'une seule entreprise leader à en un ensemble diversifié de partenariats

Le principal enseignement tiré de l'intervention dans le secteur des produits laitiers est qu'un modèle de partenariat avec une seule entreprise pilote peut se révéler le début d'une intervention à plus grande échelle. Dans un secteur concurrentiel avec des alliances



Livraison du lait à un centre de collecte

et des relations commerciales changeantes, comme le secteur laitier au Kenya, on peut s'attendre à une diversification des partenariats au fil du temps. Cette diversification est opportune car les goulets d'étranglement interdépendants exigent des acteurs différents, parfois concurrents, pour trouver des solutions. Toutefois, il faut de la facilitation et de la négociation pour s'assurer que la poursuite des négociations avec les partenaires initiaux ne soit pas compromise. Une collaboration et des relations à long terme sont essentielles pour travailler sur des innovations complexes.

Références

Mwendia S.W., Njenga D.G. and Maass B.L. 2015. From grazing to stall-feeding: Livestock feeds assessment in Nyandarua highlands in Central Kenya. Presented at *Management of land use systems for enhanced food security: conflicts, controversies and resolutions*, Tropentag conference, 16-18 September 2015. Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin, Germany.

Mwendia S.W., Njenga D.G. and Maass B.L. 2017. Evaluating oat cultivars for dairy forage production in the central Kenyan highlands. *African Journal of Range & Forage Science* 34(3):145-155.



Récolte du Sésame, Mali

Photo de Mahamane Toure

Un marché garanti, levier pour l'organisation de la chaîne de valeur

Le cas des partenariats dans le secteur du maïs jaune et du sésame au Mali

Faoussa Tadjou, Youssouf Traore et Baba Togola

MESSAGE CLÉ

Les gros acheteurs tels que les exportateurs ou les transformateurs industriels peuvent faciliter la professionnalisation des petits producteurs en offrant un marché garanti. Ce marché leur offre la possibilité d'investir dans leurs capacités de production, puisque le risque devient acceptable. Des services financiers associés peuvent davantage réduire les goulets d'étranglement que peuvent subir les petits producteurs en termes d'investissement. Pour y parvenir, des efforts sont nécessaires pour organiser les producteurs et établir des relations commerciales entre les différents acteurs.

Introduction

Au Mali, les entreprises d'exportation, ciblant des marchés garantis, ont pu développer des relations durables avec les producteurs en matière d'approvisionnement, en travaillant avec un système de collecteurs pour le maïs jaune et le sésame. La coordination de la



Le sésame, Mali

chaîne de valeur pour ces deux produits est relativement récente, et les deux produits présentent encore des défis particuliers à relever.

Au Mali, il y a un acheteur principal pour le maïs jaune (la société Nama et Fils [SONAF]) avec un marché d'écoulement stable. Cependant, ce produit n'est pas cultivé en grande quantité au Mali, et la SONAF a dû procéder à des changements nécessaires pour être en mesure de se procurer le volume désiré. Entre-temps, le sésame est très demandé sur le marché international, raison pour laquelle les acheteurs dont l'entreprise Promotion du Sésame au Mali (PROSEMA) ont tendance à acheter tout ce qu'ils trouvent, tant que la qualité est suffisamment bonne, ce qui signifie qu'il est difficile d'établir des relations d'approvisionnement durables avec les producteurs.

Dans les deux cas, les entreprises pilotes – la SONAF pour le maïs et la société PROSEMA pour le sésame – se devaient d'établir une proposition de valeur claire afin de pouvoir négocier avec les producteurs. Des stratégies ont été élaborées avec l'aide de 2SCALE pour nouer le dialogue avec les parties prenantes, et en particulier avec les organisations de producteurs. L'utilisation de collecteurs pour favoriser de plus étroites relations avec les producteurs a aidé les deux entreprises à garantir leur approvisionnement en produits. Le rôle de 2SCALE était de soutenir et renforcer les capacités des deux entreprises et des organisations de producteurs à bénéficier d'un marché garanti, tout en facilitant le développement des relations avec d'autres parties prenantes, telles que les fournisseurs d'intrants et les institutions financières.

Le fait de renforcer les coopératives et unions de producteurs, ainsi que leurs relations avec les autres membres des Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA), s'est révélé un moyen efficace d'agréger un volume suffisant de produits en amont dans la chaîne de valeur, tout en permettant aux exploitations agricoles d'accéder aux services. Une coordination renforcée entre les acteurs est un résultat important des partenariats de 2SCALE au Mali, en dépit d'un environnement de marché difficile, quoique favorable.

L'approvisionnement en maïs jaune par la SONAF

Situation initiale

La SONAF, qui a été fondée en novembre 2010, est une entreprise de commercialisation de céréales basée à Sikasso, au Mali, qui vend principalement du maïs jaune, pour lequel la société a une très forte demande émanant de clients maliens et étrangers (30 000 tonnes par an). Son directeur général, Adama Dissa, dispose de plus de 35 ans d'expérience dans la commercialisation de grandes quantités de maïs sur les marchés nationaux et sous-régionaux, notamment au Niger et au Sénégal. Afin de satisfaire la demande des clients maliens et étrangers en maïs jaune, la SONAF a été obligée de s'approvisionner en Côte d'Ivoire, car les quantités de maïs jaune produites à Sikasso (la principale région productrice de maïs au Mali) n'étaient pas suffisantes. L'entreprise a seulement réussi à approvisionner ses clients avec 8 000 tonnes de maïs jaune, dont 80 % ont été importés de la Côte d'Ivoire. La SONAF a obtenu des marchés garantis pour la vente de maïs jaune au Mali à des transformateurs à grande échelle, tels que les Grands Moulins du Mali, des grossistes dans les centres urbains, des éleveurs de volailles mais aussi des commerçants du Nigéria et des éleveurs de volailles sénégalais. Toutefois, l'entreprise n'a pu répondre que très partiellement à la demande.

Le partenariat SONAF-2SCALE

Recherchant une solution pour satisfaire ses clients, c'est fin 2013 que la SONAF a demandé l'appui de 2SCALE pour renforcer et étendre son réseau d'approvisionnement en maïs jaune dans la région de Sikasso, en particulier dans les districts de Sikasso et Kadiolo, au sud de la région.

Au début du partenariat, les parties prenantes étaient : la SONAF, qui était responsable de l'achat du maïs ; des collecteurs qui s'approvisionnaient en maïs auprès de différents producteurs ou organisations de producteurs pour ensuite le livrer à la SONAF ; et la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA), qui a fourni à SONAF un fonds de roulement de 30 millions de FCFA. Considérant la forte demande de maïs jaune et le fait que cette culture n'était pas courante parmi les pratiques agricoles des producteurs du sud du Mali, des activités de partenariat ont démarré en 2014 avec l'installation de parcelles de démonstration dédiées à la culture de ce produit. Les parcelles ont fait découvrir les différences observées dans la culture du maïs jaune par rapport aux autres variétés de maïs locales et l'utilisation d'une canne planteuse dans le but de réduire les coûts de production. Le but de ces parcelles de démonstration était de montrer aux producteurs tout le potentiel du maïs jaune en termes de hauts rendements, le fait que des innovations sont accessibles pour améliorer la productivité (comme par exemple, les cannes planteuses) et l'existence d'un marché garanti pour le maïs jaune.

Les activités ont officiellement démarré en mai 2015 avec la signature d'un accord de partenariat entre la SONAF et le Centre international pour le développement des engrais (IFDC), lequel met en œuvre le programme de 2SCALE, et ce pour trois ans. L'ambition du partenariat au cours de ces trois années était de permettre à 10 000 petits producteurs des districts de Sikasso et Kadiolo de vendre chaque année un total de 30 000 tonnes de maïs jaune à la SONAF. Afin de répondre à cette demande, chaque producteur devait donc fournir une moyenne de 3 tonnes de maïs jaune à SONAF par an.

Modèle d'affaire

Le modèle d'affaire initial de SONAF reposait sur l'approvisionnement en maïs jaune auprès de petits agriculteurs et de leurs organisations, soit directement (lorsque les quantités étaient importantes) ou par le biais de collecteurs. Les paiements effectués pour l'achat de maïs par la SONAF aux producteurs ou leurs organisations étaient directs. L'entreprise a également préfinancé certains de ses collecteurs afin qu'ils puissent acheter du maïs, mais certains d'entre eux ont dû s'approvisionner à leurs propres frais et le livrer à SONAF en gros. Dans ce dernier cas, le paiement était effectué directement aux collecteurs si la SONAF disposait de liquidités suffisantes, sinon cela était fait quelques jours plus tard, après que SONAF ait reçu le stock. Le modèle d'affaire de SONAF était un modèle de négociant malien typique : acheter et (presque immédiatement) revendre. Le négociant achète seulement lorsqu'il a un client et, par conséquent, le paiement aux agriculteurs dépend de l'existence effective des clients.

Ce modèle d'affaire était problématique. L'organisation des producteurs était assez faible, avec pour conséquence des contrôles de qualité inadéquats. Les accords d'approvisionnement étaient seulement verbaux, et le non-respect de ces engagements limitait les opérations de la SONAF.

Interventions par le biais du partenariat

Mobilisation des producteurs

Afin d'atteindre les 10 000 petits producteurs ciblés, qui pouvaient livrer en moyenne 3 tonnes de maïs jaune, plusieurs actions ont été entreprises. 2SCALE et SONAF ont commencé par mobiliser les producteurs pour mettre en œuvre un partenariat, en organisant des réunions dans les districts de Sikasso et Kadiolo. Cela consistait à expliquer le partenariat, sa vision et ses objectifs, ainsi que les débouchés pour la culture du maïs jaune. Les producteurs, membres de 183 organisations paysannes, sont liés par 10 PEA dédiés au maïs jaune. Ces pôles sont organisés en fonction de la situation géographique et des intérêts communs des acteurs, ou dépendent des circonscriptions administratives. Un PEA est, par définition, un réseau d'acteurs de premier plan (producteurs, fournisseurs d'intrants, institutions de microfinance [IMF], banques, etc.) travaillant en synergie sur un produit agricole, afin de desservir un marché spécifique.

2SCALE a facilité l'installation des parcelles de démonstration de maïs jaune au cours de la saison agricole 2015/16 dans les localités de Loulouni, Katiorni, Soucourani Missirikoro, M'pègnesso, Siani et Kignan ; et l'organisation de visites guidées autour des parcelles de démonstration tout au long de la saison de culture, du stade de développement végétatif jusqu'à maturité des plants. Les visites des parcelles ont servi de forum pour l'échange d'expériences entre visiteurs et producteurs pilotes. Toutes ces activités de partenariat ont contribué à la mobilisation de 14 206 producteurs, dont 4 613 femmes, directement liés à la SONAF, et ce entre 2015 et 2017.

Afin de faciliter la coordination des activités entre les producteurs et les autres acteurs du PEA, tels que les fournisseurs intrants, des organisations de producteurs faitières ont été mises en place au niveau de chaque PEA afin de coordonner les besoins en intrants, surveiller leur distribution, organiser la commercialisation du maïs et organiser des sessions

de formation. Une faitière est le parapluie de toutes les organisations de producteurs au sein du PEA et se compose exclusivement de producteurs. Mettre en place des PEA de maïs jaune dans les zones cibles de la SONAF et structurer des organisations de producteurs faitières revient pour la SONAF à répondre plus efficacement à la demande en maïs jaune. 2SCALE a proposé aux membres du PEA diverses formations et sessions de coaching en matière de techniques de traçabilité, normes de qualité, passation de contrats, etc. Ces activités ont permis de davantage renforcer les relations commerciales entre la SONAF et les organisations de producteurs.

Dans le but d'assurer la continuité des activités de partenariat, une fois que le soutien de 2SCALE aura pris fin, les parties prenantes du secteur du maïs jaune ont mis en place une plateforme regroupant la SONAF, des institutions financières, des fournisseurs d'intrants et des organisations de producteurs faitières. L'objectif de la plateforme est de garantir un accès facile et continu des parties prenantes au crédit et aux intrants (semences, engrais et pesticides). Elle vise aussi à organiser les échanges en fonction des nouvelles orientations du partenariat et des nouveaux développements dans le secteur du maïs jaune.

Développement d'un mécanisme permettant d'accéder à des semences de qualité

Dans certaines localités, les producteurs avaient rarement recours à des semences améliorées de maïs jaune en raison d'un manque d'information en la matière et d'une mauvaise accessibilité aux semences de qualité. Malgré les rendements plus élevés découlant de l'utilisation de semences améliorées, les producteurs étaient réticents à investir car ils considéraient que le prix des semences améliorées était trop élevé. Pour



Photo de Mahamane Toure

trouver une solution, 2SCALE a organisé des réunions avec la Direction Régionale de l'Agriculture (DRA) dans le but d'obtenir une liste de variétés de maïs jaunes disponibles pour la vulgarisation, ainsi que des informations au sujet des organisations de producteurs de semences dans la région de Sikasso.

Ensuite, 2SCALE a facilité la coopération entre les coopératives de semences, dont la Coopérative des Producteurs de Semences Améliorées (COPROSA) et la Société des Producteurs de Semences Améliorées (SOPROSA), d'autres fournisseurs d'intrants agricoles et des organisations de producteurs de PEA pour l'achat d'intrants améliorés. 2SCALE a également organisé des sessions de formation à l'attention des organisations des producteurs de semences à la base, des membres de la COPROSA et de la SOPROSA et d'autres fournisseurs de semences, dans le but de les former aux techniques de conservation des semences pour assurer leur qualité et leur disponibilité. Ces formations ont permis aux acteurs de la chaîne de valeur des semences et celle des graines du maïs jaune d'interagir et de coordonner leurs activités. Plus de 70 tonnes de semences améliorées ont été achetées par des organisations de producteurs depuis. Cela permet non seulement aux producteurs de maïs jaune de générer des gains grâce à une productivité plus élevée, mais également d'assurer aux semenciers un important marché pour leurs semences améliorées.

Instauration d'un système de crédits d'intrants

L'une des contraintes pour les producteurs était la difficulté d'accéder à des intrants au début de la saison des pluies, en raison d'un manque de trésorerie. Afin de solutionner ce problème, le partenariat SONAF-2SCALE, ainsi que le *West Africa Fertilizer Program* (WAFP, 2012-2017) de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), également mis en œuvre par l'IFDC, ont organisé des réunions avec des banques telles que la BND et les IMF, comme Sôrôyiriso, Nyèsigiso et Kafo Jiginew, pour expliquer l'objectif du partenariat et les problèmes que rencontrent les producteurs pour accéder aux intrants. En même temps, 2SCALE et SONAF ont également partagé leurs points de vue sur le sujet afin de trouver une solution. Ces échanges ont permis de mettre en place un mécanisme pour les producteurs afin qu'ils accèdent aux crédits d'intrants garantis par les contrats passés par la SONAF avec des organisations de producteurs du maïs jaune.

Le mécanisme mis en place fonctionne comme suit : l'organisation de producteurs évalue ses besoins en intrants (semences, pesticides et engrais), et une demande de crédit est soumise à l'institution financière dans laquelle l'organisation a ouvert un compte. Une convention d'achat à terme pour le maïs jaune est signée entre la SONAF et l'organisation de producteurs, laquelle sert de preuve de marché garanti. L'institution financière paie le fournisseur d'intrants une fois que la livraison à l'organisation de producteurs est validée. Après la récolte, l'organisation de producteurs regroupe le stock de maïs que la SONAF doit collecter. La SONAF paie ce qu'elle doit, non pas directement à l'organisation de producteurs, mais à l'institution financière, qui déduit sa part de remboursement du crédit d'intrants avant de transférer le reste sur le compte bancaire de l'organisation de producteurs. Grâce à ce système, plusieurs institutions financières (BND, Sôrôyiriso et Nyèsigiso) ont accordé 146,8 millions de FCFA de crédit d'intrants à 1 625 producteurs, dont 277 femmes, pour les saisons agricoles 2015/16 et 2016/17.



Maïs jaune, Mali

Renforcement des capacités des producteurs pour accroître la productivité agricole

L'une des principales préoccupations des producteurs est le faible rendement de leur production de maïs jaune, qui s'explique par plusieurs facteurs, tels que le manque d'accès aux intrants et leur utilisation, et le manque de connaissances à jour en ce qui concerne les bonnes pratiques agricoles. 2SCALE a organisé plusieurs sessions de formation pour les producteurs, portant sur les nouvelles technologies telles que l'utilisation de planteuses manuelles, les possibilités de lutte contre l'érosion, le compostage et les techniques d'épandage d'engrais qui sont nouvelles pour les jeunes agriculteurs, et sur les normes de qualité et de traçabilité. 2SCALE a également installé des parcelles de démonstration dédiées à la culture du maïs jaune et a organisé des visites guidées sur les parcelles.

Professionnalisation de la SONAF

2SCALE a conseillé au directeur général de SONAF d'officialiser les relations commerciales et la collaboration des collecteurs avec l'entreprise, afin de réduire la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs externes, une démarche très importante. Un modèle de contrat a ainsi été élaboré et validé par la SONAF. Par la suite, entre 2015 et 2017, plus de 100 contrats ont été signés entre la SONAF, les organisations de producteurs et les collecteurs. Des sessions de formation portant sur les normes de qualité et de traçabilité ont été initiées par 2SCALE et dispensées au personnel de l'entreprise. De cette manière, ils ont été en mesure de suivre ces normes.

2SCALE a également facilité la conception d'un logo pour la SONAF et donné des conseils sur l'ensachage du maïs collecté, afin d'améliorer la visibilité de la marque auprès des producteurs et des acheteurs. La SONAF a planifié d'autres activités, telles que l'édition de bulletins d'information, de brochures et la création d'un site Internet pour l'entreprise.

Résultats

La mobilisation d'un nombre croissant de producteurs a conduit à une formalisation accrue des relations commerciales entre SONAF et les organisations de producteurs, ainsi qu'entre la SONAF et les collecteurs, par le biais de contrats d'achat de maïs. De nombreux contrats ont une portée collatérale lorsqu'il s'agit de crédits d'intrants. Le simple fait de créer un lien entre des organisations de producteurs de maïs et des organisations de producteurs de semences, outre l'amélioration de l'accès aux intrants, a permis d'augmenter la production de 2 à 3 tonnes/ha, tout en produisant un maïs de meilleure qualité.

Le partenariat a également contribué au renforcement de la collaboration entre la SONAF et la BNDA, qui a porté le plafond de la ligne de crédit de la société de 30 à 300 millions de FCFA, la banque ayant été rassurée par le marché garanti de la SONAF. Un lien, initié par 2SCALE, s'est également tissé entre SONAF et *Root Capital*, une institution de financement pour les petites et moyennes entreprises (PME) pour la fourniture d'une ligne de crédits de 150 millions de FCFA. Ce crédit servira à répondre aux besoins de liquidités supplémentaires de la SONAF et offre un meilleur taux d'intérêt que celui de la BNDA.

La collaboration entre les fournisseurs d'intrants, les organisations de producteurs et la BNDA est de plus en plus solide, avec une meilleure gouvernance et des capacités d'agrégation accrue des organisations de producteurs, ce qui a entraîné une augmentation du volume des crédits d'intrants accordés aux producteurs (de 7,9 millions de FCFA en 2015/16 à 19 millions de FCFA en 2016/17). L'amélioration des relations entre ces différents acteurs transparait à présent dans la fourniture d'intrants (engrais) dans différentes localités, souvent même avant que la banque mette des fonds à disposition des producteurs, en raison de l'établissement d'un niveau de confiance.

La SONAF, grâce à la mobilisation de plus de 14 000 producteurs et à son offre de marché garanti, a pu augmenter le volume de maïs jaune commercialisé, passant de 8 000 à 27 898 tonnes par an, ce qui répond presque à la demande. Cependant, l'inclusion des femmes et des jeunes, à travers une approche plus personnalisée pour ces groupes, reste un défi (voir l'Encadré 11).

Les activités du partenariat ont permis à la SONAF de se professionnaliser et de mieux organiser la collecte du produit. Un registre a été créé afin de répertorier les collectes de maïs par zone d'approvisionnement, ce qui aide à mieux gérer les approvisionnements et à mettre à jour les états financiers.

Le volume de maïs importé de Côte d'Ivoire a lui aussi chuté, passant de 6 400 à 400 tonnes par an, malgré l'augmentation importante du volume de maïs commercialisé par la SONAF. Par conséquent, les coûts de transaction de la société se sont réduits, alors que l'économie locale dans la région de Sikasso a parallèlement été stimulée.

L'organisation des producteurs en faitières au niveau des PEA et la création de la plateforme par tous les acteurs du partenariat, pour assurer la continuité des activités après la cessation du soutien de 2SCALE, démontrent que les acteurs ont un intérêt commun à continuer à travailler ensemble. Un mécanisme de recouvrement interne des ressources

financières a été mis en place par les membres de la plateforme pour s'assurer, entre autres choses, que des rencontres soient organisées régulièrement.

ENCADRÉ 11 | CHANGEMENTS DE MENTALITÉ DANS LE PARTENARIAT DU MAÏS JAUNE

« Arouna, on va manger ? » Le président de l'organisation de producteurs de M'pègnèso, qui doit avoir un nom, même si tout le monde l'appelle « le président », m'invite cordialement à dîner. Le président apprécie de toute façon la compagnie et commence à raconter une longue histoire, une bonne apparemment, en Bambara. Je suis tranquillement assis pour observer l'assemblée. Il y a Adama Dissa, le directeur général de SONAF, champion de l'agrobusiness de notre partenariat pour le maïs jaune au Mali, et un autre grand conteur, visiblement à l'aise lui aussi dans cet environnement ; puis Daouda Bamba, Boureima Bamba, Drissa Sylla et quelques autres membres du groupe de producteurs se sont joints à nous un peu plus tard. Dissa, le maire du village et coach du PEA, qui facilite les alliances au sein du PEA, coordonne les activités de renforcement des capacités au niveau local et encourage l'innovation ascendante, est également présent pour voir si tout va bien. Et puis il y a 2SCALE : Baba Togola, notre chef d'équipe au Mali, Youssouf Traoré, le facilitateur du partenariat, et moi. La réunion de partenariat stratégique annuelle de 2SCALE à Sikasso a débuté avec la visite du village. Il a plu et nous sommes assis dehors, devant l'entrepôt du président.

Nous discutons des résultats obtenus grâce à notre partenariat pour le maïs jaune. De nombreux progrès ont été réalisés et certains des principaux fondements pour une chaîne d'approvisionnement en maïs jaune ont été instaurés. Traore, notre facilitateur, est largement félicité pour cela.

Cependant, lorsque le président nous montre ses champs (au moins 6 ha de maïs jaune, 3 ha de maïs blanc, manifestement une grande zone de coton à un endroit, des zones clôturées avec des légumes et de la papaye), j'ai le sentiment troublant que nous sommes peut-être trop gentils, beaucoup trop avec les anciens et avec ceux déjà puissants. Où sont les femmes, les jeunes ? Je vois le changement, certes, mais où sont les vrais changements transformateurs ? Traore et Togola semblent être conscients de ces défis. Ils ont tout juste commencé à travailler sur le sujet. Les agriculteurs avec lesquels ils travaillent sont les pionniers, les plus motivés, des agriculteurs qui peuvent diriger la chaîne d'approvisionnement. Traore souligne également qu'il faut avoir les anciens de son côté pour réussir. Au cours des mois et années à venir, l'accent sera mis sur l'inclusion des petits agriculteurs, des femmes et des jeunes, ce chaque fois que de réelles opportunités se présenteront. Nous ne devrions pas utiliser le concept de l'agro-business inclusif si facilement. L'agro-business inclusif est plus qu'une croissance économique ; nous ne pouvons pas également nous limiter à de prétendues retombées positives. L'agrobusiness inclusif exige une approche proactive dédiée pour responsabiliser et soutenir l'inclusion des groupes vulnérables, à savoir les petits agriculteurs, les femmes et les jeunes. Leur « voix » doit être entendue et prise en compte.

Le lendemain, je pose ma question encore une fois, et le président prend la parole. Il affirme que le partenariat n'est pas exclusif ; beaucoup de femmes ont toutefois d'autres priorités, y compris la collecte de noix de karité, qui génère un revenu significatif. Elles disposent aussi de parcelles plus petites et, donc, de peu d'espace pour la culture du maïs jaune ; qui est sans doute d'intérêt moindre pour elles. Certaines choses changent cependant, et le président ajoute qu'il souhaite accueillir femmes et jeunes dans ce partenariat, quels que soient leurs rôles. Il est bon et réconfortant d'entendre cela, tout comme il était bon de voir deux femmes et quelques coaches plus jeunes pendant la réunion. On se reverra !

Arno Maatman, directeur de projet, 2SCALE

Leçons tirées

Réplication

Le marché garanti dont dispose la SONAF pour ses produits se traduit par un marché garanti pour les producteurs de maïs jaune. L'entreprise a développé une vision claire du type, de la quantité et de la qualité des produits qu'elle voulait. Elle s'est également engagée à travailler avec les producteurs et à garder l'esprit ouvert, ce qui lui a permis de bien comprendre la dynamique au niveau des producteurs. De plus, la SONAF, avec l'aide de 2SCALE, a fourni un appui technique aux organisations de producteurs pour consolider davantage leurs relations commerciales, ce qui a permis de mobiliser plus de producteurs autour de son système d'approvisionnement.

Le marché garanti de la SONAF est aussi une garantie importante pour les institutions financières, permettant ainsi de faciliter l'accès au crédit pour les producteurs. Avec le soutien technique apporté, les producteurs sont devenus plus professionnels et davantage en mesure d'investir dans la production agricole.

Il est devenu évident que, lorsqu'un contrat est signé entre deux parties, il est nécessaire de faire preuve de souplesse en ce qui concerne les prix proposés, et même de mentionner dans le contrat les conditions relatives aux variations de prix, au cas où le prix du marché changerait au moment de l'achat du maïs. Cela peut éviter des surprises désagréables et susceptibles d'affecter les relations commerciales entre les organisations de producteurs et la SONAF.

Avant même que le partenariat soit établi, il est nécessaire de déterminer si les partenaires sont prêts à réellement s'impliquer. Une enquête portant sur la moralité des dirigeants paysans s'est révélée très importante pour le développement d'une relation durable entre la SONAF et les organisations de producteurs et cela a permis d'éviter les mauvaises surprises. À l'avenir, SONAF favorisera le travail avec les petites ou moyennes organisations de producteurs (50 à 150 membres) pour faciliter l'accès aux intrants. L'expérience a montré

ENCADRÉ 12 | REMBOURSEMENT DES PRÊTS PAR LES PETITES ET GRANDES COOPÉRATIVES

« Avec l'accès au système de crédits d'intrants lancé par 2SCALE, plus de 127 millions de FCFA ont été mobilisés pour que quatre organisations de producteurs au sein du partenariat puissent acheter des intrants. Au moment du remboursement (en nature), les deux petites organisations ont payé leur dette avant même la date d'échéance, alors que les deux grandes organisations, qui ont reçu des sommes importantes (60 millions de FCFA pour la première coopérative et 30 millions de FCFA pour la seconde) n'ont toujours pas été en mesure de rembourser le montant total de leur crédit. Pour la plupart, les enquêtes ont montré que les deux dirigeants des deux organisations ont détourné les montants remboursés par leurs membres, et les ont utilisés à d'autres fins. Des actions sont en cours pour totalement récupérer les crédits d'intrants relatifs à la période 2015/16. »

Un facilitateur 2SCALE

que la gouvernance au sein des organisations de producteurs plus petites est beaucoup plus transparente et plus efficace que celle d'une organisation de producteurs plus grande, par exemple avec plus de 1000 membres (voir l'Encadré 12).

Mise en échelle

En ce qui concerne l'expansion des opérations, il est possible de prévoir l'expansion des activités de la SONAF. D'un côté, l'entreprise est confrontée à des problèmes de liquidité lorsque ses propres clients la paient avec du retard. Par conséquent, un fonds de roulement suffisant serait nécessaire pour garantir les opérations. Il faudra d'autre part assurer le dynamisme des organisations de producteurs et des PEA. Bien que le programme 2SCALE les aient formés pour être autonomes, il n'en demeure pas moins que les réunions d'acteurs se limitent souvent à du coaching d'activités dans certains PEA.

Les travaux en cours visant à renforcer les capacités des producteurs en termes de normes de qualité, de relations commerciales, de gestion des crédits d'intrants et de techniques de production du maïs restent essentiels. Ces activités sont vitales pour la pérennité des activités de partenariat et une augmentation du nombre de producteurs dans le système d'approvisionnement.

Jusqu'à présent, peu d'attention a été accordée à l'environnement commercial. La SONAF attend toujours l'approbation pour développer le site choisi pour sa nouvelle unité de traitement pour transformer le maïs jaune en farines de base de maïs destinées à la consommation humaine. Avec l'installation de l'unité, SONAF aura besoin de plus de maïs jaune, créant ainsi de nouveaux débouchés pour les petits producteurs dans les districts de Sikasso et Kadiolo. L'usine nécessitera toutefois une vision à plus long terme et une planification connexe : rien de moins qu'un changement de mentalité. Cela va de pair avec des arrangements contractuels plus forts avec les agriculteurs (formels ou informels), stipulant des éléments tels que les quantités (minimales) ciblées, les critères de qualité, les mécanismes d'incitation et de prix.

L'approvisionnement en sésame par PROSEMA au Mali

Situation initiale

Le prix du sésame fluctue grandement et dépend du prix du marché mondial. Le marché du sésame est caractérisé par la présence de nombreux acheteurs avec des capacités et des statuts différents. Alors que certains acheteurs du secteur sont davantage spécialisés dans le négoce du sésame, d'autres attendent le moment opportun pour se lancer dans l'activité de négoce. Ces opérateurs sont totalement ignorants de l'évolution des prix du marché et offrent souvent des prix irrationnels aux producteurs. Nationaux et étrangers (surtout ceux travaillant avec des commerçants situés au Burkina Faso) inondent le marché au moment de l'achat du sésame. Au cours de la dernière décennie, le prix du kilo de sésame est passé de 150-200 à 500-600 FCFA, avec une période de pointe au cours de la saison 2014/15, lorsque le sésame était vendu à 1 000 FCFA / kg dans certaines localités du Mali.

PROSEMA est une entreprise qui a été créée en 2006 pour valoriser le sésame du Mali, dans un contexte où les acheteurs s'arrachaient le sésame, causant l'instabilité des prix. Ses

activités se limitent exclusivement au sésame, en exportant principalement des produits conventionnels et biologiques de sésame décortiqué et non décortiqué. À l'avenir, PROSEMA projette de transformer le sésame en huile et en aliments pour le bétail. Le siège social de l'entreprise est basé à Bamako, et il y a une unité de nettoyage et de traitement à Fana (à 120 km de Bamako, sur la route Bamako-Ségou). PROSEMA a progressivement développé un réseau d'approvisionnement en sésame, avec des producteurs dans les régions de Ségou, Sikasso, Koulikoro, Kayes et Mopti.

Malgré la diversité des sources d'approvisionnement, PROSEMA a rencontré des difficultés à mobiliser la quantité de sésame nécessaire pour satisfaire les besoins de ses clients. En fait, les besoins annuels des clients de l'entreprise dépassent les 20 000 tonnes, et PROSEMA ne parvenait à mobiliser qu'environ 500 tonnes par an. Des initiatives ont été prises par l'entreprise pour fidéliser les producteurs en offrant des services tels que la formation, les crédits d'intrants et le matériel agricole (directement ou à travers ses collaborateurs). La formation a été dispensée avec le soutien de projets de développement, tandis que les crédits d'intrants et de petits équipements ont été concédés par PROSEMA contre un remboursement par les producteurs en fournissant du sésame. Malgré ce soutien, les producteurs procèdent encore à des ventes parallèles significatives, attirés par les meilleurs prix offerts par d'autres acheteurs, mais surtout, par la collecte et le paiement anticipés du sésame par ces acheteurs. Ceci est important, car la collecte et le paiement anticipés permettent aux producteurs d'utiliser les recettes du sésame pour faire face aux coûts de main-d'œuvre de la récolte du coton qui est une importante culture de rente dans certaines régions.

Le sésame, Mali



Photo de Mahamane Toure

PROSEMA a eu du mal à maintenir les relations fournisseur-acheteur avec les producteurs qu'elle soutenait, ce en raison d'un manque de capital financier au moment de la collecte du sésame. Des pertes ont été subies en raison de son manque de professionnalisme en matière de gestion des crédits d'intrants.

Le partenariat PROSEMA-2SCALE

PROSEMA était déjà associée avec l'IFDC dans le cadre d'un projet antérieur – Développement Économique à la Base par les Pôles d'Entreprises Agricoles (DEB-PEA). Ces groupes visaient à améliorer la production et la commercialisation du sésame, en se basant sur les propositions faites par les organisations de producteurs. 2SCALE a hérité du précédent projet des PEA, et un accord de partenariat a été signé entre 2SCALE et PROSEMA en septembre 2014. À travers le partenariat avec 2SCALE, l'entreprise entendait développer des relations commerciales inclusives rentables et durables avec tous les partenaires (producteurs, intermédiaires, fournisseurs d'intrants, institutions financières). Le but ultime de PROSEMA était de garantir l'approvisionnement de quantités croissantes auprès des producteurs de sésame, surtout les petits producteurs qui sont exclus de la production de coton.

Modèle d'affaire

PROSEMA s'approvisionne en sésame auprès de producteurs dans les régions de Mopti, Koulikoro, Ségou, Kayes et Sikasso, à travers divers intermédiaires :

- Des prestataires de services, que ce soient des producteurs de sésame ou des commerçants dotés de bonnes relations avec les producteurs de leurs régions. Au cours de chaque campagne de commercialisation, ces intermédiaires reçoivent un fonds de la part de PROSEMA pour acheter la quantité maximum de sésame produite dans leur zone, pour le compte de l'entreprise. Leur service est rémunéré par PROSEMA sur la base d'un prix fixé par kilogramme de sésame collecté.
- Des délégués d'entreprise, à savoir des agents mandatés par PROSEMA pour assurer la supervision technique des producteurs. Les délégués travaillent sous la responsabilité de l'entreprise pour superviser l'achat du sésame.
- Des services de vulgarisation agricole qui collaborent avec PROSEMA pour la fourniture de sésame. Il s'agit de l'Office de la Haute Vallée du Niger (OHVN), de l'Office Riz Ségou (ORS) et de la DRA de Ségou, Koulikoro, Sikasso et Kayes.
- Des organisations non gouvernementales (ONG) qui supervisent les producteurs et leurs organisations en ce qui concerne le développement des chaînes de valeur du sésame (conventionnelles ou biologiques).
- Des unions de producteurs, composées de plusieurs organisations qui collaborent avec PROSEMA pour améliorer la production, l'approvisionnement et la commercialisation de sésame.

PROSEMA, pour sa part, vend son sésame sur le marché international à des acheteurs basés en Chine, en Europe, en Inde, en Israël, au Japon et en Turquie.

Interventions par le biais du partenariat

Étant donné l'environnement concurrentiel dans lequel opère PROSEMA et son ambition d'accroître sa capacité d'approvisionnement de 500 à 20 000 tonnes de sésame de qualité,



Photo de Mahamane Toure

Traitement du sésame dans les installations de PROSEMA

ce à un prix compétitif auprès de 40 000 petits producteurs de sésame, le principal défi pour le partenariat consistait à identifier des mesures qui conduiraient les producteurs à vendre à PROSEMA plutôt qu'à ses concurrents. Avec le soutien de 2SCALE, une série de diagnostics avec les parties prenantes dans la chaîne de valeur de sésame a été réalisée au cours de diverses réunions du partenariat, ainsi que lors des réunions de planification et d'évaluation avec le personnel de PROSEMA. Sur la base des résultats, une stratégie a été développée pour relever ce défi.

Une conclusion importante : les différents canaux d'approvisionnement n'offraient pas tous la même efficacité. Les délégués de PROSEMA et les prestataires de services locaux étaient plus productifs que les services de vulgarisation agricole, les ONG et les organisations de producteurs. À titre d'exemple, au cours de la campagne 2015/16, les quatre délégués et les neuf prestataires de services ont collecté plus de 78 % du volume total de sésame collecté (à savoir, 3 303 tonnes). Les délégués et prestataires de services fonctionnent comme des entrepreneurs locaux. Ils ont leurs propres réseaux de producteurs à partir desquels ils mobilisent le sésame pour PROSEMA, tout en s'accordant de fortes marges de profit. PROSEMA a donc choisi de donner la priorité à ces canaux, au détriment d'autres qui se sont révélés moins efficaces.

En plus du soutien aux canaux d'approvisionnement les plus efficaces, un modèle d'affaire plus attractif pour les autres acteurs de la chaîne de valeur a été développé progressivement. Avec le soutien de 2SCALE, PROSEMA a facilité le processus de création

de 14 nouvelles coopératives de producteurs de sésame, impliquant des intermédiaires tels que les délégués d'entreprise et les prestataires de services locaux. Le recours à des délégués comme point d'entrée au niveau de la coopérative est bénéfique pour les raisons suivantes : ils connaissent le terrain ; ils continuent d'évoluer au sein de la chaîne de valeur (ils ne sont pas évincés au profit d'une relation directe entre les producteurs et PROSEMA) ; et ils ont une relation de confiance à la fois avec les producteurs et l'entreprise. L'organisation des producteurs en coopératives a été soutenue par une démarche de formation et le coaching menés par 2SCALE, en mettant l'accent sur l'importance d'organisations de producteurs bien gérées et opérationnelles.

Afin de motiver les producteurs en tant que partenaires d'approvisionnement et d'accroître leur capacité à mener des opérations de production et de post-récolte, un programme de Champs-Écoles Paysans (CEP) a été instauré, en collaboration avec le programme de Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs (GIPD) de la Direction Nationale de l'Agriculture (DNA). En conséquence, 14 CEP ont été créés pour quatre PEA. Cinq facilitateurs CEP et cinq délégués PROSEMA ont été formés comme facilitateurs pour les producteurs. Un total de 333 producteurs, avec, parmi eux, 68 femmes, ont assisté à des séances de formation dans les CEP. Outre la production de sésame (préparation de sols, sélection des semences, fertilisation, lutte contre les ravageurs), les CEP traitent également des problèmes liés aux opérations post-récolte et à la qualité du sésame.

En ce qui concerne la fidélisation des producteurs et l'augmentation de l'offre de sésame, PROSEMA a tenté de fournir aux producteurs les intrants (engrais, herbicides) dont ils avaient besoin, sous forme de crédits d'intrants. Il convient toutefois de noter que l'entreprise ne disposait pas des ressources nécessaires ou encore des compétences requises pour assumer cette fonction. Dans la plupart des cas, cela s'est traduit par une situation de non-remboursement des crédits d'intrants accordés. Une formation et des informations ont été fournies aux membres du PEA quant à l'approche PEA, et des échanges ont été animés par 2SCALE afin de trouver une solution locale à ce problème d'accès aux crédits d'intrants. La plupart des organisations de producteurs n'avaient pas une crédibilité suffisante auprès des institutions financières et des fournisseurs d'intrants, en raison de leur faible niveau d'organisation et de leur compréhension limitée en matière d'entrepreneuriat. En conséquence, ils n'étaient pas en mesure de bâtir des relations fiables avec les fournisseurs d'intrants et les institutions financières. En réponse à cela, 2SCALE a facilité des relations commerciales plus étroites entre les organisations de producteurs, les fournisseurs d'intrants, les institutions financières et PROSEMA. Sur la base d'un marché garanti pour le sésame offert par PROSEMA, les institutions financières étaient disposées à octroyer des crédits d'intrants aux organisations de producteurs pour acheter les intrants à des agro-dealers de renom.

Un aspect important du partenariat entre PROSEMA et 2SCALE est la relation existante entre les acteurs à la base au niveau du PEA. Les pôles déjà créés dans le cadre du projet précédent ont été renforcés par le soutien continu de réseautage et le renforcement des capacités des acteurs membres. Les PEA sont des partenariats étroits passés entre tous les acteurs locaux au sein d'un secteur (les producteurs agricoles et leurs organisations, les fournisseurs d'intrants, les institutions financières, etc.), lesquels partagent une ambition



Les femmes et le sésame, Mali

commune pour satisfaire un segment de marché. Le réseautage facilite la création de relations de confiance entre les acteurs, leur permettant de travailler ensemble et, PROSEMA, par son pouvoir d'achat et la motivation qu'elle offre, agit comme catalyseur pour la collaboration au sein d'un PEA et facilite la relation de confiance entre les membres du pôle. Au cours des sessions de formation et de coaching, les types et le contenu des contrats proposés par PROSEMA aux coopératives de sésame ont été analysés. Cette analyse a permis d'identifier la meilleure façon de motiver les acteurs à vendre leurs produits à PROSEMA plutôt qu'à d'autres acheteurs.

Il a été convenu qu'un système de motivation destiné aux intermédiaires est nécessaire pour assurer une collecte efficace du sésame pour PROSEMA. Ce système a été mis en place avec l'introduction de primes de rendement payables aux intermédiaires en fonction du volume de sésame collecté. De même, un mécanisme permettant de capturer et rétrocéder les ressources financières aux organisations de producteurs, également basé sur le volume de sésame collecté, a été mis en œuvre ; et ce dans le but de promouvoir l'amélioration des compétences techniques et organisationnelles des membres (par le biais de formations), ainsi que des améliorations en ce qui concerne le rendement de l'organisation, en termes de production et de ventes de sésame.

Les producteurs bénéficient de la relation avec PROSEMA par le biais de deux systèmes de motivation. Le premier fixe le prix à la production ; il est basé sur une analyse coût-avantage normalisée de la production de sésame au niveau de l'exploitation, associée à l'introduction d'un mécanisme de gestion des variations de prix au cours de la période de commercialisation. Le second est un système de bonus malus lié à la qualité du sésame.

Afin de disposer de suffisamment de fonds pour la collecte du sésame, PROSEMA a dû être très active en matière de mobilisation de ressources financières. L'entreprise néerlandaise SCOPEinsight a réalisé un audit de la société par le biais de 2SCALE, et les résultats ont été utilisés dans les négociations avec les banques. Au cours de la saison 2016/17, une ligne de crédit totalisant 1,2 milliards de FCFA a été mobilisée.

Les partenaires de la chaîne de valeur du sésame sont confrontés au défi de renforcer la loyauté entre eux, notamment dans un contexte récurrent de fluctuation des prix du marché, de tensions autour de l'approvisionnement en sésame et de questions liées aux engagements contractuels. 2SCALE a facilité un forum de développement commercial qui a réuni les réseaux de PROSEMA, à savoir des collecteurs, des dirigeants de 120 organisations de producteurs en phase de restructuration, des services agricoles et de la société Mali Protection des Cultures (MPC) - l'un des plus importants fournisseurs d'intrants au Mali. Ce forum a permis de diagnostiquer les principales problématiques en ce qui concerne la loyauté et de renforcer la capacité des acteurs à formuler et appliquer des stratégies liées à la résolution de ces questions. Sur la question clé des ventes parallèles, les parties prenantes ont identifié une série de mesures telles que : la certification du sésame pour les segments les plus rémunérateurs du marché international – PROSEMA est déjà engagée dans des procédures de certification ISO pour les normes environnementales et de sécurité alimentaire – qui consiste à améliorer la qualité du sésame et les mécanismes de contrôle de qualité connexes ; le développement de stratégies de capitalisation interne par des organisations de producteurs pour le remboursement des crédits d'intrants ; et l'attraction d'investisseurs sociaux pour le développement de la chaîne de valeur du sésame.

Résultats

Actuellement, PROSEMA est liée à 14 coopératives de sésame qui constituent le fondement de son système d'approvisionnement en sésame. Le partenariat avec 2SCALE a permis à PROSEMA d'augmenter son approvisionnement total en sésame, passant de 500 tonnes à plus de 3 000 tonnes par an d'ici la fin de la saison 2016/17. Suite à l'impact positif de ces 14 organisations sur les quantités et la qualité du sésame collecté, PROSEMA a commencé à faciliter la création de nouvelles coopératives de producteurs de sésame dans d'autres PEA.

Grâce à la formation aux bonnes pratiques agricoles et la focalisation de PROSEMA sur l'approvisionnement auprès d'organisations de producteurs qui procèdent déjà à un contrôle qualité interne, le niveau d'impureté du sésame livré à PROSEMA a également diminué passant de 11 % à 8 % en 2016.

Il y a également eu une certaine évolution dans la nature des relations entre les producteurs de sésame et PROSEMA. Ils ne sont plus désormais de simples bénéficiaires des initiatives de PROSEMA ; ils sont devenus des partenaires en agro-business qui

négocient et établissent des contrats avec l'entreprise. Une dynamique similaire peut être observée entre les producteurs et les fournisseurs d'intrants.

C'est la nature des relations établies par PROSEMA avec les différents acteurs du secteur du sésame qui a permis à l'entreprise d'améliorer sa position sur le marché. Son modèle d'affaire, qui privilégie l'approvisionnement auprès des organisations de producteurs à la base (coopératives primaires) en intégrant des intermédiaires (prestataires de services locaux, délégués d'entreprises), permet aux différentes parties prenantes de tirer profit de leurs activités économiques.

Leçons tirées

Réplication

Malgré un environnement très concurrentiel, PROSEMA a réussi à développer des relations commerciales durables et rentables avec les producteurs et d'autres acteurs de la chaîne de valeur du sésame. Toutefois, certaines conditions sont nécessaires pour ce type de développement. Premièrement, les acteurs ont besoin d'une bonne compréhension mutuelle de la proposition de valeur de l'entreprise ; c'est-à-dire son modèle d'affaire. Deuxièmement, la proposition de valeur doit prévoir des mesures d'accompagnement répondant aux besoins des producteurs. Troisièmement, le fait que PROSEMA dispose d'un réseau d'intermédiaires chargés de l'approvisionnement et que cela lie l'entreprise à d'autres acteurs sur le terrain constitue un atout majeur.

Mise en échelle

Le partenariat entre PROSEMA et 2SCALE en synergie avec les PEA a jeté les bases d'une meilleure coordination des activités des parties prenantes dans la chaîne de valeur. Cette coordination permet non seulement à PROSEMA d'agréger des volumes plus importants de sésame en utilisant ses intermédiaires, mais facilite également l'acquisition de connaissances importantes par les acteurs pour promouvoir le développement de leurs activités économiques. En outre, les intermédiaires assurent une communication étroite entre les producteurs et l'entreprise, ce qui se traduit par un meilleur partage de l'information et une plus grande transparence dans les transactions entre tous. Enfin, par le biais du réseau et du lien au niveau du PEA, les producteurs peuvent accéder aux services, tels que le crédit d'intrants, que PROSEMA ne peut pas fournir. Suivant ce modèle, PROSEMA peut continuer à établir des coopératives de producteurs dans d'autres zones de production de sésame. À cette fin, le partenariat prévoit d'organiser des visites d'échanges entre producteurs issus de ces nouvelles zones et membres des coopératives déjà en place.



Contrôle qualité chez Shalem : mesure du niveau d'humidité du sorgho dans un champ de culture, Kenya

Photo de IFDC

Bâtir un agrobusiness inclusif : descendre d'un échelon pour faire la différence

Judith Chabari et Olugbenga Stephen Idowu

MESSAGE CLÉ

Plutôt que de forger des partenariats d'agrobusiness inclusif avec de gros acheteurs finaux industriels de produits agricoles, il peut être plus efficace de développer des partenariats avec des collecteurs, négociants et transformateurs intermédiaires, qui eux-mêmes fournissent ces gros acheteurs industriels.

Introduction

Les interventions visant à intégrer des petits exploitants agricoles au marché ont tendance à se concentrer sur les grandes entreprises de taille industrielle ou, encore, les utilisateurs finaux des produits concernés. Il s'agit d'une démarche logique, compte tenu du pouvoir d'achat et de l'important chiffre d'affaires de ces entreprises. L'on suppose que ces grandes entreprises disposent certainement des ressources suffisantes, en tant que moteurs des interventions de l'agrobusiness, si l'on compare avec les collecteurs intermédiaires.

L'expérience de 2SCALE vécue avec deux entreprises locales de l'agrobusiness – Pсалtry International Limited au Nigeria et Shalem au Kenya - illustrent toutefois qu'il peut être plus efficace de s'associer à des entreprises intermédiaires, qui opèrent parmi les grands acheteurs (comme, par exemple, les brasseries) et les petits exploitants agricoles. Les expériences montrent que, si des entreprises intermédiaires locales sont convenablement favorisées, une collaboration très efficace peut se développer en ce qui concerne l'agrobusiness inclusif, au profit des petits exploitants agricoles qui approvisionnent les entreprises.

Le grand utilisateur industriel reste important en tant qu'acheteur final, car il dirige la chaîne d'approvisionnement : il fournit un marché de gros relativement stable avec de larges volumes de produits et, par conséquent, favorable à un nombre potentiellement élevé de petits exploitants. Le pouvoir d'achat et l'accès au financement de ces gros acheteurs constituent un pilier solide de la chaîne de valeur, et leur implication comme leur engagement à l'égard de l'agrobusiness inclusif peuvent offrir de fortes incitations à l'innovation tout au long de la chaîne de valeur. Par exemple, Nigerian Breweries (NB) souhaitait augmenter son approvisionnement au niveau local et, pour atteindre cet objectif, la brasserie a soutenu Pсалtry en lui accordant une facilité de crédit, lui permettant de financer la modernisation et l'extension de son installation de transformation. Grâce à cette extension, davantage de producteurs de manioc ont pu intégrer la chaîne de valeur d'amidon de manioc et conclure des accords de fourniture de manioc avec Pсалtry. Les grandes entreprises ont la capacité d'opérer dans les environnements commerciaux nationaux et internationaux fortement concurrentiels, au sein desquels les petites et moyennes entreprises (PME) et les petits exploitants ne disposent d'aucun moyen de pression.

Étude de cas

Pсалtry

Pсалtry est un négociant local nigérian, mais également un transformateur. L'entreprise a été fondée par Yemisi Iranloye, et son activité principale consiste à acheter et transformer du manioc en amidon alimentaire destiné aux acheteurs industriels. Son client le plus important est NB, dont les brasseries Heineken sont l'actionnaire majoritaire. NB a commencé à utiliser l'amidon de manioc dans son processus de brassage en 2014. L'unité de transformation de Pсалtry est stratégiquement située à Ado-Awaye, une importante région productrice de manioc située dans l'état d'Oyo, au Nigeria. C'est de là que l'entreprise alimente les usines NB à Ibadan et Lagos, situées à respectivement près de 100 et 200 km.

Pсалtry a été créée en 2005 et a débuté avec la production de manioc. En 2013, l'entreprise a créé une usine dans le village d'Alayide-Wasimi pour transformer le manioc en amidon et fournir l'industrie alimentaire ainsi que le secteur des boissons. Dès que l'entreprise a installé l'usine de transformation, elle a signé un contrat d'approvisionnement avec NB. Pсалtry a récemment commencé à se diversifier avec la transformation de produits alimentaires à base de manioc.

Avant de devenir partenaire de 2SCALE, en 2014, Pсалtry avait déjà créé un programme d'agriculture contractuel avec des producteurs individuels, regroupant des agriculteurs de la localité. L'entreprise obtient ses matières premières de manioc au travers de ces producteurs (qui représentent 40% de sa demande), de négociants (50%), de sa propre



Camion de manioc sur le pont bascule de l'usine Psaltry

ferme (4%) et du marché libre (6%). En tant que entreprise moyenne locale, Psaltry a tissé, au fil des ans, des relations commerciales synergiques avec des producteurs de manioc locaux, ainsi que des prestataires de services de tracteurs, des fournisseurs d'intrants, des transporteurs et des négociants/distributeurs.

En 2014, NB a commencé à évoquer une collaboration avec 2SCALE et Psaltry a été identifié comme un partenaire potentiel. En définitive, c'est plutôt Psaltry et non NB qui est devenue l'entreprise dirigeante dans ce partenariat public-privé (PPP), avec 2SCALE comme facilitateur du développement de l'agrobusiness inclusif. L'objectif était d'améliorer l'efficacité et l'inclusivité de la chaîne d'approvisionnement du manioc dans le domaine de la brasserie.

L'intérêt de NB dans le partenariat est d'abord de réduire son risque d'approvisionnement en améliorant l'organisation de la collecte et de la livraison de la brasserie, par le biais de Psaltry. Par ailleurs, la brasserie a un intérêt certain à s'approvisionner auprès de petits producteurs et contribuer à l'amélioration des moyens de subsistance ruraux, tant qu'elle peut acquérir le bon volume et la qualité correcte des produits, et ce de façon fiable. En tant que telle, NB a intérêt à développer et renforcer avec succès le programme d'agriculture contractuel des producteurs indépendants de Psaltry pour en faire un fournisseur efficace et compétitif de féculé de manioc. L'intérêt de Psaltry est de garantir son approvisionnement en renforçant son système d'agriculture contractuel, et en offrant des opportunités économiques aux petits agriculteurs. L'intérêt de ces derniers est de pénétrer un marché rémunérateur et garanti pour leur manioc. Ils se rendent compte que, dans la mesure où tous travaillent en étroite collaboration, si Psaltry peut accéder aux bons débouchés pour ses produits transformés, il y aura un impact direct sur leurs activités. C'est cette prise de conscience qui a fait qu'agriculteurs et dirigeants communautaires ont offert à Iranloye, la directrice générale de Psaltry, tout le soutien dont elle avait besoin pour que l'usine puisse s'installer dans leur localité. L'usine sur place, les agriculteurs croient en des jours meilleurs en ce qui concerne la culture du manioc, qui est la principale culture de rente pour les habitants de la région.

Shalem

Shalem est un négociant local au Kenya qui collecte principalement du sorgho pour approvisionner East African Breweries Limited (EABL). En outre, Shalem collecte d'autres produits tels que le maïs, les haricots et les pois chiches verts, dans le but d'approvisionner le marché local.

En 2013, lorsque Shalem est devenu partenaire de 2SCALE, son activité de regroupement faisait face à différents défis. On ne pouvait pas compter sur la qualité du sorgho acheté aux agriculteurs, en raison des récoltes et pratiques post-récoltes relativement mauvaises. En outre, le prix du produit, au mieux, imprévisible. Il était donc difficile pour Shalem de planifier ou budgéter ses activités d'achat, ce qui conduisait toujours ce négociant à échouer lorsqu'il fallait livrer les quantités et la qualité convenues à EABL. Shalem a également été confronté à des problèmes avec les agriculteurs et les intermédiaires villageois qui vendaient leurs produits à d'autres acheteurs, plus compétitifs.

Par l'intervention de 2SCALE, Shalem cherche à améliorer la fiabilité et les performances, tant en volume qu'en termes de qualité, de son système d'approvisionnement en sorgho, ce afin de rester concurrentiel par rapport aux autres acheteurs. En outre, Shalem a manifesté son intérêt pour le développement d'un système d'approvisionnement offrant une juste valeur à ses producteurs afin de les fidéliser et, ainsi, sécuriser sa source d'approvisionnement.

Le partenariat de 2SCALE avec Shalem s'est initialement concentré sur le renforcement des capacités des producteurs afin qu'ils puissent fournir du sorgho de bonne qualité. Au cours des quatre dernières années, plusieurs interventions ont été organisées pour



Photo de Olugbenga Stephen Idowu

aborder les questions commerciales clés affectant la compétitivité de Shalem et des autres acteurs des Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA) du sorgho au sein de la zone de couverture du partenariat. Avec le soutien de 2SCALE, Shalem s'est lancé dans le développement de produits plus diversifiés en transformant le sorgho en produits nutritionnels tels que la farine de sorgho enrichie, destinée à un usage domestique général, et la bouillie pour bébé à base de sorgho.

Les interventions de 2SCALE et leurs impacts

Shalem et Psaltry sont deux petites et moyennes entreprises (PME) locales qui visent le développement de l'agrobusiness inclusif, en collaboration avec de nombreux acteurs sur le terrain. Il faut par conséquent s'attendre à ce que les interventions de 2SCALE et les impacts en découlant soient semblables pour les deux entreprises. Les interventions de 2SCALE, à la fois pour ce qui concerne Shalem et Psaltry, ont porté sur les détails de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la mobilisation de davantage d'agriculteurs, et les questions de tarification et de logistique/transport qui affaiblissaient les relations entre les petits exploitants agricoles, les PME et d'autres acteurs apportant leur soutien. D'autres domaines d'intervention de 2SCALE consistaient à renforcer les capacités des organisations paysannes et aborder les questions qui limitaient la compétitivité sur le marché des petits exploitants agricoles et des PME, à savoir l'efficacité du niveau des exploitations agricoles (coût/kg), les problématiques liées à la productivité (kg/ha) et les problèmes de qualité, comme par exemple la teneur en amidon en mcg/kg des types de manioc plantés et variétés de sorgho.

Ces interventions ont permis de sensiblement améliorer l'efficacité du niveau des exploitations agricoles. Pour Psaltry, les rendements ont augmenté jusqu'à 70%, passant de moins de 10 à plus de 15 tonnes/ha, et une baisse associée de 30% des coûts de production, soit 10 000 à 7 000 Naira, a été enregistrée par tonne de manioc. Ceci a été réalisé sur deux saisons de production. Pour Shalem, la productivité des exploitations agricoles est passée de 1,35 tonnes/ha à 1,6 et 1,8 tonnes/ha.

Avec l'aide de 2SCALE, Shalem a élaboré un business plan en 2014. Cela a conduit à des améliorations et attiré l'attention des institutions financières, des compagnies d'assurance et des agences de développement, lesquelles cherchent à s'associer avec Shalem. Les agriculteurs ont reçu près de KSh 2,5 millions en compensation de l'échec des cultures, un soutien qu'ils reçoivent des compagnies d'assurance par le biais de Shalem. En 2015, Shalem a reçu un premier versement de \$500 000 de la part de *Root Capital*, lui permettant de passer du commerce de céréales à la transformation de produits. Shalem est également en passe de recevoir un autre versement de \$610 000 du *Common Fund for Commodities* (CFC), une somme qui permettra de finaliser l'élaboration des stratégies commerciales et de distribution, dans le but de lancer sur le marché les produits transformés de la marque Shalem.

Les petits exploitants agricoles et les transporteurs travaillant avec Psaltry ont convenu d'un dispositif de fixation de prix gagnant-gagnant, les frais de transport étant à présent basés sur le poids (kg) du manioc, les conditions routières et les distances (en km) couvertes, depuis les exploitations agricoles jusqu'à l'usine. Cela a réduit les coûts de transport, et ce jusqu'à 20 %. En acceptant les nouvelles conditions, les transporteurs ont demandé un règlement en espèces à la livraison, ce à quoi les agriculteurs ont adhéré. Les

agriculteurs travaillant avec Psaltry ont également été en mesure de réduire les coûts liés aux services de tracteur. Il s'est agi de négocier les mesures précises de la taille des fermes, payant en conséquence, et en regroupant les demandes. La logistique est ainsi devenue plus efficace en ce qui concerne les services de tracteur, d'où une réduction de 30% des coûts en ce qui concerne la préparation mécanisée des terres.

Les interventions spécifiques de 2SCALE dans ses partenariats avec Shalem et Psaltry peuvent se résumer comme suit :

Gestion de la chaîne d'approvisionnement : Les entreprises Shalem et Psaltry ont toutes deux été soutenues pour améliorer leurs systèmes d'agriculture contractuels, grâce à des activités de formation et d'encadrement portant sur la dynamique de groupe et la coordination de l'offre. Ceci visait à réduire le risque d'approvisionnement en sorgho et manioc en améliorant la performance des groupes de producteurs pour atteindre des objectifs de qualité, de volume et respecter les délais. En outre, une meilleure planification de l'approvisionnement en intrants, du transport et des services de tracteurs a été facilitée, ainsi que la cartographie des emplacements des exploitations agricoles, rendant plus efficaces la collecte et le regroupement de marchandise. 2SCALE a soutenu Psaltry en ce qui concerne l'acquisition de Farmforce®, une application mobile dédiée à la tenue des dossiers des exploitations agricoles et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Shalem a également été soutenue avec E-Prod®, un système de gestion des données, qui a aidé à tenir un registre en temps réel des volumes, niveaux de qualité, paiements, recouvrement des crédits, historique de performance et autres paramètres, et de partager cette information avec les agriculteurs, de manière transparente.

Amélioration de l'efficacité du niveau d'exploitation agricole : 2SCALE a appuyé la mobilisation de davantage de producteurs pour approvisionner Shalem et Psaltry, par le biais de contrats. Les agriculteurs, qu'ils soient nouveaux ou déjà existants, ont reçu une formation aux technologies de production, stratégies de réduction des coûts de production et analyses coûts-bénéfices. Le fait de combiner la garantie des débouchés par le biais de contrats et la formation pour intensifier la production et apprendre la gestion financière s'est avérée efficace en ce qui concerne l'augmentation de la productivité et de la rentabilité.

Amélioration de l'efficacité des autres acteurs de la chaîne : Tant pour Shalem que pour Psaltry, l'accent n'était pas exclusivement mis sur les défis auxquels sont confrontés les petits exploitants, mais également sur ceux d'autres acteurs tels que les transporteurs et les intermédiaires villageois ou négociants. Le partenariat a également facilité les achats conjoints et d'autres actions de coordination entre ces autres acteurs pour aboutir, entre autres, à une réduction des coûts et un accès aux intrants de bonne qualité. Ces activités de renforcement des capacités ont été dirigées par des coaches, avec l'appui de formateurs de 2SCALE et des facilitateurs du partenariat.

Renforcement des capacités de négociation pour les organisations de producteurs : Le renforcement des capacités des organisations paysannes a été conduit par 2SCALE à travers une formation et du coaching en matière de compétences commerciales pour les contrats de négociation. Cela a abouti à la mise en œuvre d'un dispositif de tarification gagnant-gagnant chez Psaltry. Il en a été de même entre Psaltry et de gros



Mise en place d'une parcelle de démonstration, Nigéria

acheteurs. Les organisations paysannes fournissant Psaltry ont ainsi pu accéder à un dispositif gouvernemental de financement agricole d'une valeur de Naira 500 000 chacun, disponible pour 500 agriculteurs, à un taux d'intérêt acceptable. Elles ont également bénéficié d'une couverture d'assurance.

Traitement des coûts prohibitifs des transports pour les agriculteurs : Les activités de renforcement des capacités menées par 2SCALE avec les organisations paysannes et leur facilitation des relations commerciales entre cultivateurs, transporteurs locaux et Psaltry a conduit à la négociation de meilleures conditions commerciales entre ces importants acteurs de l'agrobusiness, dans l'environnement local. Les organisations paysannes ont été en mesure de négocier de meilleurs prix pour le transport du manioc, en contrepartie du paiement sur place des transporteurs. De plus, les agriculteurs et transporteurs spécialisés dans le manioc ont négocié des redevances fixes sur le réseau routier, afin de ne plus avoir à subir le système de négociation auquel ils étaient auparavant habitués avec la police routière.

Développement d'un programme de fidélisation : Ce programme a pris en considération des compétences générales de formation et de coaching afin d'aider les acteurs du secteur à réaliser d'une part l'importance de leur partenariat et, d'autre part, la nécessité de coopérer pour assurer la survie de leur agrobusiness collectif. La formation a également permis aux agriculteurs de se rendre compte de la nécessité d'assurer la livraison de volumes suffisants de leurs produits, dans les délais impartis et à des prix compétitifs, comparativement aux autres sources d'approvisionnement. Pour Shalem, 2SCALE a soutenu la formation pratique de son personnel et des représentants des organisations paysannes. L'objectif était de leur apprendre à concevoir des systèmes de récompense pour encourager une fidélisation des différents acteurs du secteur (agents, formateurs, petits exploitants, institutions financières). Le système a été mis en œuvre avec succès et a joué un rôle majeur dans la rentabilité continue de Shalem, dans un environnement hautement concurrentiel.

Leçons tirées

« Descendre d'un échelon » et collaborer avec des entreprises de négoce ou de transformation intermédiaires, telles que Psaltry et Shalem, offre des avantages pour le développement de l'agrobusiness inclusif, par opposition au seul partenariat avec des grands transformateurs industriels.

Les avantages d'un partenariat avec des entreprises de négoce ou de transformation intermédiaires

La proximité du terrain : Le principal avantage des collecteurs et transformateurs intermédiaires locaux est leur proximité avec les agriculteurs. Parfois les exploitations agricoles sont à distance de marche des locaux de l'usine ou des centres de collecte. La proximité avec les petits exploitants agricoles présente une occasion unique pour les entrepreneurs de répondre rapidement aux changements ou aux événements susceptibles de survenir. Par exemple, si les conditions météorologiques ne sont pas favorables au moment de la récolte, ne permettant pas de faire sécher correctement le sorgho dans les exploitations mêmes, Shalem peut acheminer une batteuse jusqu'aux champs des agriculteurs et amener la récolte sur son site de collecte afin de terminer le séchage. En raison de sa proximité avec les agriculteurs, Shalem est capable de comprendre leurs réalités et contraintes et peut facilement s'y adapter et relever les défis émergents. Psaltry doit traiter son manioc dans un délai de 24 heures. La courte distance à parcourir entre l'usine et les exploitations garantit donc que, en cas de problèmes logistiques (comme par exemple, la panne d'un camion), des moyens alternatifs puissent rapidement être mis en place pour sauver la production.

Moins de langues ou de barrières culturelles : Des PME locales font face à moins de barrières en termes de langue et de culture. À la fois chez Psaltry et Shalem, la plupart des agriculteurs et fournisseurs/négociants proviennent de la même localité, parlent la même langue et sont de mêmes appartenances culturelles. Les conditions et modalités commerciales peuvent donc être facilement communiquées ; les objectifs et mesures (par exemple en ce qui concerne les terrains ou les volumes) peuvent aisément être expliqués en termes locaux et compréhensibles. Cela accélère l'intégration des acteurs locaux et contribue à une réalisation plus rapide des objectifs d'interventions de l'agrobusiness. Plus important encore, les collecteurs intermédiaires locaux, les négociants ou transformateurs sont, au fil du temps, mieux outillés pour établir la confiance avec les fournisseurs locaux, comparé aux grands acheteurs finaux de la chaîne.

Plus d'intérêt direct pour l'amélioration des relations commerciales avec les acteurs

locaux : Les entreprises intermédiaires sont, et bien davantage que l'acheteur final, fortement dépendantes du succès de leur stratégie d'approvisionnement en ce qui concerne la prospérité de leur entreprise. Elles sont par conséquent également davantage intéressées d'investir de leur temps et de fournir les efforts nécessaires pour que cela fonctionne, et d'établir des relations commerciales durables avec leurs fournisseurs. Les PME locales bénéficient grandement de leurs relations commerciales interdépendantes avec les autres acteurs de terrain. Par exemple, au Nigeria, les membres des communautés locales sont fiers du fait que l'usine Psaltry soit installée dans leur région et reconnaissent que le succès de l'agrobusiness influe directement sur leurs propres exploitations agricoles, puisque tous travaillent en étroite collaboration. Cela apporte une variété d'avantages sociaux et psychologiques en faveur de Psaltry.

La capacité à faire des affaires sur la base du capital social et de la confiance : Shalem travaille par l'intermédiaire de commerçants/courtiers de village qui collectent au préalable le produit afin que l'entreprise puisse l'acheter lorsque les quantités ont atteint un certain niveau économique. Certains des commerçants du village sont eux-mêmes des agriculteurs et ont un certain niveau d'interaction avec d'autres agriculteurs. Les commerçants/courtiers villageois sont parfois en mesure de payer les agriculteurs en espèces sur le lieu de collecte du produit ; les agriculteurs sont ainsi davantage disposés à leur offrir leur production. Dans d'autres cas, les agriculteurs souhaitent livrer leurs produits aux intermédiaires villageois et aux PME locales sans règlement immédiat, confiants quant au fait qu'ils seront payés en temps utile. Cela donne aux PME locales un avantage sur les grandes entreprises dont les schémas d'approvisionnement sont basés sur des contrats moins enracinés localement.

Réputation positive des PME locales : Même si elles agissent comme intermédiaires, les PME locales utilisant des approches d'agrobusiness inclusif sont habituellement mieux perçues par les petits agriculteurs, comparativement aux courtiers ou intermédiaires. Contrairement à ces derniers, les PME pratiquant l'agrobusiness inclusif avec des acteurs locaux ne sont pas des acheteurs indépendants ou opportunistes. En tant que championnes de l'agrobusiness inclusif, les PME s'engagent énormément à établir des relations d'affaires avec les petits exploitants agricoles et d'autres fournisseurs. Pour Shalem, les commerçants/courtiers prennent non seulement part aux activités de renforcement des capacités des exploitants agricoles (ils suivent par exemple des formations dédiées à la récolte et la manipulation post-récolte afin d'assurer des produits de qualité), mais ils participent également à la distribution d'intrants aux exploitants agricoles. Cela réduit la perception que les petits fermiers ont d'eux en tant qu'intermédiaires. Plus l'engagement des acheteurs et vendeurs est fort, plus les perceptions négatives des uns par rapport aux autres s'amoindrissent. Il s'agit là d'une excellente leçon pour les commerçants/courtiers en matière d'agrobusiness.

Davantage de flexibilité pour les champions de l'agrobusiness inclusif : Il y a moins de bureaucratie au sein des PME. La culture organisationnelle et les obstacles de gestion sont également moins compliqués à franchir lorsque l'on gère une affaire inclusive. Prenons pour exemple la décision d'investir dans le renforcement des capacités de l'organisation des agriculteurs, en tant que garantie facilitant l'accès au financement, intrants et services de grande qualité pour les petits exploitants agricoles. Il est aussi plus facile pour les PME de communiquer leurs décisions commerciales et de partager des idées et informations avec les acteurs locaux.

Capacité à donner « une voix » et du pouvoir aux petits exploitants agricoles : Les dirigeants des organisations paysannes et autres principaux acteurs sont inclus dans la structure de gouvernance du partenariat de Psaltry. Cela a contribué à combler le fossé entre les partenaires et a donné du pouvoir aux acteurs de terrain. Les organisations paysannes ont pu mobiliser leurs « voix » par le biais du partenariat. Avec le soutien de Psaltry et de NB, elles ont été en mesure de négocier des contrats d'approvisionnement d'intrants favorables et obtenir l'accès aux prêts soutenus du gouvernement, avec des taux d'intérêt modestes.



Photo de IFDC

Recrutement de nouveaux fermiers sous contrat pour le sorgho par Shalem, Kenya

Les défis

Le cas des interventions de l'agrobusiness inclusif par le biais de PME locales n'est pas sans défis, et les leçons tirées incluent :

La sélection des partenaires : La sélection de partenaires dans l'agrobusiness inclusif, à tous les niveaux, y compris à celui des PME locales, ne relève pas d'une tâche facile. Parfois, des partenariats ont été lancés et n'ont pas abouti. Que pouvons-nous rechercher chez des partenaires potentiels pour prédire les chances de succès d'un modèle d'agrobusiness inclusif ? La réponse n'est guère aisée. Évaluer un partenaire potentiel d'après ses ressources financières, humaines et matérielles n'est pas suffisant. Ce n'est que lorsque la collaboration avec une entreprise a débuté qu'il est possible de juger du niveau de motivation et de la volonté de s'investir dans la réalisation d'un secteur d'agrobusiness inclusif.

Les partenaires eux-mêmes doivent s'engager dans un partenariat d'agrobusiness inclusif sans être manipulé pour le faire. Chez Psaltry et Shalem, l'attitude organisationnelle vis-à-vis des principes de l'agrobusiness inclusif varie en fonction de la personne avec laquelle vous travaillez dans la société. L'intention de s'engager dans des activités commerciales dans le but de traiter les problèmes auxquels sont confrontés les acteurs locaux, tels que les petits exploitants agricoles et les groupes marginalisés, comme les femmes et les jeunes, devrait être gérée par les partenaires. La volonté propre des partenaires de participer à l'identification et l'amélioration des relations commerciales avec ou entre les autres acteurs de la chaîne de valeur est très importante.

Les faibles marges bénéficiaires des collecteurs, négociants et transformateurs intermédiaires offrent peu d'occasions d'investir dans des modèles d'agrobusiness inclusif : Les PME locales sont des structures adaptées comme moteurs de l'agrobusiness inclusif avec les acteurs de terrain. Elles peuvent également offrir des objectifs clairs et des motivations honnêtes en matière de développement des chaînes d'approvisionnement durables et inclusives. S'assurer que la répartition des avantages accumulés le long de la chaîne est équitable peut cependant relever d'un exercice difficile à réussir. Offrir un

prix équitable aux fournisseurs peut générer des impacts désagréables sur les marges et la compétitivité des prix sur le marché. En ce qui concerne Shalem et Psaltry, leurs investissements dans les concepts d'agrobusiness inclusif et la prestation de services aux agriculteurs les ont obligées à se contenter de marges plus faibles, comparativement aux autres acheteurs. Sur un marché concurrentiel si l'on considère les acheteurs, les entreprises vont chercher à récupérer l'investissement au niveau des prestations de services offertes aux agriculteurs, telles que la formation à l'intensification de la production, avec une proposition de prix inférieur. Cela affecte la stratégie relative à l'agriculture contractuelle et instaurée par Psaltry, car le prix que l'entreprise est prête à payer pour leurs produits est inférieur à celui offert par d'autres acheteurs. Psaltry justifie cela par le fait que les agriculteurs ont au préalable reçu des services de soutien avec l'aide de Psaltry, tels qu'un crédit, un préfinancement d'intrants et des services de tracteur. De leur côté, les agriculteurs affirment que les services fournis par le biais de Psaltry sont remboursés avec un taux d'intérêt, ce qui ne justifie pas le fait d'être payés moins cher pour leur production.

Les prix inférieurs pratiqués par EABL pour le sorgho signifient que la marge de Shalem est faible. Ayant investi dans des accords inclusifs et payé les mêmes prix que les autres acheteurs pour le sorgho, la PME réalise de ce fait peu de bénéfices (et parfois même aucun).

Ces exemples illustrent le dilemme auquel peuvent être confrontés les acteurs du secteur de l'agrobusiness inclusif, sur un marché d'achat concurrentiel. Les entreprises qui investissent dans le crédit, la formation et d'autres types de soutien aux petits producteurs risquent de ne pas répondre à leurs attentes au niveau de l'approvisionnement lorsqu'elles tentent un retour sur investissement en offrant un prix inférieur.

Dans le cas de Psaltry, 2SCALE facilite la communication entre les acteurs. Le but est d'aider les producteurs à comprendre qu'ils sont en partenariat pour se maintenir les uns les autres dans les affaires, et que les producteurs doivent faire évoluer leurs relations commerciales conjointes avec les grands acheteurs. Ils doivent donc comprendre que Psaltry a besoin d'assurer la livraison de volumes suffisants d'amidon à NB, à des prix compétitifs, afin de rester elle-même compétitive. Jusqu'à présent, les agriculteurs de Psaltry ont accepté d'accorder, comme compensation, des réductions de prix pour l'entreprise, eu égard aux investissements qu'elle a effectués pour eux dans les domaines du support technique et commercial. Il existe toutefois des inconvénients évidents en termes de compétitivité d'une entreprise de collecte intermédiaire lorsqu'elle investit dans des services de soutien aux producteurs.

Le niveau d'expertise et de compétence en matière de gestion d'entreprise inclusive :

Devenir des dirigeants dans le domaine de l'agrobusiness inclusif oblige souvent les entreprises à aller au-delà de leurs compétences de base. Pouvoir apprendre et réapprendre est nécessaire pour assimiler l'état d'esprit selon lequel il est possible de gagner sans que l'autre puisse perdre ! Les connaissances et compétences pour mener à bien l'agrobusiness inclusif en partant du terrain demeure un défi pour Psaltry et Shalem.

La tendance à espérer recevoir des aides gratuites : S'engager dans l'agrobusiness avec des acteurs de terrain habitués à recevoir des subventions et des aides peut s'avérer difficile. Gérer leurs attentes de support gratuit est souvent incompatible avec l'idéologie

de l'agrobusiness inclusif. Transformer les mentalités et amener des petits exploitants agricoles à « penser commercialement » peut représenter un défi. Même si 2SCALE est très clair et exige strictement des partenaires du secteur agroalimentaire de co-investir, ce problème est régulièrement soulevé au sein des partenariats avec Shalem et Psaltry. Pour assurer un co-investissement significatif de la part des petits exploitants agricoles ainsi que des PME dans les activités de 2SCALE, il a fallu investir beaucoup d'efforts dans l'élaboration de dispositifs de crédit appropriés en faveur des PME locales, qui doivent faire face à des contraintes de trésorerie, et des petits exploitants agricoles perpétuellement à court de liquidités.

Conclusions

Malgré les défis précédemment mentionnés, 2SCALE voit déjà que ce modèle d'agrobusiness inclusif chez des PME basées ailleurs fonctionne. Par exemple : Acila Enterprises, un autre partenaire de 2SCALE basé en Ouganda qui collecte également le sorgho pour les brasseries du pays, envisage d'adopter certaines des stratégies de Shalem pour nouer des relations commerciales loyales avec les petits exploitants. Le partage d'expérience et l'échange de programmes entre différents partenaires 2SCALE et d'autres encore dans l'utilisation de ce modèle, encouragera la réplification des succès (et la gestion des risques) expérimenté avec Psaltry et Shalem.

2SCALE a soutenu Shalem pour élaborer des business plans qui lui permettront d'accéder à des financements supplémentaires dans le but de développer l'agrobusiness, créant plus de demande pour le sorgho. Cela devrait augmenter le nombre de petits exploitants agricoles fournissant du sorgho à Shalem. Mais cela devrait également étendre l'agrobusiness pour d'autres acteurs tels que les institutions financières et les fournisseurs d'intrants. Les premières étapes pour accroître le nombre de petits exploitants agricoles ont été passées en élargissant l'approvisionnement à d'autres parties du pays. Avec le soutien de 2SCALE, Shalem s'est à présent étendue à trois autres comtés (Homabay, Kisii et Kati), au Kenya. Cela n'impliquera pas uniquement davantage de petits exploitants agricoles, mais également d'autres acteurs de l'agrobusiness dans ces mêmes comtés. 2SCALE a soutenu Shalem dans la mobilisation des petits agriculteurs dans ces nouvelles régions, mais aussi dans l'établissement de sites de formation et de démonstration pour les producteurs.

De l'expérience de 2SCALE, l'on peut conclure que les collecteurs, qu'il s'agisse de négociants intermédiaires ou de transformateurs, sont des partenaires tout à fait appropriés dans le cadre des accords d'agrobusiness inclusif. Par rapport aux gros acheteurs finaux, tels que les brasseries ou d'autres grands utilisateurs, ces PME présentent de nombreux avantages en tant que partenaires de l'agrobusiness et des acteurs locaux connexes. Les collecteurs sont plus proches des producteurs et, ainsi, offrent une meilleure capacité à comprendre et communiquer efficacement avec les producteurs. Pour le succès de leur agrobusiness, les acheteurs intermédiaires sont également entièrement dépendants de l'approvisionnement effectif et durable par des petits exploitants agricoles. Ils doivent de ce fait investir dans des relations commerciales durables avec ces derniers. Enfin, les acheteurs intermédiaires, en plus étroite relation avec les petits exploitants agricoles, sont davantage en mesure de bâtir une relation de confiance et de loyauté dans le commerce, ce qui est le fondement d'un agrobusiness inclusif réussi.



Production de légumes au Ghana

Photo de Joris Maatman

Graines de croissance

Partenariat de 2SCALE avec East-West Seed International

Abalo Adodo

MESSAGE CLÉ

Le partenariat avec East-West Seed International (EWIT) est un exemple qui démontre bien qu'une intervention pré-concurrentielle permet de relier les acteurs d'une chaîne de valeur. Au fur et à mesure que les relations se renforçaient, le partenariat a émergé, centré sur de nouveaux modèles commerciaux, qui ont contribué à un accroissement de la demande en semences de haute qualité de variétés améliorées, générant un impact sur le secteur des légumes frais, et ouvrant la voie à la croissance du secteur en Afrique.

Introduction

Des variétés améliorées de semences potagères sont généralement disponibles dans les magasins de distributeurs d'intrants en Afrique de l'Ouest. Il est cependant inhabituel de trouver une société de production de semences basée dans la région. De grandes quantités de semences maraîchères vendues en Afrique de l'Ouest sont importées d'Europe et du Japon. Elles sont adaptées aux conditions climatiques du pays d'origine, mais pas spécifiquement à celles africaines. Cette situation a entravé la croissance du

secteur maraîcher en Afrique de l'Ouest pendant un certain temps, à l'exception de la saison sèche dans les pays du Sahel où l'on trouve des conditions climatiques plus semblables à celles rencontrées dans les pays d'origine des cultures maraîchères. Cette situation explique en grande partie la faible performance de la production maraîchère dans la région. Malgré cela, le secteur maraîcher se développe en Afrique, avec quelques exemples intéressants, tels que ceux de Machakos au Kenya et à Kumasi au Ghana. En outre, les oignons et tomates cultivés au Niger et au Burkina Faso trouvent leur chemin vers les marchés des villes côtières, comme ceux de Lomé (au Togo) et Accra (au Ghana). Toutefois, les cultures maraîchères pratiquées le long des côtes de l'Afrique de l'Ouest et ceux produites pendant la saison des pluies ont continué à présenter des résultats médiocres. Les performances des variétés sont faibles et ne permettent pas de satisfaire aux exigences de qualité et de quantité des marchés de produits finis haut de gamme. C'est l'une des raisons pour lesquelles les acteurs du domaine ne sont pas enthousiastes à l'idée d'investir dans le développement du secteur maraîcher. Les producteurs, en particulier, n'investissent pas dans l'adoption d'innovations et de nouvelles pratiques, eu égard au faible retour sur investissement.

Au niveau national, aussi bien qu'au niveau régional (Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest, CEDEAO), il existe des règlements relatifs à l'importation et à la commercialisation des semences certifiées, dont les semences maraîchères. Le but principal de ces politiques est de réglementer l'importation et l'utilisation de variétés améliorées. Il n'est cependant possible d'introduire des variétés améliorées aux niveaux national et du CEDEAO qu'après approbation. En fait, les services publics responsables de l'approbation des variétés améliorées doivent, à la fois avec les producteurs de semences et les importateurs locaux, s'engager à examiner et prouver l'aptitude des variétés.



Femmes avec piments récoltés, Ghana

Photo de Joris Maatman

Théoriquement, l'enregistrement est autorisé uniquement lorsqu'il est prouvé que des variétés sont adaptées au climat local ainsi qu'aux conditions biophysiques. Cependant, l'on note que le procédé d'enregistrement des variétés n'est pas appliqué par la majorité des importateurs de semences. Les régulateurs publics tendent à ne pas intervenir, et la politique n'est pas appliquée, ce qui a ouvert la voie à l'importation de semences de qualité douteuse. En conséquence, les semences de variétés améliorées disponibles dans les magasins de distributeurs d'intrants sont souvent inappropriées aux conditions locales et résistent peu aux parasites locaux.

En conséquence, lorsque les producteurs achètent ces semences dans des magasins locaux, il est fréquent qu'ils ne reçoivent que peu d'informations et de conseils techniques sur la manière de les utiliser. Parfois, d'infimes conseils sur les pratiques de cultivation leur sont dispensés, mais ceux-ci sont souvent insuffisants pour les producteurs qui n'obtiennent pas de bons résultats en termes de rendement et de qualité de production. En outre, il y a peu ou aucune opportunité pour les producteurs de fournir un retour d'information aux agro-dealer lorsqu'ils rencontrent des difficultés en utilisant les variétés proposées, et les agro-dealers, à leur tour, rejettent souvent la faute sur les producteurs et sur leurs mauvaises pratiques agricoles. Cependant, il est parfois possible pour les producteurs de s'engager dans le développement participatif de variétés, avec les sélectionneurs, afin d'obtenir des variétés vraiment adaptées aux conditions de la région.

Certains défis majeurs, mais aussi opportunités de diversification subsistent, car le secteur maraîcher est encore très axé sur les tomates et les oignons, et beaucoup moins sur les autres légumes. En outre, une faible priorité est donnée à la consommation de légumes frais, en raison des inquiétudes des consommateurs en matière de sécurité sanitaire des produits maraîchers et le manque de marchés différenciés, une grande partie des légumes disponibles dans les supermarchés étant importée.

Début du partenariat

Les partenaires principaux éventuels approchent normalement 2SCALE avec une proposition ou une idée commerciale. Dans ce contexte, East-West Seed International (EWIT) avait déjà manifesté un intérêt quant au développement de variétés adaptées à l'Afrique avant le lancement du programme 2SCALE, lors d'une série de tables rondes qui réunissaient le secteur privé, aux Pays-Bas, organisées par des partenaires du consortium 2SCALE et le Ministère néerlandais des affaires étrangères. 2SCALE avait exprimé sa volonté d'initier des levées de fonds et des approches issues d'acteurs du secteur privé, intéressés d'investir dans la sécurité alimentaire et l'agrobusiness en Afrique. EWIT est une société d'amélioration variétale de droit néerlandais dont le siège se situe en Thaïlande, spécialisée dans le développement de variétés améliorées de légumes tropicaux. En 2012, 2SCALE et EWIT ont signé un protocole d'accord pour développer des chaînes de valeur performantes dans des pays sélectionnés d'Afrique de l'Ouest. Cet accord décrit leurs rôles respectifs en matière de développement du partenariat, de mobilisation des ressources (techniques et financières) et de principes de gouvernance régissant leur collaboration. Par la suite, 2SCALE a présenté EWIT aux acteurs de la chaîne de valeur maraîchère au Bénin, Ghana, Mali, Nigeria (depuis 2012) et, plus récemment, en Côte d'Ivoire (en 2016), ce dans le but de développer le marché de semences maraîchères.

Éléments de motivation pour les partenaires

En intégrant le partenariat, EWIT avait l'intention de pénétrer le marché des légumes en Afrique de l'Ouest, en élargissant le commerce de ses variétés améliorées de semences maraîchères et en développant un réseau de revendeurs d'intrants qui les distribueraient aux petits producteurs. Les banques et institutions de microfinance (IMF) ont été attirées par les risques moindres de mauvaises récoltes dus à l'utilisation par les petits exploitants de semences de haute qualité et de provenance bien connue. Avant l'introduction des semences EWIT, les producteurs achetaient des semences non adaptées à leur environnement spécifique. Par conséquent, une fois les graines semées, elles ne germaient pas et il n'y avait aucun recours pour le producteur, puisque les distributeurs d'intrants déclinaient toute responsabilité.

Bien que chaque entreprise garantisse un taux de germination, avec l'utilisation des semences de haute qualité d'EWIT spécialement conçues pour les conditions africaines, les attentes étaient élevées. Les producteurs étaient motivés par la possibilité d'accéder à des semences de haute qualité, ce qui se traduisait par un retour sur investissements plus élevé, tout en réduisant les pertes causées par les variétés inadaptées provenant de sources inconnues. Les producteurs ont également été formés par EWIT et 2SCALE quant à l'utilisation des semences EWIT et des intrants y associés, un aspect pour lequel EWIT a consacré de nombreux efforts. Les commerçants et transformateurs de légumes ont également été séduits par la productivité et la qualité accrues des légumes issus des semences EWIT, une base solide pour développer de nouvelles options de débouchés pour les légumes frais et transformés. Dans l'ensemble, tous les acteurs avaient le potentiel d'accroître leurs revenus en s'engageant dans le partenariat et en développant des activités (comme, par exemple, la transformation, la commercialisation, les services d'appui) tout au long de la chaîne de valeur.

Le partenariat à ses débuts

La structure du partenariat a tenu compte de ce qu'EWIT pouvait offrir au secteur. La valeur ajoutée proposée par EWIT porte sur le développement de variétés améliorées, adaptées au climat et à la pression de ravageurs, tout en tenant compte des attentes des consommateurs finaux (calibre, forme, etc.). En outre, avec l'aide de 2SCALE, EWIT facilite la formation des acteurs impliqués dans l'utilisation de variétés améliorées aux techniques de production et de contrôle des maladies. Enfin, EWIT soutient le développement du réseau de distribution des semences par le biais de contacts commerciaux avec des importateurs locaux. Il est à noter qu'EWIT travaille généralement avec peu de distributeurs (souvent même avec un seul) par pays, ce afin de contrôler la qualité et d'éviter l'opportunisme de certains revendeurs, qui pourraient être tentés de mélanger les semences avec des stocks de qualité inférieure. L'inconvénient de ne se fier qu'à un seul distributeur est que la disponibilité des semences peut représenter une contrainte.

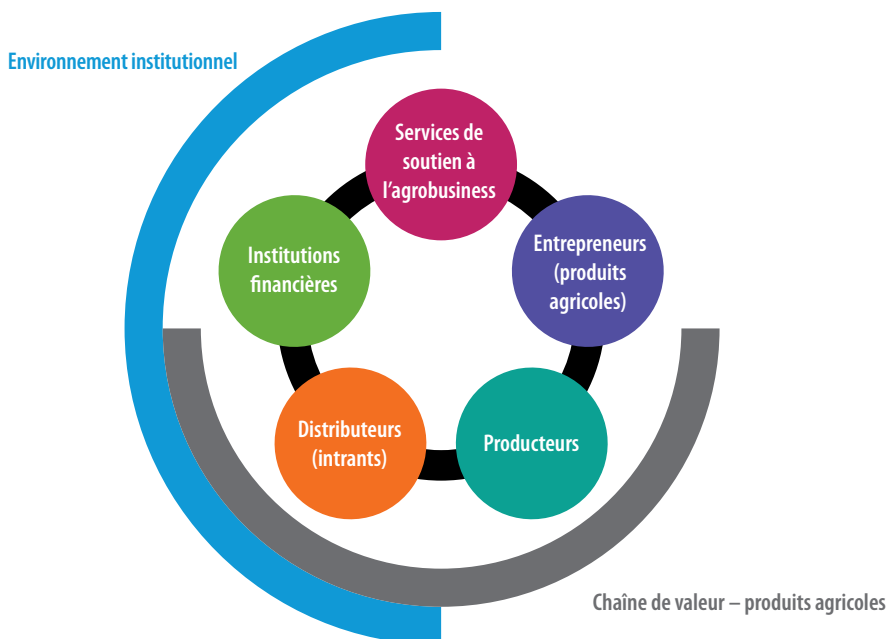
Certaines des premières activités du partenariat ont consisté, pour le personnel d'EWIT, à former le personnel de 2SCALE et certains acteurs des Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA), tels que les producteurs et les services de soutien aux entreprises (SSE)/coaches, aux techniques de production des légumes et de traitement phytosanitaire à Accra (au Ghana) et à Ouagadougou (au Burkina Faso), en 2012. Après la formation, le consortium EWIT/2SCALE a organisé des démonstrations de plusieurs variétés mises au point par EWIT afin de sélectionner spécifiquement les plus performantes et les mieux adaptées aux différents pays et zones agroécologiques.

Tableau 4 | Exemples de pays et de cultures maraîchères sélectionnées

Pays	Culture
Bénin	Oignon
	Chou
	Tomate
	Piment
	Légumes à feuille
Mali	Oignon
	Légumes frais
Nigéria	Poivre
	Gingembre
	Légumes frais

Après un certain nombre de démonstrations, l'activité de sélection de variétés prioritaires s'est achevée. Par la suite, EWIT a identifié et sélectionné un importateur principal par pays pour les variétés retenues. Ces importateurs, également distributeurs disposant de leurs propres réseaux de vente, ont été mis en relations avec les acteurs des PEA par 2SCALE. En outre, les relations avec des SSE/coaches, agriculteurs, distributeurs d'intrants locaux et parfois des négociants ont été favorisées par la création des PEA (voir le Chapitre 14).

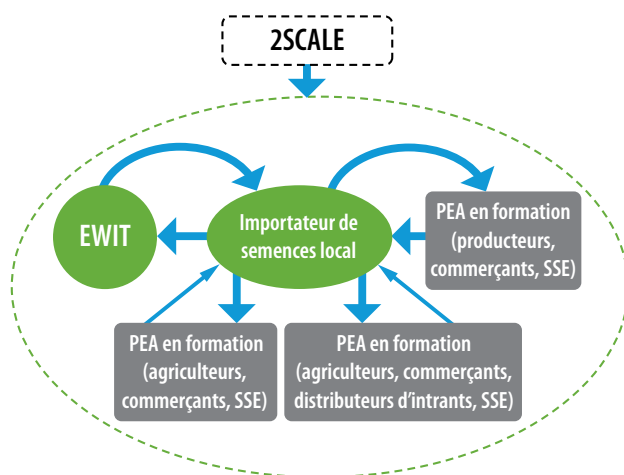
Figure 11 | | L'approche CASE



L'approche connue sous le nom de CASE (systèmes et entreprises agricoles compétitifs) a été employée, ce qui a favorisé le développement de l'agrobusiness autour de trois piliers : i) la mise en relation des acteurs nécessaires au développement de l'agrobusiness autour des cultures maraîchères spécifiques ; ii) le développement de la chaîne de valeur autour des cultures retenues ; et iii) l'amélioration de l'environnement nécessaire au développement de ces chaînes de valeur (Figure 11). La raison d'être de ces trois éléments est la suivante : pour que les producteurs expérimentent et adoptent potentiellement de nouvelles variétés maraîchères, un réseau local de proximité (les reliant à d'autres producteurs, aux revendeurs d'intrants et aux fournisseurs de services financiers et autres) les aidant à concevoir et mettre en application des actions collectives et développant le pouvoir de négociation, est nécessaire.

Dans tous les pays, il était nécessaire de faire tester les nouvelles variétés dans un contexte où les producteurs maraîchers existants étaient peu spécialisés et ne cherchaient pas à se différencier au sein du marché. Il était également important d'identifier un distributeur fiable et de fournir une formation intensive aux acteurs dans le but de leur permettre d'apprécier le potentiel des nouvelles variétés (voir la Figure 12).

Figure 12 | Partenariat au début de la collaboration EWIT-2SCALE



Modèle d'affaire au départ

EWIT a mis au point des variétés maraîchères améliorées adaptées à la production tropicale, en tenant compte du climat, de la saisonnalité et des conditions biophysiques. Par exemple, EWIT a mis au point une variété d'oignon adaptée à la saison des pluies ; c'est une première lorsqu'il s'agit de donner l'occasion aux producteurs d'utiliser des variétés spécifiques aux saisons. Avant que cette variété sélectionnée d'oignon (Prema) soit disponible, les producteurs maraîchers ne réussissaient en général pas à cultiver les oignons pendant la saison des pluies. Afin que les producteurs puissent maximiser leurs chances de réussite, et pour qu'EWIT puisse créer la demande lors de la saison des pluies, EWIT a réuni les producteurs pour les former et leur faire des démonstrations sur les techniques de

production et la gestion des ravageurs. Dans le but de maintenir ce soutien à l'amélioration technique des utilisateurs de semences, EWIT a impliqué des membres de son propre personnel technique dans la région (un au Ghana et un au Nigeria), chargés de dispenser en permanence des conseils techniques aux utilisateurs de semences. En outre, EWIT a amélioré la disponibilité des semences en identifiant et reliant les utilisateurs aux importateurs des semences sélectionnées dans les pays cibles. Les SSE/coaches de 2SCALE ont soutenu les producteurs après la phase de démonstration, au cours de la saison de production.

Développement du partenariat au fil du temps

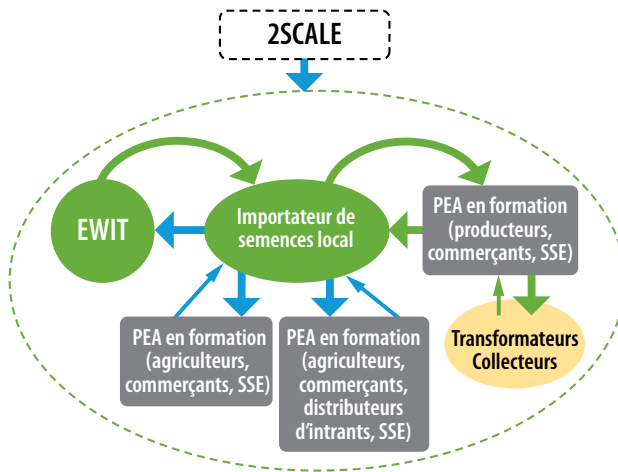
Les producteurs maraîchers se trouvent généralement dans les zones rurales, alors que les importateurs de semences EWIT sont basés dans les zones urbaines. 2SCALE a estimé qu'il serait préférable d'avoir des acteurs proches des producteurs – d'où la décision de développer un réseau de distributeurs ruraux lié aux importateurs. L'idée était que les distributeurs d'intrants ruraux sont généralement plus proches des producteurs (que ne l'est l'entreprise ou l'importateur). Théoriquement, distributeurs et producteurs pouvaient organiser l'échange, la commande et la livraison de semences de variétés spécifiques. Cependant, cela s'est avéré un défi car les importateurs sélectionnés n'étaient pas toujours les mieux placés pour répondre aux besoins des petits producteurs, et les réseaux de distributeurs qui devaient se développer n'étaient pas encore opérationnels. Par exemple, la distribution est restée largement dépendante de l'emplacement de l'importateur et de sa relation avec les producteurs. Au Nigeria, l'importateur ciblait principalement les gros producteurs et était incapable d'adapter sa stratégie aux petits producteurs désireux d'acheter de petites quantités de semences. Au Bénin, l'importateur était basé dans le sud du pays, avec un accès limité au marché, au nord du pays. Au Mali, l'accès à des variétés améliorées a été davantage un succès car l'importateur était de plus petite taille et davantage engagé à servir les petits producteurs.

Les animateurs du partenariat 2SCALE ont intégré d'autres innovations complémentaires dans les activités de démonstration afin d'accroître la productivité des légumes et la qualité des produits : irrigation au goutte à goutte, paillis en plastique, placement profond d'urée, gestion intégrée de la fertilité du sol, filets anti-insectes, palissage, chauffage du sol avant mise en place des pépinières et ensemencement en ligne.

Les transformateurs et commerçants de légumes frais ont été attirés par des unités de production locales qui se sont professionnalisées davantage, et ont commencé à exprimer leurs demandes en légumes, en raison des améliorations notables en matière de qualité et de productivité des producteurs maraîchers impliqués dans le partenariat EWIT. L'augmentation des commandes en légumes frais a créé des besoins financiers pour certains intervenants, en raison du volume d'activité accru. Essentiellement des producteurs dont la capacité financière limitée nécessitait des crédits pour prévoir l'achat des volumes nécessaires de semences ou de matériel. Pour résoudre ces nouvelles contraintes, 2SCALE a facilité l'intégration de services financiers (par le biais de banques ou d'IMF), au sein des PEA. Au Bénin, un fonds de garantie, soutenu par l'Association de Lutte pour la Promotion des Initiatives de Développement (ALIDé) et la Faîtière des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM), a été mis en place afin de permettre aux producteurs maraîchers d'accéder aux microfinancements.

Les relations avec les autres acteurs et prestataires de services dans le secteur maraîcher ont été également activement développées. Au Ghana, les marchands de légumes sont séduits par la haute qualité des produits, et surtout la possibilité de s'approvisionner hors saison en oignons (de la variété Prema) et tomates (de la variété Padma). Le partenariat développe progressivement sept PEA et a cherché à tisser des liens avec Rijk Zwaan (un autre fournisseur de semences maraîchères néerlandais) entre 2012 et 2014, et a établi des contacts avec un nouveau partenaire depuis 2016, SafiSana, spécialisé dans la production d'engrais organiques. Au Mali et au Nigéria, 2SCALE a aidé à la mise en place de nouvelles relations avec de grands acheteurs, respectivement Madougou Sarl et AACE Foods.

Figure 13 | Développement du partenariat EWIT-2SCALE au fil du temps



Description des interventions 2SCALE

2SCALE a contribué à l'évolution du partenariat mené par EWIT au travers de la mobilisation et de la facilitation des interactions entre les acteurs PEA : producteurs, commerçants et SSE pour des activités de formation et de démonstration. 2SCALE a aidé les producteurs et les commerçants à analyser les résultats des activités de démonstration et à donner leur avis à EWIT. Cela a lié les importateurs de semences nationaux identifiés aux membres des PEA, y compris les producteurs et autres fournisseurs d'intrants.

Au Bénin, Ghana et Nigeria, l'importateur de semences (qui n'était pas un professionnel du secteur des semences) n'a pas dû faire trop d'efforts pour atteindre le nord du pays. Le programme 2SCALE a soutenu EWIT dans la sélection des importateurs de semences supplémentaires dans cette partie du pays. Cela a abouti à la sélection de deux importateurs de semences pour le Bénin, chacun spécialiste de sa région respective.

De manière générale, 2SCALE a facilité le développement et la formalisation des relations commerciales entre les acteurs du secteur. Grâce à des interactions entre les banques, les IMF et les membres de PEA, le programme a abordé les problèmes liés à l'accessibilité aux semences en élaborant des stratégies, telles que le crédit d'intrants (incluant les semences),



Cultivateur de légumes prenant soin de son champ, Ghana

les régimes d'épargne, les commandes groupées et la planification des mécanismes de fournitures de semences pour aider les producteurs. En outre, 2SCALE a renforcé les liens et soutenu le développement des relations commerciales entre producteurs maraîchers, grands collecteurs de légumes et transformateurs.

Approfondir les interventions 2SCALE

Innovation du marché

Les semences de variétés améliorées ont été le moteur du développement du secteur maraîcher en termes d'agrobusiness. L'intervention du partenariat a abouti à des produits maraîchers de qualité supérieure, lesquels ont permis aux producteurs de faire connaître leurs produits sur le marché. À leur tour, ces produits de haute qualité sont très demandés par les intervenants du marché des produits frais. Un autre aspect clé des variétés améliorées sont les caractéristiques des légumes et les possibilités de différenciation des produits ; des variétés spécifiques vont couvrir les diverses demandes des consommateurs, offrant des caractéristiques spécifiques, distinctes et appréciées, telles que la couleur, la taille, le goût et la disponibilité saisonnière.

Au Bénin, 2SCALE a effectué des tests portant sur l'acceptation à la fois par les producteurs et les consommateurs vis-à-vis d'une nouvelle variété de légume à feuilles, nommé Kangkong, et originaire d'Asie. Les essais ont remporté un franc succès, les semences de Kangkong poussant très bien dans les zones ciblées, donnant aux consommateurs béninois pauvres la possibilité d'accéder à un autre légume à feuilles nutritif.

Relations commerciales

La durabilité ainsi que la solidité du marché maraîcher ont ouvert des possibilités aux organisations paysannes, mais ont également exigé l'amélioration des relations entre les différents acteurs du secteur. Le renforcement des capacités des producteurs et de leurs organisations était nécessaire pour traiter les commandes en gros des acheteurs et négocier des conditions avantageuses pour tous.

Un facteur important en ce qui concerne l'amélioration des relations producteur-acheteur a été la capacité des acheteurs à offrir un marché sûr aux producteurs, ce qui a été utilisé comme une garantie de crédit auprès des banques. La haute qualité de la semence offerte par EWIT, par l'intermédiaire d'agro-dealers, a également favorisé la confiance des producteurs qui étaient assurés d'avoir accès à un bon produit.

Le présent et l'avenir du partenariat

Alors que l'instigateur initial du partenariat de l'agrobusiness dans le secteur maraîcher était une grosse entreprise internationale de semences, le partenariat a créé des conditions favorables pour le développement d'autres partenariats autour de PEA maraîchers. Dans certains cas, transformateurs et commerçants ont commencé par soutenir des partenariats publics-privés (PPP) dans la chaîne de valeur, sous l'égide de 2SCALE (par exemple, AACE foods au Nigeria et Madougou et Baramousou au Mali), motivés par des segments de marché spécifiques. Par exemple, au Mali et au Bénin, la variété d'oignon Prema offre des oignons de qualité avec une longue durée de vie et des bulbes de bon calibre, mais, plus important encore, ils peuvent être cultivés pendant la saison des pluies et vendus entre les mois de septembre et décembre, lorsque les prix sont élevés. Un autre exemple : les marchands de tomates de Calavi, une commune du Bénin, qui ont pu racheter des tomates aux producteurs de la commune lorsque ces derniers ont commencé à utiliser la variété de tomates « Padma », développée par EWIT. Cette variété de tomates avait été développée pour être naturellement résistante à la bactérie Ralstonia, laquelle empêchait toute culture de tomates à Calavi.

Alors que l'intérêt des producteurs maraîchers s'est accru pour ces nouvelles variétés, des lacunes importantes ont été identifiées en matière de sécurisation de l'accès aux nouvelles variétés de semences. Les efforts d'EWIT visant à développer les réseaux de distribution ne pouvaient pas suivre le rythme de la demande, et leur restructuration interne n'a pas amélioré la situation. Il sera à l'avenir important de se concentrer davantage sur des distributeurs locaux (qui vendent régulièrement différentes marques et peuvent changer de fournisseur si l'un d'entre eux n'est pas performant, et offrir des alternatives aux producteurs) et moins sur les producteurs de semences.

Grâce au Partnership Resource Center (PrC), 2SCALE a lancé un programme de recherche-action dans tous les pays ciblés, permettant ainsi le développement des théories du changement (TdC) spécifiques aux partenariats. Alors que les TdC ont été développées depuis le démarrage des partenariats, il était possible, avec le PrC, de rendre plus explicites les changements et les répercussions au niveau du partenariat lui-même. Cette stratégie a permis à tous les acteurs du partenariat, au niveau national, d'harmoniser leurs points de vue en ce qui concerne les questions stratégiques, notamment l'inclusion des groupes vulnérables dans les affaires, la gouvernance partenariale et la durabilité des relations commerciales.

Au Bénin, au Ghana, au Mali et au Nigéria, les partenariats ont développé des plateformes composées d'acteurs clés du développement de l'agrobusiness dans le secteur maraîcher. Il s'agit souvent de producteurs maraîchers, de l'importateur principal relié à EWIT, de fournisseurs locaux d'intrants, et parfois de banques. Les plateformes mobilisent du capital des partenaires, et l'étendent parfois à d'autres acteurs de la chaîne de valeur pour leurs activités. Au-delà de 2SCALE, il serait souhaitable que de telles plateformes continuent à exister grâce aux efforts des parties prenantes du secteur, afin de poursuivre la coordination des efforts et le développement du secteur. Développer le leadership et l'appropriation parmi les intervenants est essentiel pour assurer une durabilité.

Conclusions

La stratégie de 2SCALE pour le partenariat, combinée à la proposition de valeur d'EWIT, a contribué à créer les conditions favorables pour un marché de semences qui est devenu le moteur des partenariats pour le secteur maraîcher. La **mise en échelle** est réalisée à travers des partenariats dérivés qui émergent sur la base des marchés des légumes frais. En substance, l'objectif initial du partenariat autour de la question des intrants (semences de variétés améliorées) sert de point de départ à l'émergence de nouveaux partenariats autour du marché des produits maraîchers frais et des acteurs de la chaîne de valeur.

2SCALE a assuré la **durabilité** des activités de partenariat en concevant et exécutant un programme de formation des formateurs. La méthodologie adoptée consistait à former des coaches et améliorer la relation avec les fournisseurs d'intrants intégrés dans la chaîne de valeur quant à la disponibilité et l'accès aux semences. Les coaches étaient également intégrés dans les groupes en tant que personnel des SSE ou comme membres sélectionnés des groupes de producteurs, ou encore du personnel des acheteurs des légumes. Ceci étant expliqué par le fait que les PEA ont besoin de mobiliser des volumes plus élevés, ce qui a conduit à un nombre accru de producteurs participants nécessitant d'être formés.

Au Mali, BEJO, une entreprise néerlandaise, a commencé à commercialiser des variétés de légumes adaptées aux conditions tropicales. Les producteurs ont révélé que ces variétés devenaient une solution alternative pour eux. Par le biais du projet *Jege ni Jaba*, financé par l'ambassade des Pays-Bas à Bamako, BEJO a utilisé le modèle de partenariat public privé (PPP) de 2SCALE et a capitalisé sur l'investissement d'EWIT et sur son partenariat avec 2SCALE. Ceci a favorisé la complémentarité des interventions et prouvé qu'un tel PPP a réellement misé sur l'investissement pour effectuer des formations, des démonstrations et bâtir la relation avec les acteurs, aidant le secteur à décoller et ouvrant à présent la voie à d'autres entreprises de semences pour leur implantation.

La volonté de développer des variétés de cultures maraîchères performantes et l'intérêt des utilisateurs envers le produit, combinés à l'augmentation des capacités, la gestion des relations et l'accès aux services ont constitué des bases solides pour le développement d'un marché pour les semences de variétés améliorées. Cela s'est avéré une **opportunité** pour les acteurs publics (qu'ils soient nationaux ou régionaux : CEDEAO) pour développer une relation étroite et une stratégie avec EWIT pour démarrer la production de variétés améliorées de semences maraîchères en Afrique de l'Ouest, comme en Asie et en Afrique



Photo de Joris Maatman

Femmes vendant des oignons sur le marché, Ghana

de l'Est. Le manque de semences de bonne qualité a certainement entravé la croissance du secteur maraîcher ; mais ce qui distingue ce partenariat est la complémentarité des actions entre EWIT et 2SCALE. L'introduction de variétés peut certes être réalisée par les entreprises semencières elles-mêmes. Cependant, cette introduction ne peut réussir que lorsque les variétés sont appréciées et utilisées par les producteurs. Cela requiert des activités intensives (formation des PEA, développement du marché), ce qui est coûteux et difficile à réaliser pour une entreprise seule. C'est pour cela que la **complémentarité** des actions entre 2SCALE et EWIT a donné ces résultats. EWIT continue d'être engagée dans le développement de variétés adaptées aux conditions africaines. Cet engagement à atteindre les agriculteurs par le biais de variétés améliorées était évident à la suite des meilleurs résultats obtenus par EWIT dans la catégorie des entreprises de semences maraîchères dans l'index « Accès aux Semences » 2016, qui mesure et compare les efforts des plus importantes sociétés de semences du monde, ce afin d'améliorer la productivité des petits exploitants agricoles. Un tel **engagement** était évident et constant depuis le début du partenariat et a toujours été au centre des efforts de 2SCALE pour améliorer les moyens de subsistance des petits producteurs et de l'agrobusiness en Afrique.



Récolte de l'ananas, Bénin

Photo de Mahamane Toure

Promo Fruits Bénin : des producteurs agricoles au cœur du développement de l'agrobusiness

Eric Lakoussan

MESSAGE CLÉ

Le développement inclusif de l'agrobusiness devrait placer les producteurs au cœur d'une initiative. Les initiatives économiques deviennent compétitives et inclusives grâce à l'intégration effective des producteurs dans la chaîne d'approvisionnement des unités de transformation. Un système d'approvisionnement maintenant les producteurs fidèles doit garantir leur accès aux services financiers (crédit d'intrants) et maintenir des prix concurrentiels et attractifs.

Introduction

L'ananas est une culture largement répandue dans le sud du Bénin, grâce à des conditions agro-climatiques favorables. Cette culture exigeante, mais assez rentable, est cultivée par de petits agriculteurs, souvent sur des parcelles de moins de 1 ha.



Photo de Mahamane Toure

Récolte de l'ananas, Bénin

Confronté à des problèmes de vente, un groupe de producteurs d'ananas dirigé par Dieudonné Alladjodjo a entamé, en 2000, des négociations avec la Société Béninoise des Brasseries (SOBEBRA) pour qu'elle utilise l'ananas comme matière première dans la fabrication de ses boissons. Les négociations n'ayant pas abouti, ces producteurs ont exploré d'autres voies telles que l'exportation d'ananas frais vers l'Union européenne (UE). Cependant, les exigences des normes de qualité en vigueur ne leur ont pas permis d'accéder à ce marché. De plus, le Nigeria, un important producteur d'ananas, a eu une grande influence sur la fixation des prix des fruits sur les marchés sous-régionaux et internationaux. C'est alors que l'option de transformer du jus d'ananas pour le marché local s'est imposée comme étant la plus intéressante.

En 2001, le groupe a créé la coopérative Initiative pour le Relance de l'Ananas (IRA), avec un capital de départ de 5 000 USD (dollars des États-Unis), rassemblé par les producteurs, et une capacité de transformation de 200 kg d'ananas par jour. Cette coopérative s'est spécialisée dans deux activités : la production d'ananas et la transformation de l'ananas en jus.

Promo Fruits

Historique

Avec le développement progressif de ses marchés, l'IRA a graduellement porté sa capacité de transformation à 5 000 kg par jour, en 2009. Parallèlement, elle a également élargi son réseau d'approvisionnement en matières premières, au-delà des membres de la coopérative. D'autres coopératives de production d'ananas ont vu le jour et sont devenues des fournisseurs de l'unité de transformation de la coopérative.

En 2011, afin de mobiliser sa contrepartie financière auprès d'une banque, pour répondre à un appel d'offres du Millenium Challenge Account (MCA), financé par les États-Unis, l'IRA s'est transformée en une société à responsabilité limitée (SARL) et 100% de ses actions ont été réparties entre ses producteurs membres. L'unité de transformation de l'IRA a intégré la nouvelle société, se faisant mieux connaître sous le nom de Promo Fruits, pour une gestion plus professionnelle. L'unité de production d'ananas a quant à elle été maintenue au sein

de la coopérative. Grâce à l'appui de MCA et des prêts bancaires, Promo Fruits, toujours dirigée par Alladjodjo, a pu installer une ligne de transformation moderne dotée d'une unité de transformation automatique des fruits, qui produit du jus d'ananas en cannette. Parallèlement à cette augmentation de capacité de transformation de l'entreprise (de 5 à 45 tonnes par jour), le réseau d'approvisionnement s'est également étendu à huit nouvelles coopératives de producteurs, lesquelles fournissent la matière première aux côtés des membres producteurs de l'IRA.

La nouvelle ligne de transformation a été conçue pour cibler les consommateurs situés en dehors du Bénin, car les cannettes sont plus faciles à transporter que les bouteilles en verre, conditionnement généralement choisi pour les jus naturels locaux. De plus, les consommateurs musulmans acceptent plus facilement les cannettes, ayant une réticence à l'égard des bouteilles de bière reconditionnées. En 2012, Promo Fruits a obtenu la certification de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) pour la vente de ses produits dans la sous-région ; certification ayant permis à Promo Fruits de pénétrer le marché sous-régional et de doubler son chiffre d'affaires en 2013.

Modèle d'affaire

Le modèle d'affaire de Promo Fruits est basé sur quatre piliers :

- 1** L'entreprise s'approvisionne auprès de petits producteurs d'ananas du Bénin, dont 2 580 producteurs regroupés sous neuf organisations professionnelles (situation en 2014).
- 2** Promo Fruits produit du jus 100 % naturel (sans additifs), pour lequel l'entreprise a su développer un marché national et sous-régional. Bénéficiant de prix de vente plus attractifs que d'autres jus de même qualité, Promo Fruits est en mesure de verser une part équitable aux petits producteurs d'ananas, ce qui améliore leurs revenus et renforce leur participation à l'économie locale.
- 3** L'entreprise offre aux producteurs un prix compétitif et incitatif, qui motive et fidélise les producteurs, tout en permettant à l'usine de garantir son approvisionnement.
- 4** Promo Fruits intervient en amont de la chaîne de valeur, permettant ainsi aux producteurs et membres du réseau d'approvisionnement d'avoir accès à un système de crédit d'intrants. Une institution de microfinance (IMF) locale - Faïtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM) – propose une facilité de crédit pour l'achat d'intrants, qui est garantie par les équipements de Promo Fruits. L'entreprise rembourse le crédit au moyen d'un prélèvement lorsqu'elle paie les producteurs pour la matière première qu'ils fournissent.

Leadership entrepreneurial

Alladjodjo joue un rôle décisif dans le développement de Promo Fruits. En 1994, il crée sa première entreprise agricole, spécialisée dans la production et la commercialisation d'ananas, à l'âge de 17 ans, alors qu'il est encore au lycée. Eu égard aux résultats exceptionnels qu'il obtient, il est sélectionné en 1999 parmi les quatre meilleurs agriculteurs dans le cadre d'un concours national. Grâce à l'attribution de 2 millions de FCFA, il fait passer son exploitation de production d'ananas de 1 à 3 hectares.

Ce leader autodidacte, étroitement lié aux agriculteurs et très au fait de leur réalité, a toujours défendu les intérêts des producteurs. Pour lui, le développement durable de l'agrobusiness doit placer les producteurs au cœur de l'initiative. Toutes les parties

prenantes doivent profiter de la croissance, raison pour laquelle les petits producteurs doivent être impliqués dans le développement économique local.

Organisation du système d'approvisionnement

Les petits producteurs actionnaires de Promo Fruits ont saisi l'occasion de transformer l'ananas en jus. Contrairement à certaines initiatives qui démarrent de cette façon et finissent par se désagréger ou s'éteindre, les acteurs ont dans ce cas eu recours à la discipline de groupe et à la gestion professionnelle pour étendre l'initiative. De plus, le positionnement de l'entreprise sur un marché de niche (jus 100 % naturel sans additifs) et la mise en place d'une nouvelle ligne de production pour les consommateurs situés en dehors du Bénin ouvre la voie à une meilleure rentabilité. Cela a motivé d'autres producteurs à s'intégrer dans la chaîne d'approvisionnement et bénéficier d'un prix d'achat incitatif.

Services aux producteurs intégrés dans la chaîne de valeur

Dans un environnement d'exportation vers l'UE assez concurrentiel, dans lequel s'affrontent des négociants nigériens vendeurs d'ananas et de nombreuses autres petites unités locales de transformation de l'ananas, il est crucial pour une entreprise de transformation de renforcer ses relations avec les producteurs, non seulement en affichant des tarifs concurrentiels, mais également en fournissant des services en amont de la chaîne de valeur. Avec l'appui du Projet Intrants Non Coton, portant sur les intrants agricoles non cotonniers (PINC, 2009-2012 ; financé par la coopération néerlandaise et mis en œuvre par le Centre international pour le développement des engrais [IFDC]), un contrat tripartite a été signé entre une institution financière locale (FECECECAM), un fournisseur d'engrais et Promo Fruits. Promo Fruits organise l'expression des besoins en intrants des producteurs de son réseau d'approvisionnement et soumet une demande de crédit à l'institution financière. FECECECAM paie le distributeur d'engrais, qui fournit l'engrais à Promo Fruits, lequel le livre ensuite aux producteurs. Promo Fruits rembourse par la suite la FECECECAM en prélevant sur les achats d'ananas auprès des producteurs.

Femmes et jeunes du PPP Promo Fruits, Bénin



Photo de Mahamane Toure

Promo Fruits et le partenariat 2SCALE

Origine

L'entreprise Promo Fruits était intéressée de travailler avec l'IFDC à travers 2SCALE, car elle s'appuyait sur un modèle d'affaire qui intègre les petits producteurs d'ananas et assure leur participation dans l'économie locale. En 2013, 2SCALE a aidé Promo Fruits à affiner son plan d'affaire et a facilité l'obtention d'un prêt d'équipement de 800 000 USD auprès d'Oikocredit International. 2SCALE a également soutenu 2 580 petits producteurs d'ananas du département de l'Atlantique au sud du Bénin, membres du réseau d'approvisionnement de l'entreprise, pour les aider à améliorer leur productivité et accès aux crédits d'intrants.

Sur la base de ces collaborations, Promo Fruits a de nouveau contacté 2SCALE fin 2014, alors qu'elle produisait à ce moment-là environ 5,2 millions de litres de jus d'ananas par an, qu'elle commercialisait dans toute la sous-région ouest africaine (parts de marché en 2013 : Bénin : 10 %, Burkina Faso : 12 %, Côte d'Ivoire : 6 %, Ghana : 18 %, Mali : 23 %, Niger : 15 %, Sénégal : 11 % et Togo : 5 %). Des relations commerciales avec de nouveaux clients se développaient également, notamment au Nigeria et en France (en ce qui concerne le concentré de jus d'ananas dans ce dernier cas).

Promo Fruits a conclu un partenariat avec 2SCALE dans le but d'étendre l'approvisionnement régulier en matières premières de bonne qualité auprès des producteurs d'ananas qui bénéficieraient d'une hausse de leurs revenus. Tout en développant ses activités, l'entreprise entend également intégrer dans sa clientèle les consommateurs de la base de la pyramide (BdP).

Acteurs principaux

Tous les acteurs de la chaîne de valeur (organisations de producteurs, distributeurs d'intrants, Promo Fruits, fournisseurs d'emballages, transporteurs, institutions de microfinance (IMF), services agricoles, etc.) ont uni leurs forces au sein de la plateforme d'innovation de l'IRA pour le jus d'ananas. Créée en juin 2014, cette plateforme représente un cadre de concertation multi-acteurs qui vise à renforcer la coordination des activités et améliorer les performances de la chaîne de valeur du jus d'ananas. La plateforme est enregistrée auprès des autorités compétentes, et sa présidence est assurée par la coopérative IRA. La plateforme d'innovation a également recruté des techniciens spécialisés, dont des coaches de l'agrobusiness, afin de soutenir la supervision technique des producteurs d'ananas.

Aspirations

L'aspiration commune de Promo Fruits et de 2SCALE est d'améliorer les revenus et le niveau de vie de 10 000 petits producteurs d'ananas et de leurs travailleurs, en augmentant leur productivité agricole de 30 % et en améliorant leur accès aux marchés. Une autre ambition est d'améliorer l'état nutritionnel des consommateurs pauvres en leur fournissant un produit abordable.

Compte tenu à la fois de la demande accrue et des nouvelles opportunités du marché, notamment en France et au Nigeria, Promo Fruits prévoit de tripler sa capacité de transformation grâce à l'achat de nouveaux équipements, ce qui permettra de réduire les coûts de transformation. Dans le cadre de cette expansion, l'entreprise prévoit également de diversifier ses produits. Outre la production de jus en canettes, l'entreprise souhaite



Photo de Mahamane Toure

Femmes et jeunes du PPP Promo, Bénin

produire du jus d’ananas dans différents emballages (sacs aseptiques ou briques de carton) pour différentes catégories de clients (les sacs aseptiques pour le reconditionnement et le remplissage par d’autres transformateurs ; les briques de carton pour les consommateurs de la base de la pyramide).

C’est pourquoi l’entreprise doit garantir un approvisionnement régulier en ananas de haute qualité de la part des petits producteurs. Au début du partenariat, les producteurs d’ananas ont obtenu des rendements relativement faibles (35 t/ha contre un potentiel de 75 t/ha). Ils n’étaient pas en mesure de fournir des fruits conformes aux normes de qualité requises, parce qu’ils ne maîtrisaient pas certaines opérations techniques essentielles. Le fait que les producteurs ne sélectionnent pas correctement les repousses de qualité les empêchait de produire des fruits de gros calibres. De mauvaises techniques de récolte, ainsi que les conditions de transport, affectaient également la qualité des fruits.

Enfin, le manque de maîtrise des techniques d’induction florale (TIF) des producteurs et des ouvriers agricoles fausse la planification de l’usine et diminue son efficacité en matière de transformation. La société communique ses plans d’approvisionnement aux producteurs, de façon à ce que ceux-ci soient en mesure de commencer à mettre en œuvre des techniques d’induction florale afin de fournir la quantité demandée au moment requis. La non-application des techniques d’induction florale conduit le producteur à livrer en deçà des prévisions de l’entreprise.

Interventions de 2SCALE

Modernisation des installations de transformation de Promo Fruits

En modernisant les installations de transformation de Promo Fruits, 2SCALE a facilité l’élaboration d’un business plan et mis l’entreprise en contact avec Oikocredit International pour négocier un prêt d’investissement de 2 000 000 USD à des conditions favorables

(à savoir, à un taux d'intérêt de 8 %). L'entreprise a également obtenu l'appui d'autres partenaires, tels que le Bureau de l'UEMOA pour la restructuration et la modernisation des entreprises (BRMN - 200 000 dollars des États-Unis pour l'appui matériel et 100 000 USD pour l'appui technique) et l'UE (60 000 USD pour l'application du système HACCP [*Hazard Analysis Critical Control Points*]). L'investissement total de l'entreprise s'est élevé à 3 470 000 USD (dont ses propres ressources financières).

Ce financement a permis d'améliorer l'équipement de transformation de Promo Fruits (par exemple, pour la production de concentré de jus et d'emballages en brique de carton) et les processus de base, conformément aux exigences HACCP. La capacité de traitement est passée de 45 à 100 tonnes par jour, les coûts de traitement ont été réduits de 20 %, et les pertes ont baissé à 3-10%. Le nouvel équipement a également permis de réduire le travail manuel lié à la transformation et à l'emballage du jus, et les conditions de travail des employés ont été améliorées grâce à la construction de dortoirs et de salles de bains séparées. Enfin, grâce à l'augmentation de sa capacité de transformation, l'approvisionnement régulier en matières premières et la diversification de ses produits comme de son réseau de distribution, l'entreprise a presque doublé la quantité de jus d'ananas commercialisée, qui est passée de 5,2 à 11,5 millions de litres par an.

L'alignement des organisations de producteurs sur le modèle d'affaire de Promo Fruits

Afin de permettre aux producteurs d'ananas de répondre aux normes de qualité exigées par Promo Fruits, la plateforme d'innovation de l'IRA a recruté 27 techniciens spécialisés qui ont été affectés aux neuf organisations de producteurs. Ce personnel assure le soutien technique des producteurs et des ouvriers agricoles pour la réussite des opérations techniques, telles que la purification variétale, les techniques d'induction florale et les méthodes de récolte, qui ont un impact sur le rendement et la qualité des ananas. 2SCALE a également facilité l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation et d'encadrement pour les producteurs d'ananas et a financé la création de parcelles de démonstration. Ces activités ont permis d'augmenter les rendements de plus de 57 % (de 35 à 55 t/ha) et d'améliorer la qualité des ananas (63 % des ananas livrés à l'entreprise répondent désormais aux exigences de qualité).

2SCALE a également soutenu la plateforme d'innovation pour organiser des campagnes de sensibilisation, ce afin d'identifier et mobiliser d'autres producteurs d'ananas, y compris les producteurs vulnérables (comme les femmes et les jeunes). Des réunions tenues sur le terrain avec d'anciens et nouveaux producteurs ont été animées par les techniciens et les dirigeants de la plateforme pour (re)expliquer le système d'approvisionnement, les attentes de Promo Fruits et les avantages auxquels peuvent prétendre les producteurs. Par la suite, plus de 12 000 agriculteurs et ouvriers agricoles se sont joints à la chaîne de valeur, dont 3 715 producteurs, ce qui a fait passer le volume des ananas livrés à l'usine de 11 200 à 21 500 tonnes par an.

Promo Fruits a également poursuivi sa coopération avec les producteurs en ce qui concerne l'accès au crédit d'intrants. En 2016, la plateforme a réalisé un diagnostic sur le caractère inclusif du système de crédits. Le résultat a révélé que le système de crédit n'a touché qu'environ 1 000 producteurs, dont 10 % de femmes, alors que le nombre de producteurs et

de travailleurs agricoles représentés par la plateforme d'innovation était d'environ 12 000. Ainsi, la majorité d'entre eux ont été exclus de ce mécanisme de financement pour la simple raison qu'ils ne remplissaient pas les conditions et les critères des institutions financières actuellement concernées. Afin de surmonter cette situation et permettre une meilleure inclusion financière, 2SCALE a soutenu la création d'une structure financière, gérée et supportée par les membres de la plateforme, qui respecte les réglementations régionales et nationales relatives aux services financiers décentralisés. Les producteurs ont déjà souscrit des parts dans l'épargne de la coopérative de crédit (Coopérative d'Épargne et de Crédit pour la Relance Agricole, COOPEC-RA), dont les statuts et le règlement intérieur ainsi que le plan d'affaire ont été adoptés en mai 2017, lors de son assemblée générale constitutive.

Renforcement des capacités pour le leadership et la coordination multipartite

L'appui technique aux producteurs d'ananas est un service fourni par la plateforme d'innovation de l'IRA, qui recrute et gère des techniciens spécialisés. Le financement de ces services est garanti par un système de prélèvement opéré par Promo Fruits sur le prix d'achat payé aux producteurs. Ce processus remplacera la subvention salariale actuellement octroyée par 2SCALE. Le système de prélèvement forfaitaire (2,91 FCFA/kg) est cogéré par Promo Fruits et les organisations de producteurs. L'acceptation de ce prélèvement a été rendue possible grâce à l'augmentation de la production d'ananas. Des études de marché portant sur les intrants ont également été réalisées et ont conduit à l'achat collectif d'intrants agricoles, avec l'appui financier d'Oikocredit International.

La gestion de la plateforme et de ses organisations de producteurs membres a été professionnalisée avec l'appui de 2SCALE. Par exemple, à travers la mise en conformité des coopératives agricoles avec les règles de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), la mise à jour des outils de gestion administrative et financière et les auto-évaluations des organisations. Actuellement, la plateforme et les coopératives membres tiennent régulièrement des réunions statutaires et des assemblées générales.

Le leadership de la plateforme est confirmé, entre autres, par la négociation de taux d'intérêt abordables pour les crédits accordés aux membres producteurs (ce qui s'est traduit par des baisses allant de 24 % à 12 % avec la FECECECAM, et de 10% à 8,75 % avec Oikocredit) ; ainsi que par la facilitation, à travers la plateforme, d'un processus plus fluide quant au transport et à la livraison des ananas (harmonisation des prix du transport, facturation du prix du transport à la tonne et utilisation du pont-bascule à l'usine de transformation, notamment).

Diversification des produits attrayants pour les consommateurs

En 2015, Promo Fruits, avec l'appui de 2SCALE, a réalisé une étude de marché afin d'identifier les grandes tendances de la consommation de jus de fruits chez les consommateurs à faible revenu. L'étude a montré que ce type de consommateurs se trouve dans divers secteurs, tels que l'enseignement primaire et secondaire (les écoliers, collégiens et lycéens), l'armée (les soldats) et les centres d'artisanat, qu'il y a une certaine tendance à acheter des boissons dans la rue, les marchés de plein air et les écoles, et qu'il y a une nette préférence pour les jus d'ananas offrant les caractéristiques suivantes : des emballages de briques de carton, sacs ou bouteilles de 200 à 500 ml, un jus naturel frais, avec un prix compris entre 100 et 200 FCFA l'unité. À la suite de cette étude, trois propositions de

vente du jus ont été élaborées et testées quatre mois durant afin d'évaluer les options les plus efficaces pour stimuler les ventes sur ce segment de marché : 1) avec des chariots à sandwichs ; 2) avec des chariots classiques, et 3) avec des vélos-cargo.

Il a été constaté que les chariots, avec ou sans sandwichs, étaient les plus adaptés à la vente de jus d'ananas dans les zones urbaines, et que les tricycles étaient plus efficaces dans les zones rurales plus reculées pour atteindre les consommateurs à faible revenu. Le test a également montré que les jus emballés dans des sacs biodégradables (150 ml), des cartons (200 ml) et des canettes (250 ml) peuvent être commercialisés correctement par le biais de ces canaux.

Au vu de ces résultats, et avec l'engagement de Promo Fruits de conquérir ce segment de marché, 2SCALE soutient actuellement l'entreprise pour obtenir le financement nécessaire pour la mise en œuvre du projet pilote.

Possibilités d'améliorer la compétitivité

Promo Fruits fonde sa compétitivité sur de solides relations commerciales avec les organisations de producteurs, lesquels constituent la base de la chaîne de valeur. Cependant, avec l'arrivée d'une nouvelle unité de transformation de l'ananas, la concurrence pour un approvisionnement suffisant s'intensifie et nécessite des innovations de la part de tous les acteurs de la plateforme d'innovation pour le jus d'ananas de l'IRA. Les opportunités d'innovation et d'amélioration de la compétitivité comprennent :

- Le système de paiement aux producteurs. C'est actuellement la seule banque de la ville d'Allada qui s'en charge et il comporte le risque de transporter de grosses sommes d'argent sur de longues distances. Les systèmes de paiement à l'aide des téléphones mobiles offrent une alternative plus sûre avec des terminaux locaux situés à proximité des producteurs.
- Des engrais spécifiques pour la culture d'ananas et autres intrants. Les intrants actuellement utilisés pour la culture de l'ananas ne sont pas spécifiques à cette culture. La plateforme pourrait prendre l'initiative en matière de recherche et développement d'intrants spécifiques et faciliter l'accès à ces intrants ainsi que leur distribution.

Parcelle de démonstration de l'ananas, Bénin



- L'utilisation de déchets d'ananas issus de la transformation en jus. De tels déchets pourraient être utilisés pour la production de biogaz afin d'alimenter la chaudière de l'usine de transformation et, par conséquent, réduire les coûts de transformation.

Leçons tirées

Le leadership d'Alladjodjo est considéré comme l'une des clés du succès du modèle économique de Promo Fruits. La création d'une entreprise de transformation d'ananas, avec des producteurs actionnaires, gérée professionnellement par Alladjodjo, a facilité la mise en œuvre d'un programme inclusif par le développement d'un système d'approvisionnement des petits producteurs. Toutefois, ce modèle de leadership soulève des risques associés à la dépendance excessive à l'égard d'une seule personne.

Dans le secteur de l'ananas au Bénin, dans lequel transformateurs et négociants se font concurrence pour s'approvisionner auprès des petits exploitants agricoles, dans une zone relativement petite qui convient à la culture de l'ananas, les systèmes d'approvisionnement doivent intégrer des services destinés aux petits producteurs afin de les fidéliser. Promo Fruits a joué un rôle décisif dans les services fournis aux producteurs en amont de la chaîne de valeur (par exemple via l'accès au crédit d'intrants). Ceci a également incité l'entreprise à élargir le marché du jus d'ananas, réduire les coûts de transformation et les pertes subies au cours de la transformation, ce afin d'offrir un prix d'achat concurrentiel aux producteurs.

La création d'une plateforme d'innovation multi-acteurs a non seulement contribué à rendre la gestion de la chaîne de valeur plus transparente et à mettre en évidence les intérêts à la fois convergents et divergents des différentes parties prenantes, mais elle a également stimulé la co-innovation technique et organisationnelle dans la chaîne de valeur afin de maintenir la compétitivité des produits finis de cette même chaîne de valeur.





Un représentant des producteurs de légumes au Comité de gestion maraîcher des PPP au Mali

Photo de 2SCALE

Gouvernance des partenariats

Raphaël Vogelsperger, Eric Lakoussan et Addis Teshome

MESSAGE CLÉ

Les partenariats public-privé (PPP) se sont révélés être un moyen utile de promouvoir l'agrobusiness inclusif. Cependant, la façon dont ces partenariats sont gouvernés est essentielle pour leur succès en matière de renforcement de l'inclusion et de la compétitivité des chaînes de valeur agroalimentaires. Les accords en matière de gouvernance des partenariats doivent être explicites, adaptés aux conditions de chaque partenariat, systématiquement mis en œuvre, modifiés chaque fois que cela est nécessaire, et progressivement intégrés dans les réseaux locaux.

Introduction

Les professionnels des filières agroalimentaires ont tendance à mettre l'accent sur les interventions à prévoir sur le terrain. Leur but est de réduire les contraintes telles que la faible productivité agricole, la faiblesse des liens tissés entre agriculteurs et marchés, et l'accès limité au financement pour les agriculteurs et certains entrepreneurs locaux. Le programme 2SCALE prend en charge ce type d'intervention par le biais de partenariats passés avec des acteurs privés, un moyen de renforcer les filières agroalimentaires inclusives. Outre des interventions menées sur le terrain, la façon dont ces partenariats sont gouvernés est essentielle pour leur succès en matière de renforcement de l'inclusion et de la compétitivité des chaînes de valeur.

La gouvernance des partenariats soulève plusieurs questions, lesquelles seront abordées dans cet article. Pourquoi les dispositifs de gouvernance explicites sont-ils si importants ? De quelle manière fonctionnent-ils ? Comment sont-ils mis en œuvre ? De quelle façon la gouvernance du partenariat peut-elle contribuer à renforcer l'inclusion ? Quelles sont les exigences pour une gouvernance efficace d'un partenariat inclusif ? Et comment cela peut-il évoluer ?

Pourquoi 2SCALE a-t-il introduit des dispositifs de gouvernance dans ses PPP ?

Un PPP soutenu par 2SCALE implique toujours un partenaire privé (à savoir un champion de l'agrobusiness local ou une entreprise leader) et 2SCALE. D'autres acteurs, y compris les organisations paysannes, peuvent également figurer dans l'accord de partenariat officiel, pourvu qu'ils adhèrent également à ce partenariat et y apportent des ressources.

La gouvernance de partenariat ne se limite pas à la portée traditionnelle d'un comité de pilotage. Alors que tous deux portent sur les processus de définition et de mise en œuvre des décisions, la gouvernance de partenariat comprend également la création de liens entre ceux directement impliqués dans le partenariat et les autres parties prenantes de la chaîne de valeur. Elle comprend également des mécanismes visant à équilibrer les pouvoirs de tous les acteurs concernés par le partenariat. Comme le stipule l'histoire humaine : « Le pauvre qui conclut un partenariat avec un riche se lance dans une aventure risquée » (Plaute, écrivain romain de tragi-comédie, 254-184 avant J.-C.).

Dans la plupart des partenariats soutenus par 2SCALE, les asymétries de pouvoir liées aux différents niveaux d'accès à l'information, aux finances, aux réseaux et au savoir-faire sont fortes au début. Pour un représentant de petits exploitants agricoles, prendre place dans une salle avec les dirigeants d'une entreprise multinationale peut être intimidant. Mais avec des accords de gouvernance équitables établis, ces mêmes petits agriculteurs et autres groupes vulnérables peuvent exprimer leurs préoccupations, partager des idées et contribuer à augmenter la capacité des entreprises agroalimentaires et celle des autres acteurs clés qui dirigent la chaîne de valeur, et prendre de bonnes décisions.

Grâce à son portefeuille de PPP, 2SCALE a compris l'importance du dispositif de gouvernance pour que les parties prenantes s'accordent sur des interventions prioritaires afin de renforcer un modèle économique inclusif. Il s'agit ensuite de suivre les progrès, assurer un flux constant d'informations entre partenaires avec des retours d'information efficaces du terrain, prendre des décisions opérationnelles et ajuster les stratégies de partenariat, le cas échéant.

Sans accords explicites, des malentendus et divergences tacites peuvent s'accumuler au fil du temps et, à un certain moment, émerger et générer des blocages au niveau du partenariat. Si l'entreprise leader est la seule à prendre des décisions, des interventions spécifiques, telles que la formation technique des agriculteurs, seront très probablement privilégiées au détriment d'autres, telles que celles portant sur les compétences non techniques. En conséquence, l'ensemble du partenariat peut s'éloigner de son ambition, à savoir le fait de parvenir à un agrobusiness inclusif. L'entreprise leader peut également modifier son modèle d'affaire pour exploiter de nouvelles opportunités et restructurer son personnel ou ses opérations. Elle peut aussi rencontrer des difficultés à gérer les attentes des acteurs locaux ou des changements soudains affectant les relations dans la chaîne de

valeur. Plus généralement, les besoins à court terme de l'agrobusiness peuvent dépasser les impacts sociétaux à long terme attendus du partenariat.

Tandis qu'un PPP doit permettre à chaque acteur privé de fournir des résultats globaux, le rôle de 2SCALE consiste également à s'assurer que les conditions d'inclusion des acteurs vulnérables (par exemple, les jeunes, les femmes, les petits exploitants) sont efficaces et équitables et que les intérêts de toutes les parties prenantes convergent vers la même direction, en accord avec la théorie du changement (TdC) du partenariat. Par conséquent, 2SCALE a introduit des accords de gouvernance pour chaque PPP qu'il soutient, afin de favoriser l'inclusion dans la prise de décision et la gestion du partenariat. Une gouvernance efficace est d'autant plus importante au début d'un partenariat, lorsque les acteurs ne pensent pas encore automatiquement en termes d'équilibre entre compétitivité et inclusion, et que les acteurs ne sont pas encore habitués à travailler ensemble. Au début, 2SCALE joue souvent un rôle proactif dans l'expression des intérêts des « exclus ». Plus tard, également pour des raisons de durabilité, il devient essentiel que ces « exclus » puissent également prendre place « à bord », et participer efficacement au processus décisionnel. Mais de quelle manière ces dispositifs de gouvernance sont-ils établis et mis en œuvre ?

Comment fonctionnent les dispositifs de gouvernance d'un partenariat ?

Du diagnostic aux accords de partenariat

La proposition initiale pour un partenariat avec 2SCALE émane d'un acteur privé : un *champion* local, tel qu'une coopérative d'exploitants agricoles engagée dans la distribution d'intrants ; ou une *entreprise leader*, comme une entreprise de transformation nationale ou la filiale d'une multinationale. Le partenariat vise à soutenir des champions ou des

Des représentants de Fruittiland, Fair Trade Original, Verbruggen Juice et de 2SCALE visitent des exploitations d'agrumes au Ghana, en 2012, pour décider du lancement de premières interventions sur le terrain dans le cadre du PPP agrumes



Photo de 2SCALE

ENCADRÉ 13 | LE PROTOCOLE PPP DE 2SCALE

Le protocole PPP de 2SCALE décrit brièvement les deux archétypes de PPP que 2SCALE distingue : les PPP de Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA-PPP) et les PPP de chaînes de valeur (CV-PPP).

Les PEA-PPP sont des partenariats organisés à l'échelle du PEA, regroupant de groupements de petits agriculteurs ou coopératives et d'autres entreprises rurales, ainsi que des prestataires de services financiers et de soutien aux entreprises. Les PEA-PPP sont initiés par un champion de l'agrobusiness local (c'est-à-dire un groupement/une coopérative d'agriculteurs, un transformateur, un commerçant grossiste ou détaillant), en collaboration avec les autres acteurs qui participent activement au sein du PEA et avec 2SCALE.

Les CV-PPP sont des partenariats qui se situent au niveau de la chaîne de valeur, avec des entreprises dites leaders qui vendent ou achètent aux petits exploitants agricoles. Ces entreprises leaders opèrent aux niveaux international, régional ou national et n'ont aucune présence physique directe à l'échelle locale (c'est-à-dire, là où les PEA sont localisés). Souvent, ces leaders sont des grandes entreprises. Si les CV-PPP sont initiés par les entreprises leaders, ils sont développés conjointement avec 2SCALE. D'autres acteurs à la base peuvent être ou non impliqués dans les étapes initiales.

Pour chacun de ces archétypes, le protocole PPP propose une feuille de route, un véritable guide relatif à sa formation et sa documentation. Ce guide fournit également des directives sur le suivi des PPP, et expose plus précisément la manière dont les contributions des partenaires du secteur privé et les sources de financement public sont évaluées et suivies.

entreprises leaders dans la mise en œuvre de programmes visant à renforcer l'inclusion, tout en développant des relations plus efficaces au sein des chaînes de valeur. Les PPP viennent s'ajouter aux activités régulières et permettent aux Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA) ainsi qu'aux acteurs de la chaîne de valeur de prendre des risques en investissant dans de nouveaux produits et procédés, ou encore en développant conjointement des initiatives, dans lesquelles ils ne se seraient pas aventurés autrement.

Les partenariats ne sont pas un but ultime en soi, mais plutôt un moyen de favoriser l'agrobusiness inclusif, mettant l'accent sur deux principes :

- **La direction** – les partenaires privés, à la tête des partenariats, sont les moteurs des interventions ;
- **La collaboration** – 2SCALE n'apporte pas de subventions mais participe activement en favorisant les négociations, le réseautage et en offrant une expertise en matière de renforcement des capacités, ce sur une période déterminée.

Les partenariats sont le plus souvent établis entre 2SCALE et un partenaire privé. Ils peuvent dans certains cas impliquer dès le départ plusieurs partenaires clés. C'était par exemple le cas du partenariat pour le manioc au Nigeria, établi entre Psaltry (un transformateur local de tubercules de manioc en amidon), Nigerian Breweries/Heineken (les acheteurs finaux de l'amidon de manioc) et 2SCALE ; ou du partenariat pour les agrumes, au Ghana, instauré entre Fruittiland (un transformateur de jus de fruits local),

Verbruggen Juice Trading Sustainable Products (un importateur de jus concentrés néerlandais), Fair Trade Original (une fondation néerlandaise, commercialisant des produits issus du commerce équitable) et 2SCALE. Quel que soit le nombre de partenaires, la procédure d'évaluation des propositions de partenariat et de leur programme en matière d'inclusion est un processus complexe qui suit des étapes et des critères mis au point par 2SCALE et s'intitule « Protocole PPP » (voir l'Encadré 13).

2SCALE vise à créer des partenariats uniquement avec des entreprises leaders et les champions locaux qui s'efforcent de créer des relations à long terme avec les petits exploitants agricoles, entrepreneurs ruraux et/ou les consommateurs à la base de la pyramide (BdP). Les entreprises leaders et les champions locaux doivent également avoir l'intention de concevoir et développer conjointement des modèles d'affaires inclusifs, et il faut un engagement de ces partenaires privés.

Cet engagement est formalisé par 2SCALE, soit par un accord de partenariat de plusieurs années passé avec une entreprise leader (et ses partenaires dans le cas d'une entente multi-acteurs). Cela peut aussi être mis en œuvre par le biais de plans d'action annuels des PEA et d'accords de subvention connexes, dans le cas de partenariats dirigés par les champions locaux, comme des coopératives de femmes ou des organisations d'agriculteurs locales.

Dispositifs de gouvernance dans le cadre des accords de partenariat

Les dispositifs de gouvernance n'émergent pas spontanément, et des efforts spécifiques sont nécessaires pour les rendre explicites dès le départ par le biais d'accords écrits. Aucun modèle de gouvernance unique n'est prescrit ; les dispositifs sont plutôt adaptés à chaque partenariat, en fonction des circonstances spécifiques, telles que le niveau de développement organisationnel déjà atteint (par exemple, l'établissement d'une association faitière représentant les agriculteurs) ou la présence d'autres acteurs clés de la chaîne de valeur (les collecteurs).

Bien qu'il n'existe pas de modèle de référence pour les partenariats, un accord régulier avec les grandes entreprises comprend trois structures, à savoir :

- **Une équipe de terrain**, composée de personnel technique à la fois de l'entreprise leader et de 2SCALE, qui initie des activités sur le terrain, suivant un plan annuel de développement conjoint de la chaîne de valeur. Cette équipe est quotidiennement au contact des acteurs sur le terrain, tels que les agriculteurs (hommes et femmes) et leurs organisations professionnelles, les transformateurs locaux, les transporteurs, les institutions financières locales, les distributeurs d'intrants agricoles et les prestataires de services d'appui aux entreprises formant les PEA. L'équipe de terrain prépare un rapport d'activité mensuel couvrant les objectifs, les activités, les réalisations et les défis à relever. Le rapport d'activité mensuel est distribué à tous les membres du Comité de direction et du Comité de surveillance stratégique.
- **Un Comité de direction**, composé de cadres de l'entreprise leader et de 2SCALE. En fonction du partenariat, des représentants des organisations paysannes, des collecteurs ou autres acteurs clés de la chaîne de valeur peuvent également en être des membres. Le

Comité de direction se réunit chaque trimestre avec l'équipe de terrain et les représentants des agriculteurs issus des différents PEA. Lors de ces réunions, les participants examinent les progrès réalisés et les défis du plan de développement commun de la chaîne de valeur, partagent les informations pertinentes provenant du terrain et concernant l'entreprise et, le cas échéant, prennent des décisions opérationnelles. L'un des membres rédige le procès-verbal et le partage avec tous les participants ainsi qu'avec le Comité de pilotage. Le procès-verbal comprend des données à jour relatives aux indicateurs clés de performances du partenariat, comme par exemple le volume de produits livré, les critères de qualité, les prix payés aux agriculteurs et le nombre d'agriculteurs atteints (hommes et femmes). Le Comité de direction prépare également : i) le programme annuel de développement de la chaîne de valeur ; ii) le budget à coûts partagés ; et iii) une fiche d'évaluation annuelle, qui sont soumis à et sont approuvés tous les ans par le Comité stratégique de surveillance.

- **Un Comité stratégique de surveillance (CSS)**, composé de cadres supérieurs de l'entreprise leader et de 2SCALE et, le plus souvent, d'un directeur des organisations d'agriculteurs. Le CSS se réunit en réunion plénière une à deux fois par an. Le Comité de direction et l'équipe de terrain y participent. Les participants examinent la progression globale du partenariat, échangent au sujet des questions clés et prennent des décisions stratégiques en faveur du partenariat. Le CSS examine et approuve le programme annuel de développement de la chaîne de valeur et le budget, ainsi que la fiche d'évaluation. Ces réunions structurées sont complétées par des réunions ad hoc (entretiens en face à face et appels téléphoniques ou via Skype) chaque fois que cela s'avère nécessaire, pour relever les défis spécifiques relatifs au partenariat.

En ce qui concerne les partenariats n'impliquant pas de grandes entreprises et étant dirigés par des petites et moyennes entreprises africaines, il arrive que le Comité de direction et le CSS fusionnent, mais des rencontres formelles et structurées avec procès-verbaux rédigés demeurent essentielles pour faciliter le processus conjoint de prise de décision.

À moins qu'un partenaire soit confronté à des difficultés de financement (par exemple, des coûts de transport importants) et nécessite le parrainage exceptionnel de 2SCALE, chacun paie les frais inhérents à sa propre participation aux réunions de gouvernance et accueille à tour de rôle les autres partenaires, de sorte que chaque partie contribue et dirige l'organisation des réunions en toute équité.

Des dispositifs de gouvernance sont également établis dans le cadre de partenariats axés sur les entrepreneurs locaux, tels que les organisations d'agriculteurs. Dans de tels cas, la gouvernance se passe principalement au niveau des PEA (les agriculteurs, les commerçants locaux, les transformateurs, les distributeurs d'intrants, les services d'appui aux entreprises, les institutions financières locales) afin de s'entendre sur une stratégie commune à long terme, qui est la base des plans d'action du PEA, et de suivre les progrès de leur mise en œuvre. Des structures de gouvernance supplémentaires peuvent progressivement émerger, regroupant plusieurs PEA, ou au niveau de la plateforme de la chaîne de valeur.

Qu'un partenariat soit dirigé par une grande entreprise leader ou par des entreprises moyennes locales, formaliser les dispositifs de gouvernance sous forme d'accords

écrits n'est qu'une première étape. Il faut ensuite les mettre en œuvre. Dans les PEA, les stratégies et interventions y associées sont discutées et validées au cours des réunions de gouvernance, lesquelles conduisent à l'élaboration d'un plan d'action du PEA. Dans le cas de la *Liben Farmers' Cooperative Union* (FCU) en Éthiopie, la restructuration du partenariat et une révision de la structure de gouvernance ont permis aux acteurs de tirer un meilleur parti des interventions du partenariat (voir l'Encadré 14).

Dans les partenariats regroupant des entreprises leaders, bien que les objectifs communs fixés dans l'accord de partenariat soient le plus souvent ambitieux, les partenaires sont toujours prêts à démarrer très rapidement des activités concrètes sur le terrain afin de pouvoir faire mutuellement connaissance en situation réelle, instaurer la confiance, et apprendre par la pratique. Cette approche de « voir grand, mais commencer petit » se reflète également souvent dans des processus décisionnels : au début, des délibérations sont conjointement conduites entre l'entreprise leader et 2SCALE, et des réunions initiales de gouvernance ont généralement lieu au cours des premières visites communes sur le terrain, selon un ordre de jour flexible. Le plus souvent, les agriculteurs ne sont pas entièrement impliqués dès le début. Cette approche pragmatique est acceptable au départ, car dans un environnement concurrentiel, les décisions doivent être prises rapidement et donner un coup de pouce aux interventions du partenariat. Le rôle de 2SCALE, cependant, est d'assurer que l'efficacité ne soit pas atteinte en sacrifiant l'équité et l'inclusion.

Quelle est le niveau d'inclusion des dispositifs de gouvernance des PPP ?

Les petits agriculteurs

Les interventions de partenariat impliquent et affectent de nombreux autres acteurs au niveau local (PEA) ainsi qu'au niveau régional (chaîne de valeur), tous ayant des ambitions, stratégies, modèles économiques et intérêts différents. Toutes les parties prenantes ne peuvent être impliquées dans les structures de gouvernance, mais les principaux bénéficiaires (les petits exploitants agricoles) doivent être représentés. Et le plus tôt est le mieux. Par conséquent, lorsqu'un partenariat se développe, les modalités de gouvernance sont affinées (si nécessaire) pour garantir l'inclusion de petits exploitants agricoles et d'autres parties prenantes.

ENCADRÉ 14 | RESTRUCTURATION DU PPP DE LA POMME DE TERRE AVEC LA LIBEN FARMERS' COOPERATIVE UNION EN ÉTHIOPIE

Le partenariat avec Liben FCU et 2SCALE a été mis en place en 2014. Toutefois, les acteurs clé du PEA n'ont pas montré le niveau d'engagement prévu pour atteindre les objectifs du partenariat. En 2016, le partenariat a été restructuré afin d'établir un système de gouvernance opérationnel approprié. Cela impliquait, entre autres choses, de fixer une heure et un lieu fixes pour que se déroulent des réunions de gouvernance avec un groupe de membres permanents. De plus, les procès-verbaux officiels des réunions étaient enregistrés, et chaque participant devait émerger un document afin de prouver sa présence. La formalisation des systèmes de gouvernance a créé un plus grand sentiment d'appropriation et de responsabilité entre les participants quant aux succès et échecs du partenariat. En conséquence, le partenariat a rencontré plus de succès en un an qu'il n'en a eu au cours des deux années précédentes.

Un exemple illustre parfaitement cette orientation vers une meilleure inclusion : le partenariat pour le manioc au Nigéria (voir le Chapitre 5). Pсалtry, une entreprise de transformation locale, et la filiale de Heineken, Nigerian Breweries (NB), se sont mis ensemble pour s'approvisionner en tubercules de manioc dans le sud-ouest du Nigéria. Pсалtry transforme les tubercules en amidon, qui est alors lui-même transformé en sirop de maltose par NB avant d'être incorporé dans une partie de ses boissons. Pour développer une chaîne de production inclusive avec des milliers de petits cultivateurs de manioc, Pсалtry et NB/Heineken sont devenus partenaires de 2SCALE. Lorsque les activités ont débuté en 2014, les partenaires ont organisé plusieurs réunions sur le terrain, principalement avec les producteurs de manioc, afin d'initier les interventions. Au cours de leur première réunion, qui s'est tenue dans les bureaux de NB, à Lagos, en février 2016, les partenaires ont décidé de réorganiser le dispositif de gouvernance, dans le but d'améliorer et structurer le flux d'informations entre eux, réduire les processus de rétroaction et de prise de décision, et assurer aux producteurs un canal formel pour faire des commentaires, des suggestions et contribuer aux décisions. Depuis, le Comité de direction implique l'équipe sur le terrain, et au moins trois représentants de trois PEA de producteurs de manioc différents. En outre, un représentant des producteurs de manioc siège comme membre à part entière du CSS du partenariat, avec les représentants de Pсалtry, NB, Heineken et 2SCALE. Les contributions de ces représentants de producteurs permettent de prendre en compte leurs points de vue, au niveau du Comité de direction, comme au niveau du CSS, mais aussi de servir d'interface entre ces structures de partenariat et les producteurs à la base. L'intégration formelle, en l'occurrence dans ce cas de petits exploitants agricoles, ne garantit pas seulement des droits, mais implique également des responsabilités, y compris la volonté de mobiliser des ressources en vue de mener des actions communes.

ENCADRÉ 15 | INCLUSION DES PRODUCTEURS DE LAIT PEULS DANS LES DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE AU NIGÉRIA

Les principaux partenaires du Nigeria Dairy Development Program – Royal Friesland Campina, sa filiale nigérienne Royal Friesland Campina WAMCO (FCW), le Ministère Fédéral de l'Agriculture et du Développement Rural (FMARD) et 2SCALE – tiennent une réunion plénière deux fois par an, afin d'examiner les progrès du programme et valider le plan de développement de la chaîne de valeur pour l'année suivante. La focalisation de 2SCALE sur l'inclusion a contribué à intégrer les producteurs de lait peuls dans le processus de planification. Avant mai 2014, 2SCALE a organisé des réunions préliminaires avec les communautés de Peuls structurées en PEA laitiers. Les résultats de ces pré-réunions, ont été partagés et discutés lors de la réunion regroupant les principaux partenaires, contribuant ainsi à éclairer les décisions. L'inclusion dans le processus décisionnel des informations remontant du terrain a été très appréciée, et les principaux partenaires ont par conséquent décidé de systématiquement organiser ces échanges avec les éleveurs, la veille de la séance officielle. Tous les principaux partenaires passent une journée entière sur le terrain, avec les éleveurs et d'autres parties prenantes (les services vétérinaires, les transporteurs, les fournisseurs d'aliment bétail, les agents communautaires du service d'élevage, etc.) afin d'interagir avec eux et connaître leur avis sur les progrès du programme. En 2016, la démarche s'est davantage développée, avec l'organisation de réunions distinctes avec les hommes peuls, d'une part, et les femmes peules d'autre part, ce afin de donner aux femmes davantage l'occasion de prendre la parole – ce qu'elles étaient réticentes à faire en présence des hommes, en raison des pressions sociales.



Interactions avec des Peuls pendant une réunion de gouvernance du PPP laitier, Nigéria

L'inclusion des acteurs locaux aux structures de gouvernance du partenariat avec des entreprises leaders peut être ralentie, lorsque l'une de ces mêmes entreprises n'est pas à l'aise avec les attentes qu'expriment ces acteurs et leur influence sur son modèle d'affaire. Cette préoccupation diminue progressivement alors que la confiance se développe. De même, dans certains cas (par exemple avec certaines compagnies multinationales), différents départements d'une même entreprise peuvent avoir différents degrés d'engagement dans le programme d'inclusion, ce qui affecte par conséquent le niveau d'engagement dans la gouvernance du partenariat.

Mais même lorsque l'intégration formelle des agriculteurs aux structures de gouvernance avec des entreprises leaders prend plus de temps que prévu pour être accepté ou mis en œuvre, des dispositifs alternatifs sont envisageables pour garantir que les points de vue des agriculteurs sont pris en compte lors des débats relatifs aux stratégies et approches du partenariat (voir l'Encadré 15).

Certaines structures de gouvernance de partenariat sont inclusives dès le départ en se basant sur les antécédents du partenaire principal. L'entreprise de transformation Promo Fruits a bâti son modèle d'affaire sur une coopérative d'agriculteurs d'ananas au Bénin, avec un ancien jeune agriculteur comme directeur général (voir le Chapitre 7). Sa proposition de valeur consiste à offrir aux membres de la coopérative un autre marché que l'exportation non compétitive de fruits frais. Au lieu d'être exportés, les fruits sont à présent transformés en jus puis exportés et également consommés sur le marché intérieur. En transformant les fruits en jus, et grâce à une stratégie de commercialisation forte (de l'emballage à la diffusion de la marque, ciblant des segments de marché différents et une distribution au Bénin comme à l'étranger), Promo Fruits offre aux cultivateurs d'ananas un nouveau marché. Au fil du temps, 3 700 cultivateurs sont devenus des membres de coopératives (neuf au total), soutenus par environ 8 300 travailleurs agricoles. En raison

de la relation initiale forte entre Promo Fruits et les producteurs d'ananas, les dispositifs de gouvernance définis dans l'accord de partenariat comprenaient, dès le début, une plateforme multipartite. Celle-ci agit comme une organisation interprofessionnelle affiliée à Promo Fruits, conseillant un Comité de direction en matière de développement du partenariat. Elle comprend non seulement des représentants des neuf coopératives agricoles, mais aussi les transporteurs, les institutions financières et d'autres acteurs de la chaîne de valeur. La structure multipartite s'est avérée cruciale dans certaines décisions prises par les partenaires, telles que la mise en place d'un système de prélèvement sur chaque kilogramme d'ananas acheté par Promo Fruits aux cultivateurs, ce afin de créer un fonds de financement des services de formation et d'encadrement destinés aux coopératives agricoles.

Les femmes

Dans toutes les chaînes de valeur, même à des degrés divers, les femmes ont du mal à pleinement s'intégrer et accéder aux mêmes opportunités et avantages que les hommes. En tant qu'incubateur d'entreprises d'agrobusiness inclusif, 2SCALE encourage ses partenaires à prendre des mesures supplémentaires pour que les femmes soient correctement représentées dans les dispositifs de gouvernance (voir l'Encadré 11). Inclure les femmes dans la gouvernance revient à ce que le partenariat soit à la fois plus efficace et équitable. Cela diversifie et enrichit les réflexions ainsi que les points de vue dans les processus de planification et de décision, tout en donnant aussi une voix aux parties prenantes féminines (comme par exemple, les agricultrices et ouvrières agricoles, les transformatrices locales et micro-entrepreneuses, les commerçantes, les acheteuses de produits alimentaires et les décideuses en matière d'alimentation des ménages), qui font face à des défis particuliers liés au genre, dans la chaîne de valeur. Bien que 2SCALE travaille avec des femmes chefs d'entreprise qui ont réussi, ainsi qu'avec des groupes d'agricultrices qui s'affirment et savent se faire entendre, celles-ci restent une exception. Des mesures d'action affirmative, telles que des quotas de participation, doivent être prises pour garantir la participation des femmes aux processus décisionnels du partenariat. Dans le partenariat maraîcher au Mali (voir le Chapitre 6), au sein duquel les femmes représentent environ la moitié des agriculteurs inscrits et mènent des activités clés de la chaîne de valeur, 2SCALE a recommandé aux acteurs impliqués, de faire en sorte que chaque PEA représenté dans le Comité de direction soit composé d'un homme et d'une femme, ou deux femmes. La forte représentation et participation des femmes dans les PPP soutenus par 2SCALE a attiré l'attention de divers intervenants, y compris celle du Ministre éthiopien de l'agriculture et de l'Agence fédérale pour les coopératives agricoles (FCA), lesquels ont félicité 2SCALE/Centre international pour le développement des engrais (IFDC) pour leurs efforts fournis en matière de renforcement des capacités (voir l'Encadré 16).

Le rôle des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics locaux et nationaux peuvent également être impliqués dans les processus de gouvernance du partenariat. Ils jouent un rôle spécifique en Éthiopie dès le début d'un partenariat et contribuent à faire avancer son programme portant sur le « genre », ainsi qu'à son alignement sur les autres priorités de la politique nationale. Chaque année, des pouvoirs publics « valident » les plans d'action et d'autres résultats de rencontres de gouvernance des partenariats. Par exemple, 10 séances de revue des

ENCADRÉ 16 | FACILITER L'INSERTION DES FEMMES DANS L'AGROBUSINESS EN ÉTHIOPIE

Yirgalem Aniyew, directrice de l'Agence fédérale pour les coopératives agricoles (FCA) en Éthiopie, a noté que des progrès substantiels avaient été réalisés en 2016 à travers les partenariats gérés par 2SCALE, en grande partie grâce à l'accent mis par les partenariats sur le renforcement des capacités des agriculteurs. Elle félicite en particulier les partenaires du projet pour avoir veillé à ce que les femmes participent aux réunions de gouvernance. « Il n'y a aucun autre projet d'ONG comme celui-ci... nous devons utiliser ce projet pour améliorer la situation dans notre pays » a commenté Aniyew. En 2017, le Ministre éthiopien de l'agriculture et l'AFC ont remis un prix à 2SCALE et l'IFDC, désignés comme meilleurs acteurs de renforcement de capacités et pour avoir porté le meilleur projet de l'année en la matière. Le chef de l'AFC a noté que « 2SCALE est récompensé non pas pour la somme investie [dans le projet], mais plutôt pour le fait d'avoir montré au gouvernement ainsi qu'aux partenaires du développement une meilleure façon de promouvoir l'agro-business inclusif axé au marché, et ce avec un financement relativement limité. »

partenariats ont eu lieu en novembre 2016, organisées par les coopératives agricoles. Y siégeaient les représentants des agriculteurs (par exemple, les dirigeants des coopératives primaires), les acteurs de PEA et des entreprises leaders. Les réunions ont évalué les progrès réalisés en 2016 et ont permis d'élaborer des plans pour 2017, les agriculteurs apportant les informations majeures. Ces réunions ont été suivies de rencontres de niveau régional, présidées par les représentants du gouvernement (FCA fédérales et régionales) et impliquant à nouveau des entreprises leaders, des représentants des agriculteurs et les acteurs de PEA.



Photo de Joris Maatman



Photo de Mahamane Toure

Partenaires PPP du sésame, Mali

Au Nigeria, le Ministère fédéral de l'agriculture et du développement rural (FMARD) est un acteur du partenariat laitier ainsi qu'un membre de chaque structure de gouvernance. Cela permet au FMARD de s'assurer que le partenariat est bien aligné sur la stratégie et les politiques du gouvernement en matière de transformation du secteur laitier (voir l'Encadré 15). En outre, cette participation conduit à une meilleure compréhension par le gouvernement des difficultés rencontrées par les partenaires et facilite les demandes d'appui faites auprès des organismes publics.

Quelles capacités sont nécessaires aux partenaires pour une gouvernance de PPP efficace ?

La confiance est la clé pour une efficacité et une efficience de la chaîne de valeur. Elle est également importante en matière de gouvernance du partenariat et s'appuie sur la transparence et une communication ouverte sur des sujets pertinents pour le modèle d'affaire inclusif renforcé par le partenariat. Comme dans le cas du partenariat laitier en Éthiopie, 2SCALE a facilité la compréhension mutuelle des intérêts individuels et communs des acteurs et a contribué à instaurer la confiance entre les partenaires (voir l'Encadré 17).

Tous les participants aux réunions dédiées à la gouvernance doivent également avoir un esprit entrepreneurial constructif et être capables de faire preuve d'empathie pour comprendre la situation des autres. Cette condition est nécessaire pour l'appréciation mutuelle des capacités des différents partenaires et pour concevoir ensemble des solutions innovantes et adaptées au contexte. Par exemple, il est important que les représentants des agriculteurs aient accès à l'information (prix, tendances, etc.) relatives aux marchés et comprennent les alternatives d'un acheteur. Il est également important pour un acheteur de connaître et comprendre les coûts de production détaillés des agriculteurs, non seulement pour négocier des prix équitables, mais aussi pour s'entendre sur des interventions appropriées en mesure d'améliorer la productivité agricole dans le contexte particulier des agriculteurs partenaires. Le fait de combiner l'accès à l'information, un esprit entrepreneurial et la confiance réduit les conflits et permet des délibérations constructives au cours des réunions de gouvernance. Pour ce faire, il est important de respecter une autre condition : l'environnement des réunions se doit d'être propice à toutes les parties (notamment les femmes et les jeunes agriculteurs) afin que tous puissent prendre la parole en toute confiance.

ENCADRÉ 17 | CONFIANCE DANS LA CHAÎNE DE VALEUR LAITIÈRE EN ÉTHIOPIE

Le niveau de confiance entre les entreprises leaders, Alema Koudijs Feed (fournisseur d'aliments pour le bétail) et Family Milk (transformateur laitier) et les producteurs laitiers a été le facteur déterminant lors de la négociation des relations commerciales du partenariat dans la chaîne de valeur laitière. Alema Koudijs Feed doit faire confiance à Family Milk, puisque le transformateur distribue des aliments aux fermiers à crédit, et Family Milk doit lui aussi faire confiance aux organisations d'éleveurs qui doivent lui rembourser le crédit pour les aliments. À leur tour, les éleveurs ont besoin de compter sur la capacité du transformateur à acquérir le lait excédentaire, surtout pendant les périodes de jeûne. Initialement, Alema Koudijs Feed insistait pour que de grandes quantités d'aliments soient distribuées, alors que Family Milk préférait distribuer les aliments progressivement, afin de réduire les risques de défaut de crédit. Cela a créé des tensions entre les partenaires. Mais après l'intervention de 2SCALE en tant que médiateur, les deux entreprises ont compris qu'il fallait opérer avec un volume convenu de produit, sans nuire aux affaires de l'autre.

Les partenaires ne disposent pas tous l'expertise nécessaire pour prendre les décisions appropriées. Ils doivent par conséquent rester suffisamment ouverts d'esprit pour inviter de nouvelles parties prenantes (par exemple une nouvelle institution bancaire majeure) à contribuer de ressources ou encore devenir membres à participer à part entière au partenariat, au cours de son développement.

En outre, il est essentiel que les représentants des agriculteurs et d'autres acteurs essentiels aient véritablement le mandat et la capacité pour les représenter, ce qui exige que les organisations locales soient professionnelles (c'est-à-dire démocratiquement structurées, avec un leadership actif et des retours d'information). Dans certains cas, cette exigence a engendré une restructuration des organisations de base, comme par exemple au Nigéria, où le manque de coordination entre les acteurs du partenariat soja avait entravé leur participation à la gouvernance du partenariat. En conséquence de quoi, les jeunes agriculteurs ont établi des associations au niveau de l'État, telles que la *Kwara State Youth Farmers' Cooperative Union*. Au Kenya, plus de 11 000 agriculteurs évoluant au sein du partenariat du riz ont mis en place le *Forum Kisumu Rice Stakeholders*, à qui le gouvernement local (également membre de l'équipe de gestion du partenariat) s'est engagé à apporter soutien et cofinancement. En outre, les animateurs du partenariat de 2SCALE encouragent les petits agriculteurs, en particulier les femmes, à communiquer régulièrement les uns avec les autres, ce afin qu'ils puissent tomber d'accord sur les priorités et qu'une voix collective soit entendue. Dans de nombreux partenariats au Bénin, Kenya et Mali, les acteurs locaux ont formé des groupes WhatsApp, partageant de l'information rapidement, fréquemment et à moindre coût. Par un meilleur accès à l'information et des organisations professionnelles actives et correctement structurées, les agriculteurs et autres acteurs locaux améliorent leur capacité de délibération dans la gouvernance du partenariat.

Les partenaires privés doivent également être capables de prendre progressivement la direction, non seulement dans la chaîne de valeur, mais aussi dans la gouvernance du partenariat. Après plusieurs années de partenariat, il est prévu que l'entreprise

ENCADRÉ 18 | GOUVERNANCE PAR LE BIAIS DE CENTRES D'AGROBUSINESS AU BÉNIN

Au Bénin, la situation initiale du partenariat maraîcher était caractérisée par de rares réunions des coopératives et unions communales de producteurs de légumes. Par ailleurs, les producteurs ne disposaient pas des compétences requises pour tenir les réunions et rédiger des comptes rendus.

La première étape pour améliorer la gouvernance a été la mobilisation des producteurs pour des séances de travail centrées sur l'accès aux ressources financières. L'accès au crédit a été la principale préoccupation, car il était nécessaire d'organiser des réunions afin de s'entendre sur la façon d'identifier les principaux bénéficiaires du crédit, la manière dont on pouvait négocier avec les institutions de microfinance (IMF), comment gérer le crédit et de quelle façon le rembourser. Une fois que l'accès au crédit est devenu une réalité et que les relations commerciales ont été renforcées entre les agriculteurs, leurs organisations et les IMF, les parties prenantes des PEA ont pu commencer à faire progresser leur organisation en regroupant les commandes d'intrants, planifiant la production maraîchère et la vente collective de légumes.

Les producteurs maraîchers du PEA de Grand-Popo se réunissent chaque mercredi durant la saison des semences. Ces réunions sont également étendues périodiquement aux autres membres du pôle (les commerçants, les institutions financières, les courtiers, etc.). Au PEA de Calavi, une rencontre avec les distributeurs d'intrants agricoles se tient lors du lancement de la campagne de production. Des réunions sont également organisées avec les commerçants avant la campagne, ce dans le but de planifier la production et de l'aligner sur les besoins planifiés des commerçants, puis à nouveau lors de la récolte afin d'assurer la coordination des ventes.

Un deuxième niveau de gouvernance est apparu au fil du temps, dans lequel plusieurs PEA offrant des produits similaires ont été en mesure de renforcer leur coopération et leur coordination. Ce niveau de gouvernance – le centre d'agrobusiness – a débuté par des visites d'échange visant à comparer les systèmes de production, l'organisation interne, les systèmes de commercialisation, la gestion des crédits, la production, la planification pour éviter la chute des prix, etc.

leader ou l'un des autres partenaires privés soit candidat pour convoquer les réunions de gouvernance, élaborer l'ordre du jour et rédiger les procès-verbaux, et que le rôle d'animation de 2SCALE soit d'assurer que l'agrobusiness inclusif demeure une priorité pour les partenaires privés une fois les activités du partenariat pleinement établies.

Comment les dispositifs de gouvernance des PPP évoluent et deviennent viables ?

Liens avec les institutions sectorielles

Une fois les dispositifs de gouvernance de partenariat instaurés, 2SCALE poursuit son rôle d'animateur en équilibrant le pouvoir et les intérêts des partenaires clés au cours des réunions de gouvernance. Les décisions relatives aux stratégies et activités doivent correspondre aux ambitions en constante évolution du partenariat et être prises dans l'intérêt mutuel de toutes les parties. Au fil du temps, alors que l'entreprise leader et d'autres parties prenantes voient s'accroître leur contrôle sur le partenariat, elles peuvent décider des ajustements à faire en matière de dispositifs de gouvernance, dans le but de rapprocher les organisations professionnelles et/ou institutions sectorielles et rendre les dispositifs financièrement durables.

Par exemple, début 2017, le Comité de gestion du partenariat du maïs au Mali, qui regroupe l'entreprise leader SONAF (entreprise d'achat-vente de céréales), le principal prestataire des services d'appui à l'entrepreneuriat CRADR (Centre de Réflexion Appui en Développement Rural), des représentants des agriculteurs de 10 PEA et 2SCALE, a décidé de mettre en place une plateforme de la chaîne de valeur de maïs avec les autres parties prenantes et de la préparer à prendre en charge les rôles du Comité de direction après le retrait de 2SCALE du partenariat. Depuis mi-2017, des réunions de plateforme se sont tenues au niveau des villages, accueillies à tour de rôle par les organisations d'agriculteurs, afin de renforcer les interactions avec des acteurs majeurs, accroître la confiance entre acteurs de la chaîne de valeur et réduire les coûts des réunions.

Au Bénin, le partenariat du riz étuvé est allé plus loin. Ses structures de gouvernance se composent de Comités de coordination au niveau des PEA, et sont complétées par un Comité de gestion au niveau du partenariat. Ce Comité de gestion a ancré les PEA dans le secteur du riz du Bénin en incluant non seulement les représentants des organisations de producteurs de riz et les femmes transformatrices de riz étuvé, mais aussi un représentant du Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCR-Bénin), l'organe apex national des producteurs de riz.

Intégrer des partenariats dans des institutions sectorielles permet aux petits producteurs et aux transformateurs agroalimentaires locaux d'influencer non seulement les décisions prises au sein du partenariat, mais également de fournir des informations pour l'élaboration des politiques au niveau du secteur et de lier la structure de gouvernance du partenariat à une institution forte dans le secteur.

Des pôles d'entreprises agricoles aux centres d'agrobusiness

Grâce aux nombreux partenariats, 2SCALE a facilité la création ou le renforcement de plateformes liant les parties prenantes impliquées dans la même chaîne de valeur, mais aussi des centres d'agrobusiness qui mettent en relation des PEA impliqués dans le même partenariat. De telles plateformes et centres ont également renforcé la gouvernance des partenariats et assurent leur pérennité après le retrait de 2SCALE. Par exemple, après trois ans d'activité, les PEA maraîchers au Bénin ont décidé de créer des centres d'agrobusiness afin d'améliorer les systèmes inclusifs de collecte et d'autonomiser les acteurs des PEA qui travaillent sur le même produit (par exemple le chou). L'objectif visé par de telles actions est de collaborer à la création d'entreprises agroalimentaires collectives (voir l'Encadré 18).

Coûts des réunions de gouvernance

Alors que les séances plénières sont importantes, particulièrement pour discuter et valider les stratégies et interventions prioritaires, elles peuvent aussi être coûteuses pour les participants. Par conséquent, 2SCALE encourage les acteurs locaux à mettre en place des dispositifs de communication longue distance, par exemple, via les groupes WhatsApp ou d'autres systèmes de messagerie instantanée. De telles pratiques sont déjà été utilisées dans des partenariats au Bénin, Kenya et Mali et ont été introduites dans certains autres. Par le biais de la messagerie instantanée, en plus de partager des opportunités commerciales et d'information, les intervenants peuvent également suivre la progression des interventions sur le terrain et le suivi des résultats relatifs aux décisions prises au cours d'une séance précédente de gouvernance.



Photo de Joris Maatman

Usine de transformation Alema Koudjis Feed, Éthiopie

Les systèmes de prélèvement (impliquant un petit prélèvement financier sur chaque kilogramme de produit vendu) ont également été mis en place par certaines plateformes de la chaîne de valeur dans les partenariats, comme l'ananas, le maïs et le soja au Bénin ou le sésame au Mali ; les fonds obtenus grâce à de tels prélèvements sont utilisés pour appuyer les activités de coaching et de formation, mais également pour payer les frais inhérents à l'organisation des réunions de gouvernance.

Conclusions

Dans l'une de ses citations célèbres, Henry Ford (industriel américain, 1863-1947) précise que, « se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite. » Pour « travailler ensemble » avec ses partenaires privés, une fois qu'ils sont sélectionnés, et les partenariats formalisés, 2SCALE fournit des efforts supplémentaires pour s'assurer que les dispositifs de gouvernance sont explicites et mis en œuvre de manière systématique, mais flexible. Au-delà des processus décisionnels économiques, les modalités de gouvernance des partenariats ont contribué à améliorer l'inclusion des partenariats en intégrant dans les processus de prise de décision et de suivi les petits exploitants agricoles ainsi que les autres parties prenantes, lesquels seraient autrement considérés comme de simples bénéficiaires. Les dispositifs de gouvernance inclusive ne sont pas une garantie de succès pour un partenariat, lequel peut être entravé par de nombreux autres problèmes. Mais sans une gouvernance claire et inclusive, un partenariat n'est pas susceptible de prospérer. Dans son portefeuille de 53 partenariats, les 10 à 15 partenariats 2SCALE les plus puissants ont établi et effectivement mis en fonction des dispositifs de gouvernance inclusive.



Activation du marché par Inganci Tom Brown, Nigeria

Photo de IFDC

Stratégies marketing et de distribution efficaces orientées BdP

Janet Macharia et Kwame Pipim

MESSAGE CLÉ

Pour atteindre la base de la pyramide (BdP), il est nécessaire d'adapter les stratégies marketing et de distribution pour qu'elles correspondent aux besoins et exigences de ce segment de marché. Les partenaires de 2SCALE ont pour habitude de cibler des marchés haut de gamme avec leurs produits plutôt que des consommateurs de la BdP. Cependant, le programme 2SCALE a soutenu des partenaires pour lancer des projets pilotes de marketing et de distribution orientés BdP, qui ont offert une bonne occasion d'expérimenter de nouveaux produits et stratégies et abouti à des opportunités d'affaires intéressantes.

Qu'est-ce que le marketing et la distribution pour la BdP ?

Les stratégies de marketing et de distribution pour la BdP offrent des opportunités en agrobusiness aux entreprises, tout en améliorant la sécurité alimentaire et nutritionnelle d'un segment important de la population. Les entreprises ne perçoivent généralement pas ce segment de marché comme une opportunité de générer des profits, en raison de leur pouvoir d'achat relativement faible. Le marketing orienté BdP est très différent du

marketing conventionnel ; les consommateurs de la BdP présentent des caractéristiques uniques et les marchés sont en grande partie informels. Une approche marketing typique pour la BdP nécessite des efforts conscients visant à réduire le coût du produit final, tout en garantissant la proximité et le confort pour les consommateurs. Cela signifie qu'il faut adapter les solutions aux besoins spécifiques du marché de la BdP : « Sensibilisation » – faire connaître le produit ; « Acceptabilité » – convaincre le consommateur d'adopter le produit ; « Disponibilité » – apporter le produit au consommateur ; et « Accessibilité » – augmenter le pouvoir d'achat du consommateur.

Figure 14 | Modèle BdP de 2SCALE pour la mise en œuvre des stratégies marketing et de distribution – les 4A (Awareness, Acceptability, Availability and Affordability)



Pourquoi le marketing et la distribution orientés BdP sont importants

Les consommateurs de la BdP, caractérisés par leur faible revenu, forment le plus grand segment de consommateurs. Ils sont aussi les plus difficiles d'accès. Ils constituent un marché important pour les produits alimentaires. Selon le rapport de la Société financière internationale, *The Next 4 Billion Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, la taille du marché alimentaire de la BdP en Afrique représente 215 milliards de dollars US* (Hammond et al., 2007). Cela signifie qu'il existe un énorme potentiel inexploité pour fournir des produits alimentaires nutritifs aux consommateurs de la BdP.

Approche pour la chaîne de valeur de la BdP par 2SCALE

Le marché est un moteur commun à toutes les approches de développement de la chaîne de valeur élaborées par 2SCALE : qu'il s'agisse de chaînes de valeur d'intrants comptant des milliers de petits exploitants agricoles comme acheteurs finaux ou de chaînes de valeur alimentaires ciblant les consommateurs d'aliments ruraux et urbains. Le développement de la chaîne de valeur avec une attention particulière portée aux consommateurs de la BdP n'est pas différent et doit être axé sur le marché pour connaître le succès. La différence réside dans le fait que l'opportunité offerte par le marché de la BdP n'est pas toujours (pleinement) reconnue par les acteurs de la chaîne de valeur. De nombreux partenaires de 2SCALE servent des marchés haut de gamme et ne savent pas nécessairement de quelle façon atteindre les consommateurs de la BdP. Le marketing et la distribution pour la BdP font appel à un grand nombre de consommateurs potentiels. Même si les consommateurs achètent peut-être des produits en petites quantités, le nombre de consommateurs et leur part de marché sont le moteur des économies d'échelle et des bénéfices pour les acteurs de la chaîne de valeur. C'est là que les solutions adaptées aux 4A entrent en jeu.

* Les estimations peuvent varier en fonction des études et de la définition utilisée.

ENCADRÉ 19 | RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DES BESOINS DU PARTENARIAT PAMPAIDA-GROUNUT

Le partenariat Pampaida Groundnut est porté par de petites entreprises de transformation, principalement dirigées par des femmes, qui produisent de l'huile et des tourteaux d'arachide sans marque. Le partenariat a commencé par mettre l'accent sur la mise en relation des transformateurs avec les producteurs d'arachides, ainsi que des agriculteurs avec les producteurs de semences.

L'évaluation des besoins des transformateurs d'arachides de Pampaida (Kaduna, Nigeria) a montré qu'ils disposaient d'une capacité importante (en termes de savoir-faire technique) pour produire du Tom Brown (une farine constituée d'un mélange de bouillie de céréales et de légumineuses). Elle a cependant également révélé que le groupe de transformation manquait de connaissances et de stratégie en ce qui concerne le marketing pour toucher les consommateurs de la BdP avec le produit Tom Brown.

L'évaluation a conclu qu'offrir ce produit aux consommateurs à faible revenu représentait une véritable opportunité. La région ciblée comptait une importante population d'agriculteurs et d'enfants vulnérables, pour lesquels Tom Brown est un produit attrayant pouvant potentiellement améliorer la santé et la nutrition. En conséquence, les partenaires ont développé une stratégie de marketing et de distribution du produit Inganci Tom Brown.

Initier le marketing BdP avec les entreprises et transformateurs

Pour 2SCALE, les partenariats intégrant une composante BdP concernent principalement des entreprises (moyennes et grandes), des coopératives et des entreprises transformatrices. Toutefois, le marketing BdP n'est généralement pas la raison principale pour laquelle elles souhaitent intégrer un partenariat. Les entreprises agroalimentaires actuellement engagées dans le marketing BdP étaient des partenaires existants de 2SCALE, impliqués dans des partenariats public-privé (PPP) déjà établis, avant de décider de se lancer dans le marketing BdP.

L'intérêt pour la BdP en tant que consommateurs de produits alimentaires provient soit de l'initiative du partenaire (une approche proactive des entreprises, coopératives ou transformateurs), soit d'une évaluation des besoins conduite par 2SCALE, qui présente les options de produit et de marché. Les besoins sont évalués pour juger et déterminer l'aptitude des entreprises à opérer sur le marché de la BdP et leur capacité à gérer les investissements nécessaires que cela implique. L'évaluation est conduite par 2SCALE en collaboration avec le partenaire d'agrobusiness. Elle examine les produits du partenaire, son marché cible, ses ressources humaines, son intérêt pour l'impact social et économique, ainsi que l'effet global de ses activités commerciales sur l'environnement. L'encadré 19 présente les résultats de l'évaluation des besoins du partenariat Pampaida pour l'arachide. Afin d'aller de l'avant, il est essentiel que les résultats de l'évaluation des besoins répondent aux besoins de l'entreprise et du marché. Par ailleurs, l'entreprise doit être prête à investir dans la mise en œuvre d'activités de marketing BdP, l'une des exigences de base des partenariats 2SCALE.



Photo de Joris Maatman

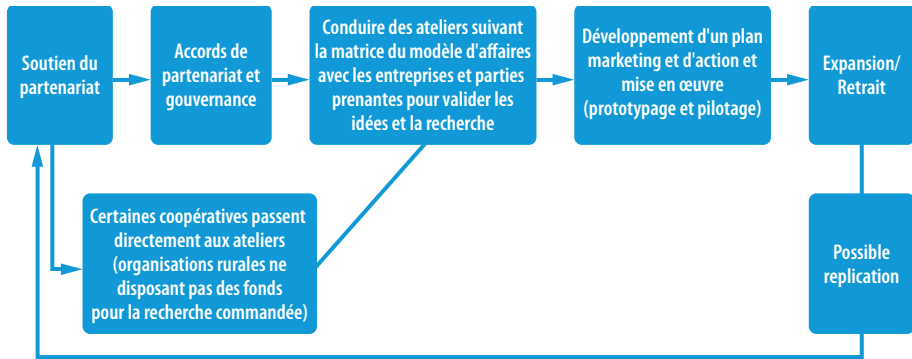
Boisson à base de champignons, Ghana

Parfois, des entreprises ou des coopératives cherchent de manière proactive un soutien dans l'élaboration d'une stratégie marketing et de distribution d'un produit nutritif destiné aux consommateurs de la BdP (voir la Figure 15). Pour ce faire, une évaluation est nécessaire pour déterminer si le ciblage des consommateurs de la BdP serait une décision commerciale judicieuse, en tenant compte, entre autres, de l'adéquation du marché, de l'acceptation et de la rentabilité du produit. L'entreprise ghanéenne *Yedent Agro Group of Companies* est un exemple de société cherchant activement un soutien (voir l'Encadré 2). Le Ministère de la santé avait passé un contrat avec cette entreprise pour la fourniture d'un produit enrichi à base de maïs et de céréales, le *Maisoyforte Tom Brown*, également vendu aux consommateurs sur le marché conventionnel. Cependant, avec une attention limitée portée au marché conventionnel et une forte dépendance vis-à-vis d'un acheteur unique, le modèle d'affaires était risqué, car, dans le cadre d'un tel contrat, il pouvait ne plus y avoir de ventes du jour au lendemain. La société a donc décidé d'explorer le marché de la BdP pour son produit *Maisoyforte*.

Les stratégies marketing et de distribution de 2SCALE pour la BdP sont d'abord mises en œuvre sous la forme de projets pilotes avant de passer à la phase d'expansion. Pour les projets pilotes relatifs à la BdP, il est nécessaire de recueillir des informations propres aux consommateurs, de mener une analyse de la concurrence, de la localité, de la situation économique (le pouvoir d'achat), de la population de consommateurs, du niveau de malnutrition dans la région et des mesures palliatives mises en œuvre

Figure 15 | Processus des projets pilotes pour l'approche du marketing et de la distribution orientés BdP

L'organigramme illustrant la méthode de travail orientée BdP de 2SCALE avec les entreprises et coopératives se résume aux étapes suivantes : la recherche, la stratégie, la mise en œuvre et l'expansion/le retrait.



et, enfin, des perceptions, préférences et attitudes à l'égard du produit potentiel. Ces données sont ensuite traitées et servent de base à l'élaboration de stratégies marketing et de distribution. L'approche du projet pilote sous-entend que les acteurs du partenariat sont capables d'identifier et sélectionner les stratégies possibles à travers un processus d'idéation, de conceptualisation, de mise en œuvre, d'expérimentation et d'évaluation.

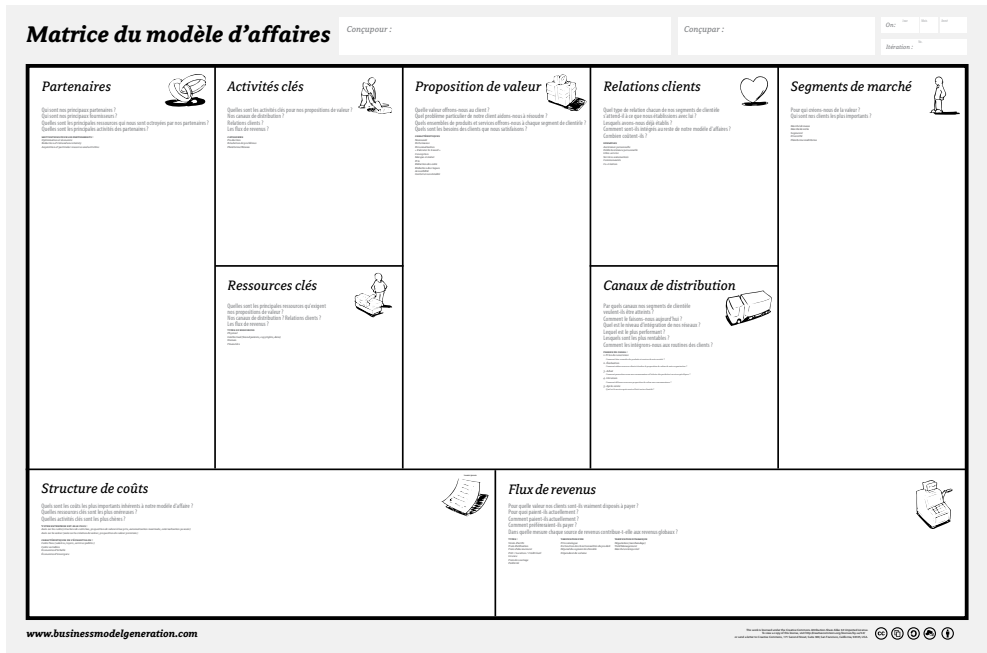
L'approche vise à répondre aux besoins d'un marché mal desservi et constitué de personnes à faible revenu, ce par le biais de moyens rentables, qui se traduisent par des effets positifs en termes de bénéfices générés pour l'agrobusiness et de produits nutritifs et abordables développés pour les consommateurs. Le but est de recueillir des informations claires pour élaborer un marketing d'innovation et des stratégies de distribution. En effet, la phase pilote offre la possibilité de procéder à des essais. L'expérimentation est la clé du développement d'une stratégie efficace. Dans ce processus itératif, la phase pilote constitue une expérience d'apprentissage.

Processus pilote

L'étude de marché vise à identifier les opportunités de nouveaux marchés et produits. Elle aide également à comprendre les caractéristiques du marché de la BdP, à savoir les valeurs fondamentales et l'aversion au risque des consommateurs. En outre, elle révèle les habitudes, attitudes, croyances et aspirations des consommateurs de la BdP en rapport avec la consommation et l'achat de denrées alimentaires. 2SCALE s'offre les services d'un chercheur pour mener l'étude de marché et confirmer que la BdP constituera un segment de consommateurs pour l'entreprise. L'étude cherche par exemple à déterminer s'il existe des tabous liés à des produits ou des ingrédients particuliers ; et si le produit alimentaire est jugé acceptable. Il se peut qu'il soit considéré comme seulement approprié aux personnes malades, ou qu'il soit considéré comme inapproprié aux femmes et aux enfants.

Elle évalue également la manière dont les consommateurs achètent leurs aliments, y compris le lieu de vente, la fréquence, le conditionnement, leurs attentes en termes de qualité et de quantité, leur budget, entre autres choses. Cela aide à définir les possibilités pour les produits et les stratégies de distribution.

Figure 16 | La matrice du modèle d'affaire (Business Model Canvas ou BMC)



La prochaine étape implique le développement de la stratégie d'agrobusiness avec son personnel, en particulier la direction, et parfois les membres du conseil d'administration. 2SCALE anime généralement un atelier réunissant ces acteurs dans le but de définir la stratégie, sur la base des activités principales de l'agrobusiness. Le BMC, développé par Alexander Osterwalder (voir la Figure 16), et d'autres outils stratégiques servent de guide pour le développement de la stratégie en matière d'agrobusiness. Les résultats de l'atelier de développement de stratégies sont des descriptions claires du client, de la proposition de valeur du produit, de l'identification des segments de consommateurs et des flux de revenus, ainsi que de l'identification des activités, des ressources et des partenaires nécessaires à l'impact. Le BMC offre un outil simple et rapide pour examiner et décrire un nouveau modèle d'affaire. Il fournit l'aperçu un nouveau modèle d'affaire pouvant facilement être présenté aux parties prenantes sans pour autant fournir un plan d'affaires dans son intégralité. Il s'agit d'un point d'entrée pour encadrer les discussions nécessaires au sein de l'entreprise. Il s'appuie sur les résultats de l'étude de marché et prend en compte les capacités du partenaire ainsi que le modèle d'affaire actuel.

La mise en œuvre du projet pilote BdP s'appuie sur les résultats de l'atelier dédié à la stratégie et ceux de l'étude de marché. Le projet pilote sous-entend généralement la mise en œuvre d'activités efficaces, suivant un calendrier défini, avec des rôles et des responsabilités définis, qui sont partagés entre 2SCALE et le partenaire en agrobusiness (tels que le développement de produits, le recrutement, la formation). 2SCALE a développé le modèle « ATEAR » afin d'encadrer les stratégies marketing de la BdP : attention, confiance, expérience, action et rétention. Le modèle cherche à définir le processus relatif aux projets pilotes orientés vers la BdP, en commençant par la sensibilisation des clients et le développement de leur confiance. Il explore également les processus décisionnels des consommateurs, afin de comprendre les motifs sous-jacents qui les poussent à acheter ou non des produits. Sur la base de ce modèle, des activités telles que des activités d'activation du marché (promotion/sensibilisation), le développement et l'adoption de canaux de distribution innovants sont lancées par l'entreprise agroalimentaire et ses partenaires, sous la conduite des facilitateurs de 2SCALE. Le but des projets pilotes est d'essayer différentes stratégies pour atteindre les consommateurs par le biais du produit identifié. Les projets pilotes BdP utilisent différents canaux de distribution innovants pour lesquels des exemples sont donnés ci-après, y compris la vente en porte à porte, se greffer sur les canaux de distribution existants et l'utilisation d'agents de vente au détail, ainsi que de micro-franchises.

Les partenariats en ce qui concerne les projets pilotes BdP s'intéressent généralement à l'analyse du volume des ventes et du nombre de clients atteints (voir le Tableau 5). Chaque entreprise agroalimentaire a sa propre définition du succès. À la fin d'un projet pilote, il est nécessaire d'évaluer et de souligner ce qui s'est bien passé et ce qui n'a pas correctement fonctionné. Ce processus permet de décider de la stratégie de retrait ou d'expansion du partenariat. Un retrait du partenariat peut s'expliquer par l'un des facteurs suivants : des activités infructueuses ne pouvant pas continuer ou l'autonomie totale du partenaire qui n'a plus besoin d'un soutien supplémentaire, et qui fait preuve de son appropriation de la stratégie comme du processus. Le partenaire en agrobusiness peut également adopter une stratégie de réplique ou d'expansion afin de développer ses activités. Par exemple, suite au succès de son projet pilote, GUTS Agro Industry a répliqué ses stratégies marketing et de distribution sur cinq nouveaux sites géographiques (voir le Chapitre 2) et l'approche a été utilisée par Promo Fruits au Bénin, pour la distribution de jus d'ananas (voir le Chapitre 7).

L'échec d'un projet pilote BdP est généralement attribué à un manque d'appropriation et/ou d'engagement du partenaire en agrobusiness, ou à des circonstances imprévues, telles qu'une capacité de transformation insuffisante ou des chocs empêchant tout accès aux matières premières.



Le groupe de femmes transformatrices de Banda Boraé, Ghana

Tableau 5 | Quelques projets pilotes BdP en Afrique de l'Ouest et de l'Est

Pilote BdP	Ventes	Emplois créés (impact social/économique)
Nouveaux produits		
Transformateurs d'arachide Pampaïda, Nigeria (Tom Brown)	367 unités x 400 g 837 unités x 200 g 633 unités x 100 g	18 détaillants et un micro-distributeur
Stawi Foods and Fruits Limited, Kenya (porridge fortifié)	21 226 unités (500 g)- Ksh 968 480	17 femmes revendeuses
Produits existants		
Yedent Agro Company, Ghana (mélange de céréales fortifié)	>1400 cartons (>8400 kg) depuis le début de l'intervention en janvier 2017	440 petits exploitants et vendeurs de Koko (10 avant l'intervention)
Femmes transformatrices Banda Boraé, Ghana (kébab de soja)	Plus de 500 brochettes vendues par femme chaque jour, contre 200 brochettes avant l'intervention	Six femmes employées en permanence par certains transformateurs
Novos Horizontes, Mozambique	Volumes inconnus à l'heure actuelle	40 détaillants

Exemples de stratégies de mise en œuvre

Un certain nombre de stratégies ont été pensées pour servir les consommateurs de la BdP, lesquelles prennent en compte le caractère abordable, la disponibilité, l'accessibilité et l'attrait pour la marque, ainsi que des moyens efficaces pour distribuer le produit aux consommateurs de la BdP. Certains exemples sont présentés en détail ci-après.

Transformation et coordination : « les champignons savoureux »

2SCALE a noué un partenariat avec l'Association des producteurs et exportateurs de champignons du Ghana (MUGREAG) dans le but de mobiliser, former et moderniser les opérations de 200 producteurs de champignons. 2SCALE a aidé l'association à identifier des agro-dealers et instaurer un système de distribution capable de fournir des intrants à des prix abordables. La coopérative est basée à Accra et son activité principale est la production et la vente de champignons frais. Cependant, les conclusions des études de marché indiquaient que les produits transformés à base de champignons (sous forme de boisson, kébab, poudre, sauce piquante [Shito] et simplement sous forme séchée) étaient plus intéressants pour les consommateurs de la BdP. Seulement quelques membres de MUGREAG proposaient des produits à base de champignons transformés. Avec le soutien de 2SCALE, l'association a installé un centre de marketing polyvalent pour les champignons, au sein duquel des produits étaient disponibles sous le label de l'association. Cet effort a amélioré la coordination parmi les membres du groupe, ce qui a leur a permis de se spécialiser dans les fonctions de production et de commercialisation. Le projet pilote a contribué à améliorer la coordination des activités des membres, l'un des objectifs poursuivis par le partenariat.

Petits emballages pour petits portefeuilles : Novos Horizontes

Novos Horizontes est une entreprise privée basée dans le district de Rapale, dans la province de Nampula, au Mozambique. Elle est spécialisée dans la production des aliments pour volailles, la production et la transformation de poulets. L'entreprise gère un programme d'élevage regroupant 190 petits producteurs de poulets, ainsi que des éleveurs et des ouvriers du secteur de l'écloserie et de l'abattoir de l'exploitation Novos Horizontes. Les détaillants avaient pour habitude d'acheter des poulets entiers auprès de revendeurs, sous la marque Novos Horizontes, pour les revendre aux consommateurs. Une étude de marché a montré que les revendeurs coupaient le poulet en morceaux avant de vendre les morceaux à leurs clients, car tout le monde n'a pas les moyens d'acheter un poulet entier. Cette étape intermédiaire chez les revendeurs a entraîné une perte de reconnaissance de la marque chez les clients finaux et des risques potentiels en termes d'hygiène et de sécurité alimentaire.

2SCALE a noué un partenariat avec Novos Horizontes pour produire des portions de poulet plus petites et emballées en quantités de 300 et 500 g pour les consommateurs de la BdP de Nampula, sous la marque de la société. Ce partenariat a permis aux consommateurs de la BdP d'accéder plus facilement au produit, à travers un réseau de 40 détaillants vendant des petits paquets de poulet emballé aux consommateurs des marchés locaux. Grâce à ce réseau, le poulet est devenu accessible dans des endroits appropriés, et à des prix abordables. Novos Horizontes a également amélioré la reconnaissance de sa marque sur ce segment de marché, tout en faisant croître ses ventes.

ENCADRÉ 20 | APPRENDRE D'UN PROJET PILOTE À UN AUTRE

Le projet pilote de marketing et distribution orienté BdP avec Promo Fruits (voir le Chapitre 7) a été lancé à l'issue du projet pilote de distribution par micro-franchises d'un produit alimentaire enrichi par GUTS Agro Industry, en Éthiopie (voir le Chapitre 2). Il était donc possible de partager certaines des leçons tirées de l'expérience de GUTS Agro Industry lors du développement de la stratégie de distribution de Promo Fruits. Particulièrement, les enseignements du modèle de distribution mobile et des tricycles utilisés avec les « Likie » (les femmes distributrices), qui ont permis de sélectionner les chariots à présent utilisés pour la distribution mobile des produits Promo Fruits destinés aux consommateurs de la BdP. Les charrettes à bras offrent une plus grande mobilité que les stands fixes. En outre, les distributeurs peuvent utiliser la marque pour attirer les clients et donner aux produits la légitimité et le statut d'un produit de qualité supérieure. En revanche, les tricycles sont difficiles à manœuvrer.

Distribution au dernier kilomètre : Promo Fruits

Promo Fruits produit du jus d'ananas naturel vendu par l'intermédiaire de grossistes à des clients à l'échelle nationale et régionale (voir le Chapitre 7). Avec l'appui de 2SCALE, Promo Fruits a développé un nouveau modèle de distribution pour la vente de jus d'ananas frais, directement aux consommateurs de la BdP du sud du Bénin. Au départ, les activités ont débuté dans le cadre d'un projet pilote avec du jus de fruits frais vendu aux côtés de sandwiches par sept agents utilisant des charrettes à bras et des vélos cargo (en s'inspirant de l'expérience de GUTS Agro Industry en Éthiopie ; voir le Chapitre 2 et l'Encadré 20). Au cours du projet pilote, les chiffres relatifs aux ventes ont été soigneusement enregistrés et analysés. Les résultats positifs ont encouragé Promo Fruits à élaborer un business plan dans le but d'attirer les investissements qui leur permettraient d'étendre le réseau à 100 agents et installer de nouveaux points de vente. En utilisant des charrettes à bras et des vélos cargo, les détaillants sont en mesure de se rapprocher de leurs clients et de rendre le produit accessible.

Développement des canaux de marketing : proposer des brochettes de soja daadi savoureux dans les écoles

La coopérative Banda Borae est un groupe de transformation constitué de 20 femmes, qui produisent et vendent des brochettes de soja dans le cadre du partenariat sur le soja basé à Kpandai, une région rurale du nord du Ghana. La coopérative a d'abord commercialisé ses brochettes de soja sur le marché du village local, sans aucune marque ou stratégie de vente au détail. Les méthodes de vente semblaient efficaces, surtout les jours de marché à Kpandai, lorsque tous les autres villages se retrouvaient pour acheter et vendre des produits. 2SCALE a conduit une initiative visant à élargir le réseau de distribution de la coopérative en innovant avec un conteneur estampillé de la marque qui servirait de point de vente à proximité de certaines écoles. Cette solution innovante est apparue au cours de l'atelier BMC et la discussion portant sur les questions de marketing. La stratégie a été soutenue par les parties prenantes qui sont entrées en contact avec les responsables des écoles (directeurs et enseignants). Le partenariat a également développé un canal mobile (par l'intermédiaire de conteneurs) afin de permettre aux femmes de vendre des brochettes de soja avec des conteneurs et des vêtements à l'effigie de la marque dans divers endroits, ce afin d'améliorer leur attrait et leur visibilité. Cette stratégie de distribution s'est avérée la meilleure.

Ces deux canaux de marketing ont augmenté les ventes journalières de brochettes, d'une moyenne de 150 brochettes à 500 brochettes par détaillant. Le coût d'une brochette kébab étant de 0,10 GH¢.

Activation du marché : Stawi Foods and Fruits Limited

Stawi Foods and Fruits Limited est une entreprise de transformation agroalimentaire basée au Kenya. Elle est spécialisée dans le broyage de céréales dans le but de produire de la farine de porridge nutritive, fortifiée et pré-cuisinée destinée à la consommation domestique, en particulier aux enfants. La société, qui a commencé ses activités en 2012 et est située dans la région de Roysambu à Nairobi, d'où elle fabrique, emballe et distribue ses produits de farine de porridge. Stawi Foods and Fruits et 2SCALE ont développé un nouveau produit de porridge enrichi, conditionné par paquet de 500 g, pour cibler précisément la région densément peuplée de Githurai, à Nairobi. Le partenariat a œuvré à créer une demande pour le produit à travers une campagne dite d'activation marketing, à partir de février 2017, ciblant la moitié de Githurai (Githurai 45).

La stratégie marketing et de distribution adoptée au cours de la campagne présentait trois axes : 1) L'implication de 40 femmes en tant que porte-parole du produit pour promouvoir et vendre le produit. Ces femmes ont reçu un *sufuria* (une marmite) et un *mwiko* (une cuillère de cuisine) en cadeau, ainsi qu'un sachet échantillon sec de 100 g, car elles vendaient en porte à porte. 2) Le bouche à oreille par le biais de *chama* (des réunions informelles regroupant des femmes et des hommes). 3) La promotion du produit les jours de marché, y compris des sessions d'échantillonnage et des tests de produits effectués par les consommateurs.

Deux mois de marketing ont abouti à la vente de 21 226 unités (1 unité = 500 g) du nouveau porridge, générant un revenu de 968 480 Ksh. Ce revenu supplémentaire a incité l'entreprise à étendre la stratégie et le marketing du produit à cinq autres régions. Ces nouvelles étapes dans l'aventure de l'entreprise seront mises en œuvre sans le soutien de 2SCALE.

Leçons tirées

Le rôle de 2SCALE ou de tout autre programme destiné au marché de la BdP n'est pas d'imposer des idées, mais plutôt d'aider et soutenir les entreprises agroalimentaires dans le développement de leurs stratégies pour atteindre le marché de la BdP. Dans ce rôle, les facilitateurs de 2SCALE ont identifié qu'il est important de prendre en compte quelques points clés pour éviter les pièges et favoriser un succès durable.

L'implication et l'engagement des entreprises et des coopératives en tant que leaders dans la mise en œuvre de la stratégie marketing BdP est essentielle pour créer un sentiment d'appropriation des activités de l'entreprise. Le rôle de 2SCALE devrait seulement se limiter à la facilitation de la phase pilote, sans chercher à diriger l'initiative. Par exemple, Novos Horizontes, au Mozambique, a pris les devants en mettant en œuvre sa stratégie de marque et de marketing. L'entreprise a identifié des peintres locaux pour peindre les échoppes (15 points de vente pour revendeurs et détaillants) aux couleurs de leur marque. L'entreprise a également fait la promotion des emballages portant leur

marque pour leurs produits à base de poulet et emballés par paquet de 500 g. 2SCALE soutient les efforts des acteurs en les réunissant et en cofinçant des activités.

Dans quelques cas, la mise en œuvre des projets pilotes BdP a été retardée, alors que les partenaires avaient investi d'importantes sommes pour l'agrandissement de leurs usines et l'acquisition de machines, ce qui a affecté leurs opérations quotidiennes. Cela a créé une tension sérieuse entre les parties prenantes et au niveau des flux de trésorerie des entreprises. Par conséquent, une grande attention est maintenant accordée à la stabilité financière de l'entreprise et sa capacité à faire face à son expansion avant de se lancer dans des stratégies marketing et de distribution orientées BdP.

Trouver le bon **équilibre entre coût et qualité** : maintenir des coûts faibles en ce qui concerne le marketing et la distribution, en évitant tout compromis sur la qualité du produit, est ce qui permet de préserver l'intérêt des consommateurs. Cela signifie parfois que les canaux marketing existants doivent être revisités plutôt que d'en exiger de nouveaux. Yedent Agro Company est un très bon exemple. Cette entreprise teste un circuit de commercialisation moins cher grâce à un partenariat avec les vendeurs traditionnels *KoKo* (vendeurs de porridge) (voir l'Encadré 2). Ces vendeurs *Koko* développent leur crédibilité en se faisant connaître dans le quartier où ils vendent du porridge depuis des années.

La reconnaissance de la marque est un élément qui a souvent échappé aux entreprises agroalimentaires. Elles n'étaient pas conscientes du fait que, sans la reconnaissance de la marque, la **pérennité** de leurs efforts en marketing était compromise. La plupart n'avait aucune activité liée à la marque et à la notoriété du produit. Une marque reconnue peut attirer les consommateurs et servir de « label de qualité » pour les produits. Cela permet à un produit de se distinguer sur le marché et de rivaliser avec d'autres produits similaires. Une image de marque et des emballages attrayants ne doivent pas uniquement concerner les produits haut de gamme, car les consommateurs de la BdP ont également un grand intérêt pour les produits de marque.

Il est très important de réaliser qu'une seule stratégie réussit rarement à atteindre à elle seule les consommateurs de la BdP. Cela nécessite généralement une **combinaison** de stratégies de produit, de marque et de distribution, toutes trois basées sur une bonne compréhension des consommateurs.

L'intégration de la durabilité dans les activités de la BdP

L'approche 2SCALE consiste à initier des partenariats avec des entreprises et des coopératives dans le but de les aider à réaliser leur vision d'entreprise. La coordination entre l'entreprise agroalimentaire, les institutions financières et le facilitateur de 2SCALE est nécessaire. Dans certains cas, la demande croissante du produit oblige l'entreprise agroalimentaire à agrandir ses installations. En outre, les activités pilotes nécessitent l'injection de capital par les entreprises agroalimentaires pour assurer la continuité des approvisionnements. Les projets pilotes BdP du programme 2SCALE ont permis aux entreprises agroalimentaires de tester la viabilité de leurs modèles d'affaires et d'apporter les améliorations appropriées à leurs plans d'affaires avant de développer leurs activités.

ENCADRÉ 21 | RÉPLICATION DANS LE CADRE D'AUTRES PROJETS

Le modèle de distribution « Likie », développé par GUTS Agro Industry et 2SCALE, a été repris par d'autres partenaires de développement dans différentes zones de la région des nationalités et des peuples du Sud. Un projet intitulé « Extension des impulsions pour l'innovation dans les régions du sud de l'Éthiopie », qui est le fruit d'une collaboration entre l'Université de Saskatchewan, l'Université Hawasa et le Centre de Recherches pour le Développement International, et a pour double objectif de : i) permettre aux femmes de se prendre en charge ; et ii) améliorer l'état nutritionnel de la communauté. Entre autres approches, le projet a utilisé le modèle de distribution « Likie » et les systèmes d'activation du marché pour atteindre son objectif et développer ses propres activités dans les villes de Butajira et de Wolayita Sodo.

Outre le soutien à la stratégie d'approvisionnement de Shalem Investments Limited - un collecteur de sorgho pour Nile Breweries et Uganda Breweries en Ouganda - 2SCALE a aidé l'entreprise à élaborer un business plan susceptible d'être financé pour l'extension d'installations de production de farine de porridge enrichie (voir l'Encadré 4).

Le succès des entreprises agroalimentaires dans l'élaboration de leurs stratégies BdP a justifié pour certaines la réplication de la stratégie dans d'autres zones géographiques. GUTS Agro Industry a répliqué sa stratégie marketing et de distribution, qui impliquait l'utilisation d'un modèle de micro-franchise dans cinq régions d'Éthiopie. Cette approche a été reprise dans le cadre d'autres projets (voir le Chapitre 2 et l'Encadré 21).

Recommandations

Les entreprises agroalimentaires souhaitant se lancer dans le marketing orienté BdP devraient effectuer une analyse du marché, y compris une enquête de référence, avant toute intervention. La plupart des enquêtes de référence réalisées par les partenaires de 2SCALE étaient axées sur la productivité en amont des entreprises/coopératives, en négligeant de jauger la performance commerciale. L'évaluation des performances commerciales en aval peut aider à déterminer l'impact du produit sur le marché et à éclairer les décisions commerciales futures. 2SCALE aurait pu mieux évaluer les performances des projets pilotes orientés BdP ; il n'y avait pas de données de base concernant les volumes de ventes et la performance de l'entreprise dans la plupart des projets pilotes BdP.

Le marché de la BdP est parfois imprévisible. Pour exploiter ce marché avec succès, il faut passer par un processus d'essais et d'erreurs. Les organisations souhaitant s'aventurer dans ce domaine doivent être préparées à cela. Mais elles doivent également être capables de s'adapter rapidement et d'apprendre de leurs erreurs afin de procéder à un revirement positif.

D'un point de vue commercial, la direction des entreprises et les dirigeants des coopératives doivent gérer les attentes, car des résultats rapides ne sont pas garantis. Bien que les résultats des projets pilotes BdP puissent être très enrichissants, leur concrétisation peut prendre un certain temps et nécessiter des investissements importants. Malgré cela,

les marchés de la BdP demeurent une grande opportunité commerciale et représentent un groupe de consommateurs qui mérite d'être servi avec des produits attrayants, de qualité, nutritifs et abordables.

Références

Hammond, A., Kramer, W.J., Tran, J., Katz, R. and Walker, C. 2007. *The Next 4 Billion Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, Word Resource Institute and International Finance Corporation <http://www.wri.org/publication/next-4-billion>



Collecte de riz après la récolte, Kenya

Photo de Joris Maatman

La vulgarisation des solutions de nutrition des plantes nécessite plus que la promotion des technologies

Peter Kimiri

MESSAGE CLÉ

Il existe une pléthore de solutions techniques aux problèmes de nutrition des plantes. Afin de promouvoir efficacement leur utilisation à grande échelle, des adaptations locales, des relations commerciales pour améliorer l'efficacité de l'approvisionnement en intrants et des services de conseil sont nécessaires.

Introduction

L'ambition du programme 2SCALE est d'élaborer des dispositifs d'agrobusiness inclusif permettant aux entreprises de soutenir leurs activités, d'innover et de demeurer compétitives sur les marchés régionaux et internationaux. Dans le même temps, ces dispositifs commerciaux doivent reposer sur des opportunités inclusives de participation et de récompense équitable pour l'effort et la performance des petits producteurs, travailleurs et commerçants, hommes et femmes, jeunes comme vieux.



Photo de Joris Maatman

Riz fraîchement récolté, Kenya

Dans le débat portant sur l'amélioration des relations commerciales et du fonctionnement de la chaîne de valeur, il arrive parfois que l'amélioration du processus de production primaire obtienne moins d'attention. Cependant, sur les marchés en croissance des produits alimentaires, soutenir l'amélioration de la productivité et de la qualité des produits agricoles à grande échelle peut être une manière très efficace d'améliorer les revenus des petits producteurs.

Invariablement, la gestion de la fertilité du sol et de la nutrition des plantes est une composante de base dans les efforts d'intensification durable. Il n'y a pas de vide technologique ou de manque de connaissance en ce qui concerne l'utilisation des solutions de nutrition pour améliorer la productivité des sols. Utiliser ces solutions à grande échelle et de façon inclusive demeure un défi majeur. 2SCALE a acquis une expérience précieuse en adaptant et appliquant à grande échelle des solutions de nutrition des plantes. Les enseignements tirés et les clés du succès sont présentés ici.

Exemples de solutions de nutrition des plantes

2SCALE a inclus, dans ses différents efforts en matière de développement d'agrobusiness, des activités axées sur l'amélioration de la productivité agricole par les petits producteurs.

Plusieurs technologies visant à améliorer l'efficacité de l'utilisation des nutriments ont été promues par les partenariats 2SCALE (voir le Tableau 6). Aucune des solutions ne relève d'une nouvelle invention ; il s'agit de technologies connues, éprouvées et bénéfiques qui, pour une raison inconnue, n'ont pas trouvé d'utilisateurs parmi le grand public.

Tableau 6 | Solutions de nutrition des plantes promues par 2SCALE

	Placement profond de l'urée (PPU)	Inoculants	Mélanges d'engrais adaptés	Canne à planter
Description de la technologie	Placement des briquettes d'urée sous la surface du sol, entre quatre plants de riz transplantés. Alternative pour la diffusion, maximisant l'efficacité de l'utilisation de nutriments	Application de rhizobium spécifique aux plantations de soja, pour stimuler la fixation biologique de l'azote	Mélange d'engrais spécifique à la zone (principalement à base de NPK), y compris des oligo-éléments, répondant mieux aux besoins spécifiques des cultures et augmentant ainsi l'efficacité d'utilisation des éléments nutritifs	Dispositif simple permettant un microdosage rapide d'engrais lors de la plantation d'une culture, améliorant l'efficacité de l'utilisation des nutriments et réduisant les besoins en main-d'œuvre
Cultures	Riz	Soja	Riz et pomme de terre	Maïs et soja
Pays	Bénin, Ghana, Kenya, Mali, Nigeria	Bénin, Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria	Côte d'Ivoire, Ghana, Kenya, Nigeria	Bénin, Mali, Nigeria
Services associés nécessaires	Main d'œuvre spécialisée dans le placement des briquettes ; services financiers	Services de livraison rapides pour garder le produit vivant		Main-d'œuvre spécialisée offrant des services de fertilisation et d'ensemencement
Innovation nécessaire en matière de produits	Production de briquette ; placement des briquettes	Production commerciale de formulation de rhizobium et vente au détail par le biais d'une chaîne de froid	Production et conditionnement de mélanges spécifiques avec des engrais locaux	Production locale de cannes à planter manuelles
Renforcement des capacités des agriculteurs et promotion requis	Comprendre la valeur ajoutée du PPU ; ensemble de bonnes pratiques agricoles	Démonstration de la valeur des inoculants	Recommandations pour utiliser le mélange le plus approprié	Démonstration de la valeur ajoutée et de l'avantage économique de la canne à planter

Le placement profond de l'urée (PPU) est une alternative à la diffusion de l'urée dans la culture de riz non-décortiqué. L'avantage est que les nutriments sont libérés plus lentement, immédiatement au niveau de la racine des plants de riz. Ceci réduit les pertes élevées, principalement causées par la volatilisation de l'ammoniaque, en épandant l'engrais, ce qui est la pratique la plus courante. Le PPU réduit le besoin en engrais tout en augmentant la productivité, fournissant de ce fait aux producteurs un retour plus élevé sur leur investissement en engrais.

Le PPU réduit également la croissance des mauvaises herbes par rapport à l'épandage d'engrais, car ces dernières poussant chaque année sur une saison courte ont du mal à utiliser l'azote placé profondément 7 à 10 cm sous la surface du sol. Les mauvaises



Photo de Absalo Adodo

Canne à planter en cours d'utilisation, Bénin

ENCADRÉ 22 | INTENSIFICATION DE LA PRODUCTION DE RIZ AU KENYA : UN EFFORT CONCERTÉ REQUÉRANT DES RÉSEAUX COMMERCIAUX COMPLEXES

Les producteurs de riz kenyans remarquent un déclin des niveaux de rendement depuis l'an 2000, mais la demande est croissante, provoquant des hausses de prix, ce qui génère des préoccupations pour le gouvernement. 2SCALE a facilité les relations d'affaires afin d'intensifier la production de riz pour augmenter la productivité dans les rizières irriguées du Kenya. Une combinaison de mesures, consistant à utiliser des semences de bonne qualité, un mélange d'engrais spécifique incluant des oligo-éléments essentiels comme engrais basique pour la transplantation, le PPU comme traitement en surface et de bonnes pratiques agricoles générales, a permis de sensiblement augmenter la productivité et la rentabilité du riz.

Cependant, afin que cette intensification de la production remporte un succès, le système d'approvisionnement en intrants nécessite des changements. Un mélange spécifique d'engrais pour la riziculture irriguée a été développé par Toyota Tsusho, qui contenait, outre du NPK, des oligo-éléments : bore, silice, zinc et cuivre. L'Atthi River Mining Company a investi dans l'augmentation de sa capacité de production, de promotion et de développement d'un réseau de distribution de briquettes d'urée, afin de compléter la capacité locale de production de briquettes. Pour un placement efficace de ces mêmes briquettes, la conception d'un applicateur a été adaptée pour permettre sa production locale. (Voir aussi : Groupes locaux de jeunes spécialisés dans l'offre de services de PPU [voir l'Encadré 25]).

herbes à la germination moins vigoureuse sont facilement contrôlées à l'aide d'un sarcloir mécanique, qui les déchiquète in situ et incorpore leur matière organique dans les rizières, améliorant ainsi la fertilité.

L'inoculation de champs de soja avec des espèces spécifiques de *Rhizobium* est connue pour améliorer la productivité dans la plupart des circonstances, lorsque l'état nutritionnel ou d'humidité du sol est sous-optimal. L'inoculation améliore l'efficacité de la fixation biologique de l'azote par les cultures de soja. Cette technologie n'a toutefois pas été appliquée par les producteurs de soja, même si le procédé a été prouvée comme étant efficace.

Dans la plupart des pays africains subsahariens, l'engrais composé n'est habituellement disponible que sous la forme d'un mélange unique de NPK. Dans presque tous les cas, le mélange disponible ne correspond pas véritablement aux besoins des cultures. Pourtant, en comprenant les besoins spécifiques des cultures en macro et micronutriments dans des sols déterminés, des mélanges mieux adaptés au besoin de cultures spécifiques dans des régions particulières d'un pays peuvent être formulés.

La canne à planter permet d'appliquer les semences et engrais en une seule fois à travers le champ (voir l'Encadré 23). Cela fait gagner du temps, fournit une quantité précise d'engrais à côté de la semence et perturbe moins le sol. Un dispositif relativement simple prend en charge cette technique qui permet de réduire la main-d'œuvre et d'améliorer l'efficacité dans l'utilisation des nutriments. Il était déjà connu au Brésil, mais pas en Afrique subsaharienne.

ENCADRÉ 23 | LA CANNE À PLANTER POUR LE MAÏS AU BÉNIN ET AU NIGERIA

Les producteurs de maïs au Bénin et au Nigeria sont confrontés à la rareté de la main-d'œuvre manuelle, comme conséquence directe de la migration des jeunes. Cela crée des difficultés pour les semis de maïs et l'application de l'engrais. L'exigence du travail de semis et de fertilisation, suivant une pratique courante, nécessite environ un minimum de 16 jours/homme pour 1 hectare.



Photo de Abalo Adodo

Canne à planter,
Bénin

Une solution technique a émergé, grâce à la collaboration entre la recherche agricole nationale au Togo et celle au Brésil, sous la forme de techniques de culture sans labour et d'une canne à planter manuelle. La canne à planter applique la semence en un seul passage ainsi qu'une micro-dose d'engrais correctement placée. Pour un champ de 1 ha, un agriculteur a besoin de 1,5 jour de travail, avec ou sans main d'œuvre salariée, en utilisant la canne à planter.

Grâce aux nouvelles pratiques, les agriculteurs sont davantage en mesure de planter en temps voulu, ce qui est essentiel dans leurs stratégies pour faire face aux saisons des pluies plus courtes et moins fiables, du fait du changement climatique.

Pour que la technologie soit disponible et adoptée localement, des forgerons locaux ont été formés à la fabrication des cannes à planter et, conjointement aux organisations d'agriculteurs et forgerons, un programme de démonstration destiné aux agriculteurs a été mis au point afin de promouvoir l'utilisation de la canne à planter.

Les quatre exemples (voir le Tableau 6) sont des techniques qui ont fait leurs preuves dans la main des petits producteurs. L'adoption de ces technologies représente un avantage économique potentiel, et leur fonctionnement est très accessible. Pourtant, rare est le public qui les adopte. Il lui faut apparemment plus qu'une technologie stable et techniquement éprouvée.

Leçons tirées

Sur la base de l'expérience 2SCALE, trois conditions essentielles ont été identifiées pour une promotion réussie des technologies efficaces et éprouvées :

- Des tests et une adaptation des solutions techniques au niveau local ;
- Des réseaux commerciaux durables pour soutenir la disponibilité et l'utilisation des technologies ;
- Des méthodes efficaces de formation et de communication pour accompagner les technologies.

Des tests et une adaptation des solutions techniques au niveau local

De toute évidence, les technologies doivent être testées pour déterminer l'adéquation de leur utilisation au niveau local et elles doivent, le cas échéant, être adaptées au contexte local. Dans le cas de l'engrais mélangé, cela est intrinsèque à la solution elle-même. La clé est de disposer d'un mélange adéquat ainsi que des conseils d'usage adaptés au contexte local. Il est impossible de produire des mélanges d'engrais pour chaque culture et dans chaque localité. La clé pour produire des mélanges d'engrais réussis est de trouver un compromis entre le désir d'être hautement spécifique et la réalité du marché de l'engrais qui dicte que le volume est essentiel pour maintenir des coûts bas, tout en offrant des marges bénéficiaires intéressantes aux importateurs, aux mélangeurs et aux détaillants d'engrais.

La technologie de PPU et les pratiques agronomiques qui l'accompagnent ont été adaptées aux contraintes du Kenya par le biais de l'implication des coopératives d'agriculteurs, l'institut de recherche sur le riz (*Mwea Irrigation Agricultural Development Center*) et le Conseil national de l'irrigation (voir l'Encadré 22). Des évaluations menées par les agriculteurs ont été effectuées pour évaluer la technologie (vigueur de la plante, intensité du tallage, arrangement du grain de panicule et remplissage). Cela a permis de comprendre le potentiel de la technologie au Kenya, de s'adapter le cas échéant, et de concevoir des stratégies pour une promotion plus large.

Des réseaux commerciaux durables pour soutenir la disponibilité et l'utilisation des technologies

Presque sans exception, les solutions de nutrition du sol nécessitent des apports externes, qu'ils soient organiques (comme dans le cas des inoculants) ou inorganiques (comme dans le cas des différentes technologies liées aux engrais). Pour la production et la vente au détail durables de ces intrants, les entrepreneurs privés doivent entrevoir une opportunité commerciale et faire l'effort de développer et maintenir la production et la distribution des intrants dans un but lucratif. Dans la plupart des cas cependant, il y avait tout d'abord un intérêt limité du secteur privé pour les solutions de nutrition des plantes. Pour les entreprises privées, une technologie prometteuse n'a pas la même signification qu'une véritable opportunité commerciale. Les efforts nécessaires pour identifier, tester et promouvoir les solutions de nutrition des plantes sont tels qu'ils dépassent la capacité d'investissement, ou du moins la volonté d'investissement des entreprises privées, pour qu'elles envisagent la solution technique comme une opportunité commerciale.

Participation d'entreprises de plus grande taille

Dans tous les cas de promotion de solutions de nutrition, 2SCALE a dû fournir des efforts en facilitant des relations et des réseaux commerciaux. Dans la plupart des pays africains, l'engrais est un produit importé et, lorsqu'il n'est pas importé, il est produit par une seule grande entreprise. En tant que tel, l'intérêt d'une grande entreprise est essentiel pour déclencher un changement en matière de solutions de nutrition des plantes. Le rôle de la grande entreprise peut être limité au fait de garantir la disponibilité des intrants souhaités, mais idéalement, elle peut être un partenaire dans la promotion de la technologie, avec la motivation de développer son marché comme moteur de ses efforts.

ENCADRÉ 24 | SERVICES INTÉGRÉS À LA LIVRAISON D'ENGRAIS POUR LA PRODUCTION DE SOJA AU GHANA

Les recommandations concernant les engrais au Ghana ne reposent pas sur une analyse spécifique de la disponibilité des nutriments dans le sol, ni sur les besoins spécifiques des différentes cultures. Ces recommandations sont fondées sur les conditions du sol qui ont été déterminées de longue date, mais la plupart d'entre elles sont déconnectées de la réalité en raison de l'évolution rapide de l'environnement du sol.

2SCALE appuie Green-EF, un importateur et distributeur d'intrants agricoles, pour qu'il s'engage dans la fourniture d'inoculants aux producteurs de soja. Le projet de transfert de technologie aux agriculteurs (un projet du Centre international pour le développement des engrais [IFDC] auquel 2SCALE participe) a soutenu Green-EF avec un laboratoire d'analyse de sol pour offrir des services aux producteurs. Grâce au laboratoire, les producteurs peuvent, moyennant des frais modestes, déterminer si leur sol convient à l'inoculation et recevoir une recommandation d'engrais sur mesure. La recommandation inclut des conseils en chaulage pour améliorer le pH du sol, facteur majeur et souvent sous-estimé de l'effet des inoculants et de l'efficacité de l'utilisation des nutriments en général (voir l'Encadré 2).

Au Kenya, en plus de favoriser le PPU, 2SCALE s'est associé à Toyota Tsusho pour améliorer l'application d'engrais de base, généralement effectuée avec du NPK (voir l'Encadré 22). Ensemble, 2SCALE et Toyota Tsusho ont mis au point un engrais mélangé, spécifiquement adapté aux besoins des producteurs de riz. Le mélange d'engrais contient du NPK respectant un rapport de 11 :23 :23 répondant aux besoins spécifiques des cultures de riz irriguées du Kenya. En outre, l'engrais a été enrichi avec du bore, de la silice, du zinc et du cuivre. La société Toyota Tsusho s'est jointe à l'aventure dès le début et s'est associée depuis le moment où a été pratiquée l'analyse du sol jusqu'à la distribution et la promotion du mélange d'engrais spécifique.

Partenariats d'agro-business complexes à différents niveaux

Dans la plupart des cas, l'implication d'une grande entreprise n'a pas suffi à assurer le succès des solutions nutritives pour les plantes. Des prestations de services supplémentaires ont souvent été nécessaires pour assurer le succès des technologies.

Dans le cas du PPU, des briquettes sont nécessaires. Elles sont produites sous haute pression à partir d'engrais de granulats d'urée. Cela peut être réalisé de manière centralisée ou décentralisée. Au Kenya, il s'est avéré qu'il est plus efficace de préparer les briquettes localement, car leur coût de transport sont supérieurs à ceux des granulats d'urée, en raison de l'augmentation du volume en vrac. Pour la production locale de briquettes, la société coopérative *Mwea Rice Growers Multipurpose* (MRGM) a acheté une machine à briquettes, avec le cofinancement de 2SCALE, et a formé ses employés à son fonctionnement. MRGM produit des briquettes sur demande pour les membres et producteurs au tarif de 150 Ksh par sac de 50 kg d'urée. À Kisumu, la demande de briquettes a émergé après que 2SCALE eut formé au PPU 2 871 riziculteurs spécialisés dans le système d'irrigation Ahero. Une entreprise privée, Nyabon, a acheté une machine

de fabrication de briquettes avec le cofinancement de 2SCALE pour produire, stocker et distribuer des briquettes avec une marge de 200 Ksh par sac de 50 kg. Initialement, les briquettes ont été vendues aux 12 coopératives produisant du riz dans le cadre du projet d'irrigation Ahero, mais la demande en briquettes a augmenté avec la diffusion du PPU aux comtés voisins de Migori, Homa Bay et Busia.

En plus de la production et de la vente au détail des briquettes, l'application des briquettes requiert une attention spécifique. L'opération peut être faite complètement manuellement, mais il a été démontré que cela peut s'avérer inconfortable. Il est plus efficace d'appliquer les briquettes à l'aide d'un applicateur mécanique, qui place les briquettes dans le sous-sol plus rapidement et avec moins d'effort. Plutôt que de s'attendre à ce que chaque cultivateur de riz procède individuellement, des équipes de jeunes spécialistes de la prestation de services développés rendent la technologie plus accessible. Pour assurer la disponibilité d'applicateurs, NMC Ltd, une société kenyane, a trouvé un débouché et moule des applicateurs localement, à base de plastique recyclé.

Enfin, des services financiers spécifiques ont été développés pour les cultivateurs de riz, afin d'assurer un accès plus facile à la préparation du terrain, à des semences de bonne qualité, à des engrais spécifiques, à des produits phytosanitaires et à l'application de briquettes. Tous les membres de la coopérative MRGM ont accès à ces services par le biais du dispositif de crédit, indépendamment de l'âge, du genre, de la taille de la propriété foncière ou de la garantie apportée.

Dans le cas de la canne à planter, des efforts supplémentaires semblables dans la construction de réseaux commerciaux devaient être fournis. Des producteurs locaux de

Transport de la récolte du champ au point de collecte, Kenya



Photo de Joris Maatman

ENCADRÉ 25 | LES DISTRIBUTEURS D'INTRANTS COMME FORMATEURS

Les distributeurs d'intrants agricoles au niveau local fournissent souvent de manière informelle des conseils quant à l'utilisation des différents intrants. Les entreprises d'approvisionnement en intrants reconnaissent le rôle des distributeurs d'intrants comme prescripteurs de leurs produits et de leur bon usage. Ces entreprises fournissent non seulement aux distributeurs d'intrants des informations imprimées à distribuer aux agriculteurs, mais elles investissent de nos jours dans la formation des revendeurs d'intrants agricoles en matière d'agronomie, de traitement post-récolte et de protection des plantes, afin de garantir aux agriculteurs un conseil avisé en vue d'une utilisation efficace de leurs produits. Les entreprises d'approvisionnement en intrants qui offrent une formation aux vendeurs d'intrants agricoles sont Bayer, Syngenta, Yara, Athi River Mining Company, Toyota Tsusho, Osho et Twiga. L'offre de formation a vraiment amélioré les compétences des revendeurs d'intrants agricoles, lesquels assument désormais le rôle de conseillers agricoles en matière d'utilisation efficace des intrants auprès de la population agricole. 2SCALE est partenaire des fournisseurs d'intrants afin d'améliorer les programmes de formation et inclure des éléments relatifs aux bonnes pratiques agricoles (voir l'Encadré 22).

cannes à planter devaient être formés, et des équipes de service d'ouvriers spécialisés ont été développées pour fournir le service à un prix modique, évitant que chaque agriculteur ait à acheter son propre équipement.

Dans le cas des inoculants de soja au Ghana, la technologie a tout d'abord été promue par 2SCALE auprès des producteurs, en utilisant l'inoculant importé du Bénin. C'est seulement après l'adoption réussie par les producteurs que 2SCALE a identifié Green-EF, une petite entreprise privée, qui s'est intéressée à l'importation et la distribution commerciales de l'inoculant, et qui a récemment commencé à co-investir dans la production et la distribution locale de l'inoculant (voir l'Encadré 24). L'implication de Green-EF a été essentielle dans la mise au point d'un système de distribution par chaîne de froid, qui est opérationnel et assure la distribution de rhizobium frais et vivant sur le terrain.

Des méthodes efficaces de formation et de communication pour accompagner les technologies

Dans toutes les solutions de nutrition des plantes qui ont été promues, des investissements ont été faits dans les services de conseil agricole. Toutes les solutions nécessitent un changement de comportement chez les agriculteurs, ainsi que des investissements supplémentaires, que ce soit en ce qui concerne les intrants ou la prestation de services pour utiliser ces mêmes intrants. Les petits producteurs sont contraints d'être conservateurs et frileux face à la modification de leurs pratiques, car ils sont à court de liquidités et ne peuvent pas mettre en péril la sécurité alimentaire de leur ménage. C'est la raison pour laquelle la promotion de solutions de nutrition des plantes nécessite tout d'abord une adaptation et des tests passés sous contrôle de l'agriculteur. Ensuite, des efforts particuliers sont nécessaires pour démontrer de manière convaincante la valeur ajoutée de cette nouveauté par rapport à la pratique actuelle. Le programme 2SCALE a intégré ces activités dans le cadre des partenariats d'agrobusiness.

Dans le cas du PPU du riz, la promotion de la technologie faisait partie d'un plus vaste programme de formation sur l'intensification de la riziculture, qui englobe des sujets tels que la gestion de la pépinière, de la ligne de plantation, le taux de semis, l'épandage d'engrais, l'amélioration du désherbage et la récolte mécanique. Le plan de formation des agriculteurs a été développé grâce à un effort conjoint des partenaires de 2SCALE. La formation a été dispensée par les coaches de 2SCALE, issus principalement du personnel des coopératives d'agriculteurs, et qui consacrent une partie de leur temps à faciliter les activités de 2SCALE. De plus, un personnel de services de vulgarisation publics a été formé, ce afin de pouvoir accroître le nombre d'agriculteurs susceptibles de recevoir la formation. Au cours de journées sur le terrain, les fournisseurs d'intrants ont également dispensé des services de formation.

À travers tous les efforts fournis, 2SCALE s'est attaché à rendre les services de conseil économiquement viables. Soit en s'assurant que les agriculteurs individuels ou organisés commencent à payer pour les services de formation, soit en intégrant les services de formation dans le modèle d'affaire des fournisseurs d'intrants (voir l'Encadré 25). La principale stratégie de 2SCALE consistait à sélectionner des formateurs au sein des entreprises et des organisations paysannes. Grâce au programme, ces formateurs ont reçu une petite indemnité et leurs frais ont été remboursés pour les soutenir dans la mise en œuvre de la formation et des activités de coaching. Tout au long du programme, les formateurs ont été accompagnés pour trouver d'autres moyens de supporter ces coûts, soit en faisant payer directement les bénéficiaires, soit en faisant absorber les coûts par leurs employeurs.

La participation de partenaires industriels, de marchands intermédiaires d'intrants et de producteurs organisés dans le développement des programmes de formation est essentielle. La collaboration entre ces associés génère un retour d'informations en ce qui concerne la technologie offerte. Cela aidera le secteur à comprendre ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, favorisant l'adaptation de son offre afin de servir ses clients.

Conclusions

Il y a beaucoup de solutions et technologies relatives à la fertilité du sol, qui ne sont pas appliquées à l'heure actuelle. Dans les exploitations à vocation commerciale, où les incitations à l'intensification prédominent, des solutions potentiellement judicieuses pour la gestion de la fertilité des sols peuvent être adoptées. Cependant, dans la pratique, l'innovation durable dans les pratiques de gestion de la fertilité des sols nécessite plus que la disponibilité d'une technologie éprouvée et efficace.

Une première condition pour l'adoption des solutions de fertilité du sol est l'essai, l'adaptation et la promotion des technologies auprès des agriculteurs. Ceci exige un effort commun de la part des organisations d'agriculteurs, des services de conseils publics et des entreprises privées qui portent un intérêt à la commercialisation des intrants.

Une deuxième condition, pour l'adoption de solutions de gestion de la fertilité du sol, est la présence de réseaux commerciaux durables. Ces réseaux sont requis pour garantir que les intrants nécessaires sont effectivement vendus au détail au niveau des villages et des

agriculteurs. Parfois, des étapes de traitement supplémentaires, ainsi que des équipements ou des services agricoles spécifiques, sont nécessaires pour faire de ces solutions de fertilité du sol un succès. En outre, l'accès au capital est requis pour de nombreuses solutions propres à la fertilité du sol, nécessitant des dispositifs de crédit adaptés.

Ces réseaux commerciaux ne se développent pas automatiquement, ils doivent être facilités. 2SCALE a travaillé avec succès dans le courtage de ces réseaux commerciaux. Dans certains cas, le développement de ces réseaux nécessite de convaincre à la fois les utilisateurs et les fournisseurs par le biais de la co-innovation. Toutefois, en cas de succès, des solutions économiques et durables de gestion de la fertilité du sol peuvent émerger, afin d'aider les agriculteurs à créer de la valeur ajoutée en intensifiant la production. En outre, le processus permet la création d'emplois et de profits dans la production, la transformation, la vente au détail et l'application des intrants.



Transport de manioc vers l'usine de Psaltry, Nigeria

Photo de Mahamane Toure

Accès au financement pour le développement de l'agrobusiness inclusif

Douglas Magaja et Oniankitan Grégoire Agai

MESSAGE CLÉ

L'accès au financement est fondamental pour développer des activités entrepreneuriales et faire progresser l'agrobusiness inclusif. Les dispositifs de financement basés sur la chaîne de valeur, avec des « marchés prêts » servant de garantie, constituent des options viables pour le crédit d'intrants, le fonds de roulement pour la collecte de produits et les investissements en matière d'infrastructures et d'équipements.

Introduction

Les partenariats public-privé (PPP) de 2SCALE favorisent les réseaux locaux et ceux de la chaîne de valeur, et créent un renforcement des capacités en termes d'action collective, y compris le co-investissement pour l'élaboration et le déploiement des modèles économiques inclusifs. Regrouper en partenariat de petits exploitants agricoles, des

transformateurs, des fournisseurs d'intrants, des commerçants et de gros acheteurs requiert des services financiers pour l'accès aux intrants, aux fonds de roulement, à l'achat et à la collecte des produits, à l'extension des lignes de transformation et à l'acquisition de nouveaux équipements. Toutefois, le secteur financier ne dispose pas des connaissances, motivations et compétences nécessaires pour cibler et servir efficacement le secteur agricole, ce qui entraîne de graves contraintes en termes de financement ; les taux d'intérêt élevés constituant la contrainte la plus courante en matière de financement agricole et rural.

Un décalage entre les calendriers de remboursement fixés par les institutions financières et les entrées de trésorerie des petits exploitants agricoles et des petites et moyennes entreprises (PME) dans le secteur agroalimentaire, présente un autre obstacle majeur. Les prestataires de services financiers restent largement ignorants du caractère souvent saisonnier des activités qui influe sur les flux de trésorerie dans le secteur agricole. Des calendriers de remboursement manquant de flexibilité limitent donc la possibilité d'offrir des conditions de crédit sur mesure.

En dépit de certains progrès réalisés ces dernières années, la faible sensibilisation des institutions financières reste un handicap, plus particulièrement pour les petits exploitants vivant et opérant dans les zones rurales, disposant de peu, voire aucune infrastructure de transport et de communication. La multiplication des banques rurales et des coopératives financières est certainement un signe d'espoir pour les PME et les petits exploitants agricoles. Cependant, les services et produits offerts par les institutions financières restent insuffisants. Ceci limite les opportunités pour les petits exploitants agricoles et les PME d'acheter des intrants de qualité, d'adopter des technologies efficaces, de stocker des produits dans des conditions appropriées, ou d'acheter en vrac.



ENCADRÉ 26 | QU'EST-CE QUE L'INCLUSION FINANCIÈRE ?

L'inclusion financière, en tant que telle, signifie que les services financiers formels, comme les comptes de dépôts et d'épargne, les services de paiement, les prêts et assurances, sont facilement accessibles à tous les consommateurs, et que ces derniers accèdent et utilisent efficacement ces services pour répondre à leurs besoins spécifiques (définition adaptée du Global Partnership for Financial Inclusion <http://www.gpfi.org/>). En tant que processus, l'inclusion financière vise à résoudre les difficultés spécifiques qui excluent les personnes, telles que les femmes et les jeunes, de l'accès, de l'utilisation et du bénéfice des services financiers.

Les défis de l'inclusion financière peuvent se résumer en trois questions clés (voir l'Encadré 26) :

- 1 De quelle manière peut-on améliorer les connaissances des institutions financières sur le secteur agricole, de sorte que les services offerts puissent être adaptés aux besoins des petits exploitants agricoles et des PME ?
- 2 Comment les acteurs de la chaîne de valeur, en particulier les femmes et les jeunes, peuvent-ils améliorer leur connaissance ainsi que leur niveau d'utilisation des services financiers ?
- 3 De quelle façon les défauts de paiement peuvent-ils être mieux gérés, dans le but de renforcer les actifs financiers des petits exploitants agricoles ?

Ce chapitre met en évidence les interventions de 2SCALE qui sont autant de réponses à ces questions.

La réalité pour les petits exploitants agricoles et les PME

2SCALE a rencontré une grande variété de besoins en financement dans le cadre de ses partenariats dans le secteur de l'agrobusiness. Concernant celui portant sur les légumes au Bénin, par exemple, le manque de financement permettant d'acquérir des semences et engrais améliorés avait, par le passé, considérablement réduit la capacité des petits exploitants (en particulier celle des femmes et des jeunes) à augmenter leur production afin de répondre aux demandes du marché, et ainsi faire croître leurs revenus. Cela a également été observé dans le cadre du partenariat du manioc, au Nigeria, où les agriculteurs avaient besoin de financement pour acquérir des souches améliorées, des engrais ainsi que des produits chimiques agricoles, dans le but d'accroître leur production et être en mesure de fournir en manioc Psaltry, une entreprise locale de transformation de manioc. Les petits exploitants et transformateurs de riz et de soja, installés respectivement au Bénin et au Ghana, peinent constamment à obtenir des fonds pour réinvestir dans leurs activités. Ils ont besoin de financement pour acheter des matières premières et améliorer leurs installations destinées au stockage, à la transformation et au conditionnement, afin de répondre aux demandes du marché et aux normes.

Toutefois, les banques et les institutions de microfinance (IMF) collaborant avec 2SCALE sont restées conservatrices au regard du financement de l'agrobusiness. Soit le secteur agricole n'est pas inclus dans les priorités de leur politique, soit elles jugent les petits exploitants et PME inéligibles en ce qui concerne les financements, car leur secteur est perçu comme bien trop risqué. Cette situation est exacerbée par la faible connaissance du secteur agricole. Les

institutions financières manquent en effet particulièrement d'informations en ce qui concerne les acteurs œuvrant le long de la chaîne de valeur agricole. L'incapacité à identifier l'historique des crédits ou de la solvabilité reste un obstacle majeur, et la capacité des institutions à s'adresser aux agriculteurs est sous-développée, avec un réseau limité de bureaux et d'agents qui ne sont pas en mesure d'atteindre les agriculteurs vivant dans des régions reculées.

L'approche de 2SCALE pour améliorer l'inclusion financière

2SCALE a contribué à faire en sorte qu'à la fois PME et petits exploitants agricoles soient en mesure d'intensifier leurs activités en accédant à des solutions financières abordables offertes par des prestataires de services financiers. Cette situation a été rendue possible en assurant l'accès aux produits et services financiers existants et à leur utilisation, d'une part ; et, lorsque cela était nécessaire et possible, en améliorant les services existants ou en développant de nouveaux, conçus pour répondre aux besoins spécifiques des agriculteurs et des PME.

Afin d'améliorer l'accès au crédit au sein du programme 2SCALE, les experts de la finance des partenaires responsables de la mise en œuvre de 2SCALE, en parallèle avec le personnel local de 2SCALE et les coaches des Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA), ont mis au point des interventions qui suivent une démarche structurée :

- **L'évaluation et l'inventaire des besoins des produits et services financiers disponibles.** Cette étape est axée sur les besoins financiers des acteurs de la chaîne de valeur, ainsi que sur les services financiers et produits disponibles. L'évaluation des besoins financiers offre une compréhension approfondie des modèles économiques actuels et des mouvements de fonds au sein de la chaîne de valeur. Une attention particulière est portée aux besoins des femmes.
- **L'adaptation à l'offre et la demande.** Il s'agit de relier les clients qui ont besoin de prestataires de services financiers. Si aucun service approprié n'est disponible, 2SCALE cherche à faciliter la conception de nouveaux services financiers sur mesure, adaptés à la culture ou à l'activité spécifique de la chaîne de valeur. Des forums commerciaux ou financiers dédiés sont organisés par 2SCALE, dans le cadre desquels des acteurs de la chaîne de valeur, prestataires de services financiers et autres intervenants dans la chaîne de valeur sont invités à échanger des informations et à décider collectivement de la nécessité de concevoir des services financiers. Ces événements créent une compréhension et une confiance mutuelles entre les acteurs, tout au long de la chaîne de valeur.
- **La mise en œuvre des instruments financiers.** Des outils de financement nouvellement développés, adaptés aux cycles économiques et aux besoins financiers des acteurs de la chaîne valeur cible, sont pilotés dans un délai et une portée gérables. Il est essentiel que les fournisseurs de services financiers soient convaincus par les services et produits qui ont été développés et soient prêts à les déployer (lorsqu'ils rencontrent le succès) auprès d'un public plus large.
- **L'évaluation et le développement.** Sur la base de projets pilotes réussis, les clients et prestataires de services financiers s'accordent sur la façon de faire croître les produits

et services financiers. Ce processus comprend : le déploiement des approches de renforcement des capacités afin d'atteindre un grand nombre d'acteurs ; le développement de compétences locales ainsi que la formation et le déploiement des formateurs ; l'élargissement des réseaux financiers ; et la mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation coordonné par des spécialistes financiers de 2SCALE.

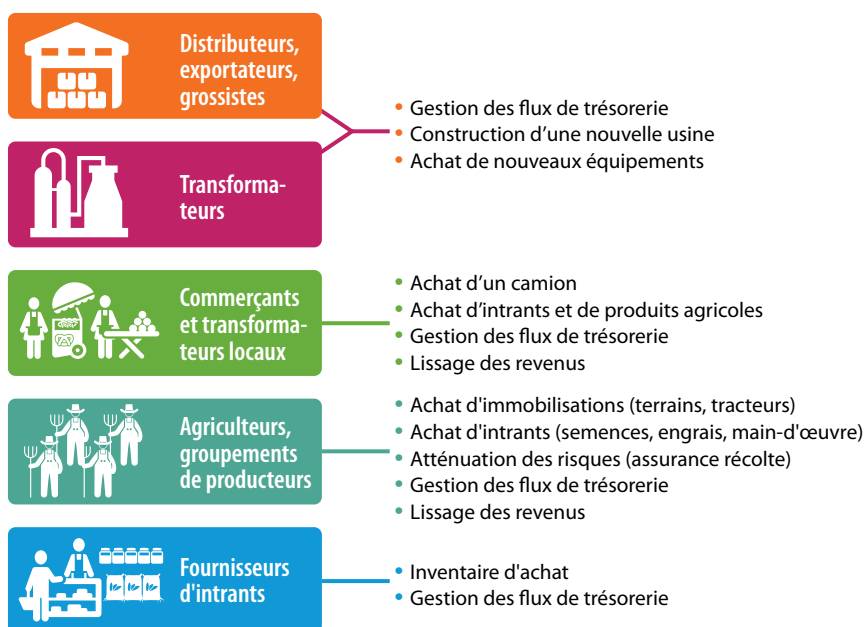
Compte tenu de l'accent mis sur la réforme des institutions financières et des services qu'elles offrent, il est à noter que renforcer la compréhension financière des petits exploitants agricoles et des PME est également une condition indispensable pour que l'approche soit mise en œuvre avec succès.

Arrangements financiers au sein des partenariats 2SCALE

Besoins en financement différenciés

Le personnel de 2SCALE travaille en étroite collaboration avec les acteurs de la chaîne de valeur et les prestataires de services financiers afin de proposer un large éventail d'options de financement (voir la Figure 17).

Figure 17 | Demandes de financement de la part des divers acteurs de la chaîne de valeur



Pictogrammes de freepik.com

Modalités d'accès aux intrants agricoles

2SCALE soutient les agriculteurs dans la production un plan d'affaire relatif aux activités agricoles, ce afin d'estimer leurs besoins financiers. Ce plan décrit toutes les activités de production et spécifie les besoins financiers réels pour l'approvisionnement en intrants (voir

ENCADRÉ 27 | ACCORD TRIPARTITE POUR LA FOURNITURE D'INTRANTS DANS LE CADRE DU PARTENARIAT DE L'ANANAS AU BÉNIN

Neuf coopératives d'agriculteurs sont impliquées dans le partenariat dédié à l'ananas au Bénin, dirigé par l'entreprise de transformation Promo Fruits. Avec le soutien de 2SCALE, Promo Fruits a été reliée à l'institution financière Faïtière des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM) et deux distributeurs d'intrants, l'Institut de Formation des Jeunes et de Développement de la Dynamique des Engrais dans l'Agriculture (FOJEDEA) et la Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA), avec lesquels un accord tripartite a été conclu. 2SCALE a facilité les négociations qui ont conduit à la réduction des taux d'intérêt pour les crédits d'intrants, les faisant passer de 24 % à 15 % par an. Sur cette base, des plans d'affaires ont été rédigés par chacune des coopératives et soumis à la FECECAM. Les délais de versement et de remboursement ont été définis pour une période de 24 mois, avec un moratoire de 18 mois correspondant au cycle de production de l'ananas. Après approbation du prêt par la FECECAM, les fournisseurs d'intrants ont livré les intrants nécessaires aux coopératives, et la FECECAM les a payés. Après 18 mois de cycle de production d'ananas, les agriculteurs ont livré leurs fruits à Promo Fruits, qui a directement crédité leurs comptes bancaires. La FECECAM a ensuite déduit les montants du prêt et imputé le taux d'intérêt convenu, et le reliquat a été viré sur les comptes bancaires des agriculteurs qui sont tenus par la FECECAM (voir le Chapitre 7).

l'Encadré 27). Les contrats de vente signés entre producteurs et acheteurs servent de garantie de remboursement du prêt après la récolte. Les organisations paysannes émettent alors des bons de commande à l'attention du fournisseur d'intrants, collectent les intrants et les distribuent aux paysans. Après avoir reçu les intrants, les agriculteurs signent individuellement un crédit, en la présence d'un autre membre de l'organisation agissant en tant que témoin, afin de réduire le risque de défaut de remboursement. L'organisation paysanne fournit un accusé de réception de la livraison au fournisseur d'intrants. Ce dernier le soumet ensuite au prestataire de services financiers, qui paie alors le fournisseur d'intrants.

Après la récolte, l'organisation paysanne livre la production à l'acheteur, conformément au contrat. Ensuite, l'acheteur paie le prestataire de services financiers pour le produit, qui est alors déduit du crédit d'intrants et des intérêts, avant de créditer le compte des producteurs.

Avance du fonds de roulement

Les fonds de roulement sont utilisés pour financer les coûts de fonctionnement quotidiens d'une exploitation agricole ou d'une PME. Les agriculteurs et les entrepreneurs ont besoin d'accéder en permanence au financement afin de gérer leur agrobusiness avec succès et développer leurs activités. Le capital financier pour les PME, en particulier pour les agrégateurs, les collecteurs et les petites et moyennes entreprises de transformation, est la clé de leur succès, car il leur permet d'acheter et payer immédiatement les produits livrés par les agriculteurs.

Les petits exploitants agricoles et les entrepreneurs comptent souvent sur un financement externe du fonds de roulement provenant de diverses sources, telles que les dépôts dans les IMF et les coopératives de crédit, les associations villageoises d'épargne et de crédit (les AVEC, voir l'Encadré 31), les donations familiales et les subventions. En outre, les petites et moyennes entreprises peuvent se tourner vers les banques commerciales et de

développement afin d'accéder à des fonds de roulement. Toutefois, l'obtention d'un prêt bancaire peut poser des difficultés : les banques peuvent par exemple exiger de nombreux documents justificatifs démontrant la capacité du demandeur à rembourser le prêt. Les décisions peuvent donc prendre plusieurs mois et, en conséquence, les demandes sont souvent refusées. Et même lorsque les prêts sont accordés, les banques peuvent restreindre l'utilisation des fonds ou exiger une garantie à titre d'engagement de remboursement.

C'est la raison pour laquelle les entrepreneurs doivent peser leurs options de financement en se fondant sur : la vitesse d'accès au financement ; la facilité et la souplesse du remboursement ; et la possibilité d'utiliser le capital comme ils l'entendent. Avant de faire une demande de capital, les entrepreneurs doivent s'informer sur les prestataires de services financiers disponibles et acquérir une connaissance approfondie quant aux modalités et conditions de financement.

2SCALE a joué un rôle prépondérant pour aider les petits exploitants et les PME à rédiger des plans d'affaires et à faire des propositions bancables viables, ainsi que pour les mettre en relation avec des institutions financières en vue de l'apport d'un fonds de roulement. Par exemple, dans le cadre du partenariat du fromage de 2SCALE au Bénin, Merry, un transformateur de fromage, s'est associé à Vital Finance, situé à Parakou, afin d'augmenter son capital commercial et être en mesure d'acheter du fromage blanc aux femmes Peules. De même, le partenariat dédié au maïs jaune au Bénin a permis à OLAPI, une PME dirigée par des femmes, de s'associer à l'IMF l'Association de Lutte pour la Promotion des Initiatives de Développement (ALIDé) et financer la production de farine.

Renforcer la capacité de risque des institutions financières

Risques liés aux défauts de remboursement des prêts

Par rapport à d'autres secteurs, des taux de défaut plus élevés de remboursement des prêts sont relevés dans le domaine du financement agricole. Un non-respect fréquent des contrats d'approvisionnement en produits agricoles et des taux de défaut élevés de remboursement ont été observés dans les chaînes de valeur du sésame, du maïs et du soja. Les expériences de 2SCALE sur le terrain soulignent les situations suivantes comme constituant les principaux facteurs contribuant au défaut de paiement d'un prêt :

- **Mauvaise récolte et défaillance du marché.** Les conditions météorologiques difficiles ont une incidence sur les récoltes, provoquant des rendements inférieurs à ceux attendus. De même, les récoltes exceptionnelles peuvent provoquer une surabondance sur le marché et la chute des prix fait baisser les revenus des agriculteurs.
- **Ventes parallèles.** Cela se produit fréquemment dans le cadre de l'agriculture contractuelle et des ventes collectives, par le biais des organisations paysannes. Souvent, les contrats de fourniture stipulent que tout ou partie de la production sera collectée et livrée à un acheteur à un prix fixé. De tels accords ne sont toutefois souvent pas respectés par les agriculteurs et leurs organisations, pour diverses raisons. Le non-respect d'un contrat d'approvisionnement devient particulièrement gênant si ce même contrat est lié à une facilité de crédit, et que le crédit doit être remboursé par l'acheteur avant le paiement du reliquat à l'agriculteur qui a fourni les produits ou encore à l'organisation paysanne.

La hausse des prix du marché est un élément déclencheur important de la vente parallèle. Lorsque le prix du marché dépasse le prix convenu par le contrat, les agriculteurs sont tentés de ne pas tenir compte de leur engagement et de vendre leurs produits sur le marché, au comptant. La collecte retardée par les acheteurs détenant le contrat d'achat déclenche également la vente parallèle. Une troisième cause est le besoin en trésorerie immédiate et urgente des petits exploitants agricoles. Le marché au comptant fournit des liquidités lors de la collecte, tandis que les agriculteurs doivent généralement attendre un certain temps avant que les paiements ne soient traités dans le cadre des contrats d'approvisionnement.

- **Non-respect du contrat de la part des acheteurs.** L'acheteur peut également ne pas honorer le contrat avec les agriculteurs, soit en refusant de prendre le produit, soit en retardant tellement le paiement que les agriculteurs et leurs organisations sont incapables de respecter les échéances et remboursements de leur emprunt. Dans certains cas, souvent en l'absence de contrat écrit, l'acheteur peut chercher d'autres sources de produits. Cette situation pousse les agriculteurs à vendre leurs produits sur un marché ouvert et à un très bas prix. Ils ne sont alors plus en mesure de rembourser le prêt.
- **Détournement de prêt.** Les prêts peuvent être détournés vers d'autres activités pour lesquelles les risques associés ne sont pas correctement évalués et qui sont susceptibles d'être infructueuses pour les petits exploitants agricoles. Le prêt peut aussi être détourné à d'autres fins, non agricoles, telles que les urgences familiales, la scolarisation, les cérémonies et festivals, ce qui affecte la capacité de remboursement de l'agriculteur.

Un manque de clarté ou d'informations à jour en ce qui concerne les conditions de décaissement des prêts peut également entraîner des coûts inattendus pour les petits exploitants et, donc, limiter leurs investissements. En conséquence, ils ne sont pas en mesure de rembourser le prêt. D'autre part, les organisations paysannes omettent souvent de transmettre des informations précises aux prestataires de services financiers. Elles oublient notamment de fournir les antécédents de crédit des agriculteurs, le but de leur emprunt ou la taille réelle du groupe. Lorsque les renseignements sont inexacts, les agents de crédit peuvent prendre des décisions infondées et confirmer un montant du prêt dépassant la capacité de remboursement de ces mêmes organisations.

- **Faibles dans le processus de sélection des bénéficiaires.** Dans certains cas, une sélection inappropriée des bénéficiaires des prêts par les dirigeants des organisations paysannes peut être une source de défaillance. Ceci peut arriver lorsque le profilage des membres du groupe d'agriculteurs est incorrect. Pire encore, il peut arriver que des membres de groupes fictifs soient proposés pour avoir accès au crédit, afin d'augmenter le montant total empruntable.

Gestion des défauts de remboursement

2SCALE a joué un rôle essentiel pour permettre à la plupart des institutions financières de fournir des prestations adaptées aux petits exploitants agricoles, aux organisations paysannes et aux PME, en facilitant non seulement les liens avec ces clients, mais également en aidant les bénéficiaires à faire bon usage de ces prêts. 2SCALE dispose de divers moyens pour aider à prévenir les retards ou défauts en matière de remboursement de prêt :

- **Développer et renforcer la culture financière.** Il s'agit de la capacité à comprendre « comment fonctionne l'argent » : la façon dont on parvient à avoir un revenu, à le gérer (en tant que particulier ou organisation) et à l'investir. Un manque de compréhension en la matière peut entraîner une mauvaise prise de décision financière et un niveau d'endettement élevé. Par exemple, si l'on possède des compétences financières, les avantages ou inconvénients des taux d'intérêt fixes et variables sont des notions plus faciles à comprendre, ce qui facilite une prise de décision éclairée (voir l'Encadré 28).
- **Procéder à un profilage des bénéficiaires** Cela implique la création et la tenue d'une base de données des bénéficiaires de prêts et de leur statut de remboursement, ce qui facilite l'identification des bénéficiaires défaillants, à savoir ceux à exclure dans le cadre de prêts futurs.
- **Évaluer les besoins financiers.** Il est toujours essentiel de mettre en œuvre des processus de diligence raisonnable afin de comprendre les besoins financiers réels des petits exploitants agricoles et des PME. Ceci permet d'éviter à la fois le surfinancement et le sous-financement.
- **Examiner les produits financiers.** Il est essentiel de passer en revue les produits financiers existants et d'identifier leurs faiblesses, à savoir ce qui pourrait constituer un obstacle aux remboursements par les petits exploitants agricoles et les PME. 2SCALE a aidé des institutions financières à perfectionner des produits existants ou à développer de nouveaux services financiers, en fonction des besoins des petits exploitants et des PME.
- **Établir un accord relatif aux garanties de groupe.** Dans le cas de prêts garantis de groupe, tous les membres d'un même groupe ou réseau doivent s'engager à garantir le prêt total du groupe. De plus, chaque prêt individuel est garanti par un ou plusieurs autres membres du groupe. En cas de défaut de paiement individuel, les garants seront responsables du remboursement du prêt. Une limite au montant du crédit est convenue, en fonction du montant que les garants sont disposés et en mesure de couvrir (voir l'Encadré 29).

ENCADRÉ 28 | DÉVELOPPER LA CULTURE FINANCIÈRE DANS LE PARTENARIAT DU MANIOC AU NIGERIA

Au Nigeria, dans le cadre du partenariat du manioc, des réunions portant sur la compréhension financière ont réuni des petits exploitants agricoles du secteur du manioc, des institutions financières (First Monument Bank et Excel Microfinance Bank) ainsi que Psaltry, le transformateur qui s'approvisionne en manioc auprès des agriculteurs. Ces réunions ont contribué à améliorer la communication entre les différentes parties. Elles ont permis aux institutions financières d'identifier les exploitants agricoles éligibles au financement pour la mécanisation et la fourniture d'intrants (comme des souches de manioc améliorées, des engrais et des herbicides). Dans le même temps, des séances de compréhension financière ont informé les agriculteurs sur les conditions préalables à l'acquisition d'un prêt, telles que la documentation requise, les taux d'intérêt, la durée du prêt, et les montants maximaux disponibles pour les particuliers. Grâce à une analyse des coûts/avantages et des simulations de scénarios de profits/pertes, les exploitants agricoles se sont rendus compte qu'ils ne pouvaient pas se permettre de solliciter un prêt dont les intérêts étaient supérieurs à 22 % par an (voir le Chapitre 5).

ENCADRÉ 29 | PARTICIPATION DES COOPÉRATIVES D'AGRICULTEURS AU RECOUVREMENT DU CRÉDIT DANS LE PARTENARIAT DU SOJA AU GHANA

Les détournements de fonds, le manque de diligence raisonnable dans les demandes de prêt, les mauvaises récoltes et le refus des débiteurs à rembourser leurs emprunts sont des causes courantes de défaut de paiement au niveau des prêts contractés au Ghana. Dans la plupart des cas, le suivi des prêts après décaissement a été insuffisant, créant un écart constant entre décaissement et recouvrement. La participation des exploitants agricoles au processus de demande de prêt est généralement faible. Toutefois, le cas est différent en ce qui concerne le PEA Saboba du soja. La coopérative d'agriculteurs Bileegnan entretient des relations étroites avec son prestataire de services financiers, la Bonzali Rural Bank. La direction de la coopérative négocie avec la banque l'accès au crédit à la production pour ses membres, y compris les modalités et conditions relatives aux crédits. Les demandes de prêt sont regroupées auprès des coopératives principales et soumises à la Bonzali Rural Bank pour traitement. Lors des versements, la coopérative assure un suivi afin d'autoriser les décaissements en faveur de ses membres une fois qu'elle sait avec certitude qu'ils ont un accès à la terre. Des visites de contrôle organisées au cours du cycle de production et le recouvrement du crédit sont également gérés conjointement par la banque et la coopérative. Pour pouvoir effectuer ces visites de contrôle, la coopérative lève des fonds grâce à un prélèvement fait sur le produit commercialisé. Cette stratégie de Bileegnan a renforcé leurs liens avec la Bonzali Rural Bank et assure la transparence et l'inclusion dans le processus de gestion de crédit. Le recouvrement a toujours été élevé, en moyenne entre 80 % et 90 %, en ce qui concerne cette coopérative évoluant dans le PEA du soja.

Fonds de garantie

Le fonds de garantie est un arrangement institutionnel global impliquant un bailleur de fonds public (l'ambassade des Pays-Bas, par exemple, via 2SCALE), qui vise à supprimer les obstacles rencontrés par les petits exploitants agricoles et les PME lorsqu'il s'agit de fournir la garantie nécessaire pour un accès au financement.

Dans de nombreuses zones rurales, les terres en propriété ne sont souvent pas protégées par un titre et ne peuvent donc pas être utilisées comme garantie de prêt. L'une des solutions pour résoudre ce problème consiste à soutenir les agriculteurs afin qu'ils tissent un lien de confiance avec un prestataire de services financiers en mettant en place un fonds de garantie. Il s'agit d'une somme précise mise de côté pour un projet. Le fonds s'apparente à un filet de sécurité financier, permettant aux institutions financières d'offrir des facilités de crédit flexible à des groupes identifiés de petits exploitants agricoles et de PME (voir l'Encadré 30).

Un fonds de garantie est différent d'une ligne de crédit. Il s'agit d'un fonds visant à protéger l'investissement d'une institution financière dans le secteur agricole et à sensiblement améliorer les conditions de prêt, qui, dans ce contexte, peuvent prendre plusieurs formes : un faible taux d'intérêt ; des frais et procédures de décaissement moindres ; aucune exigence de biens matériels engagés, y compris des économies préalables ; une souplesse des remboursements (compatible avec le cycle de trésorerie des activités) ; et des possibilités aussi bien en termes de prêts individuels que collectifs. De plus, avec les fonds de garantie, les risques relatifs au crédit sont cofinancés à la fois par le fonds de garantie et les institutions financières, ce qui renforce la responsabilité de l'institution financière dans son traitement des prêts.



Récolte de blettes, Kenya

ENCADRÉ 30 | FONDS DE GARANTIE DANS LE PARTENARIAT DES LÉGUMES AU BÉNIN

Les producteurs de légumes du sud du Bénin ont été confrontés à de nombreux obstacles à la croissance de leur agrobusiness, notamment une faible capacité d'investissement pour le développement et la maintenance des systèmes d'irrigation, un manque de main-d'œuvre et un accès restreint aux intrants. En outre, les agriculteurs n'étaient pas désireux de contracter des emprunts auprès d'institutions financières de la région en raison des taux d'intérêt élevés appliqués, de la rigidité des modalités de remboursement et de la garantie requise.

La plupart des services financiers étaient adaptés à la collecte et la commercialisation des produits, mais pas aux investissements en matière de capacités de production. Cette situation a nui à la compétitivité des associations de producteurs de légumes, qui ont décidé de s'associer avec 2SCALE. L'ambassade des Pays-Bas au Bénin a constitué un fonds de garantie et un accord d'utilisation du fonds a été conclu entre 2SCALE et l'IMF ALIDE. Le fonds offrait des conditions de remboursement flexibles, apportant aux associations de producteurs de légumes une occasion unique d'accéder à des financements. Les prêts destinés au financement d'intrants et à l'entretien des exploitations agricoles sont assortis d'une échéance d'un an et d'un remboursement intégral (paiement forfaitaire pour l'ensemble du prêt) lors de la vente des produits. Les producteurs de légumes de Sèmè Kpodji ont pu accéder à des prêts d'investissement pour acquérir un système d'irrigation au goutte à goutte, avec un échéancier de trois ans, dont un délai de grâce d'un an dans le cas de versements annuels (voir le Chapitre 6).

ENCADRÉ 31 | QU'EST-CE QU'UNE AVEC ?

Une association villageoise d'épargne et de crédit (AVEC) est un groupe de personnes qui économisent ensemble et contractent des prêts à partir des économies mises en commun. Les activités du groupe se déroulent selon des cycles d'un an, après quoi l'épargne accumulée et les profits des prêts sont redistribués aux membres. Le but d'une AVEC est de fournir de simples services d'épargne et de crédit à une communauté qui n'a pas un accès facile aux services financiers formels.

En Afrique de l'Ouest, la notion d'AVEC est actuellement en phase de transition, passant du statut d'AVEC à celui d'association communautaire d'épargne et de crédit (ACEC), qui cible des communautés différentes au sein d'un même village. Ce type de communauté peut se former selon le statut professionnel, le genre, les personnes étant susceptibles d'avoir des besoins économiques et financiers identiques ou travaillant dans le même secteur. Une ACEC fonctionne de la même manière qu'une AVEC.

Réinventer la culture de l'épargne pour mobiliser des ressources

Les économies sont essentielles pour l'octroi de prêts aux acteurs de la chaîne de valeur, surtout lorsqu'il s'agit de petits exploitants agricoles. D'une part, ceci leur permet d'anticiper les remboursements de prêts, en particulier pour les dépôts à terme volontaires. Lorsqu'un événement improbable se produit, pouvant perturber le calendrier de remboursement du prêt, les petits exploitants agricoles peuvent utiliser une partie de leur épargne pour respecter leurs engagements de remboursement. Des économies peuvent également contribuer à surmonter le défi de la gestion des exigences collatérales et donner aux agriculteurs l'occasion d'obtenir des crédits, sans garantie contraignante, sur la base de leurs dépôts réguliers comme preuve d'un flux de trésorerie régulier. Alternativement, l'épargne et d'autres stratégies de capitalisation peuvent réduire le besoin de financement externe en premier lieu ; une stratégie particulièrement utile compte tenu des coûts de financements externes (par exemple, les dévaluations, les taux d'intérêts élevés).

Les économies apparaissent donc comme une bonne méthode pour réduire les risques de défaut ; en effet, les institutions financières encouragent l'épargne pendant que l'on rembourse les emprunts. En outre, un plan d'épargne clair contribue à augmenter les ressources propres des agriculteurs, qui peuvent être investies pour développer les activités de la chaîne de valeur. 2SCALE encourage les petits exploitants agricoles à épargner de différentes manières, mais plutôt avec des institutions financières. Par conséquent, 2SCALE a appuyé la mise en œuvre d'AVEC (voir les Encadrés 31 et 32) en Afrique occidentale et orientale. Une AVEC est une version plus formelle, plus structurée et plus démocratique des groupes d'épargne informels que l'on peut rencontrer dans les villages. La principale différence réside dans le fait que la méthode de l'AVEC fournit un système mieux organisé et plus responsable, compréhensible pour tous, même pour les personnes ne possédant aucune connaissance des questions financières.

Les activités de formation des AVEC (axées sur l'éducation financière et la gestion de crédit) sont la clé de leur promotion, contribuant à sensibiliser les agriculteurs à l'importance de l'épargne.

ENCADRÉ 32 | LES AVEC DANS LE PARTENARIAT DU RIZ ET DU SOJA AU GHANA

Dans un pays où 70 % de la population ne fait pas partie du secteur bancaire formel, l'on s'attend à ce que la majorité des gens ne profite pas pleinement de l'épargne et des autres opportunités d'investissement. Ceci est très fréquent chez les petits exploitants agricoles et les autres acteurs de terrain. 2SCALE a facilité, au Ghana, l'accès au financement pour les PME et les producteurs dans le cadre des partenariats du riz et du soja, par le biais d'AVEC. Ces associations ont amélioré l'accès au crédit à faible taux d'intérêt pour les PME et les producteurs et ont également encouragé l'épargne. Jusqu'ici, un total de 1,3 million GH¢ a été épargné, dont 1 million GH¢ qui a été reversé sous forme de prêts aux membres. Environ 4 563 producteurs et PME (y compris 3 485 femmes) bénéficient de ce régime. Ces associations ont été formées afin de comprendre cet aspect financier et acquérir les compétences nécessaires en gestion des affaires. Elles sont également liées aux institutions financières auprès desquelles elles déposent leurs fonds. Pour ce qui est des défauts de remboursements, les AVEC participantes sont devenues attrayantes pour un certain nombre d'institutions financières, en raison de leur capacité à mobiliser ces économies.

Une AVEC est composée de 15 à 25 personnes volontaires qui acceptent d'économiser de l'argent en tant que groupe, et se réunissent chaque semaine pour déposer de l'argent dans un fonds. Un comité de gestion, élu par le groupe, est responsable de la gestion de ce fonds. Dans une AVEC, les économies sont flexibles entre les membres et dans le temps ; cela signifie que les membres ne sont obligés ni d'épargner le même montant, ni la même somme à chaque réunion. En épargnant de petits montants plus fréquemment, les plus pauvres peuvent alors bâtir leurs économies plus facilement, contribuant ainsi à l'amélioration de la sécurité de leur famille.

Les épargnes sont conservées dans un fonds dans lequel les membres peuvent puiser de petites sommes, d'un montant maximum équivalent à trois fois leur épargne individuelle. Les prêts sont accordés pour une période maximale de trois mois la première année et peuvent être remboursés par le biais de versements souples, avec des frais mensuels déterminés par le groupe. Chaque groupe peut également disposer d'un fonds social, qui fournit aux membres une forme d'assurance de base. Le fonds social constitue un filet de sécurité communautaire et peut couvrir l'ensemble de la communauté, les membres du groupe comme les non-membres, pour une aide d'urgence, des festivals ou des dépenses liées à des obsèques, par exemple.

Afin de suivre l'épargne individuelle et les facilités de prêt de ses membres, une AVEC utilise un simple livret qui convient aux groupes dotés de faibles compétences en lecture, en écriture et en calcul. Les livrets et les fonds d'une AVEC sont conservés dans un coffre, qui est placé sous la responsabilité et la protection d'un gardien, d'une réunion à une autre. Le coffre est fermé par trois cadenas et les clés sont détenues par trois membres du groupe, qui ne font pas partie du comité de direction. Le système est solide et fait en sorte qu'il ne peut y avoir aucune manipulation des livrets ou des fonds du groupe en dehors de la tenue des réunions. Une fois que l'AVEC a rempli ses fonctions, attiré plus de membres et démontre qu'elle est correctement gérée, elle peut devenir « certifiée » et devenir une coopérative d'épargne et de crédit (CEC, voir l'Encadré 33).

ENCADRÉ 33 | DES AVEC TRANSFORMÉES EN COOPEC EN OUGANDA

L'émergence d'AVEC fortes signifiait que les risques liés aux montants importants d'épargne étaient réels. 2SCALE a appuyé l'Association des Fermiers du District de Masindi (MADFA), située dans l'ouest de l'Ouganda, en dispensant une formation sur les compétences commerciales et en planification stratégique pour 15 AVEC bien organisées. Sur les 15 associations, trois ont émergé avec une idée d'entreprise pouvant être convertie en COOPEC. 2SCALE a apporté un soutien complémentaire en formation, enregistrement et développement du crédit et fourni des manuels portant sur l'épargne afin de soutenir le travail opérationnel. À ce jour, les trois AVEC converties sont devenues des COOPEC à part entière, et le nombre de membres est passé de 30 à 130, en moyenne, pour chacune d'entre elles. Cela a favorisé la « culture de l'épargne » et renforcé la confiance entre les membres de l'organisation.

La MADFA fournit trois services interdépendants : 1) des services financiers aux agriculteurs pour s'assurer qu'ils puissent financer les intrants et autres achats nécessaires pour la production de maïs, haricots, soja et tournesol ; 2) des services de vulgarisation agricole destinés aux membres, le but étant qu'ils en tirent parti avant d'accéder au financement par la COOPEC et s'assurer que les prêts seront productifs ; 3) La MADFA a également conclu un partenariat avec Masindi Seed et Grain Growers Ltd., l'un des trois exploitants d'entrepôts agréés en Ouganda, afin de permettre aux agriculteurs de grouper leur production pendant la période de récolte et de la livrer à Masindi Seed and Grain Growers.

Solutions innovantes basées sur les TIC dans la finance agricole

L'accès généralisé à Internet par l'intermédiaire des smartphones, qui sont de plus en plus abordables pour les petits exploitants agricoles et entrepreneurs, offre des possibilités de prestations innovantes en ce qui concerne les services financiers. Les innovations fondées sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont le potentiel d'accélérer les opérations financières, réduire le coût des transactions et accroître la transparence.

Les coûts de transaction réduits, grâce aux solutions fondées sur les TIC, ont permis aux agriculteurs d'accéder à des services financiers plus pratiques, générant une agriculture plus efficace. 2SCALE a été à l'avant-garde de ce mouvement, en collaborant avec des entreprises de télécommunication pour favoriser des technologies innovantes basées sur les TIC dans le financement de l'agriculture. Voici deux illustrations de ces efforts :

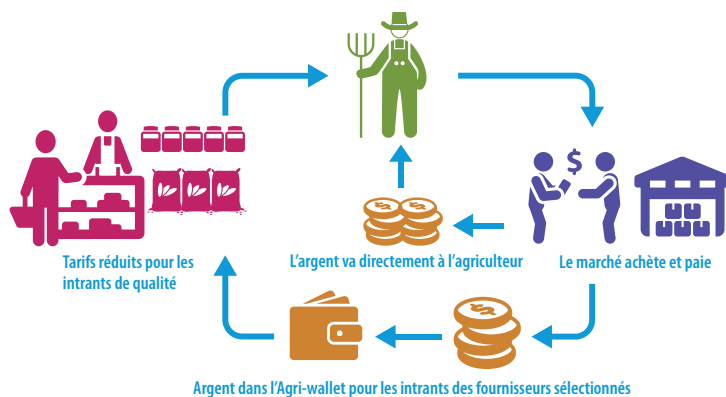
- **Décaissement d'argent mobile.** Umati Capital, au Kenya, avance les paiements aux producteurs laitiers, qui livrent du lait à l'entreprise de transformation, Eldoville Dairies, par le biais d'une application mobile. Les petits exploitants agricoles demandent le paiement par Umati Capital sur la base des livraisons effectuées. Umati Capital reçoit les demandes des agriculteurs et, à son tour, demande l'autorisation auprès d'Eldoville Dairies avant de décaisser le montant approuvé aux agriculteurs, par l'intermédiaire de M-PESA, le système de transfert d'argent mobile exploité par Safaricom. Umati Capital contacte alors Eldoville Dairies directement pour le paiement à verser à l'agriculteur (voir le Chapitre 3).
- **Application mobile Agri-wallet.** Via une application de téléphonie mobile dédiée aux activités agricoles, les producteurs de pomme de terre sont en mesure d'économiser de l'argent sur l'achat d'intrants agricoles pour les saisons à venir (voir la Figure 18).

Dodore Kenya – institution financière chargée d’élaborer la plateforme – bloque ensuite une somme convenue (variant généralement de 10 à 20 %) des économies de l’agriculteur, sur un compte d’épargne, qui reste ensuite inaccessible à l’agriculteur jusqu’au début de la saison agricole suivante.

L’application de Dodore Kenya est le pilote en cours d’un système d’épargne basé sur les TIC pour anticiper l’achat d’intrants, aidant les petits exploitants agricoles à ne pas utiliser leurs économies à d’autres fins entre le moment de la récolte et le début de la suivante. À terme, les agriculteurs remarquent qu’ils n’ont plus besoin de compter sur le financement par emprunt pour sécuriser leurs intrants. Les agriculteurs, acheteurs et fournisseurs d’intrants doivent tous s’accorder sur l’utilisation du système d’épargne. Tout d’abord, les fermiers doivent convenir avec l’acheteur de gérer tous leurs paiements par le biais de la plateforme. Ensuite, les agriculteurs, l’acheteur et Dodore Kenya décident du pourcentage de recettes qui sera bloqué sur le compte d’épargne géré par Dodore Kenya sur une période déterminée. Puis, un fournisseur d’intrants est sélectionné par les agriculteurs. Les deux parties s’entendent alors sur le prix des produits.

On attribue aux fournisseurs d’intrants des numéros de téléphone, que les agriculteurs utilisent pour les transactions. Lorsqu’un agriculteur a besoin d’intrants, il visite le fournisseur et effectue un retrait d’un montant équivalent aux intrants achetés. Ce montant crédite le compte du fournisseur d’intrants par voie électronique et l’agriculteur prend les intrants sans manipuler d’espèces.

Figure 18 | Flux de fonds et de produits avec le système agri-wallet



Leçons tirées

Dans tous les accords institutionnels inhérents à la prestation de services financiers inclusifs, la tenue des comptes par les petits exploitants agricoles et autres entrepreneurs dans le secteur agroalimentaire reste essentielle ; non seulement pour eux-mêmes (afin de leur permettre de prendre des décisions éclairées) mais également pour les prestataires de services financiers, qui ont besoin d’être tenus informés des flux de trésorerie, des actifs financiers et des compétences en matière de gestion. Par conséquent, l’alphabétisation financière et le développement des compétences en matière de gestion financière



Photo de Joris Maatman

Vannage du soja, Ouganda

méritent une attention continue, notamment par le biais de méthodes et d'outils de formation adaptés aux petits exploitants et entrepreneurs. S'ils sont nombreux à être dotés de l'esprit d'entreprise nécessaire, ils sont également en grande partie analphabètes.

Afin d'obtenir un crédit auprès des institutions financières, la présentation de plans d'affaires reste souvent une condition, en particulier pour les PME et les organisations paysannes. Un plan d'affaires va, par conséquent, guider les entrepreneurs dans la gestion de leur entreprise et constituer la base sur laquelle une institution financière prend des décisions lorsqu'il s'agit d'attribuer des crédits. Certains entrepreneurs et le personnel des organisations paysannes ont avoué qu'ils n'étaient pas en mesure d'interpréter les plans d'affaires établis en leur nom par des consultants et continuent donc de manquer de capacité à négocier des prêts et piloter ensuite leurs activités commerciales. La portée de nombreux plans d'affaires signifie qu'il est important qu'un soutien perdure, non seulement pour l'élaboration de ces plans, mais aussi tout au long de leur mise en œuvre.

Les prestataires de services financiers attendent toujours une caution solidaire de la part des demandeurs de prêts, pour une question de réduction des risques, et ils requièrent souvent des biens officiellement enregistrés, tels que des terres, en guise de garantie. Les dispositifs de financement basés sur la chaîne de valeur, où les « marchés prêts » servent de garantie, sont des alternatives viables. Cela implique également que les organisations paysannes, en particulier, doivent suivre cette voie et entreprendre les réformes organisationnelles nécessaires pour devenir des entreprises viables, c'est-à-dire de véritables coopératives dotées d'un personnel expérimenté et qualifié.



ጥራትና አስተማማኝ አቅርቦት በተመጣጣኝ ዋጋ!
 "Dhiyeessa Amansiisaa fi Qulqulina Qabu Gatii Madallawaan"



Légumes de la marque Meki Batu

Photo de IFDC

Les moteurs locaux de développement de l'agro-business inclusif : exemples de l'Éthiopie

Addis Teshome et Assefa Degefu

MESSAGE CLÉ

Habituellement, les agro-dealers jouent un rôle clé dans la distribution aux agriculteurs dans les zones rurales d'intrants agricoles, comme les semences, les pesticides et les engrais. Les acheteurs jouent un rôle similaire, tout en collectant directement l'excédent produit par les petits producteurs agricoles. Le rôle de ces acteurs locaux est essentiel pour le développement inclusif. Dans des contextes où aucun de ces acteurs privés œuvre dans le secteur agricole, comme c'est le cas en Éthiopie, les liens sont tissés au niveau même du marché par les coopératives d'agriculteurs et leurs unions. Cependant, les faiblesses de ces organisations limitent non seulement leur croissance, mais également leur caractère inclusif. Cela peut être surmonté en élaborant et appliquant des solutions sur mesure, les coopératives et leurs unions restant aux commandes.

Introduction

En Éthiopie, 2SCALE a mis l'accent sur les unions et leurs membres, les coopératives primaires, comme les principaux moteurs de développement inclusif. De telles organisations offrent des opportunités de développement économique à grande échelle et facilitent l'intégration verticale dans la chaîne de valeur. Deux partenariats éthiopiens mis en place par le biais de 2SCALE, dans les secteurs du sorgho et des légumes, démontrent le potentiel des organisations paysannes en tant que plateformes pour des technologies innovantes (semences améliorées, engrais, et autres technologies agricoles). Avec des dispositifs de contrôle qualité liés aux activités de production, les organisations paysannes offrent également un potentiel en tant que points de collecte principal et secondaire pour générer le volume de produits nécessaire afin d'attirer les entreprises ainsi que les gros acheteurs. Les deux partenariats montrent de quelle manière les coopératives et leurs unions peuvent être des partenaires de choix pour les grandes entreprises et favoriser le développement de l'agrobusiness inclusif. Dans le contexte éthiopien, le développement de l'agrobusiness inclusif peut être considéré comme la manière dont les entreprises, coopératives et unions sont en mesure d'adapter leurs services aux petits exploitants agricoles, c'est-à-dire proposer l'accès à des technologies économiquement efficaces, offrir un partage accru du prix final des produits agricoles et, plus important, renforcer les capacités des producteurs à prendre des décisions éclairées.

Les coopératives en tant que moteurs locaux pour l'agrobusiness inclusif

En Éthiopie, il était logique que 2SCALE se concentre sur les organisations paysannes en tant que moteurs locaux, car les politiques et stratégies de développement agricole du pays privilégient explicitement les coopératives comme moyen de distribution des intrants et d'accès aux marchés. L'adhésion à une coopérative est généralement ouverte à tous les membres du village, à condition que ces derniers soient des agriculteurs. Toutefois, l'adhésion des femmes aux organisations reste relativement faible. Le fait que les coopératives de premier niveau soient détenues par des agriculteurs membres individuels, et que ces mêmes coopératives soient actionnaires des unions offre une opportunité de partage des bénéfices (ceux générés par la vente d'intrants et la commercialisation des produits agricoles) entre les petits exploitants agricoles, et ce de manière transparente. En outre il est souvent difficile de trouver de petites et moyennes entreprises (PME) dotées d'une forte présence au niveau local et disposant d'une perspective claire en matière d'agrobusiness inclusif. Cela s'avère également pour les coopératives primaires et leurs unions qui, dans la pratique, sont également confrontées au défi d'être ou devenir inclusifs ; l'on peut par exemple mentionner la faible représentation des femmes.

Partenariats

Le partenariat dans le secteur du sorgho implique quatre unions de coopératives agricoles (Setite Humera, Dansha Auraro, Selam et Metema, incluant 60 coopératives primaires, regroupant au total 25 495 producteurs), qui ont été confrontées à la difficulté de trouver une culture qui est appropriée pour la rotation avec le sésame (voir l'Encadré 42). Une fois que le sorgho a été identifié comme une culture de rotation appropriée, la multinationale Diageo a conclu un accord relatif à l'approvisionnement en sorgho blanc avec les unions. Diageo est une entreprise majeure dans le domaine des boissons de qualité, qui œuvre dans plus de 180 pays. L'entreprise s'est implantée en Éthiopie en acquérant Meta Abo

Brewery SC, en 2012, et a immédiatement opté pour l'approvisionnement local, un objectif clé pour Diageo. Meta Abo Brewery SC prend en charge le développement de la chaîne de valeur de l'orge, en partenariat avec le gouvernement éthiopien et des organisations non gouvernementales ou privées. L'entreprise a commencé à utiliser le sorgho afin de produire une bière sous la marque « Azemara ». Diageo travaille déjà avec des unions – même si nombre d'entre elles sont mal organisées – et leur achète des quantités relativement importantes ; elle délègue ainsi une grande partie de la collecte et du regroupement aux unions ainsi qu'à leurs coopératives membres.

Dans le secteur des légumes, des organisations telles que *Meki Batu Fruits and Vegetables Growers Cooperative Union (FVGCU)* (composée de 69 coopératives et regroupant 6 835 producteurs) ont la capacité de produire des légumes tout au long de l'année, grâce à des systèmes d'irrigation, permettant ainsi à l'union de répondre à la demande tout au long de l'année (voir l'Encadré 43). En répartissant le plan de production sur l'année entière, l'union parvient à fournir des volumes de légumes constants. Elle est fermement engagée à améliorer la prestation de services auprès de ses coopératives membres et à la fois élaborer et mettre en œuvre un programme de développement inclusif. Le partenariat avec Meki Batu FVGCU vise à soutenir un grand nombre de petits producteurs afin de professionnaliser et améliorer l'inclusivité du système de production des légumes. Le support de 2SCALE aspire à développer un système de production des légumes compétitif sur le marché et à améliorer le professionnalisme en termes de marketing au sein des organisations paysannes. Ce partenariat ne vise pas à fournir un seul acheteur en produits agricoles, mais à développer la compétitivité de l'union et des coopératives primaires afin de leur permettre de faire face à la concurrence sur le marché.

Bannière publicitaire et point de vente de la marque de Meki Batu



Photo de IFDC

Interventions de 2SCALE

Les interventions de 2SCALE visent à renforcer les principaux avantages comparatifs ainsi que le caractère inclusif des unions et coopératives ; c'est-à-dire créer une économie d'échelle pour attirer les gros acheteurs, fournir des informations à leurs membres afin de répondre aux normes de qualité des acheteurs, et réduire leurs faiblesses concurrentielles (tels qu'une expérience limitée en matière de relation commerciale et une capacité insuffisante à répondre aux signaux du marché). D'où le développement d'un modèle d'affaire commercialement viable et inclusif au cœur des interventions.

L'intervention de 2SCALE a débuté par la facilitation de Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA) de coopératives primaires, dans le secteur du sorgho (29 PEA) et dans celui des légumes (quatre PEA). Selon le nombre de membres et la proximité entre les coopératives, le nombre de coopératives impliquées dans chaque PEA variait. Outre les coopératives et leurs membres, les PEA incluent d'autres acteurs impliqués dans la chaîne de valeur de produits, tels que les services agricoles (conseil), l'Agence de promotion des coopératives (CPA) - qui aide les agriculteurs à s'organiser en coopératives – les institutions de microfinance (IMF), les transporteurs, etc.

Sorgho

Avant l'intervention de 2SCALE, aucune activité commerciale était organisée par les unions en ce qui concerne le sorgho blanc. Le partenariat est apparu comme une réponse à la question laissée en suspens autour de la culture durable du sésame, compte tenu de la baisse de la fertilité des sols, étant donnée la monoculture et la forte fluctuation des prix sur le marché. Tous les acteurs du PEA ont compris l'importance de la rotation des cultures, avec le sorgho par exemple, mais les agriculteurs étaient incapables de le vendre, et donc de développer un système de culture concurrentiel orienté sur le marché. Étant donné que Diageo voulait se procurer du sorgho auprès des unions, ces dernières considéraient comme un défi le fait de conserver cette multinationale comme client. Par conséquent, la compréhension des normes requises pour conserver l'acheteur était critique pour la réussite.

Les quatre unions, ensemble avec 2SCALE, le *Sesame Business Network* (SBN) de la Wageningen University and Research, les Agricultural Research Centers (ARC), les CPA et les services agricoles, ont entrepris des recherches en matière de rotation des cultures. Les essais faits sur les différentes cultures potentielles étaient dirigés par SBN, les ARC ainsi que la vulgarisation agricole. Une fois que le sorgho a été identifié comme une culture de rotation potentielle, 2SCALE a joué un rôle facilitateur quant à l'identification des gros acheteurs de sorgho, alors que les unions, les coopératives primaires et les CPA ont sensibilisé les producteurs à l'utilisation du sorgho en tant que culture de rotation. Utiliser le sorgho pour le brassage était un marché inexistant en Éthiopie, puisque toutes les bières du pays étaient exclusivement fabriquées à partir de malt d'orge. Les unions ont collecté différentes variétés de sorgho afin de les faire analyser par Diageo, et deux variétés furent en fin de compte retenues. L'ensemble du processus – à savoir la sélection des variétés, les différentes analyses en laboratoire et la « conception » du système de culture - a pris deux ans et demi.

Les unions et leurs coopératives membres se sont engagées à respecter les normes de qualité de la brasserie. En partenariat avec 2SCALE, les ARC et SBN, et les quatre unions



La préparation du sol, Ethiopie

ont déployé un programme de formation en cascade dédié au sorgho. La formation a été dispensée à 20 experts, qui ont à leur tour formé 150 agents de vulgarisation agricole. Ces agents ont eux-mêmes formés 2 545 producteurs aux bonnes pratiques agricoles et à la commercialisation du sorgho. En outre, 2 793 parcelles de démonstration ont été créées dans les 29 PEA. Sur ces parcelles, 8 591 producteurs ont été formés.

Dans l'accord passé avec Diageo, les unions et les coopératives distribuent les intrants nécessaires à la culture du sorgho et aident les producteurs à s'organiser par le biais de formations et au travers de démonstrations. Au moment de la récolte, les coopératives primaires collectent les produits auprès de leurs membres et les livrent aux unions, lesquelles sont responsables de la valeur ajoutée au moyen de tri, de nettoyage et de ré-ensachage, après quoi le sorgho est livré à l'entreprise.

En 2016, les quatre unions de coopératives d'agriculteurs ont pu conclure un accord de fourniture de sorgho blanc avec Diageo. Le contrat ainsi négocié offrait un avantage important aux cultivateurs de sorgho, car le prix était fondé sur des marchés de référence présélectionnés et définis par un comité conjoint de détermination des prix (comprenant Diageo, l'union des producteurs et les CPA, avec 2SCALE en tant qu'animateur). Les producteurs ont été en mesure d'obtenir un supplément de 7%, une incitation pour répondre à la norme de qualité. D'autres dispositions avec les unions et coopératives primaires ont également été convenues, ce de manière transparente. Comme aucun paiement anticipé n'était prévu par Diageo en faveur des unions eu égard au préfinancement des collectes auprès des coopératives et leurs membres, des dispositions ont été prises pour faire en sorte que le coût du crédit soit couvert par les unions. C'est la raison pour laquelle Diageo a payé



quatre mois supplémentaires de taux d'intérêt commercial, ce qui a permis aux unions de couvrir les frais engagés dans le processus de collecte.

Toutes les unions se sont totalement acquittées du montant contractuel, respectant la qualité convenue, dans le délai de livraison imparti. La vente de sorgho a amélioré le revenu des producteurs, car les membres de la coopérative ont reçu 77 % du prix final du sorgho, alors que les producteurs non membres n'ont reçu que 60 %.

Bien que Diageo soit devenu le principal acheteur de sorgho blanc, il y avait là une autre occasion de développer davantage le partenariat relatif au sorgho. Chaque année, près d'un demi-million de travailleurs voyage dans la région pour se consacrer à la culture du sésame, secteur qui demande de la main d'œuvre pour le semis, le désherbage, l'éclaircissage et la récolte. La plupart des ouvriers consomme des plats à base de sorgho ayant une très faible valeur nutritive. Afin de soutenir une meilleure nutrition, créer un marché supplémentaire en faveur des producteurs et générer une opportunité d'emploi pour les groupes de femmes, l'idée d'utiliser des recettes nutritives, telles que celles du « genfo », de l'« injera », de l'« ambasha » et de l'« atmite », pour nourrir les ouvriers, a été adoptée. En collaboration avec les quatre unions, 2SCALE a appuyé la création de quatre petites entreprises dirigées par des femmes, et impliquant quelques 120 femmes, qui produisent des plats nutritifs variés.

Légumes

Dans le cas de la Meki Batu FVGCU, le modèle d'affaire visait à accroître la compétitivité sur le marché de gros des légumes et à offrir des propositions de valeur claires aux différents segments de clientèle. L'union Meki Batu et sa coopérative membre, Bekelle Gerrisa, ont développé l'idée commerciale. Ils se sont rendus compte que le coût de production des légumes avait sensiblement augmenté au niveau des coopératives primaires et que cela en avait affecté leur compétitivité. L'étude de marché avait également confirmé cela et des analyses supplémentaires ont indiqué que la mauvaise gestion des parasites et maladies, une application inappropriée d'engrais ainsi qu'une mauvaise gestion de l'eau et de l'irrigation étaient les principaux contributeurs aux coûts de production élevés.

En conséquence, des manuels adaptés dédiés à l'application appropriée des engrais et à la gestion de l'irrigation ont été élaborés. La Meki Batu FVGCU a pu former 3 491 agriculteurs et agents de vulgarisation au paquet technologique à vulgariser. L'union a également organisé 156 parcelles de démonstration pour la formation de 1 176 producteurs supplémentaires. En parallèle, 2SCALE s'est associé avec CropLife Africa Middle East (www.croplifeafrica.org/) afin de mettre en œuvre un système de prestataires de services de pulvérisation au sein des PEA pour le traitement phytosanitaire des cultures. CropLife Africa Middle East est une organisation professionnelle qui représente l'industrie des intrants agricoles. Il s'agit d'une association d'entreprises internationales qui produit, entre autres, des pesticides et vend ses produits en Afrique et au Moyen-Orient. Parmi les 14 coopératives primaires, 25 prestataires de services de pulvérisation ont été formés et équipés pour fournir un service de pulvérisation, dans le but d'enrayer les maladies et contrôler les ravageurs. Ces trois activités ont réduit le coût de production de 28 % et, donc, apporté aux producteurs un avantage concurrentiel sur le marché.

Avec le soutien de 2SCALE, Meki Batu FVGCU a identifié trois segments de clientèle sur le marché des légumes, en a caractérisé ses acteurs, et mis au point des stratégies commerciales relatives. Les trois segments identifiés : i) les grossistes, comme principal marché pour les produits des agriculteurs afin de répondre aux fortes capacités de production ; ii) les institutions, à savoir un segment cible secondaire pour garantir un marché cohérent pour les produits ; et iii) les consommateurs pour soutenir le développement de la marque, tout en offrant de meilleures marges à l'union et ses membres.

Les résultats de l'étude ont été présentés et discutés lors d'un atelier, qui a abouti à une ébauche de stratégie commerciale. L'équipe de direction de l'union a affiné la stratégie, laquelle a ensuite été approuvée par le conseil d'administration. Chaque segment de clientèle dispose à présent de sa propre proposition de valeur, et l'équipe commerciale de l'union a été formée aux différentes stratégies pour chacun des segments.

La stratégie commerciale proposée pour Meki Batu FVGU s'est axée sur la redéfinition de la valeur des légumes en Éthiopie. Cela devait s'accomplir en aidant les producteurs à gagner la loyauté des collecteurs vis-à-vis de l'union, en développant la confiance et une certaine transparence dans le secteur des légumes. Il s'agissait de faciliter l'accès au marché libre et à l'information en matière de production, et également de s'assurer que les consommateurs paient seulement pour la valeur réelle offerte à travers la chaîne.

Avant cela, l'union ne disposait d'aucune stratégie spécifique pour des segments de clientèle particuliers ; il préférait à cela une approche globale. Une partie de la stratégie visant à accroître la capacité de l'union à faciliter des liens au niveau du marché consistait à donner davantage de visibilité à travers l'image de marque des produits. Une stratégie de marque a été développée, impliquant l'élaboration d'un logo et l'amélioration des points de vente au détail de l'union, qui les relie directement aux consommateurs. Cela signifiait élaborer des directives de merchandising visuel pour les bannières, uniformes, panneaux d'indication, étagères de présentation et panneaux publicitaires modernes.

Meki Batu FVGCU s'appuie sur six détaillants dans les villes d'Adama (un magasin), Addis-Abeba (3 magasins) et Dire Dawa (deux magasins). Les points de vente, cependant, ne disposaient pas des équipements requis pour le stockage et la présentation des produits. L'aspect extérieur des points de vente ne donnait d'indication ni sur la propriété, ni sur l'offre de produits. Les points de vente étaient connus et fréquentés pendant les vacances par la population urbaine de proximité qui achetait des oignons. Mais ils restaient fermés presque toute l'année. Après l'intervention de 2SCALE, l'union a ajouté d'autres fruits et légumes à l'assortiment vendu en magasin. En outre, quatre des points de vente disposent à présent d'un logo (la marque) afin de garantir la qualité et renforcer l'attrait des produits proposés.

De plus, l'union est devenue un fournisseur régulier d'Ethiopian Airlines, un client premium qui ne marchandera pas la qualité. Sous la supervision stricte des formateurs / coaches (d'abord employés sur une base de partage de coûts entre l'union et 2SCALE) à différentes étapes – au moment de la sélection des variétés de semences, les pratiques agricoles, le calendrier des récoltes, l'ajout de valeur sur le site d'emballage et en ce qui



Oignons produits par Meki Batu, Éthiopie

concerne la gestion des camions frigorifiques – Meki Batu FVGCU a été, ces deux dernières années, en mesure de maintenir un approvisionnement constant de légumes prêts à la consommation, sur une base hebdomadaire. Le marché conclu avec Ethiopian Airlines a également permis à l'union d'offrir un emploi à 33 femmes dans des activités d'ajout de valeur sur le site d'emballage.

Commercialisation accrue et partage du prix final avec les agriculteurs

Lorsque 2SCALE a commencé à travailler avec Meki Batu FVGCU, seulement 5% de la récolte totale des producteurs avait été commercialisée par l'intermédiaire de l'union. Mais fin 2016, cela avait augmenté, atteignant les 24%. Le pourcentage de sorgho commercialisé collectivement en 2016 est relativement faible, puisqu'il s'agissait de la première année de production, et de surcroît dans le cadre d'un projet pilote. Comme les unions continuent à améliorer leur efficacité en matière d'approvisionnement, la brasserie a promis de ne faire appel qu'à eux pour son approvisionnement en sorgho. Les unions s'engagent également auprès d'autres acheteurs. Toutes les activités commerciales ne peuvent donc pas être attribuées à la facilitation par 2SCALE. Dès lors, les données fournies représentent les ventes de produits obtenues grâce au partenariat avec 2SCALE (voir le Tableau 7).

Tableau 7 | Données relatives aux ventes de produits générées par les unions

Union (UCF)	Produits	Volume commercialisé (tonnes)	Producteurs impliqués (nbre)	Coûts de production (ETB/100 kg)	Prix payé à l'union (ETB / 100 kg)	Prix payé aux producteurs membres (ETB / 100 kg)	Prix payé aux producteurs non-membres (ETB/100 kg)
Selam	Sorgho	400	330	343.50	834	642	500
Dansha Auraro	Sorgho	400	335	369.80	777	583	450
Metema	Sorgho	460	370	353.00	777	583	450
Setite Humera	Sorgho	1160	1000	319.25	777	583	450
Meki Batu	Oignon	3341	1085	550	1050	935	800
	Tomate	2784	887	450	1055	945	900

La part du prix final accordée aux producteurs augmente lorsqu'ils vendent leurs produits par le biais des unions et non par des intermédiaires. Les accords établis avec les grandes entreprises (Diageo et Ethiopian Airlines) permettent en particulier aux coopératives d'augmenter la part des producteurs dans le prix final payé par l'acheteur (voir le Tableau 7). Ceci contribue à générer des revenus plus élevés pour les producteurs. De plus, tout bénéfice généré par les coopératives primaires est remboursé sous forme de dividendes à leurs membres, tandis que les unions versent des dividendes supplémentaires aux coopératives primaires, qui, en retour, paient les producteurs membres. Ces dividendes entraînent une augmentation des revenus pour les producteurs membres.

Professionnalisation des coopératives et unions

Afin de renforcer la capacité des unions à répondre aux exigences des coopératives primaires et celles des producteurs membres, 2SCALE a appuyé la professionnalisation des activités commerciales, la réorganisation des activités de commercialisation et support et, plus important encore, a aidé les unions à attirer, maintenir et accroître leur clientèle. À cette fin, 2SCALE a utilisé la méthode Business Model Canvas (BMC) ;

www.strategyzer.com) afin de développer des stratégies de vente spécifiques aux différents segments du marché. L'attention a été portée sur l'amélioration des relations des unions avec leurs membres, faisant en sorte que les unions changent de point de vue et considèrent le producteur comme l'acteur le plus important du processus. À cet égard, il reste de nombreux défis à relever pour réussir à transformer ces organisations en entreprises viables axées sur les besoins des producteurs, toujours au service de leurs membres et redevables vis-à-vis d'eux.

L'un des soucis majeurs est le faible niveau de professionnalisme, particulièrement celui des coopératives primaires. Elles sont gérées par de producteurs dont la plupart a un niveau d'éducation relativement faible. Ce qui limite leur capacité à chercher une nouvelle méthode de gestion susceptible de transformer les coopératives par la suite.

Le manque de transparence et de responsabilité minimale entre unions et coopératives primaires est un autre problème. De fait, l'on a pu observer une perte de sentiment d'appartenance en ce qui concerne les membres vis-à-vis de leurs organisations. Bien que le nombre de membres des coopératives et unions s'accroisse, un nombre considérable de producteurs, adhérents de la première heure, ne participent pas activement aux activités des coopératives et, par conséquent, des unions. Atteindre le plein potentiel en organisant les producteurs agricoles pour le développement durable de chaîne de valeur demeure un défi.

Enfin, le soutien incessant apporté aux unions et aux coopératives par les gouvernements représente également une difficulté. Cela a, d'une part, pratiquement amené à une parfaite intégration verticale dans les chaînes de valeur. D'autre part, cela a créé une dépendance et, dans de nombreux cas, les organisations paysannes attendent du gouvernement qu'il résolve leurs problèmes. Actuellement la majorité des coopératives primaires et des unions s'investissent dans la distribution d'intrants (engrais, semences, etc.), tout en espérant que le gouvernement puisse gérer tous les problèmes susceptibles de surgir.

Leçons tirées

L'expérience de 2SCALE en matière de soutien des unions et des coopératives primaires, afin qu'ils deviennent des acteurs majeurs du développement de l'agrobusiness inclusif, a montré leur potentiel et les possibilités de changements pouvant être réalisées en adaptant les activités aux conditions particulières des petits exploitants agricoles. Comprendre les défis particuliers ainsi que les circonstances dans lesquelles les petits exploitants agricoles opèrent est un point de départ clé. Connaître leur propre état d'esprit et leur perception des facteurs de risque est essentiel pour adapter les interventions.

2SCALE a évité les approches de type « taille unique » et « descendant », préférant appuyer coopératives et unions à identifier et comprendre leurs problématiques fondamentales, puis engager d'autres acteurs clés lorsque des solutions étaient proposées. Cependant, les unions sont restées les « maîtres d'œuvre » au cours du déroulement des activités. Une réelle appropriation des partenariats par les coopératives et unions était essentielle à la réalisation des objectifs définis par le partenariat.

Améliorer la professionnalisation au niveau des unions est essentiel pour transformer la théorie en pratique. Dépasser la faiblesse des organisations paysannes en ce qui se réfère à leurs mentalités et leur orientation commerciale, en plus du fait d'accroître leur niveau de professionnalisation, attirera différents segments d'acheteurs intéressés par l'ampleur de la production et désireux d'influencer le système de production afin de répondre à leurs attentes de qualité. L'expérience de 2SCALE a clairement démontré qu'avec un soutien stratégique, même limité, coopératives et unions sont en mesure d'adapter leurs services aux conditions particulières des petits exploitants agricoles, tout en séduisant de gros acheteurs. En agissant ainsi, les coopératives et les unions jouent un rôle clé en tant que moteurs du développement inclusif, avec la capacité d'adapter leurs services aux besoins particuliers des petits exploitants agricoles, lesquels, dans le cas contraire, ne seraient pas en mesure de s'intégrer dans des chaînes de valeur performantes.



Jeune femme transportant des brochettes de fèves de soja, Ghana

Photo de Joris Maatman

Attirer les jeunes vers l'agrobusiness

Thompson Ogunsanmi

MESSAGE CLÉ

Une approche axée sur la jeunesse consiste à poser des questions pratiques dans le but de développer des services sur mesure pour les jeunes, dans le secteur de l'agrobusiness. 2SCALE expérimente différentes options pour soutenir les jeunes entrepreneurs et producteurs. L'agriculture ne peut les intéresser que si elle est rendue attrayante et rémunératrice, donnant l'accès à la terre, aux finances et aux technologies, afin de la moderniser. Outre la production, une autre alternative a été explorée pour réussir l'inclusion des jeunes : la prestation de services spécialisés en faveur des acteurs de la chaîne de valeur.

Pourquoi se focaliser sur les jeunes dans les partenariats 2SCALE ?

L'intégration des genres n'est pas une nouveauté dans le programme de développement. Cela fait partie de la stratégie de 2SCALE depuis le début. En revanche, la focalisation sur la jeunesse dans l'agrobusiness ne s'est manifestée que plus tard. Une approche axée sur les jeunes implique de poser des questions pratiques, comme par exemple : qui sont les jeunes ? Et de quelle manière sont-ils impliqués dans les entreprises agricoles et les chaînes



Photo de Mahamane Toure

Jeunes dans un centre d'apprentissage maraîcher, Nigeria

de valeur agricole ? Une fois les réponses à ces questions obtenues, la première difficulté consiste à rendre le secteur réellement attractif pour les jeunes. Puis il est nécessaire d'assurer une équité par rapport aux acteurs plus chevronnés des chaînes de valeur, en rendant accessibles les opportunités et les avantages qui leur sont associés.

Grâce à son expérience, 2SCALE a appris que les partenariats peuvent être davantage ouverts aux jeunes si les approches existantes sont ajustées. Des tentatives visant à accorder une plus grande attention aux intérêts et capacités des jeunes dans les chaînes de valeur agricoles ont été faites lors de partenariats 2SCALE au Bénin, en Éthiopie, au Kenya, au Mali et au Nigeria. Si ces exemples ne représentent pas des approches parfaites de l'insertion de la jeunesse, ils constituent néanmoins des efforts honnêtes pour aborder la question.

Les agriculteurs et entrepreneurs de l'agrobusiness rencontrent des contraintes générales notoires, qui incluent, entre autres, l'accès aux finances, à la terre, aux marchés et aux technologies. Bien que ces contraintes soient couramment rencontrées par les agriculteurs de l'Afrique subsaharienne, elles le sont de façon exacerbée par les jeunes que le contexte social ne favorise pas en termes de revendication d'une place ainsi que de défis à relever tels qu'une hiérarchie rigide, entre autres facteurs. En outre, le problème du sous-emploi des jeunes en milieu rural demeure, le travail dans le domaine de l'agriculture étant principalement axé sur la famille, avec relativement peu d'emplois et de possibilités de générer des revenus pour les jeunes.

Il est important de se rendre compte que la catégorie des jeunes n'est pas homogène. La Charte africaine de la jeunesse définit la jeunesse comme « toute personne âgée de 15 à 35 ans », englobant une tranche d'âge de 20 ans, avec des individus considérés comme susceptibles d'avoir des besoins, des ambitions, des ressources et des niveaux d'enseignement différents. Un jeune homme de 30 ans vivant dans la banlieue de Nairobi et une femme âgée de 18 ans avec deux enfants, habitant au Mali rural, sont tous les deux identifiés comme jeunes, mais il est clair qu'ils relèveront des défis sensiblement différents. Il est impossible d'adopter une approche générale en matière d'inclusion des jeunes. Les expériences de 2SCALE offrent par conséquent des idées intéressantes pour faire face à la diversité des jeunes.

Où commencer ?

Afin de répondre à l'inclusivité des partenariats 2SCALE en ce qui concerne la participation des jeunes, il est important de tout d'abord comprendre la participation actuelle, ou non, des jeunes aux chaînes de valeur agricoles, ainsi que leurs contraintes et aspirations à travailler dans le secteur. En observant plus attentivement les partenariats, l'on a constaté que les jeunes sont impliqués dans différents rôles et fonctions des chaînes de valeur, et ce à des degrés différents.

La professionnalisation des activités agricoles est une voie à suivre pour le développement agricole. Donner à l'agriculture davantage l'image d'une « entreprise lucrative » et moins celle d'« un dur labeur, faiblement rémunéré », est plus attrayant pour tous, et encore plus particulièrement pour les jeunes. Un meilleur accès aux services et aux ressources est nécessaire et, grâce à cela, les jeunes sont autorisés à moderniser les activités agricoles et appliquer de nouvelles technologies pour en accroître l'efficacité.

Nouveaux dispositifs financiers

Les défis en matière d'accès à la terre et à la finance non seulement empêchent les jeunes ruraux de démarrer leur propre activité d'agrobusiness, mais n'attirent pas non plus les jeunes vers ce secteur, car ces derniers considèrent que l'agriculture n'est pas une option évidente. Cela revêt une importance particulière dans un contexte de migration rurale vers les centres urbains. Toutefois, l'accès au financement n'est pas un problème spécifique aux jeunes ; les garanties exigées (terrain, maison) représentent un important obstacle à la sécurisation des prêts. En dehors de cela, de nombreuses institutions financières ont tendance à mal comprendre la réalité agricole et à imposer des taux d'intérêt très élevés. Les objectifs poursuivis par les partenariats 2SCALE incluent un meilleur accès au financement en faveur des coopératives agricoles et autres entreprises rurales.

Dans la plupart des pays dans lesquels œuvre 2SCALE, les institutions financières actives dans les partenariats ont été analysées. Au travers de discussions, les partenariats ont développé des relations durables avec ces banques. Au Nigeria et au Bénin, par exemple, des protocoles d'accord ont été signés avec LAPO Microfinance Bank (MFB) et ALIDé (une institution de microfinance [IMF] au Bénin), en mettant l'accent sur les développements de la chaîne de valeur inclusive basée sur le genre (voir l'Encadré 34).

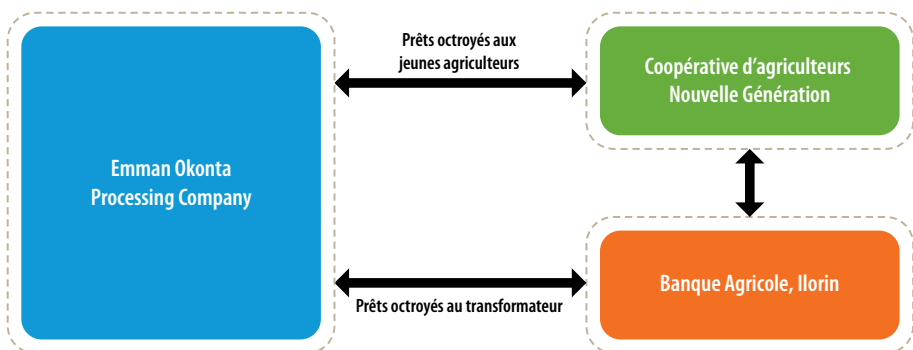
Des prêts sur mesure pour les femmes et les jeunes ont été développés avec LAPO MFB et ALIDé. Les prêts pour les jeunes ne nécessitent pas de garanties matérielles,

ENCADRÉ 34 | FONDS DE GARANTIE EXCLUSIVEMENT DESTINÉ AUX JEUNES ET AUX FEMMES POUR ACCÉDER AU CRÉDIT AU BÉNIN

Avec le soutien de l'ambassade des Pays-Bas au Bénin, le Centre international pour le développement des engrais (IFDC) s'est vu octroyer un fonds de garantie destiné à renforcer l'accès des agriculteurs au financement d'intrants spécifiques. En 2013, le fonds, autrefois utilisé dans le cadre du Projet Intrans Non Coton (PINC), a été transféré aux programmes 2SCALE et *Approche Communale pour le Marché Agricole* (ACMA). Un partenariat a été initié avec ALIDé dans le but d'améliorer de manière significative la portée de la microfinance dans l'agriculture et de promouvoir l'inclusivité dans le secteur de l'agrobusiness, en termes de disponibilité des services et produits financiers, dans chacun des deux programmes. Après trois ans d'utilisation de ce fonds pour l'ensemble des agriculteurs, 2SCALE a décidé d'utiliser exclusivement ce fonds de garantie pour les jeunes et les femmes, ce afin d'augmenter leur accès au crédit.

mais requièrent au contraire que le bénéficiaire du prêt fasse partie d'une coopérative professionnelle ayant un bon accès aux marchés. Les prêts accordés aux jeunes producteurs sont supervisés par l'organisation coopérative et garantis par l'acheteur, par le biais de l'achat du produit. Le prêt est acheminé par le biais de l'acheteur et transmis à la coopérative qui a conclu un accord avec l'institution financière. Ce modèle de financement tripartite, au sein duquel une entreprise agit comme catalyseur des finances, permet aux jeunes d'accéder au crédit (voir la Figure 19).

Figure 19 | Le modèle tripartite de financement des jeunes. Dispositif de financement des jeunes avec l'aide de l'entreprise Emman Okonta Processing et de la Banque Agricole située à Ilorin, au Nigeria



Garantir l'accès à la terre

L'accès à la terre est un obstacle majeur lorsqu'il s'agit de gagner sa vie avec l'agriculture en zone rurale. Une écrasante majorité de jeunes affronte des obstacles pour obtenir une parcelle de terre destinée à leur propre usage, et pouvoir la conserver et l'exploiter dans le

ENCADRÉ 35 | ACCÈS AUX TERRES POUR LA PRODUCTION POTAGÈRE

Au Bénin, les producteurs du Pôle d'Entreprises Agricoles (PEA) Sèmè-Kpodji, avec le soutien de 2SCALE, ont pu mettre en place un système avec la mairie permettant d'allouer des terres aux jeunes et aux femmes, afin qu'ils produisent des légumes. Des procédures et règles simples ont été instaurées afin d'assurer un accès facile à la terre.

but d'assurer leur propre subsistance. La transmission des terres s'effectue à un âge plus avancé, ce qui implique que les jeunes doivent attendre plusieurs années, généralement jusqu'à la mort de leurs parents, avant d'hériter de leur part de terre familiale. Dans de nombreux pays, la question de l'héritage des terres est hautement sensible, les femmes ayant rarement accès à la terre par ce biais.

2SCALE travaille sur les questions foncières de la même manière que sur la finance rurale ; les relations sont négociées et les capacités d'action collective en faveur de l'innovation technologique, organisationnelle et institutionnelle renforcées et, si cela est pertinent et réalisable, des innovations sont lancées dans le domaine de la propriété foncière. Toutefois, l'évolution des structures du régime foncier est un processus complexe et à long terme, et le programme n'entrevoit pas toujours les occasions de soutenir la capacité d'évolution des groupes dans le traitement de ces questions. C'est la raison pour laquelle 2SCALE a décidé de faciliter les interactions entre les intervenants sur le sujet, dans des zones où les partenariats sont actifs (voir l'Encadré 35).

Dans le cadre du partenariat du soja au Nigeria, le *New Face Fadama User Cooperative Group* a mobilisé les jeunes dans 16 zones de gouvernement local (ZGL) de l'État de Kwara, au Nigeria, ce afin de former un front commun demandant au gouvernement d'allouer des terrains publics aux jeunes afin qu'ils puissent les cultiver. Le groupe a dû s'enregistrer auprès du gouvernement et changé son nom, optant pour *Kwara Youth Integrated Farmers Organization of Nigeria* (KYIFON), afin de couvrir davantage de ZGL, permettant ainsi la participation d'un plus grand nombre de jeunes agriculteurs. Avec ce changement, 24 coopératives supplémentaires ont rejoint l'organisation. Ensemble, leur objectif principal était de sécuriser et signer un bail pour 422 hectares de terrain public.

2SCALE a fourni un appui pour développer les capacités nécessaires des responsables de la KYIFON, afin de leur permettre de négocier et gérer cette démarche. Il s'agissait de fortement accentuer la structuration de l'organisation, développer à la fois sa vision et sa mission, tout en ajoutant des procédures claires en matière de prises de décision et de communication. Des réglementations et gouvernances démocratiques ont été instaurées. Une stratégie a ensuite été développée pour attirer des acteurs du secteur public, dans le but de participer à la campagne et identifier les points d'entrée permettant d'influencer et, de fait, amener le Ministère de l'agriculture de l'État du Kwara à soutenir l'attribution de terrains publics à des membres de la KYIFON. 2SCALE a facilité l'organisation d'un débat pour présenter la stratégie, le 27 mars 2017. 2SCALE, le projet N2Africa dirigé par l'Institut International d'Agriculture Tropicale (IITA) et les agents d'un projet du Département britannique du

ENCADRÉ 36 | LES SERVICES DE CANNE À PLANTER OFFERTS PAR LES JEUNES

Dans divers partenariats 2SCALE, l'on a remarqué qu'adopter de nouvelles technologies agricoles, en particulier l'utilisation de la canne à planter, est attrayant pour les jeunes. Lors des séances théoriques et de démonstration des partenariats relatives à l'utilisation de la canne à planter, que ce soit au Bénin, au Mali, au Nigéria ou au Togo, les jeunes participants ont trouvé qu'il était plus facile d'adopter la technique requérant l'emploi de nouvelles technologies. Il en résulte que ces jeunes sont à présent fréquemment sollicités par les agriculteurs de ces quatre pays pour ensemercer leurs champs et appliquer l'engrais. Ils facturent 30 000 – 32 000 FCFA (soit 50 euros) par hectare pour une prestation comprenant l'application de semences de maïs et d'engrais au Mali et au Togo. L'enthousiasme des producteurs pour leurs services créé une opportunité commerciale pour les jeunes dans ces pays. Les avantages de ce travail comprennent des paiements en espèces et un court délai de prestation de services, permettant ainsi aux jeunes de passer rapidement à autre chose. La canne à planter nécessite un faible investissement et peut être utilisée sur une période relativement longue. L'entretien de la canne est simple et n'entraîne pas de frais supplémentaires.

développement international (DfID) travaillant sur l'aménagement du territoire, ont été invités comme observateurs. Au cours de ce forum, les défis rencontrés en ce qui concerne l'acquisition des terres destinées à la culture et la nécessité de terres publiques comme étant la seule option pour les jeunes s'ils veulent poursuivre leurs activités de production ont été évoqués. Ces débats ont abouti à la garantie de 442 hectares de terrain sur une période de 10 ans, les jeunes étant désignés comme les principaux utilisateurs. Le gouvernement a également accordé un bail aux jeunes agriculteurs par le biais de la KYIFON, qui sera en charge de la redistribution des terres entre ses jeunes membres.

Opportunités au-delà de l'agriculture

Prestations de services le long de la chaîne de valeur

Il résulte des partenariats 2SCALE que les jeunes peuvent jouer un rôle important dans les activités de la chaîne de valeur, au-delà du simple niveau de production. De telles opportunités n'exigent pas souvent un niveau élevé d'éducation, mais offrent une alternative pour un bon revenu, comparativement au travail occasionnel fourni dans l'exploitation agricole d'une autre personne. Les opportunités de travailler en allant plus loin dans les chaînes de valeur agricoles incluent le fait d'être employé par de grandes entreprises telles que FrieslandCampina (FC) et Nigerian Breweries ; ou encore pour certains jeunes, de créer leur propre activité d'agrobusiness, ce qui contribue à transformer des activités des chaînes de valeur. Soutenir l'élaboration de ces alternatives pour les jeunes améliore non seulement l'efficacité de la chaîne de valeur, mais s'attaque également à la question du sous-emploi dans les zones rurales.

En tant que prestataires de services, les jeunes peuvent se forger une clientèle à laquelle ils peuvent proposer des services spécialisés contre rémunération, tels que la pulvérisation de pesticides, la location de tracteurs, les services de transport et la gestion du contrôle qualité (voir l'Encadré 36).

Des prestataires de services spécialisés ont été prévus pour lutter contre l'infestation de mauvaises herbes au moment de la production agricole au Nigeria. Les prestataires de

services de pulvérisation (PSP) peuvent être des jeunes dotés d'un faible niveau d'instruction, qui reçoivent une formation pour appliquer avec précision et en toute sécurité des pesticides dans les champs des agriculteurs. Par conséquent, des PSP enregistrés et certifiés gèrent l'application des pesticides dans les champs des agriculteurs, réduisant les risques de contamination et de mauvaise utilisation des produits. 2SCALE a formé plus de 100 jeunes comme PSP. Ils ont été formés à l'utilisation du pulvérisateur dorsal, ainsi qu'à une utilisation sûre et une manipulation responsable des produits chimiques agricoles appliqués sur le manioc, le maïs et les légumes. Il s'agissait d'une opportunité idéale pour intégrer les jeunes dans trois partenariats différents (les partenariats 2SCALE pour le manioc, le maïs et les légumes). Les PSP facturent environ 6 000 nairas/ha pour le travail accompli. Par exemple, cinq PSP du Nord du Nigeria, qui travaillaient en équipe, ont offert leurs services à 117 agriculteurs en 2016.

En Éthiopie, 2SCALE a également fait usage du modèle des PSP pour développer les possibilités d'emploi pour les jeunes, dans le cadre du partenariat *Meki Batu Fruit and Vegetables Growers' Union*, dans la vallée du Rift (voir le Chapitre 12). Dans ce contexte, les légumes sont cultivés de manière intensive tout au long de l'année, confrontant les différents acteurs au défi de l'utilisation dangereuse et inefficace des pesticides. Afin d'atténuer ces problèmes, 2SCALE Éthiopie s'est associée à *CropLife Africa* afin d'instaurer le modèle des PSP. Il s'agit de jeunes formés dont les familles sont membres des coopératives de base impliquées dans le partenariat. Les PSP ont commencé à offrir des services à 500 fermiers, sur 400 hectares de terres, pour la production maraîchère. Ce modèle de PSP a également été reproduit au Ghana et au Mali.



Photo de Joris Maatman



Photo de Joris Maatman

Livraison de lait, Kenya

De telles activités génératrices de revenus issues de la prestation de services sont uniquement rentables au cours de la saison agricole la plus active et ne résolvent donc que partiellement le problème du sous-emploi. À l'intersaison, les jeunes migrent souvent vers les centres urbains afin de trouver un emploi. Ce problème pourrait être résolu par l'organisation d'activités hors saison au sein des PEA maraichers, qui ont besoin des PSP ; comme la culture d'oignons hors saison.

D'autres activités hors exploitation et hors saison pour les jeunes formés par 2SCALE sont des modèles de micro-franchise pour la distribution des produits du dernier kilomètre (voir le Chapitre 2 et le Chapitre 9). Cela attire principalement les jeunes, hommes comme femmes, désireux de démarrer en tant que micro-entrepreneurs dans une chaîne de valeur prometteuse (prenons, par exemple, les cas de GUTS Agro Industry en Éthiopie (voir le Chapitre 2) et de Promo Fruits au Bénin (voir le Chapitre 7).

Dans le cadre du partenariat FrieslandCampina (FC) (voir l'Encadré 15) et du partenariat Nigerian Breweries (NB) avec Psaltry (voir le Chapitre 5), des jeunes ont été actifs en tant que transporteurs. Ils ont été formés et employés pour livrer du lait frais et des tubercules de manioc aux centres de collecte de lait (CCL) et à l'usine de Psaltry. Ils ont en outre été formés pour comprendre les paramètres de qualité des deux entreprises et sont devenus une partie intégrante du dispositif de la chaîne d'approvisionnement en ce qui concerne la surveillance de la qualité des produits. Dans les deux cas, la livraison des produits doit être planifiée rapidement après le prélèvement et répondre à des critères très précis. Les tubercules de manioc sont envoyés à l'usine de Psaltry en moins de 24 heures, tandis que le lait doit être fourni au CCL entre 7 heures et 9 heures du matin. Au cours de l'organisation de ces processus, les défis identifiés ont été abordés par le biais de la formation et du renforcement des capacités des acteurs, afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services fournis. FC a employé de jeunes Peuls pour effectuer les contrôles de qualité à l'échelle des CCL. Cette approche communautaire a porté ses fruits, car ils sont devenus l'interface entre les producteurs et l'entreprise, facilitant les échanges et le dialogue.

L'un des problèmes majeurs rencontrés dans certains partenariats est l'absence de mécanisation dans les exploitations, permettant d'améliorer la productivité et de réduire les coûts de production. L'entreprise Hello Tractor, basée à Abuja, au Nigeria, cible les jeunes comme prestataires de services pour la location de tracteurs. 2SCALE a présenté l'idée à plusieurs partenariats, proposant des jeunes en tant que coaches en agrobusiness, et des projets pilotes ont été initiés avec les PEA Epe chilli, Gboko soybean, Makurdi soybean et Ayetoro maize. Un programme de formation portant sur la « mécanisation de l'agriculture » a été organisé pour 80 jeunes prestataires de services, en collaboration avec 2SCALE, l'IITA et Hello Tractor. La formation était axée sur l'agrobusiness, et notamment sur les aspects techniques et opérationnels des services liés au tracteur. Les tracteurs qui sont disponibles sur une base payante peuvent être loués afin d'effectuer diverses opérations agricoles, de la préparation du sol à la récolte. Le service peut être réservé par SMS, afin que les agriculteurs puissent facilement se connecter au prestataire de services.

Gagner en efficacité et en qualité avec les technologies de l'information et de la communication (TIC)

Les réservations par SMS sont un moyen d'améliorer les services dans le secteur agricole. D'autres nouvelles TIC, y compris les applications pour smartphone, gagnent lentement du terrain. Il serait dangereux d'assumer que tous les jeunes sont à l'aise avec la technologie. Cependant, en tant que groupe, les jeunes montrent de l'intérêt pour les nouvelles technologies et la manière dont ces outils peuvent être utilisés pour soutenir la professionnalisation et l'efficacité du secteur agricole.

Des applications telles que Farmforce®, une plateforme virtuelle, permettent la gestion à distance des cultivateurs. Farmforce® prend en charge le traitement des transactions (commande, facturation et paiement), la logistique (collecte, stockage et transport), l'assurance qualité (sécurité et traçabilité) et la gestion des processus (supervision de la production, de la distribution des intrants et de la vulgarisation) ; et elle facilite la collecte de données, comme les informations relatives aux parcelles agricoles, au désherbage, à l'application d'engrais et à la récolte.

L'application Farmforce® fournit également des informations opportunes et précises sur la production et l'approvisionnement (par exemple, les volumes disponibles). Selon Ife Gbamigboye, le gestionnaire de la vulgarisation de Psaltry, un jeune homme portant un grand intérêt aux TIC, « il vous suffit de vous rendre dans les champs des agriculteurs qui répondent aux réels besoins des producteurs, et non de vous limiter à des suppositions. Vous pouvez agir en vous basant sur des éléments tangibles plutôt que de prendre des décisions à l'aveuglette. » En raison des avantages indiscutables que Farmforce® apporte à Psaltry pour gérer sa planification des cultures, l'application a été rapidement adoptée comme outil de gestion principal. Le gestionnaire de la vulgarisation est d'avis que de tels outils rendent l'agriculture plus attrayante pour les jeunes parce qu'ils améliorent la gestion de la relation « exploitation agricole à entreprise » et offrent de meilleurs retours sur investissements.

L'on a remarqué qu'au Nigeria 80 % des formateurs 2SCALE de l'agrobusiness font partie de la catégorie « jeunes ». Pour tirer davantage profit de cette occasion d'inclure les jeunes dans les différents partenariats, 2SCALE a organisé un module de formation conçu pour les encourager (y compris les coaches) à renforcer leurs capacités d'utilisation des plateformes Internet gratuites, comme Wordpress et Blogger. Ces plateformes permettent de diffuser des informations relatives aux activités novatrices de l'industrie agroalimentaire, attrayantes pour les autres jeunes qui utilisent les plateformes afin d'accéder aux informations.

La formation visait également à montrer aux participants la façon dont on peut accéder à l'information à l'aide des différents outils des TIC. Cette approche permet d'accroître la connaissance des outils en ligne pour partager et accéder aux informations de la communauté agricole et rendre l'agriculture plus attractive pour les jeunes, en supposant qu'ils portent un certain intérêt aux nouvelles technologies. Les possibilités futures que 2SCALE pourrait explorer se concentrent notamment sur le potentiel des boutiques en ligne destinées aux consommateurs et les possibilités de relier les agriculteurs aux agro-dealers, à travers des solutions logicielles.

Leçons tirées

Les exemples fournis ne montrent pas l'inclusion systématique des jeunes dans les partenariats 2SCALE, mais ils constituent un excellent point de départ. Ils expliquent comment, dans le cadre du mandat des partenariats, il est possible de favoriser l'inclusion des jeunes dans le secteur de l'agrobusiness. Observer attentivement les opportunités offertes aux jeunes, non seulement dans le domaine de la production, mais aussi en dehors, comme la prestation de services, est nécessaire au développement de la chaîne de valeur. En exploitant le potentiel des jeunes, un impact positif est possible sur la productivité, l'efficacité et la qualité des opérations de la chaîne de valeur.

Les jeunes sont plus ouverts au changement, à savoir à l'adoption de meilleures pratiques, l'utilisation des nouvelles TIC, la création de nouveaux liens et l'adoption de différents modèles de financement. Ils sont souvent plus flexibles et engagés que leurs aînés. Par conséquent, impliquer activement les jeunes dans les partenariats 2SCALE contribue également à faire en sorte que les changements prévus soient (plus rapidement) opérés.



Jeune spécialiste offrant un service de pulvérisation pour la production de légumes

Relever les défis structurels pour impliquer les jeunes dans le secteur agricole est également important. La facilitation et le renforcement de leur capacité à défendre leurs intérêts en ce qui concerne la promotion de l'accès à la terre et la négociation d'accords pour leur permettre d'avoir accès au financement sont essentiels pour soutenir les agriculteurs jeunes et volontaires. Les TIC permettent d'aider à la gestion des exploitations agricoles ou de l'agrobusiness, et ne se concentrent pas uniquement sur l'agriculture de subsistance.

Pour les jeunes pour lesquels l'agriculture n'est pas une option, se spécialiser dans la prestation de services peut être un moyen de gagner sa vie. Les postes de pulvérisateur, transporteur et contrôleur de qualité sont de bonnes options leur permettant de subvenir à leurs besoins. Ce sont des options simples, qui ne nécessitent pas beaucoup de ressources, mais exigent un certain niveau d'éducation, c'est-à-dire savoir lire afin d'être en mesure de déchiffrer les étiquettes et les manuels. Une formation spécifique pour exercer ces activités peut facilement être suivie et permet d'acquérir les compétences nécessaires. Les approches de partenariat pour l'inclusion des jeunes dans ces domaines ont contribué à réduire les coûts de transport, améliorer la qualité des produits et atténuer les conflits avec les producteurs. Ouvrir ces postes aux jeunes est une option viable pour améliorer les services de la chaîne de valeur agricole, ce qui est la clé du développement du secteur agricole.

Il ne faut pas pour autant négliger les liens existants entre l'agriculture et d'autres secteurs tels que l'ingénierie et l'informatique. De ces relations plus étroites entre ces secteurs pourraient résulter des outils agricoles plus innovants, ainsi que le développement de logiciels pour l'agrobusiness et les services de livraison. Dans l'ensemble, ces liens et innovations peuvent rendre le secteur agricole plus attrayant pour les jeunes.

Dans le cas de partenariats futurs, une évaluation des possibilités offertes aux jeunes avant de développer des stratégies d'intervention est nécessaire pour comprendre la dynamique sous-jacente et les perspectives pour les jeunes. En ce qui concerne l'égalité des genres, 2SCALE a également proposé une approche et des outils prenant en compte les genres et les jeunes pour mieux intégrer les jeunes hommes et les jeunes femmes. Si la nécessité de relever des défis structurels, comme l'accès à la terre, pour soutenir le développement agricole et les agriculteurs de demain, est toujours d'actualité, il existe une réelle opportunité pour des jeunes qualifiés de vivre de l'agrobusiness.

Ce chapitre présente des exemples d'emploi de jeunes dans l'agriculture et la valeur ajoutée associée au niveau local. Les exemples de jeunes entrepreneurs ou d'entreprises inclusives offrant de nouvelles opportunités aux jeunes employés dans le secteur agroalimentaire, celui de l'agrobusiness, les domaines de la commercialisation et de la distribution finale de produits alimentaires sont encore rares. Cependant, il se pourrait fort bien qu'il s'agisse des segments les plus attractifs de la chaîne de valeur pour les jeunes, car ils offrent des perspectives nouvelles et intéressantes pour la modernisation du secteur et la génération de profits plus importants. Cela reste à étudier plus en détail.



Brochettes de fèves de soja à l'école

Photo de Mahamane Toure

Création de réseaux locaux pour le développement de l'agrobusiness inclusif

François Dossouhoui

MESSAGE CLÉ

Investir dans l'établissement de réseaux d'acteurs locaux est important dans la réalisation de l'agrobusiness durable et inclusif. De tels réseaux locaux nécessitent initialement un investissement conjoint de ressources à la fois publiques et privées. Une fois établis, des partenariats d'agrobusiness inclusif peuvent soutenir les réseaux locaux.

Introduction

2SCALE établit des partenariats public-privé (PPP) afin de soutenir des modèles d'agrobusiness inclusifs, qui contribuent de manière durable au développement économique rural, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle et à la réduction de la pauvreté. Le marché alimentaire en plein essor dans les pays dans lesquels opère 2SCALE offre une occasion formidable de développement économique. L'évolution du secteur de l'agrobusiness offre également un grand potentiel pour réduire la pauvreté rurale dans ce

contexte de demande croissante de produits agricoles. Toutefois, pour que les partenariats de l'agrobusiness aient un effet significatif sur la réduction de la pauvreté, il faut que leurs conditions et configuration soient définies dans le détail.

L'approche utilisée par 2SCALE pour développer les relations dans le secteur de l'agrobusiness inclusif s'articule autour de la formation de Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA). Un PEA est un réseau multi-acteurs opérant au niveau local. Il implique tous les acteurs locaux en quelque sorte reliés à un produit particulier, et qui cherchent des solutions pour leurs intrants, production, problématiques de transformation et de commercialisation, tout comme des occasions d'améliorer leur compétitivité ainsi que leur performance collective. Aussi bien les acteurs de la chaîne de valeur (distributeurs d'intrants, agriculteurs, transformateurs, commerçants, etc.) que les prestataires de services (transporteurs, fournisseurs de crédit, agents des services de vulgarisation, chercheurs, prestataires de services commerciaux, etc.) peuvent faire partie d'un PEA.

Ce chapitre présente les principes, les objectifs et le processus de développement des PEA, décrit le rôle des formateurs dans le processus, et débat de la façon dont les PEA peuvent être maintenus au fil du temps.

Objectifs des PEA

Comme objectif général, les PEA doivent assurer la compétitivité des partenaires de l'agrobusiness à partir d'une localité ou d'une zone géographique sur un marché plus large. Dans un PEA, les intérêts des producteurs agricoles, commerçants locaux, transformateurs, transporteurs et prestataires de services convergent tous dans la même direction. Pour développer et maintenir un avantage concurrentiel sur un marché plus vaste, la collaboration entre les acteurs d'un PEA est essentielle. Le PEA peut également inclure les courtiers locaux, lesquels sont souvent accusés de vouloir maximiser leurs propres résultats et sont exclus des programmes de développement de la chaîne de valeur (voir l'Encadré 37). Le développement d'un PEA est facilité par 2SCALE autour d'une culture spécifique et de ses produits dérivés, pour s'assurer que les participants au PEA aient un intérêt commun, ainsi qu'une vision claire.

Maïs jaune, Mali



Photo de Mahamane Toure

ENCADRÉ 37 | LES COURTIERS EN LÉGUMES DEVIENNENT PARTENAIRES DANS LE PEA

Les négociants et intermédiaires ont mauvaise réputation au Kenya. Ils sont néanmoins critiques dans de nombreuses chaînes de valeur impliquant les petits exploitants agricoles. Les acheteurs en gros ne collectent pas les produits des exploitations agricoles individuelles (ou même des coopératives) car les quantités disponibles sont généralement faibles. Au lieu de cela, les courtiers identifient les petits exploitants offrant des produits et les leur achètent directement sur place, pour le compte des négociants dont le rôle consiste à stocker en vrac. Les courtiers offrent un service essentiel, et ils disposent de qualifications uniques, telles que la connaissance du marché local, la flexibilité et, souvent, un lien à long terme avec la communauté. Mais ils gagnent leur vie grâce à la marge obtenue entre l'achat et la revente et sont de fins négociateurs. Ceci donne aux courtiers une mauvaise réputation, car ils « récoltent ce qu'ils n'ont pas semé ».

KIAMA, une coopérative de production et de commercialisation de légumes située dans le Kenya central, cultive des choux, des choux frisés, du poivre, des tomates et d'autres légumes destinés au marché de Nairobi. Comme d'autres petites coopératives, KIAMA compte sur les courtiers pour la commercialisation de sa production. Lorsqu'ils œuvrent pour la création d'un PEA maraîcher, les acteurs identifient plusieurs courtiers avec lesquels ils travaillent sur une base ad hoc et leur demandent de se joindre au PEA.

La volonté du PEA de développer le secteur maraîcher local a amené à une renégociation des termes d'échange relatifs au *terere* (*amaranthus*). Les membres de la coopérative ont accepté de vendre exclusivement à des courtiers sélectionnés. Ils ont en outre mis au point un calendrier de production afin d'assurer un approvisionnement stable tout au long de l'année. Les courtiers ont de leur côté décidé de prélever les produits directement sur le lieu de production, avec une majoration de 40 % par rapport au prix d'achat initialement prévu pour les courtiers, et une majoration de 20 % par rapport au prix de vente sur le marché local. L'accord a engendré une augmentation à la fois de la production et des ventes. En six mois, les membres ont vendu plus de 40 tonnes de *terere*, soit quatre fois plus par rapport à l'année précédente.

Pour les producteurs, le catalyseur a été le prix. Précédemment, les membres devaient choisir entre vendre leur *terere* directement chez eux pour KSh 20/kg, ou le transporter jusqu'au marché le plus proche, à 30 kilomètres de chez eux, et le vendre pour KSh 24/kg. Aucune des deux options n'était attrayante. À l'heure actuelle, les producteurs obtiennent en moyenne KSh 28/kg en vente directe à la ferme, et les courtiers bénéficient toute l'année d'un approvisionnement en *terere* de bonne qualité. Bien qu'aucun contrat formel écrit n'ait été signé, l'accord est toujours d'actualité.

Mary Munyutha ne cesse de sourire en se rendant à la banque. Après deux séries de ventes (*le terere* peut être semé, moissonné et vendu, le tout sur un cycle d'un mois et demi), sa production s'est vue multipliée par cinq et lui a permis d'installer un système d'irrigation en goutte à goutte. Elle prévoit de doubler à nouveau le terrain de *terere* en 2017 et d'expérimenter de nouvelles cultures telles que le melon pepino, qui représente un marché de niche croissant pour les consommateurs soucieux de leur santé à Nairobi.

Pour réaliser et maintenir un avantage concurrentiel sur un marché plus large, les PEA poursuivent cinq objectifs spécifiques :

- 1 la responsabilisation des acteurs locaux pour un agrobusiness juste et équitable ;
- 2 la co-innovation pour régler les problèmes et saisir les opportunités ;
- 3 l'instauration de relations commerciales efficaces pour la commercialisation de produits ;
- 4 la facilitation de l'accès aux intrants ;
- 5 l'amélioration de l'accès aux services.

L'on espère d'un PEA, après une intervention de 2SCALE, qu'il soit en mesure de poursuivre ces objectifs de manière autonome, sans aucune aide extérieure.

ENCADRÉ 38 | LE MAÏS JAUNE AU MALI

Au cours de la première saison d'approvisionnement en maïs jaune contracté par des organisations de producteurs pour la Société Nama et Fils (SONAF), le prix du marché local pour le maïs jaune a dépassé le prix contractuel. En réponse, les dirigeants de trois organisations de producteurs (Kignan, Ktiorni et M'pégnesso) de la région de Sikasso ont contacté la SONAF pour initier une négociation. Ils sont parvenus à se mettre d'accord sur une augmentation du prix au nom des 10 organisations de producteurs réunies au sein du PEA. Ils ont en outre ajusté le cahier des charges pour la saison suivante, s'assurant que la tarification prendrait en considération les fluctuations des prix sur le marché (voir le Chapitre 4).

Responsabilisation des acteurs locaux

La responsabilisation des acteurs locaux est le principal objectif dans l'établissement des PEA. Lorsque les acteurs locaux collaborent étroitement, ils ont plus de poids dans le vaste secteur de l'agrobusiness. Leur production combinée représente un marché important et, en tant que groupe, ils sont davantage en mesure de négocier des contrats intéressants. Au Mali, par exemple, des producteurs de maïs et des collecteurs communautaires, réunis au sein d'un PEA, ont été en mesure de négocier le dispositif de tarification utilisé pour l'achat de leur maïs jaune (voir l'Encadré 38). Un autre exemple de responsabilisation d'un l'acteur local concerne le Nigeria, où un PEA s'est formé autour du manioc, afin d'en approvisionner l'entreprise de commercialisation et de transformation Psaltry (voir le Chapitre 5). Des syndicats des transports locaux, en collaboration avec des acteurs du PEA, ont identifié des taxations non-réglées et établies sans fondement sur leurs véhicules chargés de tubercules de manioc au passage des barrages routiers policiers. Il s'agissait d'une importante contrainte, en raison de l'imprévisibilité des coûts et des retards imputés sur le transport. Ensemble, ils ont réussi à persuader la police locale de réduire ces « taxations informelles » payées aux postes de contrôle et de les remplacer par une redevance formelle, prévisible, pour laquelle ils reçoivent un autocollant à placer sur leur pare-brise (voir l'Encadré 39).

Co-innovation pour régler les problèmes et saisir les opportunités

Le second objectif des PEA est la co-innovation. Les PEA doivent être capables de répondre efficacement aux circonstances changeantes et aux nouvelles opportunités ainsi que de

ENCADRÉ 39 | LE PÔLE DU MANIOC NÉGOCIANT AVEC LA POLICE AU NIGERIA

Grâce au renforcement et à la responsabilisation des activités du partenariat Psaltry du manioc au Nigeria (voir le Chapitre 5), les syndicats des transports locaux, agissant au sein de leur PEA local, ont pu convaincre les autorités policières locales de stopper leurs extorsions sur les camions de manioc qui utilisaient des itinéraires locaux. Une modeste redevance fixe pour chaque véhicule a été conclue, pour laquelle un autocollant peut être obtenu et placé sur le pare-brise, indiquant que le véhicule a effectivement payé la taxe. Il s'agit d'une réalisation historique, qui a contribué à une réduction des coûts de transport du manioc, ainsi qu'à une plus grande rapidité de livraison, évitant que les tubercules ne se gâtent. Cet avantage a été partagé entre les agriculteurs grâce à une réduction des frais de transport du manioc.

maintenir et éventuellement accroître la compétitivité sur un marché plus vaste. Les PEA se concentrent principalement sur l'innovation qui impacte la rentabilité et l'efficacité de leurs opérations sur le terrain. Toutefois, cela ne signifie pas que les idées d'innovation prennent exclusivement source dans le réseau local. Bien au contraire, au travers de leur organisation, les PEA obtiennent un meilleur accès aux idées innovantes provenant de l'extérieur, en bâtissant un réseau de personnes et d'organisations doté de connaissances et expertises intéressantes pour leur agrobusiness.

En Éthiopie, par exemple, des producteurs maraîchers de la vallée du Rift ne parvenaient pas à être compétitifs sur le marché (voir le Chapitre 12). Néanmoins, en se mettant efficacement en relation avec des experts indépendants d'Agrierra et de l'Institut éthiopien pour la recherche agricole, des PEA situés à Abosa, Adami Tukli, Dugda et Meki Batu ont pu professionnaliser leurs technologies de production. Ils ont ainsi réduit leurs coûts de production par unité de produit de 28 %, ce qui les a rendus compétitifs sur le marché.

L'objectif ultime est de bâtir un réseau d'agrobusiness local fiable, capable de répondre aux changements inévitables dans la réalité du marché. Le partenariat des agrumes au Ghana offre l'exemple d'une réponse efficace face un marché changeant : dans ce cas, les PEA ont pu surmonter l'insolvabilité brutale de leur plus important acheteur unique et chercher d'autres acquéreurs pour leurs oranges, et ainsi poursuivre une production rentable (voir l'Encadré 40).

Faciliter l'identification des contraintes et des opportunités pour évoluer n'est qu'un point de départ. L'essentiel est d'expérimenter et piloter des solutions. L'amélioration des pratiques de production par le biais des producteurs maraîchers dans la vallée du Rift,

ENCADRÉ 40 | PARTENARIAT DES AGRUMES AU GHANA : DES PÔLES RESPONSABILISÉS, RÉSILIENTS AUX CHANGEMENTS SOUDAINS SUR LE MARCHÉ

En 2015, Fruittiland, le principal acheteur et transformateur d'agrumes produits par les agriculteurs des régions centrale, orientale et Ashanti au Ghana, a dû faire face à des retards quant à l'obtention des financements attendus pour le fonctionnement de l'usine. En décembre 2015, au début de la saison des récoltes, l'entreprise a annoncé la suspension de ses opérations jusqu'à nouvel ordre. Cette décision menaçait de briser le commerce équitable et les chaînes de valeur classiques des jus d'agrumes, mis en place depuis plus de quatre ans, et de priver plus de 3 800 agriculteurs d'agrumes d'un marché. Les producteurs devaient en toute urgence trouver un autre acheteur pour leurs produits.

2SCALE a facilité un atelier de « diagnostic et conception », avec des acteurs issus de huit PEA d'agrumes, incluant les agriculteurs, les services de soutien aux entreprises (SSE) et d'autres partenaires. L'objectif était d'aider les pôles d'agrumes à développer une stratégie pour cibler d'autres marchés conventionnels et du commerce équitable. Avec l'appui des acheteurs de jus néerlandais, Verbruggen Juice et Fair Trade Original, un accord a été négocié avec une autre entreprise de transformation ghanéenne, Pinora. Par le biais de la structure du PEA, la situation a pu être expliquée aux agriculteurs, lesquels ont été réintégrés dans le processus de certification du commerce équitable, et des groupes de pulvérisateurs professionnels de pesticides, des transporteurs et d'autres partenaires locaux ont pu être mobilisés afin d'initier des relations commerciales avec Pinora. De son côté, Pinora s'est engagée à offrir une formation et des services de vulgarisation et a signé des contrats d'achat d'agrumes pour 300 tonnes de fruits sur l'année 2016 (voir le Chapitre 8).

en Éthiopie, par exemple, a été le résultat de tests et d'adaptation des technologies de production améliorées proposées par les chercheurs (voir le Chapitre 12).

Le processus d'expérimentation conjoint et de pilotage répond à un double objectif. Le premier objectif est d'aborder un problème particulier et d'expérimenter des solutions possibles. Toutefois, l'efficacité de l'action commune en tant qu'outil de renforcement de la confiance entre les acteurs locaux et le renforcement du fonctionnement des PEA ont autant d'importance. Cela offre une raison de se réunir et d'apprendre les uns des autres. Par conséquent, un projet pilote visant à résoudre un problème particulier peut devenir un point de départ pour identifier et initier des actions autour de la prochaine occasion de changement. L'intérêt commun et la proximité des acteurs sont les composantes essentielles pour instaurer la confiance et initier le développement des affaires.

La co-innovation résultant des PEA ne se développe pas automatiquement. Il s'agit d'un processus nécessitant un facilitateur de confiance, doté de la capacité de comprendre et relier les différents acteurs entre eux. Le temps investi dans le processus de facilitation, particulièrement à la naissance du PEA, est significatif. Et même une fois les PEA établis, la facilitation demeure nécessaire, quoiqu'à un moindre niveau d'intensité. Les PEA doivent donc trouver un moyen de couvrir les coûts de cette facilitation, afin d'assurer leur propre continuité.

Instauration de relations commerciales efficaces pour la commercialisation de produits

Le troisième objectif des PEA est de chercher à instaurer les relations d'agrobusiness inclusif, dont pourront bénéficier les acteurs locaux. Alors que les PEA sont centrés sur les agriculteurs et leurs organisations, d'autres acteurs jouent également un rôle important. La création de nouvelles relations commerciales au niveau local – ainsi que l'amélioration des relations existantes – au sein du PEA et avec des acheteurs non affiliés au PEA, constituent l'un de leurs principaux objectifs. De telles relations commerciales peuvent être locales, comme c'est le cas avec le PEA du soja au Bénin (voir l'Encadré 41), mais elles peuvent aussi engager des acheteurs de niveau national ou même international.

ENCADRÉ 41 | DÉVELOPPEMENT D'UN PARTENARIAT D'AGROBUSINESS LOCAL : LE SOJA AU BÉNIN

Au Bénin central et méridional, la production de soja est apparue comme une alternative prometteuse de revenus pour les petits exploitants, apte à remplacer celle du coton sur des sols improductifs et épuisés. Les PEA du soja se sont constitués dans le but de fournir FLUDOR et la *Société des Huileries du Bénin* (SHB), en collaboration avec des transformateurs d'huile de soja. Après une année, il est devenu évident que les transformateurs ne pouvaient pas payer un prix rémunérateur pour le soja. Ils n'avaient pas non plus l'ambition d'accroître l'inclusion des petits exploitants dans la chaîne de valeur. Au lieu de cela, le PEA a initié une association entre les producteurs de soja et les groupes de femmes transformant les graines de soja en fromage et kébabs pour la base de la pyramide (BdP) du marché, comme une alternative saine et accessible à la viande. À présent intégrés dans le PEA, ces transformateurs locaux sont devenus une composante essentielle de du partenariat. 2SCALE a travaillé avec les producteurs sur les bonnes pratiques agricoles, l'accès aux variétés améliorées de soja, l'accès aux inoculants de Rhizobium et le développement des relations commerciales avec les associations féminines (voir le Chapitre 2).



Séance de formation du PEA du maïs, Mali

Faciliter l'accès aux intrants

Le quatrième objectif des PEA est de faciliter l'accès aux intrants par le biais de relations commerciales améliorées avec les fournisseurs. Les distributeurs d'intrants locaux sont délibérément inclus en tant que partenaires au sein des pôles. Les fournisseurs d'intrants ont un intérêt économique direct à améliorer leur offre, afin de mieux répondre à la demande de l'agriculteur. Par le biais des PEA, la demande et l'offre d'intrants peuvent être mieux coordonnées, et des solutions offertes là où les intrants appropriés ne sont pas disponibles. En Éthiopie, par exemple, les paysans d'un PEA du sorgho ont réussi à négocier l'accès à la variété de sorgho qu'ils voulaient cultiver (voir l'Encadré 42). De même, au Ghana, des producteurs de soja ont appris qu'ils pouvaient améliorer leur productivité grâce à l'utilisation des inoculants *Rhizobium* ; toutefois, les inoculants n'étaient pas disponibles à l'achat dans le pays. Par le biais du PEA, un fournisseur volontaire a été identifié, ce dernier ayant repéré une occasion commerciale dans le développement de l'importation et de la distribution d'inoculants de *Rhizobium* et, sur le plus long terme, de la production locale des inoculants. Au Kenya, les PEA du riz ont joué un rôle déterminant en donnant accès aux briquettes d'engrais d'urée pour le placement profond ainsi qu'aux engrais mélangés pour l'application basale (voir l'Encadré 22).

ENCADRÉ 42 | ACCÈS AUX INTRANTS EN ÉTHIOPIE : LA VARIÉTÉ PRÉFÉRÉE DE SORGHO

Les PEA du sésame à Dansha, Setit Humera et Metema travaillent à l'amélioration des revenus de la culture de sésame en rotation avec le sorgho. Ils ont testé des variétés de sorgho différentes, lancées par l'Institut éthiopien de recherche agricole (Ethiopian Institute of Agricultural Research (EIAR)) et identifié la variété de sorgho blanc « Deber » comme étant leur préférée, eu égard à sa double capacité, aussi bien comme composant de la principale denrée « ingera » que comme ingrédient dans la production industrielle de la bière.

Pour accéder à des semences de qualité de cette variété, les PEA ont dû faire du lobbying au niveau même de l'État, car l'attribution de semences aux coopératives d'agriculteurs est habituellement décidée centralement par l'agence agricole régionale, et les variétés sont allouées de manière aléatoire aux coopératives agricoles, sans jamais prêter attention à leurs préférences.

Actuellement, les unions coopératives, représentées dans les PEA, fournissent chaque année environ 3 000 tonnes de sorgho à la brasserie Meta Abo, une filiale de Diageo, en Éthiopie. Le sorgho est devenu une récolte de rotation rémunératrice pour le sésame, rendant le système agricole plus durable (voir le Chapitre 12).

ENCADRÉ 43 | ACCÈS AUX SERVICES : PRESTATION DE SERVICE DE PULVÉRISATION EN ÉTHIOPIE

À Meki Batu, Éthiopie, le PEA des légumes a identifié l'inefficacité de la gestion des mauvaises herbes et de la lutte contre les ravageurs comme une contrainte majeure pour la production. Un défi associé lié au fait que les produits phytosanitaires étaient appliqués par des agriculteurs ou des ouvriers sans aucune formation ne pouvant pas assurer une application efficace et sûre. Par le biais de 2SCALE, le PEA a bénéficié du soutien de Crop Life Africa. Des jeunes sans emploi, motivés, qui ont terminé leurs études secondaires, ont été formés. 15 d'entre eux ont été qualifiés comme prestataires spécialisés dans la pulvérisation et offrent actuellement des services professionnels de protection des cultures aux agriculteurs de la région (voir le Chapitre 12).

Amélioration de l'accès aux services

Le cinquième objectif des PEA est de faciliter l'accès aux services. Grâce à l'organisation des acteurs du PEA, l'accès aux services agricoles souhaités devient plus aisé. Les prestataires de services locaux font partie du PEA, et les liens tissés avec des services non locaux sont facilités grâce au statut du pôle : il s'agit d'un réseau local de plusieurs intervenants, non de producteurs individuels, ou d'un groupe d'agriculteurs, ou encore d'une coopérative. Les transformateurs de soja au Bénin, par exemple, ont été formés à une technique améliorée de transformation pour faire du fromage de soja (voir le Chapitre 2). Cela est devenu possible grâce au PEA, qui a intégré des prestataires de services locaux disposant d'un bon réseau. En Éthiopie, des prestations de services spécialisés de pulvérisation ont été développées après avoir identifié l'inefficacité de la protection phytosanitaire dans la production des légumes du PEA (voir l'Encadré 43).

L'inclusion financière peut également être améliorée par le biais des PEA. En donnant accès à un plus grand nombre de clients, les PEA constituent une plateforme pour que les institutions financières puissent offrir leurs services. La structure des PEA, qui vise à tester et adapter des solutions, les situe comme de bons partenaires pour les institutions financières, lesquelles cherchent à innover et adapter leurs services aux agriculteurs. Au Mali, les agriculteurs ont obtenu des crédits d'intrants pour la production de maïs jaune,

ENCADRÉ 44 | ACCÈS AUX INTRANTS À CRÉDIT POUR DES PRODUCTEURS DE MAÏS JAUNE AU MALI

L'inaccessibilité aux intrants agricoles a posé un problème à un PEA du maïs jaune au Mali, car la production obtenue sans les intrants appropriés était de mauvaise qualité, et donc non rentable. Avec la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA), un programme de crédit sur mesure a été mis en œuvre pour la chaîne de valeur afin d'assurer l'accès aux intrants aux producteurs de maïs jaune.

Sur la base d'un contrat de fourniture de maïs jaune entre les organisations de producteurs et la SONAF (l'acheteur de maïs), la BNDA octroie le crédit. Elle paie le fournisseur d'intrants pour sa livraison aux agriculteurs. Le crédit est remboursé à la banque par le biais de la SONAF, qui retient le montant dû par l'organisation paysanne, laquelle règle l'encours de crédit en suspens auprès de chaque agriculteur. Ce système de crédit a contribué à intensifier la production. Le volume de maïs jaune produit et commercialisé avec la SONAF est passé de 8 000 à 28 000 tonnes en trois ans (voir le Chapitre 4).

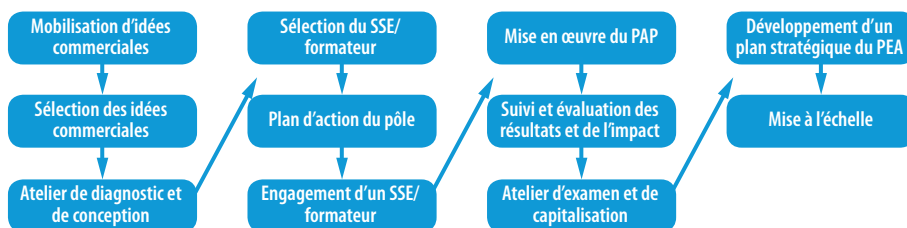
basés sur un contrat d’approvisionnement signé avec l’acheteur. Les négociations pour l’accès au crédit ont été facilitées par le biais du PEA (voir l’Encadré 44).

Formateur au sein d’un pôle d’entreprises agricoles

La prise en charge par 2SCALE de l’émergence des PEA est un processus multipartite, taillé sur mesure, s’appuyant sur une série d’étapes génériques (voir le Schéma 20). Le processus commence par une invitation à soumettre des idées commerciales, par le biais de différents canaux. 2SCALE présélectionne les candidatures et liste les idées admissibles. Après plusieurs vérifications croisées sur le terrain et des échanges avec le champion, 2SCALE lance le processus pour soutenir l’établissement des PEA, bâtis autour des champions d’agribusiness. Cela comprend les étapes suivantes :

- Identification et invitation des parties intéressées susceptibles de jouer un rôle au sein du pôle ;
- Évaluation de l’efficacité, la compétitivité et la pénétration du marché par le(s) produit(s) associé(s) à l’idée commerciale proposée par le champion d’agrobusiness ;
- Identification des principaux défis et solutions possibles ;
- Expression de la compréhension commune des contraintes et opportunités commerciales des acteurs locaux ;
- Élaboration et application d’un plan d’action annuel pour le pôle (PAP) ;
- Suivi et évaluation de la mise en œuvre du PAP et de ses ajustements ;
- Élaboration d’un plan stratégique pluriannuel pour le PEA.

Figure 20 | Étapes du processus de formation d’un PEA



Afin de faciliter les processus subséquents de développement du PEA, un formateur de l’agrobusiness est identifié par 2SCALE. Ce formateur est un facilitateur du processus, qui, à temps partiel, soutient l’établissement et le développement du PEA. Les interventions et les tâches attendues du formateur comprennent :

- la gestion des réunions du PEA ;
- la facilitation de l’interaction des intervenants pour la co-innovation, par le biais de l’apprentissage expérientiel et la recherche-action ;
- la facilitation des relations de marché pour les produits et les intrants agricoles ;
- le renforcement des capacités techniques en matière de production agricole, de gestion post-récolte ou de transformation des produits ;
- le renforcement des compétences sur des sujets tels que l’analyse économique, la commercialisation, et le suivi-évaluation ;
- la facilitation de l’accès à la connaissance, en cherchant l’information et en impliquant une expertise extérieure, le cas échéant.

Soutien du formateur

Un formateur est choisi localement et peut être issu d'une organisation de producteurs locale, d'une entreprise d'agrobusiness (distributeur d'intrants, commerçant, transformateur) ou d'une structure d'appui (vulgarisation, recherche, gouvernement local, consultant ou organisation non-gouvernementale [ONG]). L'expérience et l'éducation, les compétences réelles, la disponibilité et, tout aussi importante, la proximité avec le pôle sont les critères principaux dans le choix du formateur.

Un formateur doit avoir la capacité d'écouter, observer, poser les bonnes questions et stimuler la réflexion et l'analyse, tout en restant neutre. Les solutions et les idées doivent provenir des acteurs eux-mêmes, plutôt que d'être imposées par le formateur. Ce dernier facilite les processus de décision entre les différents acteurs et les stimule dans leur réflexion et la documentation de leurs expériences. Un bon formateur de l'agrobusiness doit savoir communiquer, être orienté sur le service et innovateur, avec d'excellentes capacités de facilitation. En outre, un formateur a besoin d'être proactif dans la recherche de liens et de possibilités de réseautage pour le PEA, à l'extérieur de la communauté locale. Au-delà de ces qualifications clés, la diversité entre les formateurs (en termes de genre, d'âge, d'expérience professionnelle, d'origine ethnique, etc.) enrichit les échanges entre eux et la génération d'options de coaching innovantes.

Les formateurs sélectionnés auront besoin de renforcer leurs capacités afin de contribuer au PEA et d'assumer efficacement leurs responsabilités. 2SCALE met au point un programme de formation et de tutorat intensif destiné aux formateurs. Les programmes de renforcement des capacités sont conçus pour les formateurs et adaptés aux besoins spécifiques du PEA qu'ils soutiennent. Ces programmes comprennent un ensemble échelonné de cycles d'apprentissage (voir le Schéma 21). Chaque cycle d'apprentissage comprend trois étapes :

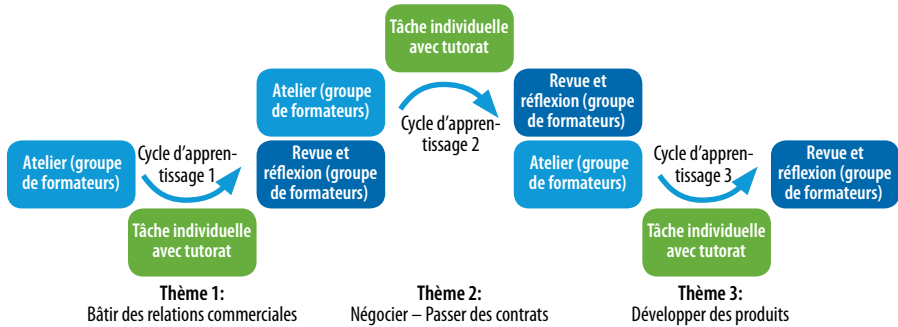
- 1 Un **atelier**, regroupant les formateurs qui interviennent pour la même culture, afin d'introduire des principes, outils, idées et concepts nouveaux. À la fin de l'atelier, les termes de référence relatifs à une mission spécifique sur le terrain sont développés.
- 2 Une **affectation de terrain individuelle**, par laquelle le formateur pratique les enseignements tirés de l'atelier, sous le tutorat assuré par 2SCALE.
- 3 Une **session de revue**, regroupant les formateurs afin d'évaluer les expériences de la mission sur le terrain et en tirer des leçons. Cette session est associée à l'atelier pour le cycle d'apprentissage suivant.

Les thèmes d'apprentissage comprennent :

Les problématiques inter-acteurs, telles que : la concurrence, les domaines collaboratifs et concurrentiels ; l'établissement de relations commerciales ; les finances (éducation et services) ; les systèmes de warrantage ; la négociation et le développement de contrat ; et la fidélisation entre les entreprises pilotes et les PEA.

Les problématiques spécifiques aux acteurs, telles que : l'élaboration de business plans ; les coûts de production – y compris les options de réduction des coûts ; la prospection du marché ; les cahiers des charges ; le développement de la marque ; la promotion du produit ; et celle de la marque. Et pour les organisations de producteurs : la création et l'adhésion, les fonctions et les aspects légaux ; et la commercialisation collective et la planification commerciale.

Figure 21 | Ensemble des cycles d'apprentissage pour les formateurs de PEA



Rémunération des formateurs

Afin d'assurer la motivation continue des formateurs des PEA, une rémunération modeste est essentielle. Au début, lors des prémices du développement du PEA, le rôle du formateur est plus intensif. 2SCALE verse alors aux formateurs une modeste allocation pour la facilitation des réunions du PEA. En Afrique de l'Ouest, par exemple, les formateurs reçoivent une rétribution pour des séances de formation d'une journée, variant entre 25 et 40 €, selon les pays. Chaque année, trois à quatre de ces séances de formation sont

ENCADRÉ 45 | RÉMUNÉRATION DES FORMATEURS

En Éthiopie, les formateurs sont des employés de coopératives agricoles ou des unions de coopératives. Il a été négocié avec les unions que la rémunération des formateurs par 2SCALE sera graduellement assurée par les unions. Au cours de la première année de leur engagement, 100 % des honoraires des formateurs sont pris en charge par 2SCALE ; ceci se réduit à 70 % la deuxième année, et à 50 % la troisième année. Pour la quatrième année, la rémunération du formateur relève de la pleine responsabilité de l'union et du PEA.

Dans le partenariat Shalem au Kenya (voir le Chapitre 5), les formateurs étaient issus d'organisations paysannes et avaient travaillé sur la base du volontariat, ne recevant qu'une allocation pour le transport, leurs communications et le déjeuner les jours où ils étaient présents. En 2016, 2SCALE a organisé des formations en faveur des formateurs, portant sur la création des groupes et leur dynamique, afin d'en renforcer la confiance, l'éducation financière, ainsi que la capacité à gérer un réseau, en plus des pratiques de production de sorgho. Les formateurs ont alors retransmis ce même contenu de formation aux agriculteurs, gratuitement, ce qui n'a pas été considéré comme durable. Afin de récompenser les formateurs pour leurs efforts, on les a autorisés à collecter le sorgho des groupes qu'ils formaient, considérant une rémunération de KSh 1/kg.

Lucy Kairuthi, formatrice pour cinq groupes d'agriculteurs, est parvenue à collecter 130 t de sorgho, gagnant KSh 130 000 de commissions. C'est fièrement qu'elle attribue cela aux interventions de 2SCALE : elle est ainsi armée des compétences requises pour interagir avec les producteurs et réussir à gagner leur confiance. Cela est devenu une grande motivation pour que les formateurs poursuivent leurs activités.

Plusieurs autres options de rémunération des services de formation ont été identifiées par les acteurs de PEA. Au Bénin, par exemple, une redevance sur chaque kilogramme d'ananas fourni par les organisations paysannes à l'entreprise de transformation, Promo Fruits, contribue à un fonds qui sert à payer les services de 27 techniciens et formateurs (voir le Chapitre 7).

organisées pour chaque PEA. En revanche, le soutien quotidien au développement du PEA n'est pas spécifiquement payé. Pour assurer la continuité de la formation au-delà de la période d'intervention de 2SCALE, il est nécessaire que les membres du PEA rémunèrent eux-mêmes les formateurs pour leurs services (voir l'Encadré 45).

Intégrer les formateurs

Au début du projet, les formateurs ont été sélectionnés parmi les ONG locales, les services publics ainsi que les prestataires de conseil locaux. L'on a cependant constaté que le taux de rotation parmi ces formateurs était très élevé, et que leur implication dans la réussite du PEA n'était pas suffisante. Ces formateurs externes étaient essentiellement des tiers et ne portaient aucun intérêt économique direct à la réussite du PEA. En réponse à cela, 2SCALE a commencé à identifier des formateurs internes ayant un intérêt économique plus direct dans la réussite du PEA. Des formateurs ont été sélectionnés au sein des organisations de producteurs, les distributeurs d'intrants, les commerçants ou leurs associations, ou encore parmi les transformateurs. Bien que ces formateurs disposent, du moins au début, de capacités de facilitation moindres par rapport aux formateurs externes, ils se sont montrés plus fiables en termes de pérennité et d'implication. Le seul inconvénient est qu'ils ne sont pas neutres, car ils représentent un intervenant spécifique de la chaîne. Il est par conséquent important de ne pas trop s'appuyer sur ces formateurs pour la facilitation des négociations économiques directes entre les acteurs.

Leçons tirées

es PEA sont un élément essentiel dans la constitution des partenariats inclusifs de l'agrobusiness. Ils responsabilisent les acteurs locaux, favorisent la co-innovation pour maintenir un avantage concurrentiel, sont un appui pour la concrétisation des relations commerciales et contribuent à améliorer l'accès aux intrants et aux services.

L'initiation et le maintien en activité des PEA requièrent la facilitation et celle-ci nécessite, à son tour, une variété de compétences qu'une seule personne ne saurait assurer. De même, la formation et le tutorat pour les formateurs s'avèrent nécessaires. La continuité de la facilitation par le même formateur est indispensable au démarrage d'un PEA.

La sélection de formateurs dévoués est critique et des moyens de les rémunérer doivent être prévus et convenus, tout particulièrement au moment de la naissance du PEA – afin d'éviter des changements de formateurs avant que le PEA ne soit assez stable pour survivre. Avec un intérêt économique direct, les formateurs internes sont moins sensibles au taux de rotation élevé, comparativement aux formateurs externes. Toutefois, les formateurs internes requièrent davantage de renforcement de leurs capacités et l'on ne peut attendre d'eux qu'ils soient tout à fait neutres. Un investissement public modeste ou une partie des ressources du projet pour la rémunération des formateurs est nécessaire pour la mise en œuvre et le fonctionnement des PEA. À long terme, le coût de la rémunération des formateurs doit être intégré à la structure globale des coûts de la chaîne de valeur.

Enfin, il est important de reconnaître et répondre aux frictions internes et aux difficultés émergentes au sein du PEA, ceci afin d'être en mesure de répondre par un renforcement ciblé, offrant aux acteurs la capacité à résoudre les problèmes qui se présentent.



Désherbage des oignons, Ghana

Photo de Joris Maatman

Faciliter la croissance inclusive : leçons apprises par 2SCALE et réflexions pour l'avenir

Arno Maatman et Raphaël Vogelsperger

MESSAGE CLÉ

Les partenariats avec 2SCALE sont divers, mais ceux qui ont connu le plus grand succès ont des éléments clés en commun : 1) un partenaire principal engagé (un champion) ; 2) des cas d'entreprises qui tirent parti des avantages comparatifs régionaux ; 3) basés sur des réseaux locaux pour à la fois impliquer les acteurs locaux et renforcer leurs capacités ; 4) un processus inclusif et facilité pour identifier et développer conjointement des opportunités ; et 5) un fort esprit d'entreprise, une mentalité favorisant l'apprentissage par la pratique.

Introduction

Entre 2012 et 2017, le programme 2SCALE a négocié, conçu et mis en œuvre plus de 50 partenariats public-privé (PPP), répartis dans neuf pays africains, dans le but de réaliser et développer des projets d'agrobusiness inclusif dans le secteur agroalimentaire. Plus de

575 000 agriculteurs et 3 500 petites et moyennes entreprises (PME) ont été impliqués. Par ailleurs, plus de 50 millions d'euros ont été mobilisés par des acteurs privés dans le but de compléter la subvention de 41,85 millions d'euros consentie par le Ministère des affaires étrangères des Pays Bas.

Les informations et expériences fondamentales du programme quinquennal ont été décrites dans les chapitres précédents. Ce chapitre résume les principales leçons apprises.

Leçon 1 : Points de départ pour un développement inclusif de l'agrobusiness

La détermination à parvenir à un agrobusiness véritablement inclusif varie d'une entreprise à l'autre, et cela est difficile à évaluer au début d'un partenariat. 2SCALE avait pour objectif de ne s'associer qu'avec des entreprises et des coopératives intéressées par le développement de relations de long terme avec les petits exploitants agricoles et les consommateurs de la base de la pyramide (BdP). Elles devaient également être désireuses de participer à la conception de modèles d'agrobusiness inclusifs et de procéder à leur généralisation. Toutefois, le niveau d'engagement de la direction de l'entreprise partenaire n'a pas toujours été suffisant. Parfois, le dévouement vis-à-vis des petits exploitants agricoles se limitait aux départements locaux en charge de la chaîne d'approvisionnement. Le niveau d'approbation des dirigeants n'est pas toujours certain et leur engagement en faveur de l'inclusion évolue souvent au gré du temps, en raison d'événements difficiles à prévoir (comme, par exemple, les tendances du marché et des prix, le jeu de la concurrence, le roulement du personnel, les décisions stratégiques prises par les conseils d'administration nationaux ou étrangers).

Afin de réduire le risque de résultat décevant d'un PPP incapable de promouvoir efficacement un développement inclusif en matière d'agrobusiness, les conditions suivantes doivent être remplies avant la formalisation d'un partenariat :

- **Activité de base solide** : La proposition de base en matière d'agrobusiness doit être solide et fondée sur un marché existant. Les nouvelles entreprises de l'agrobusiness évoluant sur des marchés incertains avec des bénéfices marginaux ont peu de possibilités de fournir des efforts supplémentaires en faveur de modèles d'inclusion. La recherche d'une plus grande inclusion en agrobusiness est suffisamment difficile, et elle ne convient pas particulièrement aux entreprises débutantes en quête d'un avantage concurrentiel sur le marché. Les partenariats pour un agrobusiness inclusif doivent être basés sur des évaluations réalistes des avantages comparatifs, des opportunités de marché continues et des tendances. Pour rester compétitif, il faut innover de façon continue et progressive afin de renforcer la productivité, augmenter la résilience et réduire les coûts de transaction le long des chaînes de valeur cibles.
- **Moteur de l'agrobusiness** : Les partenariats inclusifs doivent avoir un sens « agrobusiness » pour l'entreprise agroalimentaire qui prend le lead. Le partenariat public-privé (PPP) doit offrir une promesse plausible quant à l'amélioration de la sécurité ou de la qualité des approvisionnements pour ces entreprises qui achètent (directement ou indirectement) auprès des petits exploitants agricoles. Pour ceux qui vendent des intrants ou des services aux petits exploitants, ou des produits alimentaires au marché de la BdP, le renforcement des relations avec la clientèle ou la création de nouveaux marchés pour les produits existants comme nouveaux doivent apparaître comme une promesse.

- **Moteur de la responsabilité sociale :** Outre le moteur « agrobusiness », l'entreprise lead doit manifester un réel désir de contribuer à des résultats sociaux positifs, tels que la création d'emplois, l'augmentation des revenus et la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Cela est souvent plus facile à obtenir au sein des chaînes de valeur dites « courtes », avec des entreprises principales proches des petits exploitants (la cible) et dans le cadre de partenariats incluant des collecteurs et transformateurs locaux.

Pour 2SCALE, il était difficile d'évaluer si les entreprises leaders candidates avaient cette double motivation à l'égard de l'agrobusiness et de la responsabilité sociale. Il est facile d'exprimer un programme social, mais seule la réalité du développement du partenariat et de l'action conjointe sera la preuve véritable de l'engagement effectif des différentes parties. Il est donc logique de débiter un partenariat à petite échelle et d'ajouter de nouveaux partenaires et interventions au vu du niveau d'engagement réel qui a été démontré. 2SCALE a appris qu'il ne faut pas avoir peur de mettre fin à un partenariat plus tôt que prévu, lorsque l'organisation principale ne respecte pas ses engagements (en termes de leadership, d'investissements, de transparence, etc.).

Leçon 2 : La place du champion dans le partenariat

L'entreprise lead du partenariat en agrobusiness inclusif, qu'il s'agisse d'une entreprise privée ou d'une coopérative d'agriculteurs à but commercial, devrait s'approprier le partenariat et le diriger, c'est-à-dire être le « champion » du PPP et de ses activités. Le rôle de champion doit être encouragé et soutenu si nécessaire en développant ses capacités. Toutefois, le rôle de champion ne signifie pas que le partenaire principal prend des décisions unilatérales dans le PPP ; l'on s'attend à ce que l'entreprise lead prenne l'initiative et surveille la progression du partenariat.

Pour que l'entreprise lead développe ce rôle de champion, il est essentiel que l'organisation intermédiaire, telle que 2SCALE, qui assure la médiation et le soutien au développement du partenariat, ne joue pas un rôle central. Elle doit prendre les rênes au cours des grandes étapes de développement du partenariat (comme la convocation d'une réunion de gouvernance, l'établissement des objectifs, l'affinement des stratégies, etc.), même si le processus prend plus de temps. La prudence doit être de mise lorsque l'on envisage d'apporter un soutien extérieur à l'entreprise leader.

Leçon 3 : Facilitation du partenariat

Dans le cadre du programme 2SCALE, chaque partenariat a un facilitateur (à temps plein ou temps partiel). Les facilitateurs de partenariat ont soutenu et appuyé le principal partenaire privé dans la conception et le développement du modèle d'agrobusiness inclusif. Ils ont joué un rôle important en mettant en relation toutes les parties prenantes concernées au sein du partenariat, et en développant une structure de gouvernance. Les facilitateurs ont soutenu les parties prenantes du partenariat dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action pour le développement de l'agrobusiness inclusif. Le soutien à la mise en œuvre des activités peut provenir de l'équipe de 2SCALE ou être sous-traité auprès d'autres structures (des organisations locales et internationales) et experts. Le facilitateur de partenariat a donc essentiellement joué un rôle de réseautage et de courtage. En outre, en fonction de son expertise, le facilitateur du partenariat a également



Photo de Joris Maatman

Tuteurage de plants de tomates, Ghana

joué un rôle dans la facilitation des discussions, l'échange d'expériences, le renforcement des capacités et en tant que conseiller pour les partenaires. Les facilitateurs de partenariat ont reçu le soutien d'autres spécialistes de l'équipe de 2SCALE, dans des domaines tels que le marketing orienté BdP, l'accès au financement, l'accès à l'information, le suivi et l'évaluation et la recherche-action. Cette dernière a notamment été utilisée pour évaluer la faisabilité des projets d'agrobusiness, tester et adapter les innovations techniques et évaluer les opportunités de marché, ce pour être en mesure de soutenir les partenariats dans l'établissement de priorités et la prise de décision, basée sur des données factuelles.

Il est essentiel que le facilitateur évite de devenir le point d’ancrage de toutes les activités du PPP, car son rôle est temporaire et l’action commune des acteurs du PPP doit se poursuivre en son absence. La structure de gouvernance du partenariat joue un rôle important ici. Cette structure évite en effet que le facilitateur du partenariat agisse « seul », et elle incite à développer la capacité interne au sein du partenariat dans le but de faciliter la collaboration entre partenaires.

Leçon 4 : Interventions sur mesure

Il n’y a pas de recettes miracles ou d’ensemble d’activités types pour le développement d’un agrobusiness inclusif. Pour parvenir à une bonne composition de résultats en termes d’agrobusiness et d’impact social, une combinaison d’activités de soutien adaptée est nécessaire. Lorsque l’on examine les activités effectuées par les différents PPP pour développer l’agrobusiness inclusif, l’on observe une combinaison d’interventions diverses propres à chaque PPP. Ensemble, et au fil du temps, les interventions les mieux adaptées contribuent au développement de relations économiques durables et inclusives dans le secteur de l’agrobusiness. Néanmoins, une distinction peut être faite entre, d’une part, les interventions directes dans l’organisation et le fonctionnement de la chaîne de valeur principale et, d’autre part, les interventions indirectes via l’amélioration des services d’appui à la chaîne de valeur et à la fourniture d’intrants. À partir du vaste portefeuille de PPP pris en charge par 2SCALE, il est possible d’extraire un ensemble d’options facultatives visant à soutenir le développement d’un agrobusiness inclusif (voir le Tableau 8).

Tableau 8 | Options pour le développement d’un agrobusiness inclusif

Services destinés à la chaîne de valeur et fourniture d’intrants
Améliorer les systèmes d’approvisionnement en intrants
Développer et mettre en œuvre des services de conseil en matière de bonnes pratiques agricoles
Développer et proposer des services de conseil dans le secteur de l’agrobusiness aux agriculteurs, commerçants et micros, petites et moyennes entreprises (MPME)
Co-développer et faciliter l’accès aux services de gestion de l’offre et de contrôle qualité
Faciliter l’accès aux technologies (innovantes) de production et de transformation (y compris par le biais de services de location)
Faciliter l’accès aux services (innovants) de stockage et de transport
Relations dans la principale chaîne de valeur (producteur au consommateur)
Soutenir les évaluations du marché et de l’industrie pour les acteurs de la chaîne de valeur
Renforcer la compréhension des consommateurs et soutenir les campagnes de sensibilisation des principaux partenaires
Renforcer les compétences en négociation (agriculteurs, agents locaux) et soutenir le développement de contrats et accords d’approvisionnement
Organiser les agriculteurs pour l’accès aux intrants et aux marchés
Soutenir le développement de systèmes de groupage, de classement et de contrôle qualité des produits
Organiser les commerçants et faciliter la négociation en matière de commerce
Soutenir le développement de nouveaux produits pour différencier les marchés, avec un accent particulier sur le marché de la BdP
Soutenir le marketing et la distribution de (nouveaux) produits

Lors de la sélection d'un ensemble d'activités de ce répertoire, une attention particulière doit être accordée aux femmes et aux jeunes (hommes comme femmes). Ces deux groupes rencontrent de nombreuses contraintes dans les chaînes de valeur agricoles, lesquelles les empêchent souvent d'adopter des pratiques et des technologies aussi facilement que le font les hommes, ce qui explique leur faible niveau de productivité et la faible performance des chaînes de valeur dans lesquelles ils œuvrent.

Pour résoudre ce problème, 2SCALE a renforcé les capacités de son personnel et de ses partenaires (les facilitateurs de partenariat, les spécialistes techniques, les formateurs, les coaches en agrobusiness, les consultants externes) pour analyser de manière proactive les principales contraintes rencontrées par les femmes et les jeunes dans les chaînes de valeur concernées. Cette approche a permis aux partenaires de hiérarchiser les activités en fonction de leurs contraintes majeures, d'adapter certaines interventions pour cibler de manière précise les groupes les plus faibles des chaînes, et d'assurer une égalité d'accès en ce qui concerne le soutien fourni par le partenariat.

Leçon 5 : Le courtage en innovation

Pour garantir que les partenariats dédiés à un agrobusiness inclusif sont économiquement durables et peuvent se développer pour profiter à davantage de personnes, ils se doivent de rester compétitifs. Pour ce faire, il est impératif d'innover continuellement dans le but d'améliorer la production et l'efficacité de la chaîne de valeur. Des innovations techniques et commerciales ont été promues dans presque tous les partenariats - des innovations relatives aux pratiques agricoles aux innovations portant sur les services agricoles, en passant par le traitement post-récolte, la transformation et le marketing. Pour que de telles innovations connaissent le succès, il faut souvent initier des changements aux niveaux organisationnel et institutionnel.

Il est important de s'assurer que l'identification initiale d'un besoin d'innovation vient de l'entreprise leader ou d'autres membres du partenariat, et non de 2SCALE. Les idées relatives au changement initiées en réponse aux besoins et opportunités identifiés au sein du PPP ont de meilleures chances de succès. Les facilitateurs de 2SCALE ont joué un rôle important en tant que « courtiers en innovation », mettant en relation les parties prenantes aux niveaux d'un Pôle d'Entreprises Agricoles (PEA) et de la chaîne de valeur avec d'autres entreprises et les instituts de recherche locaux et internationaux, ce afin de faire connaître des solutions innovantes.

Au bout du compte, les partenariats inclusifs noués dans le domaine de l'agrobusiness doivent développer leur propre capacité à innover. Au moment où le soutien de 2SCALE s'achève, les partenaires de l'agrobusiness inclusif doivent acquérir la capacité (les compétences comme les attitudes) d'identifier à la fois les contraintes et les opportunités pour soutenir et développer leurs activités en agrobusiness inclusif et pouvoir agir en conséquence.

Leçon 6 : Capacité de co-innovation

2SCALE a observé la tendance des partenariats à transformer chaque défi identifié en un point d'action. Cela conduit rapidement à des plans d'action trop lourds, complexes et coûteux à exécuter pour développer l'agrobusiness inclusif. Cela entraîne ensuite une déception

des acteurs impliqués et un blocage du processus. Une meilleure approche pour relever les défis et saisir les opportunités d'un développement inclusif de l'agrobusiness consiste à identifier les points de levier et les opportunités de changement avec le dynamisme et les personnes motivées. Travailler dans un élan de solidarité en tant que partenaires pour saisir une telle opportunité crée l'esprit, la confiance et l'énergie collective pour s'attaquer au problème suivant ou saisir la prochaine opportunité. De nouveaux problèmes et opportunités apparaîtront toujours. Le facteur le plus important pour soutenir la compétitivité et maintenir des relations inclusives dans le secteur agroalimentaire réside donc dans les capacités individuelles et collectives à co-innover. Cette capacité ne sera probablement pas le produit d'un programme qui tenterait de résoudre tous les problèmes identifiés une fois pour toutes. Une approche plus prometteuse consiste à créer un partenariat durable, en abordant collectivement des problèmes de taille gérable, et à développer la capacité à collaborer efficacement et à innover. Il est conseillé de convenir dès la phase de conception des ambitions et des objectifs de long terme ou de « théorie du changement », puis de définir un premier petit ensemble d'activités concrètes sur le court terme.

Leçon 7 : Les réseaux comptent

Les partenariats de 2SCALE permettent de créer des réseaux au niveau local (PEA) et régional (chaîne de valeur). Au niveau local, la création du PEA vise à développer des réseaux de petits exploitants agricoles et d'autres acteurs locaux, mieux à même de définir et répondre à leurs propres besoins en ce qui concerne le développement de leurs entreprises agricoles. L'objectif de la formation du PEA est d'encourager l'innovation ascendante afin de garantir un accès direct aux services, notamment les services financiers, et de renforcer le pouvoir de négociation des acteurs locaux. Dans la chaîne de valeur, le PEA soutient l'alignement des investissements, renforce la coordination entre les acteurs locaux et aide à organiser le marché, contribuant ainsi à réduire les coûts de transaction. Il est important de noter que, grâce à la formation du PEA, les acteurs locaux en collaboration peuvent devenir des partenaires plus attrayants en agrobusiness pour les grandes entreprises agroalimentaires, car ils peuvent offrir de plus gros volumes, une qualité constante et une structure de collaboration.

Les projets de développement de chaînes de valeur agricoles se contentent souvent d'investir dans la mise en relation des agriculteurs avec les marchés. 2SCALE a montré que les projets de développement de chaînes de valeur gagnent à aller au-delà de la simple liaison des agriculteurs avec les marchés. Ils ont aussi intérêt à fournir des efforts pour créer des réseaux locaux. La création de réseaux locaux s'est révélée être un ingrédient essentiel des partenariats durables pour un agrobusiness inclusif. L'établissement de réseaux d'acteurs locaux sous forme de PEA aide les petits exploitants agricoles à coordonner leurs activités entre eux et avec d'autres acteurs situés à proximité, à apprendre ensemble, à innover, à investir, à s'adapter aux conditions commerciales en constante évolution, et à préserver leur avantage concurrentiel. L'accès aux services disponibles dans la région, y compris aux informations sur les marchés et les autres canaux de distribution, est une stratégie permettant de renforcer l'influence des petits exploitants tout au long des chaînes de valeur de l'agrobusiness et de renforcer leur pouvoir de négociation. Les entreprises agroalimentaires privées craignent souvent les activités qui renforcent le pouvoir de négociation des acteurs locaux, mais des accords contractuels durables et

(plus) inclusifs ne sont pas possibles sans un accès égal à l'information, et sans des acteurs locaux capables. Les PEA empêchent que les agriculteurs puissent être pris au piège dans une seule relation commerciale. Les pôles aident les petits exploitants agricoles à négocier des relations plus équitables et à comprendre le sens des relations commerciales de long terme et, quand cela s'avère nécessaire, à diversifier leurs relations commerciales, ce qui est une part importante de l'« agriculture comme activité commerciale ». Les réseaux locaux stimulent également l'ajout de valeur et la spécialisation dans la prestation de services au niveau local, ce qui promeut l'emploi au niveau local et favorise la croissance à la base.

Leçon 8 : Les coaches en agrobusiness

Dans l'approche de 2SCALE, les coaches en agrobusiness ont joué un rôle crucial dans la création, le soutien et l'accompagnement des PEA pour faciliter les relations entre les pôles et avec tous les acteurs concernés de la chaîne de valeur, en amont et en aval, tels que les fournisseurs d'intrants et les acheteurs de produits agricoles. Il existe dans le secteur de l'agrobusiness trois types de coaches (non mutuellement exclusifs) :

- 1 des leaders communautaires choisis par les petits agriculteurs eux-mêmes ;
- 2 les membres du personnel des entreprises lead ou des coopératives commerciales ; et
- 3 le personnel des prestataires de services d'appui aux entreprises (par exemple, les organisations non gouvernementales [ONG], les sociétés de conseil).

Le premier type de coach en agrobusiness s'adresse principalement aux organisations d'agriculteurs, tandis que les coaches d'entreprise et de coopérative sont généralement responsables de la gestion des relations de la chaîne de valeur, entre les pôles et les acheteurs. Les coaches des prestataires de services d'appui jouent un rôle plus polyvalent dans la chaîne, ce qui leur permet de rester indépendants des acteurs de la chaîne et d'être plus neutres dans la gestion des relations commerciales.

Les coaches en agrobusiness ont bénéficié du soutien des formateurs de 2SCALE et des facilitateurs de partenariats. Plus de 225 coaches ont été engagés et ont élaboré des plans de renforcement des capacités dans le but de soutenir le réseautage local et de renforcer des capacités des acteurs à la base. Certains services proposés par les coaches consistent à apporter un appui ponctuel qu'il n'est pas nécessaire de répéter chaque année, ou pour lequel un suivi n'est pas nécessaire. Toutefois, la plupart des interventions en matière de réseautage et de renforcement de capacités à la base nécessitent un soutien à long terme de la part des coaches. Pour des partenariats durables, il est essentiel que la plupart de ces services perdurent après le retrait de 2SCALE. Pour ce faire, les coûts relatifs aux coaches en agrobusiness doivent être maintenus à un niveau bas dès le début, afin de les intégrer à la structure de prix de la chaîne de valeur. Au moment de la rédaction du présent document, plus de 80 % des coaches en agrobusiness de 2SCALE étaient « internes ». Leurs salaires sont payés par une coopérative agricole (par exemple, via une taxe sur les volumes de produits vendus) ou par une entreprise privée travaillant avec un groupe d'agriculteurs. Comme alternative, le coach peut dispenser une formation gratuite et, en échange, gagner un revenu issu de la vente de produits ou services associés tels que des intrants, des services de vaccination pour animaux ou des formations destinées aux stagiaires. Les coûts de formation et de coaching sont donc intégrés au système, de sorte qu'aucun financement externe ne soit requis.



Contrôle qualité du lait à la réception, Kenya

Leçon 9 : Accès au financement par le biais de l'intermédiation

À partir de 2015, 2SCALE a mis davantage l'accent sur l'accès au financement. Cela était nécessaire pour deux raisons :

- 1 Avec la croissance des partenariats, la demande de services financiers relativement simples s'est intensifiée, c'est-à-dire que plus d'acteurs exprimaient des besoins financiers similaires ;
- 2 L'évolution des partenariats a également fait naître des questions plus complexes liées au financement, notamment celles liées aux investissements dans les chaînes de transformation et de production et à l'augmentation du fonds de roulement des collecteurs et agents de collecte afin de payer plus rapidement les petits agriculteurs.

Une aide a été apportée aux entreprises et coopératives des chaînes de valeur ciblées pour évaluer les besoins de financement. Par ailleurs, des services financiers ont été identifiés et mis à leur disposition. De ce fait, des rencontres avec des banques, des protocoles d'entente ont été mis en œuvre, et des agriculteurs (sélectionnés) et des PME partenaires ont bénéficié d'un appui pour soumettre des plans d'affaires et d'investissement. Par conséquent, plus de 40 institutions financières ont été mises en relation avec diverses chaînes de valeur et certaines d'entre elles siègent dans les structures de gouvernance des partenariats.

Fin 2017, les agriculteurs et les PME ont obtenu plus de 40 millions d'euros de prêts, grâce au soutien direct des spécialistes de 2SCALE. Cependant, malgré ce succès, notamment en matière de financement d'intrants agricoles, les résultats en termes de systèmes de financement innovants (systèmes d'épargne, mécanismes de paiement, fonds de roulement pour les agriculteurs, en particulier les agricultrices, et capitaux d'investissement pour les PME) demeurent limités. Les institutions financières, en particulier les banques étrangères et les investisseurs internationaux, restent très réticents à s'engager dans le secteur agricole en Afrique, malgré des propositions de qualité, des garanties d'assistance technique (via 2SCALE) et des contrats d'achats (pour les agriculteurs impliqués).

Leçon 10 : Les marchés alimentaires nationaux (BdP) comme moteurs de changement

Pour accéder à une transformation des systèmes alimentaires en Afrique, une plus grande attention doit être portée aux marchés locaux, y compris les marchés de la BdP. Depuis le début, 2SCALE s'est concentré sur les marchés locaux, car ces mêmes marchés comme les marchés nationaux offrent davantage d'opportunités de contribuer à la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Afrique, tout en imposant moins de contraintes que ceux de l'exportation. L'on peut s'approvisionner localement et impliquer les petits exploitants agricoles. De même, il est plus réaliste de créer de la valeur ajoutée locale pour les marchés intérieurs que pour les marchés d'exportation, pour lesquels les normes relatives aux produits, en particulier celles concernant l'uniformité des produits, sont très strictes. L'attention portée aux marchés locaux et nationaux s'est révélée efficace dans le programme 2SCALE. Les consommateurs sont souvent assez proches des agriculteurs et du partenaire principal pour pouvoir participer directement à des panels de test et des études de marché. Les avis des acteurs du marché alimentent le développement de (nouveaux) produits et ont un impact immédiat sur les communautés locales, y compris sur la création de valeur ajoutée au niveau local, si l'organisation est correcte. La vente au détail de



nouveaux produits destinés aux marchés locaux et nationaux crée des emplois locaux (en particulier pour les femmes) et sert de catalyseur à plus d'innovation et de concurrence dans la chaîne de valeur.

Même si les marchés locaux imposent moins de contraintes aux producteurs et entreprises agroalimentaires en matière de qualité, cibler les marchés nationaux n'est pas forcément plus facile que les marchés d'exportation, et certainement pas la BdP de ces marchés. En effet, les entreprises agroalimentaires et les acteurs d'appui aux chaînes de valeur ne comprennent pas toujours bien les consommateurs les plus pauvres. Comprendre les préférences, les flux de trésorerie et la prise de décision d'achat au sein de la base de la pyramide est essentiel pour créer des produits alimentaires pertinents et abordables pour ces marchés. Pour ce faire, il faut utiliser des approches innovantes afin d'accroître l'efficacité de la distribution et de la logistique de vente au détail, ainsi que le conditionnement tout le long des chaînes de valeur cibles. Une expertise spécialisée est également nécessaire pour évaluer les tendances des marchés ruraux et urbains de la BdP et faciliter les innovations en matière de produits alimentaires, la création de valeur ajoutée et le choix des canaux de commercialisation pour atteindre ces marchés. Dans le cadre de 2SCALE, 28 projets pilotes pour la BdP ont été mis en œuvre, lesquels incluent tous un ou plusieurs des éléments suivants :

- 1 Une amélioration de la compréhension du consommateur et du ciblage du marché par les agriculteurs et transformateurs ;
- 2 Le développement de nouveaux produits nutritifs et d'emballages et l'élaboration de stratégies marketing ; et

3 Identification de canaux de distribution innovants et rentables, conception de projets pilotes de produits destinés à la BdP, lancement et test de nouvelles idées (produit, stratégie de distribution et marketing) afin de déterminer si elles sont réalisables et commercialement viables. Il s'agit cependant d'un « terrain » relativement nouveau, qui nécessite une interaction intensive avec des partenaires privés. 2SCALE a démontré que la facilitation de projets pilotes pour la BdP est un instrument efficace permettant aux acteurs de la chaîne de valeur d'expérimenter et de découvrir les opportunités offertes par le marché de la BdP. Les projets pilotes montrent la viabilité potentielle d'un nouveau canal de commercialisation et/ou d'un nouveau produit alimentaire nutritif destiné à un marché de la BdP. En plus des aspects marketing spécifiques au projet pilote, des modèles de distribution peuvent également être testés.

Développement à grande échelle

2SCALE souhaite fournir des « exemples inspirants » d'agrobusiness inclusif. Un objectif facile à réaliser en aidant les champions du secteur agroalimentaire à mettre en œuvre leurs programmes commerciaux inclusifs. Le programme 2SCALE dépend donc avant tout de l'existence de ces champions de l'agrobusiness inclusif, ainsi que de la capacité de 2SCALE à les identifier.

Les expériences de 2SCALE révèlent jusqu'à présent qu'il existe un réel intérêt de la part des entreprises privées et de nombreuses coopératives d'agriculteurs à poursuivre à la fois des objectifs de profits privés et des objectifs sociaux explicites. Il est raisonnable d'utiliser des fonds publics pour soutenir le secteur privé dans de telles initiatives. Cela peut se faire en supprimant ou réduisant les obstacles à la réalisation de modèles d'agrobusiness plus inclusifs, afin de surmonter certains des risques associés à un programme qui combine compétitivité et inclusion, d'accélérer les démarches et de créer des réseaux apportant un changement inclusif.

En outre, le développement à grande échelle de modèles d'entreprises d'agrobusiness à succès ne se fait pas uniquement par l'expansion (en volume et en nombre de petits exploitants agricoles ou d'emplois créés) des chaînes de valeur cibles. Cette démarche peut aussi, et peut-être même plus facilement, être menée en répliquant des modèles d'agrobusiness dans d'autres régions et industries, comme l'a constaté 2SCALE. Cela nécessite un engagement proactif d'un projet tel que 2SCALE afin de soutenir le transfert des modèles d'agrobusiness (ou d'une partie) vers d'autres zones et d'intégrer ces modèles dans de nouveaux partenariats.

Par le biais de cette publication, des facilitateurs et coordinateurs de 2SCALE partagent leurs expériences. 2SCALE gère des partenariats public-privé (PPP) pour des agrobusiness inclusifs en Afrique. Des ententes de partenariat sont conclues avec des entreprises qui évoluent suivant des programmes d'affaire inclusifs. 2SCALE offre des services de soutien aux entreprises, aux groupes d'agriculteurs et à d'autres parties prenantes, leur permettant de produire, transformer et fournir des produits alimentaires de qualité aux marchés locaux, nationaux et régionaux, y compris aux consommateurs de la base de la pyramide. 2SCALE renforce la capacité des acteurs à la base et de la chaîne de valeur, soutient l'innovation et l'action coordonnée, et améliore les compétences, ce afin d'assurer une participation efficace sur les marchés. Les pays cibles du programme sont le Bénin, l'Éthiopie, le Ghana, la Côte d'Ivoire, le Kenya, le Mali, le Mozambique, le Nigeria et l'Ouganda.

Contact: avaradachary@ifdc.org

Business INSOLITE

Réflexions sur le programme 2SCALE

Consortium 2SCALE



Édition



KIT
Royal
Tropical
Institute

Avec le soutien de



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands