



**FIDA**

Investir dans les populations rurales

# Note pratique

## Élevage: analyse de filière et élaboration de projet

Pour une insertion durable des petits producteurs dans les filières agricoles



Les **Notes pratiques**, rédigées par la **Division des politiques et du conseil technique** du FIDA, proposent des suggestions concrètes et des principes directeurs aux chargés de programme de pays, aux équipes de conception de projets et aux partenaires d'exécution pour les aider à concevoir et mettre en œuvre leurs programmes et projets.

Elles présentent, sous un angle technique et pratique, des approches, des méthodes, des modèles et des composantes de projet spécifiques qui ont été éprouvés et peuvent être recommandés en vue de l'exécution et de la reproduction à plus grande échelle. Les exemples de bonnes pratiques et les études de cas peuvent être utilisés comme modèles dans leur domaine thématique particulier.

Les **Notes pratiques** fournissent des outils pour concevoir des projets sur la base des meilleures pratiques observées sur le terrain. Elles aideront les équipes à mettre en œuvre les recommandations spécifiques contenues dans les politiques opérationnelles du FIDA, à appliquer les règles en matière de projets et à utiliser les outils de financement.

Les **Notes pratiques** sont des documents évolutifs qui seront régulièrement actualisés à partir de l'expérience acquise et des retours d'information. Merci de bien vouloir contacter les auteurs pour toute question ou suggestion.

## **Auteur**

### **Antonio Rota**

Spécialiste technique principal,  
Division des politiques et du conseil technique, Élevage  
Courriel: a.rota@ifad.org

## **Remerciements**

L'auteur souhaite remercier, pour leur précieux appui technique et leurs contributions, Philipp Baumgartner, Don Greenberg et Monica Romano; pour leurs conseils techniques, Marco Camagni et Mylène Kherallah; et pour leur relecture, en tant que pairs: Michael Hamp, Ed Heinemann, Norman Messer, Henning Pedersen et Claus Reiner. Maria-Elena Mangiafico a assuré un appui éditorial ainsi que pour la présentation et la coordination générale, tout au long du processus de préparation de cette publication.

## **Contact**

### **Maria-Elena Mangiafico**

Responsable de la gestion des savoirs et des dons  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel: m.mangiafico@ifad.org

**Décembre 2017**

# Table des matières

Liste des sigles et acronymes .....	ii
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Analyse de filière et conception de projet: les différentes étapes.....</b>	<b>3</b>
Formulation du concept de filière .....	3
Conception initiale du projet.....	22
Conception finale du projet et assurance qualité .....	28
<b>Conclusion .....</b>	<b>29</b>
<b>Références et lectures complémentaires .....</b>	<b>30</b>

## Liste des sigles et acronymes

ASVC	Agent de santé vétérinaire dans les collectivités
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
IMF	Institution de microfinancement
PVP	Pharmacie vétérinaire privée
4P	Partenariat public-privé-producteurs
R-D	Recherche-développement
SITB	Système d'identification et de traçabilité du bétail
UE	Union européenne

## Introduction

La plupart des projets récents du FIDA sont des projets de filière, ou du moins adoptent une "approche filière" pour atteindre leurs grands objectifs. Le secteur de l'élevage ne fait pas exception à cet égard.

L'élevage contribue à assurer les moyens d'existence et la sécurité alimentaire de pas moins de 1 milliard de personnes dans le monde, en particulier les ruraux pauvres dans les pays en développement. Dans ces pays, l'élevage représente plus de 30% du PIB agricole, et entre 2% et plus de 33% du revenu des ménages. Par exemple, la production et la commercialisation de la viande bovine font vivre 70 millions de personnes en Afrique de l'Ouest; le secteur des produits laitiers fait vivre 124 millions de personnes en Asie du Sud et 24 millions en Afrique de l'Est; et la production de petits ruminants fait vivre 81 millions de personnes en Afrique de l'Ouest et 28 millions en Afrique australe<sup>1</sup>.

La demande, en particulier de produits animaux comestibles, augmente avec la croissance de la consommation domestique et des exportations, et devrait plus que doubler au cours des 20 prochaines années.

L'émergence d'un secteur moderne de distribution au détail s'est accompagnée, dans un nombre toujours plus grand de régions du monde, d'un relèvement des normes de qualité pour la viande et les produits laitiers.

Pour autant qu'une méthode appropriée soit appliquée, répondre à cette demande peut offrir une voie de sortie de la pauvreté, en particulier pour les petits éleveurs situés au milieu et au sommet de la pyramide<sup>2</sup>, sous réserve qu'ils soient organisés et à même d'accéder aux intrants, services et financements nécessaires. Les éleveurs situés à la base de la pyramide, voire les paysans sans terre, peuvent quant à eux participer à des filières d'élevage en tant que prestataires de services, fournisseurs d'intrants ou simples ouvriers agricoles.

Lorsqu'une filière d'élevage se porte bien, elle peut porter d'autres filières agricoles, car elle attire la demande des petits agriculteurs qui cultivent du fourrage ou fournissent des résidus de récolte aux éleveurs.

**Qu'est-ce qu'une filière?** Une filière est l'enchaînement des processus que suit un produit depuis le producteur primaire jusqu'au consommateur final. En principe du moins, chaque étape d'une filière ajoute de la valeur, d'où le synonyme de "chaîne de valeur". La valeur ajoutée est déterminée par le marché: elle ne résulte pas nécessairement d'un traitement ou d'une transformation physique. Par exemple, une filière de bœuf bio, frais, élevé en plein air, dont la viande ne subit que peu de transformations peut générer davantage de valeur pour l'éleveur (et d'autres acteurs de la filière) qu'une filière produisant de la saucisse de bœuf, résultat d'une profonde transformation.

Les filières sont des "mésosstructures", dans la mesure où elles se situent entre le niveau macroéconomique et le niveau microéconomique des éleveurs pris individuellement. Une filière peut être définie de façon très étroite, par exemple "la filière des pots de 1 litre de yaourt en République de Moldavie", ou de façon très large, comme "la filière d'élevage bovin au Botswana".

### Comment utiliser cette note pratique

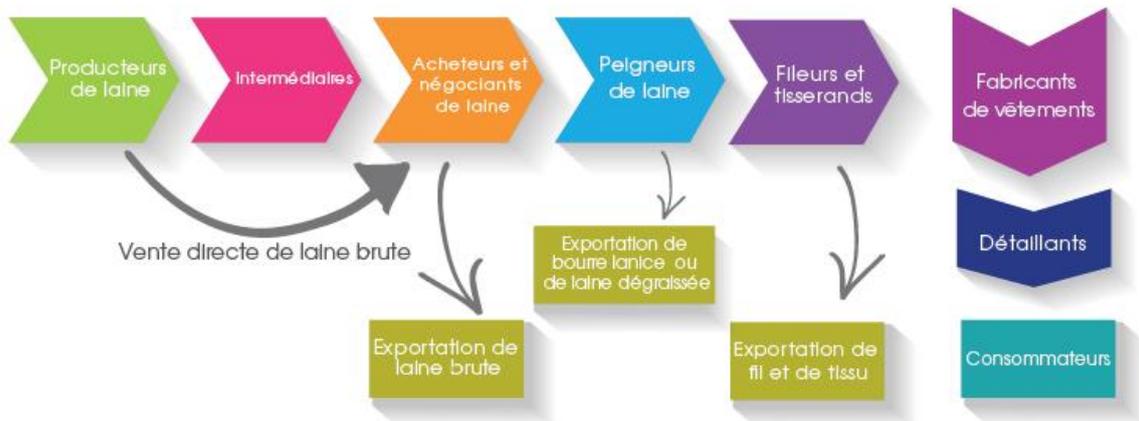
Cette note fait partie de la Boîte à outils sur les filières agricoles. Elle présente des questions et exemples spécifiques à l'élevage. Pour des indications plus générales sur la conception et la mise en œuvre des projets de développement des filières, voir:

Camagni et Kherallah, 2014  
[http://www.ifad.org/knotes/valuechain/vc\\_howto.pdf](http://www.ifad.org/knotes/valuechain/vc_howto.pdf)

<sup>1</sup> M. Herrero, D. Grace, J. Njuki, N. Johnson, D. Enahoro, S. Silvestri, et M.C. Rufino, 2013. The roles of livestock in developing countries. *Animal*, 7(s1): 3-18; Staal S., J. Poole, I. Baltenweck, J. Mwacharo, A. Notenbaert, T. Randolph, W. Thorpe, J. Nzuma, et M. Herrero. 2009. *Targeting strategic investment in livestock development as a vehicle for rural livelihoods*. Fondation Bill et Melinda Gates, et Projet de création de savoirs de l'Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI). Nairobi, Kenya: Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI).

<sup>2</sup> Typologie adaptée de Vorley, B., L. Cotula et M.-K. Chan. 2012. *Tipping the Balance: Policies to shape agricultural investments and markets in favour of small-scale farmers*. Oxford, Royaume-Uni: Oxfam International.

Une filière d'élevage peut être très courte et simple, comme celle que suit le seau de lait qu'un paysan tire de sa vache et vend à son voisin, ou très longue et complexe, comme celle qui va d'un petit éleveur de chèvres angora au Lesotho jusqu'au pull en mohair vendu en Europe. Le graphique 1 illustre la filière du pull en mohair.



Source : FIDA (2014).

Graphique 1: Filière du pull-over en mohair

Un diagramme de filière est une représentation simplifiée d'une réalité complexe et dynamique. Si les intrants et les services qui accompagnent chaque étape de la filière, de même que le contexte concernant chaque filière, sont difficiles à représenter sur un diagramme de filière, ils sont pourtant d'une importance critique. Les *intrants* et *services* essentiels sont l'alimentation animale, les médicaments et services vétérinaires, les conseils de vulgarisation, les informations sur les marchés et les financements.

Les éléments clés du *contexte opérationnel* sont:

- les institutions, les politiques publiques, le contexte juridique et l'environnement des entreprises – accès aux pâturages, limitation de l'octroi de licences aux services paravétérinaires, etc.;
- les systèmes et pratiques culturels, sociaux, religieux et sexospécifiques – utilisation des recettes de la vente des produits animaux, etc.;
- les infrastructures rurales – démarcation des pistes à bétail, points d'abreuvement, etc.

Les projets de filière du FIDA dans le secteur de l'élevage sont conçus de manière à être inclusifs et favorables aux pauvres, ce qui signifie que les efforts d'amélioration de l'efficacité des filières doivent avant tout bénéficier aux groupes cibles du FIDA – les petits éleveurs et les ruraux pauvres. Grâce aux projets de filière, ces groupes cibles deviennent des acteurs plus dynamiques de la filière et bénéficient:

- de revenus plus élevés;
- de flux de revenus plus stables tout au long de l'année;
- d'une meilleure résilience aux chocs d'origine météorologique, sanitaire ou économique (fluctuations des marchés).

La situation des petits éleveurs peut s'améliorer sous l'effet de différentes stratégies:

- **L'amélioration des processus et des produits** vise à "faire mieux ou voir plus grand", et peut consister notamment à améliorer l'efficacité des processus de production et la qualité des produits, en vue de répondre aux exigences des acheteurs. Par exemple, un éleveur de volaille peut utiliser une alimentation animale améliorée et faire vacciner ses volailles afin de produire davantage d'œufs par poule. Un éleveur de vaches laitières peut éviter les pratiques d'adultération

ou réfrigérer le lait immédiatement après la traite pour obtenir un produit de meilleure qualité. Ces interventions sont centrées sur le stade de la production.

- **La mise à niveau fonctionnelle** consiste à produire de nouveaux biens ou services soit en amont soit en aval de la filière. Parmi les exemples d'interventions en amont, un éleveur peut produire de la luzerne de meilleure qualité pour nourrir ses bêtes ou pour la vendre. En aval, un éleveur peut fabriquer des yaourts à partir du lait de son cheptel. Une autre forme de mise à niveau fonctionnelle se produit lorsque les agriculteurs d'une filière s'insèrent dans une autre filière, très proche, par exemple lorsqu'un producteur d'œufs développe son activité pour produire des poulets.
- **L'amélioration de la coordination et des modèles économiques** implique souvent d'aider à formaliser et à rendre plus transparentes (sur la base de contrats) tant les relations horizontales entre les acteurs du même segment de la filière (par exemple, différents groupes d'éleveurs qui vendent du lait à la même coopérative) que les relations verticales entre les acteurs de différents segments (par exemple, entre les éleveurs et un transformateur de lait).

Dans tous les cas, l'amélioration devrait intervenir en réponse à une opportunité de marché clairement identifiée qui laisse prévoir un rendement positif pour l'investissement; un exemple en est l'embouche du bétail dans des projets financés par le FIDA en République démocratique populaire du Laos, au Swaziland et au Viet Nam. Les projets de mise à niveau doivent toujours se dérouler en coordination avec des éleveurs qui veulent et peuvent abandonner une activité de simple subsistance pour se lancer dans la production commerciale.

## Analyse de filière et conception de projet: les différentes étapes

L'approche, étape par étape, de l'analyse de filière et de la conception de projet suit le cycle fondamental de conception des projets du FIDA. Chaque étape est ici brièvement décrite et suivie par des questions destinées à guider l'équipe de conception du projet. L'approche filière doit être adoptée à un stade très précoce du projet, par exemple lors de l'élaboration des notes conceptuelles de projet qui serviront à concevoir le programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP).

En pratique, le calendrier de la conception d'un projet de filière dépend souvent d'un certain nombre de facteurs: résultats de projets antérieurs, état des relations entre le FIDA et le gouvernement du pays bénéficiaire, expérience des autres partenaires de développement dans le secteur de l'élevage, etc. Même lorsqu'un projet est en cours d'exécution, une analyse de la filière peut apporter des informations, renforcer les activités existantes et recenser de nouveaux partenaires et activités afin que les objectifs du projet soient mieux atteints.

Pour de nombreuses filières dans de nombreux pays, il existe déjà beaucoup d'informations publiées par les équipes de projet et les gouvernements. Ces informations doivent être analysées en premier lieu afin que l'équipe de conception puisse concentrer ses recherches initiales et ses premiers travaux de terrain sur les domaines où des lacunes subsistent ou les informations doivent être mises à jour.

### Formulation du concept de filière

#### Étape 1: Évaluation préliminaire des systèmes d'élevage

Aux fins de l'évaluation préliminaire, on recueille des informations d'ensemble sur le secteur ou sous-secteur de l'élevage au niveau national, provincial et des districts, en fonction du projet et du contexte national (encadré 1). Ces données sont utilisées pour:

- établir une liste de sous-secteurs (bovins, volaille, caprins, etc.) et de produits (viande, lait, œufs, fibres, etc.) à analyser en priorité;

- évaluer les conditions de fonctionnement de chaque filière;
- déterminer comment les communautés rurales pourraient participer à chaque filière, en mettant l'accent sur les opportunités et les contraintes qui se présentent pour les femmes, les ménages dirigés par une femme et les paysans sans terre.

#### **Encadré 1: Questions-guides pour l'étude préliminaire des systèmes d'élevage**

- Quels sont les principaux systèmes de production dans le secteur de l'élevage: activité sédentaire alliant élevage et agriculture, régime pastoral nomade, purement pastoral, etc.? Quelle est l'échelle de la production: les exploitations sont-elles petites, moyennes, grandes?
- Quels sont les types de systèmes d'élevage qui existent, répartis éventuellement entre hommes et femmes: élevage naisseur ou engraissement de porcs, élevage bovin pour la production de viande ou la production laitière, petits ruminants pour la vente occasionnelle ou pour l'embouche en vue de la vente, volailles pour les œufs ou pour la viande, etc.?
- Pour chaque système, quelles sont les activités menées par les membres du ménage?
- Quels systèmes ou marchés nouveaux concernant l'élevage présentent un intérêt pour la communauté? Quels ont été les résultats de nouvelles activités ou de nouveaux systèmes de production?

L'évaluation devrait couvrir les principaux aspects suivants:

- vue d'ensemble du secteur et des sous-secteurs de l'élevage, y compris le système de production et la productivité, avec un aperçu historique permettant de replacer la situation actuelle en contexte;
- caractérisation, structure et taille des troupeaux dans les petites exploitations et les ménages ruraux;
- caractéristiques essentielles des conditions socioéconomiques et d'existence des communautés rurales, avec leurs dimensions sexospécifiques et une mise en lumière des systèmes et pratiques d'élevage.

#### **Étape 2: Analyse des groupes cibles**

L'équipe de conception du projet doit analyser les aptitudes et les aspirations des groupes cibles, avec leurs variations au sein des groupes cibles. La population rurale n'étant pas un ensemble homogène, les réponses aux questions ci-dessous pourront être variables, en fonction du statut socioéconomique, des préférences personnelles, des aptitudes, etc., des individus composant le groupe cible du projet. Il convient de prendre en compte ces différences.

### Encadré 2: Questions-guides pour évaluer les groupes cibles

- Pour quelles raisons principales le cheptel du ménage demeure-t-il à sa taille actuelle? Pour quelles raisons le cheptel n'augmente-t-il (ou ne diminue-t-il) pas?
- Quelles sont les principales sources d'eau et de pâturage du ménage pour le bétail à la saison sèche et à la saison des pluies? Existe-t-il des problèmes d'accès ou de paiement?
- Quelles sont les premières sources de revenus du ménage – cultures, bétail, pêche, activités non agricoles, etc.?
- Mesurées sur l'année, à combien se montent les recettes et les dépenses que le ménage tire de l'agriculture, de l'élevage et d'autres activités? Le ménage souffre-t-il d'épisodes de pénurie de ressources ou d'insécurité alimentaire à certains moments de l'année (périodes de soudure)?
- À quel moment et à quelles fins le ménage embauche-t-il de la main-d'œuvre ou se procure-t-il d'autres services en ce qui concerne la production végétale et animale, la commercialisation ou la transformation? Combien paie-t-il pour ces services? Quels mécanismes de paiement utilise-t-il – espèces, part de la production, etc.?
- Quels sont les responsabilités et rôles respectifs des femmes et des hommes au sein du ménage et de la communauté eu égard à la production animale et aux activités de transformation, de commercialisation et de gestion de la trésorerie? Qui tient les cordons de la bourse? Que financent les revenus du ménage?
- Quels sont les groupes actifs au sein de la communauté – groupements d'éleveurs ou autres associations intégrant l'élevage telles que coopératives, organisations paysannes, etc.? Quelles sont leurs grandes caractéristiques – sont-ils formels ou informels, mixtes ou non, spécifiquement centrés sur la production animale, la commercialisation ou la fédération d'associations et de coopératives, etc.? Quels sont leurs rôles dans l'appui apporté à l'acquisition d'intrants, la fourniture de services, la formation, la commercialisation, etc.? Qui les dirige? Sont-ils financièrement viables?
- Quelle est la situation de la communauté au regard de la sécurité alimentaire? Quelle est l'importance du secteur de l'élevage et de ses produits et sous-produits?

L'équipe de conception doit déterminer:

- quels sont, pour la population cible, les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces, en ce qui concerne:
  - les infrastructures – routes, pistes à bétail, points d'abreuvement, etc.;
  - les conditions agroclimatiques – ressources en eau disponibles, qualité des pâturages, etc.;
  - le capital humain – connaissances, compétences, etc.
  - le capital social – organisations, etc.;
  - l'accès au financement, aux intrants et aux services financiers;
- quelles sont les aspirations de la population cible dans les domaines suivants:
  - le cheptel en tant qu'actif productif par opposition à signe de richesse ou de prestige;
  - l'introduction de nouvelles espèces animales ou de nouveaux produits, sources potentielles de revenus plus élevés, mais aussi, éventuellement, de risques supérieurs;
  - la réduction des risques – diversification, etc.;
  - l'amélioration de la productivité ou des marchés pour le bétail et les produits existants;

- le travail à temps partiel qui n'empiète pas sur d'autres moyens d'existence ou la garde des enfants;
  - l'emploi, agricole ou non;
  - l'utilisation des revenus supplémentaires – par exemple, investissement des maigres ressources dans l'éducation de la fille de la famille plutôt que dans une amélioration de la filière telle que l'achat d'aliments améliorés pour le bétail.
- Les petits éleveurs et les autres populations rurales pauvres sont souvent les principaux consommateurs des produits et sous-produits animaux de certaines filières. Une évaluation du statut de la communauté en matière de nutrition et de sécurité alimentaire permettra de déterminer l'importance qu'il convient d'accorder à cette consommation comme critère de sélection d'une filière, compte tenu des autres moyens disponibles – agriculture ou activités non agricoles – pour assurer la sécurité alimentaire et une bonne nutrition.

### Étape 3: Évaluation préliminaire du marché

L'évaluation préliminaire du marché (encadré 3) donne un aperçu des éléments suivants:

- exigences du marché – qualité, quantité, prix, délais de livraison et points de vente;
- acteurs clés du marché et leur rôle dans l'acheminement des produits vers les clients à partir des exploitations.

#### Encadré 3: Questions-guides pour l'évaluation préliminaire du marché

- Quelles sont les exigences et tendances actuelles des marchés – locaux, nationaux et étrangers – pour le produit d'élevage en question?
- Quels sont les volumes de production et les tendances en la matière, ainsi que les principaux facteurs de coût – main-d'œuvre, intrants, transactions, transport, pertes éventuelles?
- Quelles sont les exigences de qualité pour le produit primaire aux points d'achat importants? Le produit actuel répond-il aux exigences du marché?
- Quels sont les prix et les volumes de vente du produit aux différents stades de commercialisation – local, régional et international – au fil de l'année?
- Existe-t-il une demande de certaines qualités ou certains types de cette marchandise qui ne sont pas produits actuellement mais que les petits exploitants pourraient fournir – certification biologique, élevage en plein air, élevage respectueux du bien être animal, etc.?
- Quelles sont les sources actuelles du produit? Quelles sont les différences de prix et de qualité entre elles?
- Quelles sont les variations saisonnières de l'offre et de la demande du produit? À quels moments peuvent survenir une demande non satisfaite ou une offre excédentaire saisonnière du produit? Ces fluctuations ont-elles un rapport avec les prix?
- Quelles sont les principales contraintes pesant sur la commercialisation du produit pour les petits éleveurs? Quelles sont les principales contraintes et opportunités pour les femmes?
- Quelles politiques gouvernementales importantes influent sur la commercialisation du produit et quels effets produisent-elles?
- Quelles sont la situation et les tendances des investissements publics et privés qui ont une incidence sur la demande du produit – dans les abattoirs, les installations de refroidissement, etc.?
- Quelles sont les principales contraintes résultant des politiques publiques et entravant l'accès des pauvres au marché? Qui sont les principaux décisionnaires et promoteurs de changement?

Les décisions concernant la portée et la nature de l'évaluation préliminaire du marché devraient être prises en fonction des acteurs du marché qui sont importants pour les petits éleveurs et les populations rurales pauvres. Ces acteurs sont différents d'une filière à l'autre.

Dans l'exemple de la laine mohair (graphique 1), le produit subit une transformation considérable aux niveaux national et international, et le client final est éloigné du producteur. L'évaluation des marchés doit donc se concentrer sur les besoins du marché de la laine brute (grasse) produite par les petits éleveurs, et *non pas* sur les préférences des consommateurs en matière de pulls.

S'il s'agit de producteurs de volailles qui sont en concurrence avec des importations de poulets surgelés peu onéreux sur le marché national, il sera plus important de comprendre les préférences des consommateurs au niveau national. Pourtant, même dans de tels cas, les entreprises locales de transformation de la volaille traduiront, dans de nombreuses filières, les préférences des consommateurs du pays en un cahier des charges à l'intention des petits exploitants – là aussi, les exigences des transformateurs seront plus importantes que celles des consommateurs.

#### Étape 4: Sélection des filières à analyser

Les trois premières étapes de l'évaluation constituent une base pour sélectionner les filières d'élevage les plus prometteuses, cibler les bénéficiaires et définir le périmètre géographique de l'analyse approfondie des filières.

Les critères de sélection des filières prometteuses à analyser sont les suivants:

- potentiel de croissance de la filière – demande actuelle et potentielle pour le produit, compte tenu de la concurrence de produits similaires ou de substitution, tant d'origine nationale qu'importés;
- inclusivité – possibilités pour les ruraux pauvres d'accroître les revenus de leur ménage et de réduire leurs risques en fournissant le produit, des intrants ou des services à la filière selon des modalités qui répondent à leurs aspirations, y compris celles des femmes au sein d'un ménage, des ménages dirigés par une femme au sein d'une communauté et des paysans sans terre ou sans troupeau;
- complémentarité et concurrence avec les filières existantes ou potentielles et avec les activités de subsistance – autre cheptel, cultures ou activités non agricoles;
- environnement, ressources naturelles, résilience au changement climatique – niveaux de dotation en ressources naturelles (terre et eau) actuellement et potentiellement disponibles; facteurs de risque climatique dans la filière; et possibilités de rendre la filière plus résiliente;
- contexte réglementaire et des politiques publiques et des entreprises – environnement favorable à la participation des pauvres à la filière d'élevage et potentiel de concertation sur les politiques visant à des changements en faveur des pauvres;
- nutrition – contribution que la filière peut apporter pour que les volumes augmentent, que les prix d'aliments nutritifs diminuent et que les consommateurs pauvres disposent plus aisément d'un approvisionnement plus fiable, surtout dans les zones de production.

Un projet de filière ne constitue pas nécessairement la solution optimale pour certains groupes cibles du FIDA, soit du fait de l'absence d'opportunités de marché viables, soit que le groupe cible n'est pas en mesure d'exploiter les opportunités existantes. Dans de tels cas, il peut être judicieux d'investir dans l'amélioration de la productivité des exploitations afin d'accroître la sécurité alimentaire des ménages.

Il se peut aussi qu'une pure approche filière ne soit pas le concept à retenir, même lorsque les groupes cibles du FIDA sont prêts pour la commercialisation. Par exemple, le manque d'accès au financement agricole peut être une contrainte réhibitoire non seulement pour les petits éleveurs, mais aussi pour l'ensemble des petits exploitants agricoles. Dans ce cas, en fonction des solutions qui auraient le plus d'impact, les concepteurs de projet devraient décider s'il convient de se concentrer sur le financement d'une solution de type filière, comme l'embouche de bétail sous contrat, ou s'il vaut mieux adopter une approche plus systémique pour débloquer le crédit agricole.

## Étape 5: Analyse de la filière

Une fois qu'une ou plusieurs filières ont été sélectionnées et validées, l'équipe du projet entreprend une analyse de filière plus approfondie. Idéalement, cette étape se déroule au début du processus de conception du projet.

Étant donné que les ressources et le temps disponibles pour la conception du projet du FIDA – et donc pour l'analyse de filière – sont généralement limités, l'analyse devrait se concentrer sur les points de la filière qui ont le plus d'impact sur les groupes cibles du FIDA. L'analyse de filière a pour but de recenser les principales possibilités et les goulets d'étranglement, ainsi que les partenaires et modes de partenariat les plus prometteurs. Il n'est donc pas nécessaire de mener des recherches exhaustives sur chaque étape de la chaîne. Les filières pouvant être extrêmement dynamiques, nombre d'éléments d'une analyse de filière sont parfois déjà périmés dès leur publication.

### Étape 5.1: Analyse du marché final

C'est le marché qui est le moteur d'une filière, et le comportement des consommateurs qui façonne le marché. Ce stade de la conception du projet doit comporter une étude préliminaire du marché final<sup>3</sup>. Les études détaillées, avec visite des marchés d'exportation et enquêtes auprès des consommateurs, dépassent généralement le cadre des analyses de filière du FIDA. En revanche, les projets de filière comportent souvent une étude de marché approfondie et des visites d'acteurs du marché.

Les questions suivantes doivent être analysées (encadré 4):

- marchés et tendances à l'échelle mondiale;
- circuits commerciaux actuels, du pays exportateur vers les pays étrangers;
- grands marchés d'exportation, comme l'Union européenne (UE), les États-Unis, et les économies émergentes comme la Chine et l'Inde, ainsi que les marchés régionaux;
- marché intérieur, formel et informel.

#### Encadré 4: Questions-guides pour évaluer le marché final

- Qui sont les consommateurs sur le marché final du produit de la filière? De quels types de consommateurs s'agit-il – particuliers, ou institutions telles qu'établissements scolaires, hôtels, restaurants, hôpitaux, etc.? Où se situent-ils – en milieu rural ou urbain, dans le pays ou à l'étranger, etc.?
- Quelles sont les habitudes de consommation spécifiques – qualités et quantités – des consommateurs? Par exemple, préférences alimentaires – viande congelée ou fraîche, lait frais ou longue conservation, etc.; attentes en matière de qualité – pasteurisation, certification par l'organisme de normalisation, label de qualité, conditionnement, etc.?
- Quels sont les modes de consommation? Dans quels points de vente ou auprès de quels vendeurs les consommateurs font-ils leurs achats? Quels sont les modes de consommation au sein des ménages – par exemple, le lait frais est-il surtout consommé par les enfants?
- Quel est le prix payé par les consommateurs pour le produit? Quelles améliorations de la qualité du produit seraient intéressantes pour les consommateurs et combien seraient-ils prêts à payer pour les obtenir?
- Quels facteurs guident les schémas de consommation au sein des différentes catégories de consommateurs (de viande, de lait, etc.) – normes sociales, tabous, valeurs et croyances?
- Quelles sont les normes de qualité, les obligations de certification et la législation commerciale à respecter pour s'implanter sur le marché?
- De quels produits de substitution disposent les consommateurs pour ce produit? Quel est l'avis des consommateurs au sujet de ces produits? Comment le produit s'y compare-t-il sur le plan du prix, de la valeur et de la qualité?
- Quels produits concurrents sont disponibles, y compris des produits d'exportation? Comment le produit s'y compare-t-il sur le plan du prix, de la valeur et de la qualité?
- Quelles sont les contraintes empêchant une consommation plus fréquente ou abondante d'un produit donné – disponibilité, prix, qualité, etc.?

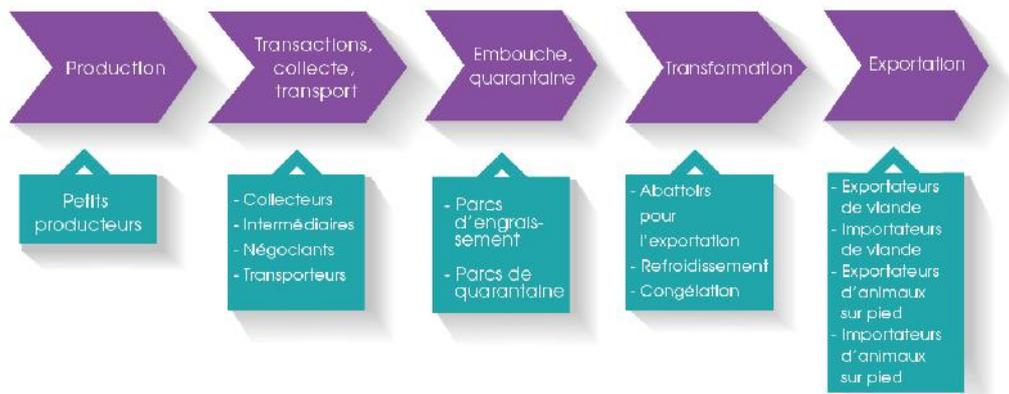
<sup>3</sup> Pour un bon exemple d'analyse du marché final, voir Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), 2013. *Agricultural Growth Program-Livestock Market Development: End Market Analysis for Meat/Live Animals, Leather and Leather Products, Dairy Products Value Chains*. Washington, D.C.: USAID.

Étape 5.2 : Diagramme de filière, voies de commercialisation et points de levier

Un diagramme de filière illustre le circuit emprunté par le produit ainsi que les principaux processus et transformations dont il est l'objet entre le producteur et le consommateur. Un diagramme de filière permet d'acquérir une compréhension globale de la chaîne et de sa performance, et d'en rendre compte dans une forme concise.

Le diagramme de filière doit rester aussi simple que possible, de façon à donner une image claire au lecteur non averti. Il est contre-productif d'y inclure chaque type d'acteur et chaque détail de chaque processus. Certains diagrammes de filière sont si complexes et chargés que seuls les spécialistes peuvent réellement les comprendre (et les spécialistes n'en ont pas besoin!). Les filières sont parfois dynamiques: pour la plupart d'entre elles, certains éléments du diagramme peuvent être périmés peu après la publication.

Un diagramme de filière peut être composé de nombreuses façons différentes. Le graphique 2 offre l'exemple d'un diagramme de filière simple et clair, montrant les principales étapes et les acteurs clés, de l'exploitant à l'exportateur, d'une filière d'exportation de bétail sur pied et de viande rouge.



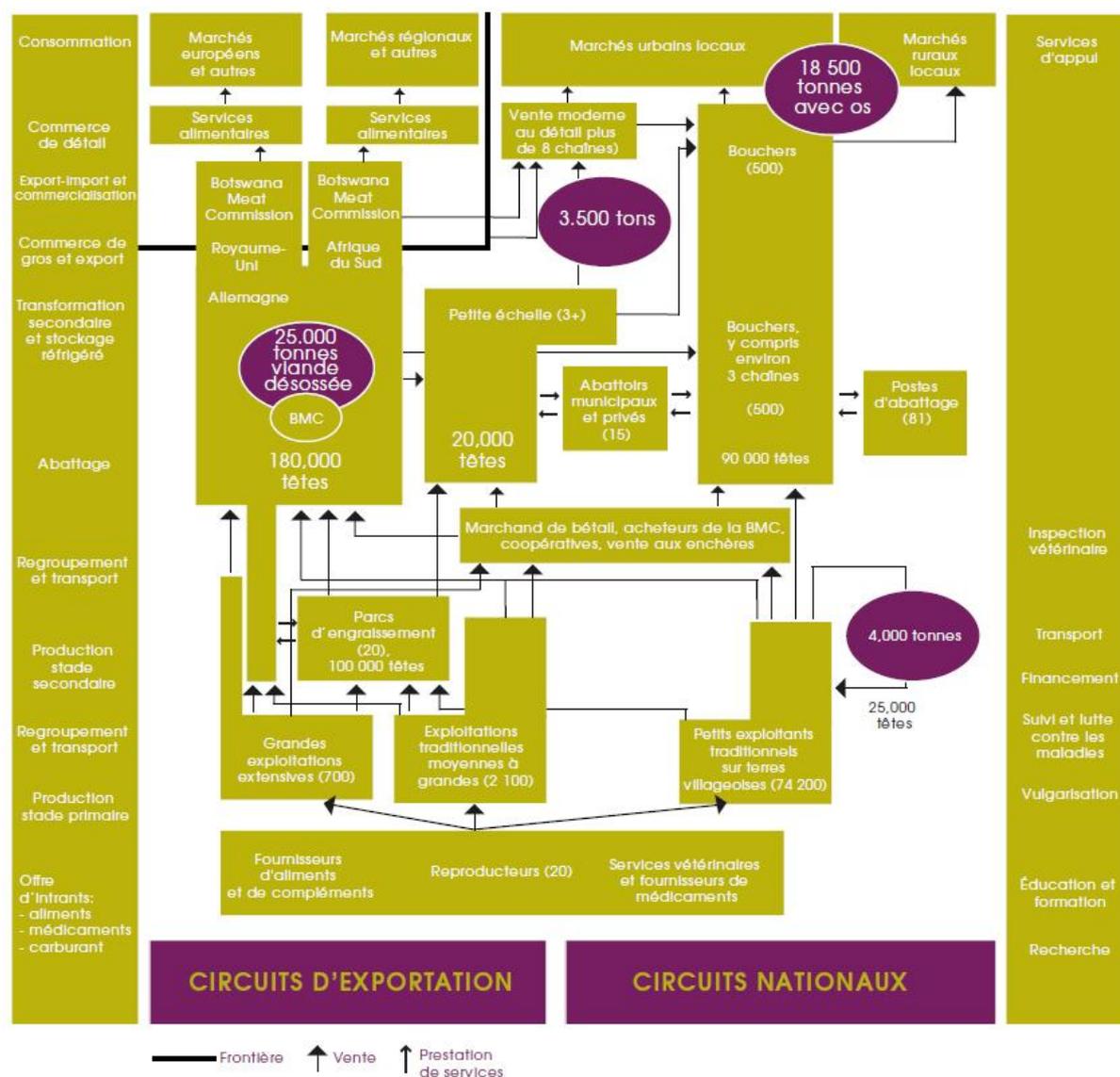
Source: Global Development Solutions (2013)

**Graphique 2: Diagramme d'une filière d'exportation de bétail sur pied et de viande rouge**

Il peut être nécessaire d'élaborer un diagramme plus complexe lorsque la filière est définie plus largement, par exemple lorsqu'on analyse plusieurs circuits de commercialisation. Le graphique 3 illustre les différents circuits de commercialisation pour la filière du bœuf au Botswana.

Le diagramme de filière doit s'accompagner d'une description des principaux acteurs à l'œuvre dans les différents circuits de commercialisation indiqués sur le diagramme.

L'équipe de conception du projet doit répertorier, au sein du diagramme de filière, les principaux *points à effet de levier*, où les activités du projet peuvent produire le maximum d'effets positifs sur la filière et sur les groupes cibles du FIDA. Il peut s'agir de points physiques, où interagissent de nombreux flux de produits ou de multiples parties prenantes de la filière. Il est souvent plus efficace de se concentrer sur des points d'entrée en amont ou en aval de la chaîne que directement sur l'éleveur. Par exemple, si l'accès des négociants à des sources de financement est un goulet d'étranglement critique dans la filière, il peut être prioritaire de faciliter cet accès pour les négociants, c'est-à-dire en aval du producteur. En amont, s'il est difficile pour les éleveurs de se procurer des aliments pour le bétail qui soient de bonne qualité et peu onéreux, alors la prestation de services de vulgarisation pour les agriculteurs qui produisent ces aliments peut se révéler très payante. Il se peut que des éléments du contexte environnant – sur le plan économique, des politiques publiques, juridique ou réglementaire, ou des incitations ou structures sociales – constituent aussi des contraintes. Par exemple, le contrôle gouvernemental sur la vaccination animale au Bangladesh limitait l'accès des fermes laitières aux vaccins et les empêchait de participer de façon plus rentable à la filière.



Source: A. van Engelen, P. Malope, J. Keyser et D. Neven, 2013.

**Graphique 3: Filière du bœuf au Botswana**

### Étape 5.3: Production

L'élevage se compose d'un large éventail de modes de production, qui va des ménages nomades vendant des animaux seulement à certaines occasions spéciales et des bergers sédentaires faisant paître leur troupeau sur des terres communales auxquelles ils n'ont aucun accès garanti, jusqu'à l'élevage en ranches ou aux parcs d'engraissement. S'il est nécessaire de comprendre les caractéristiques fondamentales de tous les types de producteurs, l'analyse de filière pour le FIDA se concentre généralement sur le groupe cible du FIDA, les petits éleveurs (encadré 5).

Les petits éleveurs peuvent participer à la filière à différents niveaux, qui ne s'excluent pas mutuellement. Par exemple, ils peuvent:

- participer seulement au marché local;
- procéder à des ventes occasionnelles, notamment d'animaux excédentaires, pour répondre à des besoins de trésorerie;
- contribuer à l'approvisionnement saisonnier du marché;

- assurer des ventes régulières;
- réaliser une production commerciale.

Pour survivre au sein d'une filière compétitive, les petits éleveurs doivent fonctionner comme des chefs de petites entreprises. Bien souvent, seule une modeste proportion (10 à 30%) d'entre eux peuvent réussir au sein d'une filière concurrentielle. À moyen terme, la plupart des petits éleveurs seront obligés, pour échapper à la pauvreté, de trouver un emploi ou d'avoir une activité non agricole. Ils sont actifs dans le secteur de l'agriculture non par choix, mais pour assurer leur survie.

Il faut non seulement comprendre qui sont les éleveurs en tant qu'agents individuels, mais aussi explorer leurs liens horizontaux (coopératives et associations) et verticaux (entre une coopérative primaire et une coopérative secondaire ou faitière, par exemple).

#### Encadré 5: Questions-guides pour évaluer les éleveurs

- Quels types de bétail en rapport avec la filière sont habituellement élevés par les petits exploitants? En moyenne, combien de bêtes de chaque espèce sont élevées par chaque ménage sur l'année?
- Quelles sont les quantités produites, consommées, échangées, données et vendues?
- Les producteurs vendent-ils sur leur exploitation, sur les marchés du village ou du district, ou à des coopératives, des points de collecte, des négociants, des bouchers, des supermarchés, etc.? Quel rôle jouent les femmes éleveuses dans la vente et la commercialisation?
- Comment les producteurs vendent-ils – individuellement ou collectivement, par l'intermédiaire de négociants, directement sur les marchés locaux, du district, de la ville, dans le cadre de dispositions contractuelles?
- Quelles sont les contraintes qui empêchent de produire les quantités et la qualité demandées?
- À combien se montent les recettes et les marges brutes? Quels sont les principaux facteurs de coût et de recettes?
- Quelles sont les différences de prix en fonction du lieu de vente, de l'acheteur et de la qualité? Quels sont les inconvénients et les avantages de ces différentes stratégies de commercialisation?
- Quels sont les problèmes et les défis auxquels les différents éleveurs sont confrontés – accès aux intrants et aux services vétérinaires, maladies et mortalité animales, disponibilité de main-d'œuvre, structure des prix, etc.?
- Quelles compétences ont les éleveurs en matière d'élevage et de négoce du bétail?
- Les différents éleveurs – hommes et femmes – ont-ils un accès suffisant, fiable et abordable à des races, aliments, intrants et services améliorés? Quels sont les prix de ces intrants et services?
- Quels sont les obstacles que les membres du groupe cible doivent franchir pour participer à la filière? Comment ces obstacles peuvent-ils être surmontés?

#### Étape 5.4: Regroupement, transport et négoce

**Négociants, collecteurs et intermédiaires.** Le fait de regrouper, stocker et transporter de manière efficiente de petits volumes de produits en provenance de petits éleveurs très dispersés peut constituer un obstacle majeur eu égard à une participation compétitive à une filière. Des services de groupage, comme la collecte du lait, peuvent être fournis par des coopératives, d'autres groupes de producteurs, des négociants ou autres intermédiaires spécialisés, des transformateurs ou des exportateurs (encadré 6).

Dans une filière, petits et grands acteurs interagissent au sein d'un réseau complexe et peuvent se regrouper à de multiples niveaux (collecteurs individuels, coopératives, négociants individuels dans le district et à des échelons supérieurs, grands négociants et centres de collecte, etc.) et dans le cadre de différents processus et nœuds tout au long de la filière.

Ces acteurs peuvent jouer un rôle essentiel en transmettant des informations entre acheteurs et producteurs, en agréant de petits volumes de produits en quantités économiquement viables, en déplaçant du bétail de zones à bas prix vers des zones où les prix sont plus élevés, en organisant des

services de transport et de stockage, en gérant la trésorerie, etc. Par exemple, les négociants peuvent fournir aux éleveurs des intrants (aliments du commerce, nouvelles bêtes, etc.) payés soit au comptant soit à crédit, remboursables à la vente des bêtes. Cependant, les négociants peuvent aussi se comporter en prédateurs, en prélevant des marges élevées pour la valeur qu'ils ajoutent.

#### Encadré 6: Questions-guides pour évaluer les agrégateurs, les négociants et les transporteurs

- Qui sont les négociants clés à chaque étape de la filière d'élevage?
- Comment différents groupes cibles – femmes, jeunes, paysans sans terre et petits exploitants – participent-ils à la filière en tant que négociants?
- Quelles opportunités les négociants offrent-ils aux groupes cibles?
- Quels services intégrés les négociants proposent-ils aux éleveurs – informations, crédit, etc.? Quel est le coût – apparent et caché – de ces services?
- Comment les négociants partagent-ils avec les producteurs les informations essentielles au sujet des quantités et de la qualité?
- Quel est le bilan net des coûts et des avantages que les négociants ajoutent à la marge brute des éleveurs?
- Quel est le degré de confiance existant entre négociants et producteurs?
- Quels volumes de bétail ou de produits animaux les négociants collectent-ils au cours d'une année?
- Quel est le montant approximatif des recettes et des marges dégagées par les négociants, y compris les pertes ou gains de poids durant la manutention? Quels sont les principaux facteurs de coûts et de recettes? Quelle part du marché les négociants détiennent-ils?
- Quel est le rôle des négociants dans l'organisation du transport? À combien le coût se monte-t-il et comment est-il répercuté sur le producteur?
- Les négociants ont-ils accès aux installations permettant de stocker les produits en toute sécurité et conformément aux normes – entrepôts frigorifiques, etc.? Comment utilisent-ils ces installations?
- Où se trouvent les centres de collecte et de distribution ainsi que les marchés finaux – exploitation agricole, marchés du bétail sur pied dans les villages ou les villes, marchés de produits frais, abattoirs, supermarchés, boutiques, restaurants, etc.?
- Quels sont les modes de transport utilisés?
- Combien de temps et d'argent nécessite l'accès au marché par chacun de ces modes de transport? D'autres modalités et conditions sont-elles en vigueur?
- La qualité ou la disponibilité du transport ont-elles une incidence sur la qualité du produit (viande, lait, etc.)? Le transport se traduit-il par des pertes animales – diminution du poids des bêtes, morts, vols, prédation, etc.? Quel en est l'impact financier estimé?

#### Étape 5.5: Transformation

Les **transformateurs** sont les acteurs qui transforment le bétail ou les produits de l'élevage et, par conséquent, ils sont différents selon les caractéristiques de la filière analysée. Dans les filières traditionnelles, simples, les éleveurs procèdent parfois eux-mêmes à une ou plusieurs opérations de transformation, éventuellement jusqu'au produit fini. Par exemple, un berger peut carder la laine à la main, la filer et la tisser, puis confectionner des vêtements. Les filières plus modernes et complexes impliquent un haut degré de spécialisation et de multiples points de transformation tout au long de la chaîne.

La distinction entre transformateurs et prestataires de services est parfois floue. Par exemple, les transformateurs sous contrat qui fournissent des services aux exploitants contre rémunération mais

n'achètent pas de produits sont plutôt à classer parmi les prestataires de services. La liste ci-dessous présente les grands sous-secteurs de l'élevage et des exemples des principaux points de transformation.



Comme toujours, l'analyse doit se concentrer sur les transformateurs les plus proches des petits éleveurs, sur lesquels le projet va probablement concentrer ses activités (encadré 7).

#### Encadré 7: Questions-guides pour évaluer les transformateurs

- Quels types de transformateurs de produits animaux existent dans la filière? Quel est leur statut économique? Sont-ils indépendants ou intégrés à une structure?
- Quelles autres activités les transformateurs mènent-ils au sein de la filière – financement, assistance technique, intrants, etc.?
- Comment les femmes, les jeunes et les paysans sans terre participent-ils aux activités de transformation? Existe-t-il des obstacles culturels ou sociaux à leur participation?
- Quelles opportunités chaque type de transformation peut-il offrir aux femmes, aux jeunes et aux ruraux pauvres sans terre?
- Quelles sont les capacités et les limites des installations de transformation pour ce qui est de répondre aux exigences de volume et de qualité? À quel point les transformateurs observent-ils les règles d'hygiène et les pratiques et normes en matière de sécurité?
- Quelles connaissances et qualifications les transformateurs possèdent-ils? Comment actualisent-ils leurs informations au sujet de la transformation, de la réglementation et des besoins des marchés?
- Où se situent les installations de transformation par rapport aux villages des producteurs et aux débouchés sur les marchés?
- Les transformateurs ont-ils accès à l'eau et à l'électricité?
- Ont-ils accès au crédit pour financer leurs besoins de fonds de roulement ou d'investissement? Quelles facilités de crédit offrent-ils aux éleveurs? Quelles modalités de paiement les éleveurs leur offrent-ils – paiement à cinq jours, etc.?
- À combien se montent approximativement les recettes et les marges brutes? Quels sont les principaux facteurs de coûts et de recettes? Quel est le degré de dépendance vis-à-vis de l'aide des donateurs ou des fonds publics?
- Quelle est l'échelle et la part de marché des activités des transformateurs? Quelles sont les tendances de la situation concurrentielle des différents acteurs qui effectuent la même opération au sein de la filière – par exemple, bouchers informels et supermarchés, etc.?
- Existe-t-il des associations de transformateurs? Le cas échéant, quels services offrent-elles? Quelles sont leurs relations avec les autres acteurs de la filière?

#### Étape 5.6: Distribution

**Importateurs, détaillants et grossistes.** Détaillants et grossistes sont des acteurs décisifs d'une filière, parce que ce sont les derniers maillons de la chaîne avant le consommateur.

Dans certaines filières locales, le pouvoir et l'information sur les marchés sont concentrés entre les mains des distributeurs. Dans de tels cas, l'information sur les marchés est considérée comme un avantage

concurrentiel, à ne pas divulguer aux petits producteurs, plutôt que comme un outil permettant de créer des relations gagnant-gagnant. Cependant, les petits producteurs peuvent, dans une certaine mesure, soutenir la concurrence en vendant du lait ou de la viande sur leur exploitation.

Dans les filières locales, les établissements indépendants de vente au détail et en gros peuvent être des partenaires importants en contribuant à ce que les producteurs ruraux obtiennent des rendements à la hauteur de leur investissement (encadré 8).

#### **Encadré 8: Questions-guides pour évaluer détaillants et grossistes**

- Quels sont les types de détaillants et de grossistes de produits de l'élevage qui existent?
- Combien en existe-t-il de chaque type? Où se trouvent-ils? Quelle part du marché détiennent-ils?
- Certains d'entre eux appartiennent-ils aux groupes cibles du FIDA – femmes, jeunes, paysans sans terre et petits exploitants?
- Quels détaillants et grossistes pourraient offrir des opportunités aux groupes cibles du FIDA?
- Quels autres services les détaillants et les grossistes fournissent-ils au sein de la filière?
- Quel intérêt ont-ils à établir des relations et des liens avec d'autres acteurs de la filière, en particulier les petits producteurs ou leurs fournisseurs?
- Quels sont les volumes de ventes et les marges brutes des détaillants et des grossistes?
- Quelles normes de qualité ou certifications exigent-ils? Celles-ci sont-elles respectées?

#### **Étape 6: Intrants, services et questions systémiques**

Les sections suivantes décrivent les divers types de services d'appui. Ces services peuvent être fournis par des prestataires spécialisés; c'est notamment le cas lorsqu'une laiterie fournit des services vétérinaires et de vulgarisation, des assurances bétail, de l'alimentation et du crédit. Cependant, dans de nombreuses filières, les intrants et les services sont fournis par d'autres acteurs. Par exemple, les négociants peuvent proposer du crédit, tandis que les fournisseurs d'intrants peuvent fournir assistance technique et formation.

##### *Étape 6.1: Intrants*

**Fournisseurs d'intrants et de matériel.** Les principaux intrants nécessaires au développement des petites exploitations d'élevage sont les suivants:

- intrants animaux – reproducteurs, semence pour insémination artificielle;
- médicaments et vaccins vétérinaires;
- intrants alimentaires, aliments et suppléments préparés, semences pour cultures fourragères, plants d'arbres et arbustes fourragers.;
- engrais;
- matériel pour l'alimentation animale et l'abreuvement;
- abris pour les animaux;
- matériel de transformation et de stockage.

Une large gamme d'acteurs de la filière peuvent fournir des intrants et du matériel aux petits éleveurs: les autres petits exploitants, les exploitants de plus grande taille, les agronégociants locaux, les techniciens paravétérinaires, les vétérinaires, les pharmacies vétérinaires, les centres de services agricoles des grandes villes et les coopératives (encadré 9).

**Encadré 9: Questions-guides pour évaluer les fournisseurs d'intrants et de matériel**

- Quels types de fournisseurs d'intrants pour les produits d'élevage existent-ils dans la zone cible? Où se situent-ils par rapport aux communautés ciblées? Des groupes vulnérables comme les femmes ont-ils accès à leurs services?
- Quelle gamme de fournitures offrent-ils? À quels prix? Les fournitures sont-elles conditionnées et étiquetées d'une manière appropriée pour les petits éleveurs?
- Quelle est leur forme d'organisation ou de propriété – coopératives, agronégociants, magasins d'État, etc.?
- Existe-t-il des intermédiaires et sont-ils importants – coopératives, groupements ou associations d'éleveurs, agents privés, etc.?
- Quelles sont les modalités de paiement – espèces, crédit, troc, etc.?
- Se produit-il des problèmes d'approvisionnement pendant l'année – pénurie ou manque périodique de certains intrants, etc.?
- Quelles connaissances techniques, compétences commerciales et quels outils d'appui, tels que matériel et transport, les fournisseurs d'intrants possèdent-ils? Quelle est l'incidence de ces capacités sur l'aptitude des fournisseurs à servir leur clientèle?
- Quels services de formation ou d'appui les fournisseurs proposent-ils ou organisent-ils pour faciliter l'utilisation efficace et sûre des intrants et du matériel qu'ils vendent? Quels autres services offrent-ils?
- Les intrants sont-ils conditionnés et étiquetés de manière à faciliter leur utilisation simple et sûre par les petits éleveurs?
- Certaines politiques ou pratiques gouvernementales restreignent-elles la disponibilité (de vaccins ou médicaments, par exemple) ou découragent-elles la fourniture par le secteur privé (subventions)?
- Les ruraux pauvres ont-ils la possibilité de participer à la fourniture d'intrants ou de matériel – par exemple en tant qu'agents d'installation ou de maintenance de matériel, etc.?
- Les petits éleveurs sont-ils en mesure d'évaluer le rapport coût/efficacité de différents intrants? Sont-ils disposés à payer plus cher, ou le peuvent-ils, pour obtenir des intrants de bonne qualité?
- Si la production augmente sensiblement, comment le système de fourniture d'intrants s'adaptera-t-il?

*Étape 6.2: Services*

**Prestataires de services pour l'élevage.** Les principaux services nécessaires au développement des petites exploitations d'élevage sont les suivants:

- services vétérinaires – vaccination, traitement anti-parasitaires, castration, traitement des maladies;
- vulgarisation et formation – sur l'élevage, la production de fourrage, la reproduction;
- reproduction animale – animaux reproducteurs, insémination artificielle;
- protection des animaux – gardiennage;
- certification et inspection – certification biologique, inspection sanitaire et de sécurité.

Il existe une large gamme de prestataires de services, dont un grand nombre sont aussi des fournisseurs d'intrants et de matériel. Les prestataires de services vétérinaires peuvent être des vétérinaires qualifiés, des techniciens vétérinaires, des paravétérinaires ou encore des agents communautaires de santé animale. Les services de vulgarisation peuvent être dispensés par des organismes gouvernementaux,

mais aussi par des pairs (par exemple, participants aux champs écoles paysans [CEP] ou membres de groupements d'éleveurs), des membres d'une coopérative, des employés d'entreprises privées (à l'appui de la commercialisation d'intrants et de matériel) ou encore des acheteurs recherchant des produits de meilleure qualité, un approvisionnement plus régulier ou des prix moins élevés (encadré 10).

#### **Encadré 10: Questions-guides pour évaluer les prestataires de services pour l'élevage**

##### **Services généraux**

- Quels types de prestataires de services proposent leurs services à l'appui de la production animale? Comment ces prestataires interagissent-ils avec les éleveurs et ceux-ci peuvent-ils facilement s'adresser à eux? Où se situent-ils par rapport aux communautés ciblées? Des groupes vulnérables comme les femmes ont-ils des problèmes d'accès?
- Quels services ces prestataires proposent-ils? À quels prix? Quelle est la qualité des services et sont-ils d'un bon rapport qualité-prix?
- Quelles sont les modalités de paiement – espèces, crédit, troc, etc.?
- Quels sont les facteurs entravant l'accessibilité – monopolisation des services par les groupes plus puissants ou plus riches, etc.?
- Quelles connaissances techniques, compétences commerciales, quels outils et matériel les prestataires de services possèdent-ils? Quelle est l'incidence de ces capacités sur l'aptitude des fournisseurs à servir leur clientèle?
- Certaines politiques ou pratiques gouvernementales restreignent-elles la prestation de certains services (vaccination de la volaille, par exemple) ou découragent-elles la fourniture par le secteur privé (en fournissant les services gratuitement ou à des tarifs subventionnés)?
- Les populations rurales pauvres ont-elles la possibilité de participer à la fourniture de services – par exemple en tant qu'agents communautaires de santé animale, etc.?
- Les petits éleveurs sont-ils en mesure d'évaluer le rapport coût/efficacité de différentes options en matière de services? Sont-ils disposés à payer plus cher pour obtenir des services de meilleure qualité?

##### **Services de reproduction animale**

- Quelles races de bétail sont élevées dans la zone cible – races exotiques, issues de croisement, indigènes, etc.? Quels sont les principaux systèmes de production et pratiques de reproduction? Quels sont, du point de vue local, les principaux avantages et inconvénients de chaque système? Existe-t-il des différences entre les hommes et les femmes pour ce qui est des races, des pratiques et des systèmes?
- Quels sont les principaux problèmes liés à la reproduction qui freinent le développement de l'élevage dans la région? Quelles sont les solutions possibles à ces problèmes?
- Quels sont les produits, les services et les tendances en matière de reproduction animale et d'insémination artificielle? Existe-t-il des problèmes d'accès? Quels sont les coûts et les modalités de paiement – espèces ou crédit?
- Où se situent les installations des fournisseurs? Ces sites sont-ils accessibles aux communautés cibles?
- Quelles sont les différences de prix et de qualité entre les prestataires de services?
- Quelles sont les principales contraintes pesant sur la gestion de la reproduction animale – terres, main-d'œuvre, capitaux, informations, savoirs, etc.?

### Services vétérinaires et de santé animale

- Quels problèmes de santé animale, économiquement importants, se posent-ils – prévalence des maladies, morbidité, taux de mortalité, causes, impact, stratégies de lutte contre les maladies, traitements, etc.?
- Quelles sont les disponibilités de médicaments et vaccins vétérinaires, d'acaricides, d'insecticides et autres traitements chimiques? Quelle est leur fiabilité? Quels sont leurs volumes de vente respectifs?
- Quels prestataires de services – publics, privés, communautaires – sont-ils couramment utilisés? Quels sont leurs avantages et inconvénients relatifs?

### Identification et traçabilité du bétail

- Quels sont les systèmes d'identification et de traçabilité du bétail (SITB) utilisés? Quels sont les coûts et les avantages de leur utilisation? Pour quels marchés sont-ils importants?

### Aliments pour animaux et engrais

- Quelles sont les pratiques en matière d'alimentation animale – sources, types et qualité des aliments; disponibilité de l'alimentation et de l'eau (par saison); stratégies d'alimentation complémentaire; aliments et compléments collectés ou achetés (par saison); systèmes de conservation et de stockage des aliments pour le bétail; stratégies d'adaptation à la pénurie de fourrage? Quelles sont les principales contraintes en matière d'alimentation animale?
- Quelles sont la productivité et la résilience relatives des différents types de fourrage disponibles?
- En quelles quantités sont achetés les aliments – résidus de récolte, fourrage vert, sous-produits industriels, etc.? Quels sont les principaux circuits d'achat et de vente? Quels sont les prix appliqués dans ces circuits en saison sèche et en saison des pluies?
- Quels conseils sont disponibles au sujet de l'alimentation animale, et auprès de qui? Quelle est la qualité de ces conseils?
- Quels systèmes sont utilisés pour la production et la fourniture de semences?
- Quels sont les prix des différents aliments et engrais disponibles? Les ruraux pauvres et les groupes cibles du FIDA ont-ils les moyens de les acheter?
- Quelles sont les conditions de paiement? À quel moment se produisent les hausses et baisses saisonnières des prix des aliments du bétail et autres intrants?
- Quels sont les volumes de production et de vente des aliments et engrais?
- Les fournisseurs d'aliments et d'engrais se trouvent-ils sur des sites accessibles aux communautés ciblées?

### Vulgarisation

- Quelles sont les technologies utilisées par les petits éleveurs et leurs prestataires de services? Quel niveau de compétences possèdent-ils? Quels savoirs autochtones ou ancestraux sont-ils utilisés?
- Quels sont le statut et les capacités des systèmes de vulgarisation publics, privés et communautaires?
- Comment les prestations de vulgarisation sont-elles délivrées – champs école paysans, formation traditionnelle, journées portes ouvertes, visites d'échange, etc.? Ces modes de prestation sont-ils efficaces? Quelles sont les lacunes?

### Contrôle et certification de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments

- Comment s'exercent et s'organisent les fonctions de contrôle de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments? Qui assure le contrôle et la certification de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments? Comment ces services sont-ils rémunérés?
- Quelles sont les obligations sanitaires et phytosanitaires à respecter pour le commerce?
- Dans quelle mesure des certificats d'origine et d'inspection sanitaire sont-ils émis? Le marché les exige-t-il?
- À quel point les petits éleveurs sont-ils sensibilisés aux normes et processus d'homologation?

**Autres prestataires de services d'appui.** Au sein de la filière, certains acteurs compétitifs peuvent utiliser d'autres services d'appui, relatifs notamment aux informations sur les marchés et au conseil de gestion. Il convient de recenser et d'analyser ces services (encadré 11).

#### **Encadré 11: Questions-guides pour évaluer les autres prestataires de services d'appui**

##### **Services d'information sur les marchés et de conseil aux entreprises**

- Quelles sont les lacunes constatées dans les compétences commerciales des éleveurs?
- Quels services sont disponibles pour les groupes cibles en matière de commercialisation et de compétences de gestion?
- Quel est le coût des services fournis? Le paiement à crédit est-il possible? L'utilisation de ces services par le groupe cible du FIDA serait-elle efficace par rapport à son coût?
- Comment les acteurs de la filière d'élevage ont-ils accès à des informations de marché fiables sur les prix, les tendances, les types de produits, les quantités et la qualité demandées par les acheteurs, les fournisseurs, etc.? D'où émane l'information? Quelles sont les lacunes d'information et les solutions possibles pour les combler? Quel est le coût de l'obtention de ces informations?
- Comment pourrait-on remédier aux lacunes dans les services – en développant les capacités des prestataires de services existants, en formant des coopératives de producteurs, en créant des passerelles avec le secteur privé, etc.?

#### *Étape 6.3: Financement*

**Prestataires de services financiers.** Les principaux services financiers dont disposent les petits éleveurs sont les suivants.

- **Épargne** – individuelle ou collective. Les services d'épargne sont généralement assurés par des organisations semi-formelles, comme les associations villageoises d'épargne et de crédit, ou par des banques. Des services améliorés d'épargne financière sont importants pour aider les petits éleveurs à ne plus dépendre uniquement de leur cheptel comme seul mode d'épargne, souvent risqué. Une fois que les acteurs de la filière ont un historique d'épargne, il leur est plus facile d'obtenir un crédit pour améliorer la filière.
- **Achats d'animaux** pour, à long terme, reconstituer leur cheptel et, à court terme, assurer l'engraissement. L'achat d'animaux peut être financé par des institutions de microfinancement (IMF) ou des banques, mais des animaux peuvent aussi être fournis par les acheteurs des produits de l'élevage (surtout pour l'engraissement) ou par des ONG utilisant le modèle "qui reçoit donne" (*Pass on the gift*), comme Heifer International.
- **Intrants et autres éléments de fonds de roulement** – généralement des prêts à court terme (moins d'un an). Les prêts de fonds de roulement sont souvent accordés par des IMF, des banques, des acheteurs des produits ou des fournisseurs d'intrants. Il peut s'agir de prêts en nature ou monétaires.
- **Financement de matériel et d'infrastructures** – prêts d'une durée supérieure à un an. Ces financements peuvent prendre la forme d'achats à tempérament, de crédit-bail ou de prêts à terme. Il arrive souvent que les projets du FIDA cofinancent ces prêts au travers de composantes de projets d'infrastructure ou du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne. Ce type de financement comprend par exemple les investissements réalisés dans des sites de tonte résilients au changement climatique pour la filière de la laine et du mohair au Lesotho, ou encore dans des cuves de trempage pour la lutte contre les maladies au sein de la filière du bœuf au Malawi.
- **Assurance bétail** – couvrant les pertes de bêtes ayant différentes causes: mortalité, périls naturels, incendie, vol, empoisonnement, maladies, vèlage, etc.; mais aussi les pertes d'aliments pour animaux et de récoltes fourragères résultant de pluies excessives, d'inondations, de

sécheresse, d'orages de grêle, de cyclones, d'attaques d'insectes ou autres ravageurs, de gelées, du vent, d'incendies, etc. Dans certains pays, il existe toute une gamme d'assurances bétail à l'intention des petits éleveurs. Ce type d'assurance est souvent requis par les IMF et inclus dans le dossier de prêt à titre de couverture des risques. L'encadré 12 décrit un exemple innovant venu de Mongolie, où les risques sont partagés entre les assurances privées et l'État.

- **Crédit intégré ou accordé par les négociants.** Dans ce type de mécanisme, le négociant accorde au producteur un crédit, qu'il déduit ensuite du prix versé pour acquérir le produit. L'octroi d'un financement par l'acheteur ou le négociant est souvent désigné par le terme "financement intégré", parce que le service financier fait partie intégrante d'une transaction physique. Les modalités de ces financements intégrés peuvent faire l'objet d'un certain manque de transparence. Les négociants peuvent ainsi se comporter en prédateurs, en appliquant des taux d'intérêt effectifs élevés ou en relevant le prix des produits, de sorte que, même si le taux d'intérêt nominal est nul, le coût effectif du financement pour l'emprunteur est élevé. Ce n'est toutefois pas le cas de tous les crédits intégrés. Les gros acheteurs du secteur formel peuvent emprunter à des conditions favorables, telles que les taux de référence consentis par les banques, ou faire des achats en gros, beaucoup plus économiques, puis prêter aux petits éleveurs à des conditions beaucoup plus attrayantes que celles que proposerait une IMF ou un négociant<sup>4</sup>.

#### Encadré 12: Assurance bétail en Mongolie – partage des risques entre secteurs public et privé

À la suite des pertes massives de bétail lors d'hivers particulièrement rigoureux, qui avaient tué un tiers du cheptel du pays en 2000-2002, le Gouvernement de la Mongolie a signé un accord de prêt avec la Banque mondiale pour mettre en œuvre un projet d'assurance bétail indexée (*Index-based Livestock Insurance*). Ce projet applique une méthode qui associe auto-assurance, assurance commerciale du marché et un réseau de sécurité sociale. Ainsi, les éleveurs supportent le coût des pertes modestes, qui ne menacent pas la viabilité de leur exploitation, tandis que les pertes plus lourdes sont prises en charge par le secteur des assurances privées et seule la tranche des pertes catastrophiques est couverte par l'État. Peu après son lancement, le projet a subi trois années consécutives de fortes pertes de bétail, 2010 étant la pire année de l'histoire récente. En dépit de ces graves pertes, les éleveurs assurés ont reçu la totalité des indemnités auxquelles ils avaient droit, et les compagnies d'assurances sont restées engagées dans le projet. Une réassurance internationale a été obtenue en 2010. À partir de 2012, le projet a été transposé à l'échelle nationale et est désormais disponible dans chacune des 22 provinces de Mongolie.

Sources: FIDA (2012); OIT (2012); Banque mondiale (2001).

Ce ne sont là que quelques-uns des exemples de financement disponibles pour les éleveurs. Une approche filière analyse aussi la disponibilité du financement sur l'ensemble de la filière, et l'incidence que cette disponibilité peut avoir sur les petits éleveurs (encadré 13). Par exemple, si les exportateurs ont des difficultés à obtenir des financements pré-exportation ou post-expédition, les volumes d'exportation en seront restreints, avec des effets négatifs sur la demande et, à terme, un impact sur les petits éleveurs. Dans de tels cas, il peut être judicieux, pour un projet de filière, de faciliter le financement à l'exportation, même si les petits éleveurs ne sont pas eux-mêmes exportateurs<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Pour une étude de cas intéressante sur le crédit intégré consenti par les négociants, voir Tay Nouyen University, CIAT, VCN, ILRI, ICERDA, CGIAR, 2011. *Credit through traders – enabling the poorest to engage in cattle fattening*. Enhancing Livelihood of Poor Livestock Keepers through Increased Use of Fodder. Addis-Abeba, Éthiopie: Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI).

<sup>5</sup> Pour davantage d'informations sur les questions relatives au financement des filières, voir Fonds international de développement agricole (FIDA), 2012. *Agricultural value chain finance strategy and design*. Note technique. Rome: FIDA.

**Encadré 13: Questions-guides pour évaluer les prestataires de services financiers**

- Quels services financiers sont requis pour améliorer la filière? Quels sont les services disponibles?
- Quels sont les points de vue et expériences des établissements financiers au sujet de la fourniture de financements aux fins d'une amélioration inclusive de la filière?
- Quels sont les établissements financiers disponibles dans la zone cible pour les besoins de la production animale – compagnies d'assurances, banques, IMF, sociétés de crédit-bail, etc.? Quels services financiers proposent-ils en rapport avec les besoins des petits éleveurs?
- Quels prestataires financiers moins formels sont disponibles – prêteurs villageois, associations villageoises d'épargne et de crédit, autres groupements d'épargne et de crédit, banques communautaires, etc.? Quels services financiers offrent-ils?
- Quelles autres sources de financement sont disponibles – fonds renouvelables au titre de projets, organisations communautaires, etc.? Quels services financiers offrent-elles?
- Quels services financiers intégrés les fournisseurs et les acheteurs offrent-ils?
- Quelles sont les modalités des diverses options de financement pour les groupes cibles ou les principaux acteurs de la filière – durée des prêts, garanties exigées, taux d'intérêt, différés d'amortissement, frais et commissions, etc.?
- Quel est le coût net de chaque option de financement pour la marge brute des éleveurs?
- Les petits éleveurs ont-ils déjà utilisé des services financiers? Quels sont les obstacles à l'accès – garanties, plan d'activité viable, questions sexospécifiques, etc.?
- Quelle est la capacité des éleveurs à évaluer les différents produits et services financiers? Dans quelle mesure les éleveurs placent-ils leur épargne dans leur cheptel plutôt que de faire appel à la génération de revenus?

*Étape 6.4: Contexte*

Il convient d'évaluer le contexte dans lequel opère la filière, sur le plan culturel, institutionnel, des politiques publiques, des aspects juridiques et de l'environnement des entreprises, afin de recenser les contraintes ainsi que les lacunes et les opportunités pour ce qui est de mener une action de plaidoyer ou d'engager un processus d'élaboration des politiques dans le cadre du projet ou du programme de pays (encadré 14).

Les aspects suivants du contexte doivent être examinés:

- institutions, politiques publiques, aspects juridiques et environnement des entreprises ayant une incidence sur la filière d'élevage, y compris droits d'accès et d'usage des terres et des ressources naturelles, ainsi que recherche-développement (R-D);
- systèmes et pratiques culturels, sociaux, religieux et sexospécifiques;
- infrastructures rurales.

#### Encadré 14: Questions-guides pour évaluer le contexte

##### Institutions, politiques publiques, aspects juridiques et environnement des entreprises

- Quelle est l'incidence des politiques gouvernementales, des règles budgétaires et des interventions réglementaires sur la production, le volume, les prix et les marges des produits de l'élevage sur les marchés? En particulier, comment s'exerce cette incidence sur les groupes cibles?
- Comment les politiques budgétaires encouragent-elles ou découragent-elles la production de l'élevage et réduisent-elles ou accroissent-elles les coûts de production – subventions, stabilisation des prix, impôts et taxes restreignant l'offre, etc.?
- La réglementation en vigueur sur le marché limite-t-elle la commercialisation des produits de l'élevage et autres produits associés?
- Quelles sont les politiques relatives à la prestation des services vétérinaires?
- Quelles politiques influent sur le choix de la génétique et l'accès à l'insémination artificielle ou son utilisation?
- Comment les mouvements du bétail sont-ils réglementés à l'échelle nationale?
- Quelles sont les règles, les réglementations et les normes – formelles et informelles – en matière de sécurité sanitaire des aliments, de qualité des produits, etc.? Sont-elles respectées? Ont-elles une incidence sur la participation du groupe cible du FIDA?
- Quelles sont les institutions existantes, représentant les petits éleveurs et les pasteurs, apportant un appui à la production et à la commercialisation, à la gestion des ressources naturelles et à la prestation de services, et exerçant une influence sur les politiques publiques? Sont-elles efficaces et représentatives?
- Quelles sont les principales politiques relatives à l'élevage – mobilité pastorale, gouvernance ou gestion des pâturages et parcours, délimitation et protection des parcours, démarcation des routes de transhumance, aménagement intégré des parcours et des paysages, légalisation des droits de pâturage, etc.? Quelle est leur incidence sur les petits éleveurs?
- Quelle est la situation de la R-D, et les investissements y afférents, sur des questions en rapport avec la filière – santé animale, cultures fourragères améliorées, utilisation des sous-produits des cultures, pratiques d'élevage améliorées, races locales, recherche participative, etc.?

##### Systèmes et pratiques culturels et sexospécifiques

- Quels sont les droits d'usage des terres et ressources naturelles, répartis par sexe? Comment ces droits, ou leur absence, limitent-ils la participation des petits éleveurs à la filière?
- Quels sont les systèmes et pratiques sexospécifiques qui influent sur la participation des femmes à la filière?

##### Infrastructures rurales

- Quelles sont les lacunes des infrastructures pour tous les processus requis pour le développement de la filière – routes, électricité, eau, marchés, etc.?
- Quelles lacunes existent eu égard au matériel et aux installations nécessaires pour tous les processus et les acteurs de la filière – transformation, stockage, médicaments vétérinaires, etc.?

#### Étape 6.5: Gouvernance

Par gouvernance de la filière, on entend les relations verticales entre acteurs de la filière qui coordonnent la gamme des activités requises pour amener le produit de son point de départ jusqu'à l'utilisateur final. Ces relations peuvent prendre différentes formes – transaction au comptant sur le marché, contrats, ou intégration verticale totale. Mais surtout, la gouvernance concerne le pouvoir et l'aptitude à l'exercer tout au long de la chaîne.

Les petits éleveurs n'ont généralement qu'un pouvoir très limité au sein des structures de gouvernance des filières: ils subissent les prix et sont soumis à l'influence d'acteurs plus puissants tels que bouchers, propriétaires d'abattoir, transformateurs laitiers ou vétérinaires. De manière générale, les petits exploitants produisent et vendent lorsqu'ils ont besoin de trésorerie, veulent reconstituer leur troupeau, manquent d'aliments pour le bétail, craignent un vol de bêtes, etc., au lieu d'adapter leur production à la demande du marché. Si la gouvernance de la filière est médiocre, l'information sur la demande du marché n'arrive pas jusqu'aux producteurs et, si elle y arrive, ils ne sont pas en mesure d'y répondre.

**Organisations d'éleveurs.** Pour que leur participation aux filières soit efficace, les petits éleveurs doivent être organisés. Les organisations paysannes contribuent non seulement à abaisser les coûts de production en réalisant des économies d'échelle lors de l'achat des intrants et de la collecte des produits, mais aussi à rehausser la valeur ajoutée grâce à la transformation des produits et à de meilleures conditions de traitement et de stockage. Leur intervention peut également être efficace pour promouvoir les intérêts des exploitants et améliorer leur pouvoir de négociation avec les acheteurs, les fournisseurs et les représentants de l'État.

**Associations nationales.** Les organisations nationales et régionales peuvent jouer un rôle important dans les projets de filière. Il peut s'agir de différents types d'associations, aux membres et mandats variés:

- Les *associations nationales d'éleveurs* (coopératives faïtières ou syndicats agricoles, par exemple) peuvent être un outil très efficace pour faciliter le dialogue entre les éleveurs et le gouvernement. Il convient toutefois de s'assurer préalablement que ces associations sont véritablement représentatives, au service de leurs membres, et compétentes.
- Les *associations sectorielles* rassemblent tous les membres d'une filière ou la plupart d'entre eux pour travailler sur des programmes présentant un intérêt pour chacun d'eux. Lorsque des problèmes se posent au niveau des politiques publiques, ces organisations peuvent être des partenaires précieux pour les projets de filière.

## Conception initiale du projet

### Étape 7: Analyse stratégique et recommandations

#### Étape 7.1: Partenariats

L'une des étapes les plus importantes pour la conception et l'exécution d'un projet de filière consiste à identifier les principaux partenaires potentiels de la filière qui répondront aux besoins des éleveurs, et à comprendre le modèle économique ainsi que les facteurs de risque et de bénéfice qui influencent ces partenaires. Des partenaires adéquats auront la souplesse et la motivation nécessaires pour assurer la réussite d'un projet de filière. Les partenaires clés de la filière sont les acheteurs des produits, les fournisseurs de biens et services, les organisations paysannes, les associations nationales et les prestataires de services financiers.

Grâce aux partenariats, les petits éleveurs peuvent avoir accès à des intrants, services et financements qui leur permettront d'être compétitifs sur les marchés. Il est important que les projets collaborent exclusivement avec des entreprises qui ont une bonne réputation, et l'équipe du projet doit sélectionner les candidats en conséquence. Le partenaire potentiel honore-t-il ses engagements? Opère-t-il d'une manière sûre et durable?

Les formes de partenariat les plus durables et transposables à plus grande échelle sont fondées sur le marché – lorsque toutes les parties tirent des avantages tangibles et financiers de la relation, les activités communes sont florissantes.

**Facilitation des échanges commerciaux.** Les partenariats commerciaux gagnant-gagnant peuvent être encouragés par l'utilisation de nouveaux outils tels que la facilitation des échanges sur les marchés (encadré 15), l'approche des systèmes de marché, ou encore l'approche "pour des marchés adaptés aux besoins des populations pauvres". Toutes ces techniques sont fondées sur les mêmes grands principes:

- comprendre ce qui motive et incite les acteurs du marché;
- utiliser les réseaux, les liaisons et un volume *limité* d'assistance technique, de formation et de mécanismes à durée limitée pour réduire le risque financier;
- montrer des modèles économiques pilotes qui obtiennent de bons résultats et que les acteurs du marché peuvent adopter, adapter et transposer à plus grande échelle.

#### Encadré 15: Les grandes étapes d'une approche de facilitation des échanges commerciaux

**Identifier les partenaires.** Les meilleurs partenaires pour ce type d'approche sont ceux qui ont un intérêt à long terme dans la réussite commerciale du groupe cible. Dès lors qu'il gagne de l'argent en fournissant ses services à l'éleveur, le partenaire trouve un intérêt dans la collaboration.

**Faire naître un intérêt.** Les prestataires de services commerciaux sont intéressés par les opportunités qui se présentent sur les marchés. C'est pourquoi cette approche commence par susciter l'intérêt en faisant la démonstration des opportunités offertes par une collaboration, directe ou indirecte, avec les petits éleveurs. Les petites et moyennes entreprises seront avant tout intéressées par les opportunités commerciales à court terme. Les grandes entreprises ont souvent des objectifs commerciaux à plus long terme: elles sont disposées à se placer dans une perspective à long terme et à investir dans des moyens de construire le marché et d'améliorer leur position concurrentielle sur ce créneau.

Comment susciter l'intérêt?

- Cette étape peut passer par des informations sur le marché (nombre de petits éleveurs, taille des troupeaux, par exemple) ou sur la manière d'entrer en contact avec les petits éleveurs (situer les locaux des agrégateurs et leurs capacités, par exemple).
- Les subventions peuvent contribuer à susciter l'intérêt, mais il doit s'agir de subventions "intelligentes", soigneusement ciblées pour réduire les risques initiaux que supporte un prestataire de services à l'entrée sur un marché. Le projet ne doit pas subventionner des transactions commerciales en cours. Des subventions intelligentes consistent par exemple en un don destiné à revoir le conditionnement de sorte que la taille et l'étiquette des portions soient adaptées pour les petits éleveurs, ou en la fourniture de matériel à déterminer, en location à faible coût, pour un prestataire offrant de nouveaux services pendant une période d'essai.
- Au lieu de fournir un don de contrepartie pour le traitement de l'alimentation animale, l'approche de facilitation consisterait à fournir en location-bail, ou à prêter, du matériel de transformation à un prestataire de services. Le prestataire teste le matériel pendant un an, par exemple, et si les petites et moyennes entreprises le trouvent utile, elles l'achètent à des conditions commerciales.

**Développer les capacités.** Une fois que l'intérêt est présent, l'approche de facilitation consiste ensuite à développer les capacités des prestataires de services et des fournisseurs d'intrants du secteur privé afin qu'ils soient en mesure de servir les petits éleveurs. Très variées, les mesures de renforcement des capacités dépendent des besoins et des souhaits des prestataires de services. L'approche de facilitation peut couvrir une large gamme d'activités: formation technique, renforcement des compétences entrepreneuriales, développement des systèmes d'information de la clientèle, campagnes de marketing, soutien à un conditionnement nouveau plus adapté aux petits éleveurs, planification de fermes-pilotes, etc.

**Transposer à plus grande échelle.** Les activités pilotes de facilitation du commerce permettent de fournir une "validation de principe" démontrant la validité d'un modèle économique. Le projet devrait non pas continuer de soutenir des activités commerciales existantes, mais contribuer à développer et modifier le modèle afin que davantage de petits éleveurs bénéficient de meilleurs services, avec un rapport coût-efficacité supérieur.

L'approche de facilitation des échanges commerciaux n'est pas le seul outil pour les projets de filière. Dans de nombreux cas, une participation efficace à une filière dépend de biens publics essentiels, mis à disposition par l'État, comme des services de quarantaine animale, une réglementation sur la sécurité sanitaire des produits carnés ou des routes rurales adéquates. Dans un nombre de cas étonnamment

grand, toutefois, l'approche de facilitation peut fournir au moins une partie de ce qui était auparavant considéré comme des biens publics<sup>6</sup>.

**Partenariats public-privé-producteurs (4P).** Dans les situations où services et intrants ne peuvent pas être fournis par le seul marché, et où l'État comme le secteur privé y voient un avantage stratégique à long terme, un partenariat public-privé-producteurs (4P) peut s'imposer. Un 4P fait office de mécanisme de partage des risques et des bénéfices, venant remédier à une défaillance du marché. Il associe, d'une part, le savoir-faire et les ressources des acteurs privés et, d'autre part, la capacité du secteur public à atténuer les risques et améliorer l'environnement des affaires, tant physiquement que juridiquement. Dans le secteur de l'élevage, un 4P serait particulièrement approprié pour mettre en place un SITB. Un SITB n'est peut-être pas rentable en tant que service commercial, mais il fournit un service inestimable à l'ensemble de la filière d'exportation de viande bovine ou à la filière élevage dans son ensemble. Nombre d'États n'ont pas les moyens de gérer un SITB de manière efficiente. Dans de tels cas, un 4P peut être mis sur pied: le gouvernement délègue la responsabilité de la mise en œuvre du SITB à un organisme indépendant doté d'une structure de gouvernance qui reflète un véritable partenariat public-privé. Le rôle de l'État serait alors de contribuer au financement et de contrôler la mise en œuvre du SITB<sup>7</sup>.

### Principaux partenaires

**Les acheteurs de bétail et de produits de l'élevage** sont des partenaires fondamentaux, présents dans pratiquement tous les projets de filière. Ils devraient être sélectionnés en fonction de l'intérêt qu'ils ont ou pourraient avoir dans l'achat, direct ou indirect, de produits auprès du groupe cible du projet (encadré 16). Il peut s'agir de bouchers du village, de grossistes, de laiteries, de négociants, d'emboucheurs ou d'abattoirs pour l'exportation, en fonction de la filière.

Les acheteurs de produits d'élevage sont habituellement des entreprises privées – à certaines exceptions notables près, comme la Botswana Meat Commission –, qui peuvent être de petits agrodétaillants locaux desservant le groupe cible ou des multinationales; ces dernières considèrent d'ailleurs de plus en plus les petits éleveurs et leurs associations comme des partenaires commerciaux, clients ou fournisseurs viables.

#### Encadré 16: Questions-guides pour évaluer les acheteurs en vue d'un partenariat

- Quels sont leurs critères d'achat – prix, quantité, qualité, délais et autres critères?
- Quelle est l'expérience des acheteurs en matière d'achat auprès des petits producteurs et négociants? Comment les acheteurs ont-ils surmonté les difficultés rencontrées et reproduit les réussites à plus grande échelle?
- Quelles seront leurs motivations pour collaborer avec les petits éleveurs sur une base équitable et durable? On peut citer par exemple:
  - l'accès à d'autres sources d'approvisionnement, à différents moments de l'année, dans d'autres régions;
  - des prix plus intéressants;
  - une meilleure qualité.
- Quelles ressources les acheteurs pourraient-ils apporter dans une relation commerciale – compétences techniques, matériel, infrastructures, etc.? Dans quelles circonstances?
- Quel intérêt les acheteurs auraient-ils à envisager une relation à long terme?
- Où les acheteurs opèrent-ils et où se trouvent les sites présentant pour eux un intérêt stratégique?

<sup>6</sup> Pour plus d'informations sur l'approche systèmes de marché, voir Ministère du développement international (DFID), 2008. *Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolbook for Practitioners of Value Chain Analysis*. Making Markets Work Better for the Poor (M4P) Series. Londres, Royaume-Uni: DFID.

<sup>7</sup> M. Camagni et M. Kherallah, 2014. *Note pratique: Projets de développement des filières agricoles*. Rome: FIDA.

Fonds international de développement agricole (FIDA), 2014. *A Field Practitioner's Guide: Institutional and Organizational Analysis and Capacity Strengthening*, Rome: FIDA. Cet ouvrage propose un cadre permettant d'analyser les organisations (publiques et privées), d'élaborer des plans de renforcement des capacités et d'assurer le suivi des changements institutionnels et organisationnels dans les 4P.

**Fournisseurs d'intrants, de services, de financements et de matériel.** Pour améliorer la production en vue de satisfaire la demande des acheteurs, il faut avoir accès à: des intrants améliorés (aliments et médicaments); des services (insémination artificielle, transport, stockage, certification, commercialisation et informations sur les marchés, vulgarisation et développement des entreprises); et du matériel et des infrastructures (abris pour les animaux, points d'eau, parcours du bétail et structures de commercialisation) (encadré 17).

#### Encadré 17: Questions-guides pour évaluer les fournisseurs dans le cadre de partenariats

- Les fournisseurs comprennent-ils bien les petits éleveurs en tant que segment de marché – demande actuelle et potentielle de produits et services, etc.?
- Comment servent-ils actuellement de petits éleveurs ou d'autres membres du groupe cible – directement et indirectement? Quels enseignements tirent-ils de cette expérience? Comment s'adaptent-ils aux risques et coûts que suppose la collaboration avec les petits producteurs?
- Comment le modèle économique des fournisseurs pourrait-il être modifié pour desservir le groupe cible plus efficacement – changements dans le conditionnement, la distribution, le réseau d'agences, le personnel, etc.?
- Quel soutien à court terme pourrait être fourni pour renforcer l'intérêt des fournisseurs dans le marché de l'élevage à petite échelle – études de marché, formation d'intermédiaires de filière, accès aux fonds, etc.?

L'encadré 18 offre un exemple d'approche de facilitation appliquée à l'amélioration des services vétérinaires dans la région Somali d'Éthiopie, où l'élevage est le premier moyen d'existence et où les pasteurs représentent près de 40% de la population.

#### Encadré 18: Facilitation de marché/ système de marché – le cas des services vétérinaires à l'intention des petits éleveurs dans la région Somali d'Éthiopie

Dans la région Somali d'Éthiopie, le projet RAIN, financé par l'Agence des Nations Unies pour le développement international (USAID), a recensé les deux principales contraintes pesant sur la santé du bétail et la productivité: *la disponibilité limitée de produits pharmaceutiques de qualité, et la faible couverture des services de santé animale*. Ces contraintes résultaient de trois causes directes de la mauvaise performance du système:

- **Des réseaux de distribution pharmaceutique peu développés.** Du fait de l'accès limité à l'offre de produits pharmaceutiques de bonne qualité, le marché informel était florissant. Parmi les causes de cette situation figurait l'insuffisance des liens entre grossistes nationaux, grossistes régionaux et pharmacies vétérinaires privées (PVP).
- **La portée limitée des services des PVP.** Leurs services se limitaient en effet essentiellement aux centres urbains et périurbains. Cette situation avait notamment pour causes les faibles incitations commerciales dont bénéficiaient les PVP pour investir dans leur expansion, et les limites du modèle opérationnel appliqué par la plupart des PVP.
- **La couverture restreinte des services fournis par les agents de santé vétérinaire dans les collectivités (ASVC).** La couverture des services fournis par les ASVC actifs était morcelée, la majorité d'entre eux étant uniquement rémunérés pour l'administration des campagnes gouvernementales de vaccination. Les causes de ce problème tenaient à la faiblesse des liens entre les ASVC et les PVP, à la médiocrité des modèles économiques, au manque de dynamisme de nombreux ASVC et à la distorsion introduite sur les marchés par l'aide des donateurs.

Après avoir mené une analyse approfondie et des consultations, l'équipe de RAIN a déterminé que les PVP jouaient un rôle central au sein du système des intrants relatifs à la santé animale et qu'elles constituaient, à ce titre, un point d'entrée crucial dans la filière. Les activités suivantes ont été lancées:

- **Des ateliers** visant à renforcer les liens verticaux des PVP avec les grossistes pharmaceutiques. Ainsi, les PVP ont noué des relations tant à l'intérieur des régions qu'entre régions et à différents niveaux de leur chaîne d'approvisionnement, franchissant des frontières culturelles et améliorant les flux d'informations.
- **Foires commerciales aux intrants.** RAIN a organisé une série de foires commerciales aux intrants pour réduire ce risque d'investissement et offrir aux PVP et aux grossistes régionaux l'occasion de mener des

études de marché informelles. La première foire proposait une remise, subventionnée, de 33% sur tous les produits, à concurrence d'un maximum de 1 000 USD par PVP, remise versée directement aux PVP sur présentation des factures. Cette subvention visait à inciter les PVP à participer et à explorer les conséquences de ces remises sur la commercialisation. La deuxième foire offrait une allocation de transport forfaitaire de 200 dollars, conjuguée à des prix récompensant la performance globale en termes de chiffre d'affaires ainsi que l'innovation sur le plan de la commercialisation. Cette foire a attiré moins de monde, mais des PVP plus sérieusement engagés.

- **Formation à la gestion et au marketing.** RAIN a mis sur pied un programme de renforcement des compétences de base, notamment l'administration de médicaments ainsi que la gestion de la manutention et du stockage, et a fourni aux grossistes régionaux un appui à la prestation de services de formation à l'intention des PVP. Le but était d'établir et de consolider les liens entre grossistes régionaux et PVP, et d'encourager la formation intégrée et le développement des services d'information.
- **Financements pour la création de PVP.** RAIN a fourni un don aux PVP qui souhaitaient ouvrir des antennes satellites dans des régions mal desservies, don versé après ouverture de l'antenne et constitution des stocks.
- **Facilitation des relations ASVC-PVP et renforcement des capacités des ASVC.** L'analyse du marché a montré que les ASVC qui étaient en relation commerciale avec des PVP pouvaient améliorer sensiblement la santé animale. Les ASVC ont bénéficié de stages de perfectionnement, tenus à l'occasion des mini-foires commerciales auxquelles participaient les PVP, mais aussi de remises sur l'achat de kits de médicaments et matériel.

Les résultats sont encourageants. Des relations commerciales plus solides se sont développées entre grossistes aux niveaux régional et national. Tropical Pharma, le premier grossiste national desservant la région Somali, a déclaré que ses ventes de produits dans la région avaient augmenté d'environ 70% depuis la tenue de l'atelier de RAIN à Addis-Abeba. Il s'est ensuivi une hausse notable des volumes de transaction avec, par exemple, le grossiste régional de Jijiga, qui a multiplié par plus de huit son chiffre d'affaires mensuel sur deux ans. Ces chiffres impressionnants sont imputables à la hausse de la demande des PVP dans la région Somali.

Le secteur a connu un développement rapide de l'innovation dans les services intégrés fournis par les grossistes, dont un grand nombre sont transférés aux PVP et, de là, aux ASVC. Des flux réguliers d'information sur les produits existants et nouveaux, sur leur usage et sur les préférences des clients se sont installés entre grossistes nationaux et régionaux et PVP; il y a deux ans, seuls 43% des PVP recevaient ce type d'information, contre 93% aujourd'hui.

Le nombre de PVP qui ont désormais accès au crédit fournisseur des grossistes a plus que doublé, et trois fois plus de PVP reçoivent une aide au transport. Les PVP offrent maintenant des remises sur les prix et du crédit aux ASVC qui sont des clients réguliers et de confiance, ainsi que des promotions, davantage d'information et des conseils à l'ensemble de leurs clients et des ASVC. Certains signes indiquent que des progrès considérables ont été accomplis sur la question cruciale de l'"accès" dans la région Somali, en particulier pour les produits et services pharmaceutiques. Avec le soutien de RAIN, sept PVP ont ouvert une antenne satellite de distribution au détail dans des régions mal desservies, ce qui leur permet d'élargir leur réseau de clientèle et d'ASVC, et de réaliser davantage d'économies d'échelle sur leur approvisionnement. Tout un éventail de contrats salariés ou rémunérés par des commissions ont vu le jour autour de ces satellites, nombre d'entre eux gérés par des ASVC qualifiés.

### Étape 7.2: Action de plaidoyer

Le plaidoyer en faveur de l'adoption de certaines politiques publiques est un outil fondamental pour les projets de filière. L'analyse menée dans le cadre de l'étude de la filière permet de repérer les principales difficultés en relation avec des politiques publiques. D'autres contraintes et goulets d'étranglement sont mis au jour durant l'exécution du projet. Par exemple, dans le cadre du Projet d'appui aux petites exploitations traditionnelles non irriguées dans l'État de Sennar, au Soudan, mené par le FIDA, des agents paravétérinaires ont été formés et équipés en tant que prestataires de services indépendants, au niveau villageois. Leur champ d'action était cependant limité par des politiques qui les empêchaient de mener des opérations pourtant relativement simples, comme la vaccination contre la maladie de Newcastle, sans

supervision d'un vétérinaire. Les services qu'ils pouvaient offrir étaient donc restreints, ce qui abaissait leur potentiel de revenus et limitait l'accès à ce service pour les villages éloignés, qui ne recevaient jamais la visite d'un vétérinaire.

Les Plateformes d'innovation constituent un mécanisme clé pour construire un consensus autour d'une action de plaidoyer. Elles offrent un forum aux principales parties prenantes et aux responsables politiques aux niveaux local et national, en vue de recenser les moyens possibles pour améliorer les politiques publiques à l'appui de filières inclusives<sup>8</sup>. En outre, la phase de mise en œuvre du projet voit naître des solutions locales spécifiques qui permettent d'adapter la production aux exigences du marché et de dégager un meilleur prix pour les producteurs<sup>9</sup>.

### Étape 8: Validation de l'analyse de la filière et formulation de la vision des parties prenantes

La validation est une étape essentielle. Une équipe de conception ne peut pas se contenter de concevoir un projet de filière et de le présenter aux parties prenantes comme un fait accompli. Les conclusions, résultats et recommandations émanant de l'analyse de la filière doivent être présentés aux parties prenantes à tous les niveaux pour recueillir leur validation, leur réaction et leurs idées, et pour faciliter la formulation d'une vision partagée de la filière.

Des ateliers de validation aux niveaux régional et national constituent des mécanismes appropriés pour ce faire. L'équipe de conception doit participer à la conception et à la mise en œuvre de ces ateliers. Toutes les parties prenantes principales doivent être invitées et, dans la mesure du possible, encouragées à prendre une part active à la mise en œuvre de l'atelier, que ce soit en tant que rapporteur, personne ressource, membre d'un panel, etc. Dans la perspective de l'exécution du projet, les ateliers de validation peuvent aider à identifier des acteurs clés pour la participation à une Plateforme d'innovation.

Les ateliers de validation aboutissent à la formulation d'une *vision* qui incorpore les objectifs de la stratégie, qui est réaliste et qui fait appel à l'imagination des parties prenantes. Cette vision doit être évaluée au regard du "triple bilan" – objectifs économiques, sociaux et environnementaux – et compatible avec les plans existants de développement national pour le secteur, ou du moins chercher à les influencer.

La vision doit être un résumé concis des grands objectifs. On en trouvera ci-après un exemple récent, la vision formulée pour le secteur du bœuf au Botswana<sup>10</sup>.

Notre vision d'une filière viande bovine hautement compétitive est la suivante.

- Elle produit, en harmonie avec la faune sauvage et à partir d'un cheptel national de 4 millions de têtes de bétail, 125 000 tonnes de viande bovine par an, dont 100 000 tonnes sont exportées, rapportant 600 millions d'USD de recettes d'exportation;
- elle fournit une gamme de produits bovins carnés issus de parcours naturels, répondant aux meilleures normes de qualité, de sécurité sanitaire, de services, d'inclusion sociale et de gestion des ressources naturelles;
- elle repose sur un marché transparent et libéralisé, sur lequel le rôle de l'État est essentiellement de faciliter les échanges et de faire respecter une réglementation qui est conforme aux normes les plus strictes en vigueur sur les marchés mondiaux, et qui permet aux exploitants agricoles – bien informés, soutenus et organisés –, du plus petit au plus grand, de vendre avec profit leurs produits sur une large gamme de marchés, y compris celui de l'UE;

<sup>8</sup> Parmi les exemples de projets du FIDA ayant fait appel aux Plateformes d'innovation figurent le Projet de filières de petits ruminants comme plateformes de réduction de la pauvreté et d'accroissement de la sécurité alimentaire dans les zones arides de l'Inde et au Mozambique, ainsi que le Projet d'appui intégré aux moyens de subsistance, en Inde.

<sup>9</sup> Pour plus d'informations sur les Plateformes d'innovation, voir Homann-Kee Tui *et al.*, 2013. *Innovation Platform Practice Brief*. Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR), Research Program on Integrated Systems for the Humid Tropics. Nairobi, Kenya: Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI).

<sup>10</sup> A. van Engelen, P. Malope, J. Keyser et D. Neven, 2013. *Botswana Agrifood Value Chain Project: Beef Value Chain Study*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

- elle se caractérise par des 4P qui sont facilités par un conseil national de la viande bovine (ou assimilé) et qui déploient des efforts continus d'investissement, d'actualisation et d'innovation en appliquant des technologies et des pratiques de gestion modernes tout au long de la chaîne, de la gestion des parcours jusqu'à la commercialisation, en passant par la reproduction, l'élevage et la transformation;
- toutes les parties prenantes de la filière partagent une vision commune et recherchent constamment des moyens d'améliorer la coordination verticale afin de créer, de recueillir et de partager équitablement la valeur obtenue sur le marché final.

S'il s'agit là d'un bon exemple d'une vision exprimée de façon claire et concise, il y manque toutefois la vision concernant les petits éleveurs et les ruraux pauvres. Un projet du FIDA ajouterait ceci à la formulation de cette vision:

- elle crée des opportunités de travail significatives et décentes pour les populations rurales pauvres et elle offre un accès au marché pour les petits producteurs à vocation commerciale afin qu'ils investissent dans l'amélioration de leurs capacités.

### Conception finale du projet et assurance qualité

#### Étape 9: Finalisation des activités du projet et sélection des partenaires

Guidé par l'analyse de la filière et la vision des parties prenantes, dûment validées, le projet de filière utilisera tout un éventail d'activités pour susciter des opportunités et éliminer des goulets d'étranglement afin que la filière puisse monter en gamme. Il s'agit des activités décrites dans la présente note. Le FIDA les mène depuis de nombreuses années dans ses projets:

- facilitation des échanges sur les marchés – services, intrants, financement;
- modernisation des modèles économiques – agriculture sous contrat, par exemple;
- 4P;
- influence sur les politiques publiques, notamment grâce aux Plateformes d'innovation;
- renforcement des capacités institutionnelles – vulgarisation, recherche, coopératives et associations paysannes, conseils sectoriels, etc.;
- développement des infrastructures.

L'objectif de tous les projets de filière est d'aider les petits éleveurs et les ruraux pauvres à se doter des moyens d'améliorer leurs activités de production, sur la base de la demande et des exigences du marché.

- **L'amélioration des processus ou du produit** consiste à produire le même produit, mais de façon plus efficace en utilisant de nouveaux intrants, technologies et méthodes de gestion, ou à produire un produit de meilleure qualité.
- **La mise à niveau fonctionnelle ou intrafilière** consiste à produire de nouveaux biens ou services au sein de la filière, soit en amont soit en aval du producteur.
- **L'amélioration de la coordination ou des modèles économiques** consiste à renforcer la coordination et l'organisation dans la filière, aux fins d'accroître les revenus des groupes cibles du FIDA.

#### Étape 10: Suivi-évaluation

Pour bien gérer et évaluer les projets de filière, il est essentiel d'enregistrer et de suivre les résultats. Les opérations réussies seront mises en lumière, communiquées et reproduites à plus grande échelle. Les échecs seront recensés et des mesures correctives, adoptées.

Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs revêtent autant d'importance pour un suivi efficace. Un maximum de trois indicateurs d'impact global et de trois indicateurs pour chaque résultat du projet devrait suffire pour mesurer les résultats. La liste ci-dessous propose des indicateurs possibles pour des projets de filière

d'élevage en faveur des pauvres, mais elle n'est pas exhaustive. Les indicateurs ne devraient mesurer que les changements qui sont induits par les activités du projet ou qui peuvent leur être attribués; le cas échéant, ils devraient être ventilés par sexe, si possible.

<b>Impact au niveau des ménages bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revenu annuel</li> <li>▪ Stabilité des flux de revenus tout au long de l'année</li> <li>▪ Actifs matériels et épargne</li> </ul>
<b>Performance du marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volume de bétail et de produits d'élevage acheté aux producteurs du groupe cible, par acteur de la filière</li> <li>▪ Nombre de nouveaux circuits de marché offrant un accès aux producteurs et à chaque acteur, et importance relative de ces circuits</li> <li>▪ Nombre de petits exploitants, de paysans sans terre, de pauvres et de jeunes participant à la filière et en bénéficiant, par sexe, avec estimation de l'incidence de leur participation</li> </ul>
<b>Accès aux intrants et aux services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volumes et valeurs des services et intrants auxquels les groupes cibles ont accès</li> <li>▪ Nombre de fournisseurs et prestataires de services desservant les groupes cibles</li> </ul>
<b>Production et vente de bétail et produits animaux par les ménages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Production de l'élevage – nombre de têtes, volume de production</li> <li>▪ Productivité de l'élevage – rendement des investissements</li> <li>▪ Qualité des produits – en USD ou équivalent par kilogramme</li> <li>▪ Vente de bétail et de produits de l'élevage</li> </ul>
<b>Contexte propice à la participation des pauvres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de chantiers d'infrastructures rurales achevés, impact économique estimé</li> <li>▪ Politiques approuvées ou modifiées en rapport avec la filière, et impact économique estimé</li> <li>▪ Investissements de R-D, et impact économique estimé</li> </ul>

## Conclusion

- Une approche de filière axée sur le marché est importante pour le secteur de l'élevage.
- Une approche filière se traduit par des produits qui répondent aux exigences du marché, établit des liaisons sur les marchés et aboutit à un accroissement des revenus des groupes cibles du FIDA.
- Il est important d'envisager, très tôt dans le processus d'exécution du projet, la transposition à plus grande échelle de l'approche filière, à l'aide des techniques de facilitation (voir *Note sur la transposition à plus grande échelle: Pour une insertion durable des petits producteurs dans les filières agricoles*. FIDA, 2015).

## Références et lectures complémentaires

- Baumgartner, P., De La Pena, I., Kherallah, M. et Camagni, M. (version préliminaire): *List of M&E indicators for value chain projects*. Rome: Fonds international de développement agricole (FIDA).
- Camagni, M. et Baumgartner, P 2016.: *Note pratique: Créer des partenariats public-privé-producteurs (4P) dans les filières agricoles*. Rome: Fonds international de développement agricole (FIDA).
- Camagni, M. et Kherallah, M., 2015. *Note pratique: Projets de développement des filières agricoles*. Rome: Fonds international de développement agricole (FIDA). Disponible à l'adresse: [https://www.ifad.org/topic/value\\_chain/overview/tags/knowledge\\_notes](https://www.ifad.org/topic/value_chain/overview/tags/knowledge_notes)
- Herrero, M., Grace, D., Njuki, J., Johnson, N., Enahoro, D., Silvestri, S. et Rufino, M.C., 2013. The roles of livestock in developing countries. *Animal*, 7(s1): 3-18.
- Homann-Kee Tui, S., Adekunle, A., Lundy, M., Tucker, J., Birachi, E., Schut, M., Klerkx, L., Ballantyne, P.G., Duncan, A.J., Cadilhon, J.J. et Mundy, P., 2013. What are innovation platforms? Innovation Platform Practice Brief. Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR), Research Program on Integrated Systems for the Humid Tropics. Nairobi, Kenya: Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI). Disponible à l'adresse: <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/33667/browse?type=title>
- Staal, S., Poole, J., Baltenweck, I., Mwacharo, J., Notenbaert, A., Randolph, T., Thorpe, W., Nzuma, J. et Herrero, M., 2009. *Targeting strategic investment in livestock development as a vehicle for rural livelihoods*. Fondation Bill et Melinda Gates, et Projet de création de savoirs de l'Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI). Nairobi, Kenya: Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI). Disponible à l'adresse: <https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/35206/Targeting%20strategic%20investment%20in%20livestock%20devt.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Van Engelen, A., Malope, P., Keyser, J. et Neven, D., 2013. *Botswana Agrifood Value Chain Project: Beef Value Chain Study*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Disponible à l'adresse: [www.fao.org/3/a-i3158e.pdf](http://www.fao.org/3/a-i3158e.pdf)
- Vorley B., Cotula, L. et Chan, M.-K., 2012. *Tipping the Balance: Policies to shape agricultural investments and markets in favour of small-scale farmers*. Oxford, Royaume-Uni: Oxfam International.
- Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), 2013. *Agricultural Grown Program-Livestock Market Development: End Market Analysis for Meat/Live Animals, Leather and Leather Products, Dairy Products Value Chains*. Washington, D.C.: USAID.
- Banque mondiale, 2001. *Rapport sur le développement dans le monde 2000/2001: Combattre la pauvreté*, Éditions Eska, Paris, 2001. Disponible à l'adresse: <http://documents.banquemondiale.org/curated/fr/772221468333939533/pdf/226840FRENCH0W1747201351X001PUBLIC1.pdf>
- Fonds international de développement agricole (FIDA), 2012. *Agricultural value chain finance strategy and design*. Note technique. Rome: FIDA.
2014. *Projet d'appui à la production de laine et de mohair (WAMPP)*. Rapport de conception détaillé pour le Royaume du Lesotho. (Non publié.)
- Décembre, 2015. *Note sur la transportation à plus grande échelle: Miser sur le développement des filières pour des résultats à plus grande échelle dans l'agriculture*. Rome: FIDA.
- Global Development Solutions, 2013. *Value chain analysis of the wool and mohair sector in Lesotho*. Rome: Fonds international de développement agricole (FIDA). (Non publié.)
- Ministère britannique du développement international (DFID), 2008. *Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolkit for Practitioners of Value Chain Analysis*. Making Markets Work Better for the Poor (M4P) Series. Londres: DFID.
- Organisation internationale du Travail (OIT), 2012. "Protecting the poor. A microinsurance compendium" Volume II. Disponible à l'adresse: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_175786.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_175786.pdf)
- Tay Nuyen University, Centre international d'agriculture tropicale (CIAT), VCN, Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI), Centre international de recherche agricole dans les zones arides (ICARDA), et Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR) 2011. *Credit through traders – enabling the poorest to engage in cattle fattening*. Enhancing Livelihood of Poor Livestock Keepers through Increased Use of Fodder. Addis-Abeba, Éthiopie: ILRI. Disponible à l'adresse: [https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/4738/TAN\\_Credit\\_Vietnam\\_25May2011.pdf?sequence=3](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/4738/TAN_Credit_Vietnam_25May2011.pdf?sequence=3)

### Lectures complémentaires

- Neven, D., 2014. *Developing sustainable food value chains: Guiding principles*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).
- Rich, K.M., Ross, R.B., Baker, A.D. et Negassa, A., 2011. Quantifying value chain analysis in the context of livestock systems in developing countries. *Food Policy*, 36(2): 214-222.
- Rota, A. et Sperandini, A., 2010. *Value chains, linking producers to the markets*. Rome: Fonds international de développement agricole (FIDA).
- Springfield Centre, 2008. *The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach*. Durham, Royaume-Uni: pour la Direction suisse du développement et de la coopération (DDC) et le Ministère britannique du développement international (DFID).

TechnoServe Kenya, 2008. *The Dairy Value Chain in Kenya*. Nairobi, Kenya: TechnoServe. Disponible à l'adresse:  
<https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/2407/Dairy%20Value%20Chain%20Kenya%20Report.pdf?sequence=1>

TechnoServe Uganda, 2008. *The Dairy Value Chain in Uganda*. Kampala, Ouganda: TechnoServe. Disponible à l'adresse:  
<https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/2406/Dairy%20Value%20Chain%20Uganda%20Report.pdf?sequence=1>

**Site web**

[http://livestock-fish.wikispaces.com/VC\\_Toolkit](http://livestock-fish.wikispaces.com/VC_Toolkit)



Fonds international de développement agricole  
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie  
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463  
Courriel: [ifad@ifad.org](mailto:ifad@ifad.org)  
[www.ifad.org](http://www.ifad.org)

 [ifad-un.blogspot.com](http://ifad-un.blogspot.com)

 [www.facebook.com/ifad](http://www.facebook.com/ifad)

 [instagram.com/ifadnews](https://www.instagram.com/ifadnews)

 [www.twitter.com/ifadnews](https://www.twitter.com/ifadnews)

 [www.youtube.com/user/ifadTV](https://www.youtube.com/user/ifadTV)