

# Note pratique

## Projets de développement des filières agricoles



Investir dans les populations rurales

Pour une insertion durable des petits producteurs dans les filières agricoles



**Les Brochures Note pratique**, rédigées par la Division des politiques et du conseil technique du FIDA, proposent des suggestions pratiques et des lignes directrices aux chargés de programme 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 projets 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 Brochures Note pratique** fournissent des outils pour concevoir et exécuter 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, les exigences standard pour les projets et les outils de financement.

**Les Brochures Note pratique** sont des documents "vivants", qui seront périodiquement mis à jour à partir de l'expérience acquise et des retours d'information. Pour tout commentaire et suggestion, prière de s'adresser aux auteurs.

## Auteurs

### **Marco Camagni**

Spécialiste technique supérieur, Entreprises et marchés ruraux  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel: [m.camagni@ifad.org](mailto:m.camagni@ifad.org)

### **Mylène Kherallah**

Spécialiste technique principale, Entreprises et marchés ruraux  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel: [m.kherallah@ifad.org](mailto:m.kherallah@ifad.org)

## Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier: pour leur appui technique et leurs contributions, Beatrice Gerli, Donald Greenberg, Maria Hartl, Edward Heinemann, Francesco Rispoli, Camilla Valeur et Sonja Vermeulen ; pour son travail sur les graphiques, Philipp Baumgartner ; pour leur relecture, en tant que pairs, Tom Anyonge, Eloisa de Villalobos, Wafaa El-Khoury, Maria Hartl, Patrick Herlant, Enrico Mazzoli, Audrey Nepveu et Antonio Rota. Maria-Elena Mangiafico a assuré un appui éditorial ainsi que pour la présentation et la coordination générale, et nous a guidés tout au long du processus de préparation de cette publication.

## Contact

### **Maria-Elena Mangiafico**

Chargée de la gestion des savoirs et des dons  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel: [m.mangiafico@ifad.org](mailto:m.mangiafico@ifad.org)

**Décembre 2015**

# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES .....</b>  | <b>II</b> |
| <b>INTRODUCTION .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>CONTEXTE ET VUE D'ENSEMBLE.....</b>  | <b>2</b>  |
| QU'EST-CE QU'UNE FILIERE?.....  | 2         |
| QU'EST-CE QU'UNE APPROCHE FILIERE? .....  | 2         |
| QUELLE EST LA DIFFERENCE ENTRE UNE FILIERE ET UNE CHAINE D'APPROVISIONNEMENT? .....   | 2         |
| QUELS SONT LES ELEMENTS CLES D'UNE FILIERE? .....   | 3         |
| ACTEURS ET CANAUX D'UNE FILIERE .....   | 3         |
| <b>QUESTIONS ET PROBLEMES RECURRENTS.....</b>   | <b>4</b>  |
| LE DEVELOPPEMENT DES FILIERES CONSTITUE-T-IL UNE APPROCHE APPROPRIEE DE REDUCTION DE LA PAUVRETE POUR TOUTES LES CATEGORIES DE RURAUX PAUVRE? ..... | 4         |
| DANS QUELS CAS UN PROJET DE DEVELOPPEMENT DE FILIERE EST-IL MOINS EFFICACE POUR LUTTER CONTRE LA PAUVRETE RURALE? .....                             | 5         |
| COMMENT UN PROJET DE DEVELOPPEMENT DE FILIERE PEUT-IL CIBLER PLUS EFFICACEMENT LES RURAUX PAUVRES ? .....   | 6         |
| <b>SELECTION ET ANALYSE DES FILIERES (CARTOGRAPHIE).....</b>  | <b>7</b>  |
| COMMENT SELECTIONNER UNE FILIERE .....  | 7         |
| COMPRENDRE LES BESOINS ET LES CAPACITES DU GROUPE CIBLE.....  | 8         |
| COMMENT ANALYSER LES FILIERES .....   | 9         |
| EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE DE FILIERE.....   | 11        |
| CARTOGRAPHIER: UNE NECESSITE ? .....  | 11        |
| IDENTIFICATION ET ANALYSE DES PARTENAIRES CLES DE LA FILIERE .....  | 13        |
| <b>CONCEPTION D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT DE FILIERE.....</b>  | <b>14</b> |
| STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT (OU D'AMELIORATION) DE FILIERE .....  | 14        |
| MODELES ORGANISATIONNELS POUR LES PETITS PRODUCTEURS .....  | 16        |
| LE ROLE DES MICROENTREPRISES RURALES ET DES PME .....   | 18        |
| <b>LE FINANCEMENT DES FILIERES.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>THEMATIQUES TRANSVERSALES .....</b>  | <b>19</b> |
| POURQUOI LES CONSIDERATIONS RELATIVES A L'EGALITE DES SEXES SONT-ELLES IMPORTANTES POUR LE DEVELOPPEMENT DES FILIERES? .....                        | 19        |
| DIFFICULTES SOUVENT RENCONTREES PAR LES FEMMES DANS LES PROJETS FILIERE .....   | 20        |
| POINTS DE DEPART POUR UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE FILIERE TENANT COMPTE DU GENRE .....  | 20        |
| FILIERES ET SECURITE ALIMENTAIRE .....  | 21        |
| GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX .....  | 21        |
| <b>ACTEURS ET ROLES DANS L'EXECUTION DU PROJET.....</b>   | <b>22</b> |
| <b>POLITIQUES PUBLIQUES ET ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES .....</b>   | <b>23</b> |
| QUELLES SONT LES POLITIQUES IMPORTANTES POUR UN PROJET DE DEVELOPPEMENT DE FILIERE?.....  | 23        |
| COMMENT TRAITER LES QUESTIONS RELEVANT DE L'ACTION DES POUVOIRS PUBLICS DANS UN PROJET DE DEVELOPPEMENT DE FILIERE .....                            | 24        |
| <b>SUIVI EVALUATION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DE FILIERE .....</b>   | <b>25</b> |
| <b>ANNEXE 1: OUTILS D'AMELIORATION DES FILIERES .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>ANNEXE 2: PROBLEMES FREQUEMMENT RENCONTRES EN MATIERE D'ASSURANCE QUALITE ET D'AMELIORATION DE LA QUALITE .....</b>                              | <b>30</b> |
| <b>ANNEXE 3: PROGRAMMES DE FORMATION A L'APPROCHE FILIERE.....</b>  | <b>31</b> |

## Liste des sigles et acronymes

|       |  |
|-------|--|
| EGPP  | Equipe de gestion du programme pays  |
| DFID  | Department for International Development (Royaume-Uni)   |
| DIIS  | Danish Institute of International Studies  |
| ECD   | Division Environnement et climat (FIDA)  |
| FAO   | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture  |
| GIZ   | Agence allemande de coopération internationale<br>(officiellement Agence allemande de coopération technique – GTZ) |
| IFPRI | Institut international de recherche sur les politiques alimentaires  |
| IIED  | Institut international pour l'environnement et le développement  |
| S&E   | Suivi évaluation   |
| ONG   | Organisation non gouvernementale   |
| ECP   | Equipe de conception de projet   |
| UGP   | Unité de gestion de projet   |
| 4P    | Partenariat public-privé-producteurs   |
| PTA   | Division des politiques et du conseil technique du FIDA  |
| SDC   | Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse   |
| PME   | Petites et moyennes entreprises  |
| ONUDI | Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  |
| USAID | Agence des États-Unis pour le développement international  |

## Introduction

La plupart des nouveaux projets conçus par le FIDA sont des projets filière ou qui comportent une composante de développement des filières. Si, en 1999, seulement 3% des projets comportaient une composante de développement des filières, ce pourcentage a atteint 46%<sup>1</sup> des projets en 2009, et il est aujourd'hui largement supérieur à 50%.

L'objectif principal de ces projets est d'intégrer les groupes cibles du FIDA (petits producteurs ruraux) dans les filières (ou chaînes de valeur) afin d'améliorer leur accès à des marchés sûrs et d'accroître leurs revenus de façon durable.

Reflétant la diversité des pays, des types de produits, des régions au sein des pays, des contextes spécifiques des projets, du degré d'intérêt des gouvernements et des capacités des groupes cibles, le mode d'intervention du FIDA sur les filières prend des formes très variées, du simple établissement de liens entre les producteurs et les marchés locaux (ce qui n'est même pas nécessairement considéré comme une pure intervention sur la filière), jusqu'à la construction de partenariats formels entre organisations de producteurs, fournisseurs d'intrants, banques et agro entreprises privées tout au long d'une filière spécifique.

### Comment utiliser cette brochure

Le lecteur peut exploiter les thèmes abordés dans la présente brochure en tant que modules interdépendants, ou alors choisir un thème et en faire un module autonome.

Compte tenu de cette diversité, il est difficile de concevoir une approche standard, convenant à toutes les situations, pour concevoir des projets ou des composantes d'appui aux filières. Par ailleurs, il existe un grand nombre de ressources bibliographiques, aussi bien théoriques que pratiques (manuels, orientations, outils), sur ce sujet. La présente Brochure "Note pratique" a par conséquent pour objectif de proposer une introduction pratique aux concepts de base, de répertorier les questions clés à analyser au stade de la conception de projet et de renvoyer aux ouvrages les plus pertinents sur ce thème.

Certains aspects de la présente brochure sont couverts de façon plus approfondie par des notes techniques ou d'autres brochures du FIDA, existantes ou en cours de réalisation:

- Note technique: *Agricultural value chain finance strategy and design* (Division des politiques et du conseil technique [PTA], 2012) <http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/valuechain.pdf>
- Note technique: *Matching Grants* (PTA, 2012) [http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/match\\_grants.pdf](http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/match_grants.pdf)
- Brochure: *Designing value chain projects for small livestock development* (PTA, à paraître, 2016)
- Brochure: *Strengthening commodity organizations* (PTA, à paraître, 2016)
- Brochure: *Climate change and value chains* (Division Environnement et climat [ECD], 2015)
- Brochure: *Public-Private-Producer Partnerships (4Ps) in Agricultural Value Chains* (PTA, à paraître, 2016)
- Brochure: *Developing an economic and financial analysis of value chain projects* (PTA, à paraître, 2016)
- Notes techniques ou brochures sur les filières sexospécifiques et sur les organisations de producteurs et l'accès aux marchés (PTA, à paraître, 2016)

<sup>1</sup> V. Raswant et E. Heinemann, *Access to markets: making value chains work for poor rural people* (Rome, FIDA, 2012)

## Contexte et vue d'ensemble

### Qu'est-ce qu'une filière?

Une filière est une alliance verticale d'entreprises collaborant à des degrés divers tout au long d'une série d'activités nécessaires pour qu'un produit franchisse toutes les étapes, de l'approvisionnement d'intrants, en passant par les diverses phases de la production, jusqu'à sa destination finale, le marché (Figure 1). Le concept de "filière", ou communément appelé "chaîne de valeur" (value chains) par les anglophones, a été introduit par Michael Porter<sup>2</sup>, spécialiste en stratégie d'entreprise, et il est largement utilisé dans le monde de l'entreprise et dans le milieu du développement.

L'expression "de la fourche à la fourchette" est souvent utilisée pour décrire les filières alimentaires. Elle signifie qu'un produit alimentaire parcourt toute une chaîne, en partant des producteurs qui le cultivent et le récoltent, pour arriver sur le marché – via des intermédiaires tels que les organisations de producteurs, les transformateurs, les transporteurs, les grossistes et les détaillants – et atteindre finalement, en aval, les consommateurs.



Source: Banque mondiale, *Rapid agricultural supply chain risk assessment: a conceptual framework* (Washington, D.C., 2010).

### Qu'est-ce qu'une approche filière?

Une approche filière consiste à envisager de manière globale l'ensemble de la chaîne concernant un produit, du producteur jusqu'au consommateur final. L'approche filière implique de tenir compte de l'ensemble des parties prenantes dans la filière (outre le groupe cible du FIDA) et de leurs interactions; par exemple, l'amélioration des débouchés commerciaux pour les transformateurs ou d'autres acteurs en aval peut avoir une influence positive sur le groupe cible du FIDA. Il peut arriver que l'intervention à des étapes de la filière autres que le stade de la production ait un impact plus grand sur la réduction de la pauvreté.

### Quelle est la différence entre une filière et une chaîne d'approvisionnement?

Le terme "chaîne d'approvisionnement" est souvent utilisé de manière interchangeable avec le terme "filière". Il existe pourtant une différence: chaque étape d'une filière ajoute de la valeur au produit, alors qu'une chaîne d'approvisionnement porte plus précisément sur l'enchaînement des événements qui mènent de la source de l'offre jusqu'à la consommation du produit dans un secteur ou un sous-secteur.

<sup>2</sup> M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Simon and Schuster, 1985).

## Quels sont les éléments clés d'une filière?

**Le marché est le principal moteur de toute filière.** S'il n'y a pas de demande des consommateurs sur le marché, il n'y aura pas de force motrice pour la production des agriculteurs le long de la filière. "La possibilité d'obtenir un impact sur le développement grâce à la promotion des filières dépend du potentiel de croissance et des perspectives d'expansion du marché. La demande du marché et l'intérêt des acheteurs sont les critères fondamentaux de sélection d'une filière. Si le produit final ne peut pas être vendu et si sa valeur ajoutée n'augmente pas, il ne produira pas de revenus supplémentaires, y compris pour les populations pauvres<sup>3</sup>".

**Une filière dessert un marché spécifique.** Selon la filière concernée, les opportunités et les contraintes seront différentes pour les producteurs pauvres; le coût d'insertion dans une filière visant des marchés d'exportation peut être trop élevé pour un producteur qui ne dispose ni de l'équipement ni des compétences pour assurer une production de qualité suffisante pour une telle filière; en revanche, la production d'un agriculteur peut être présente sur plusieurs filières de natures différentes et pouvant parfois se chevaucher, desservant différents groupes de consommateurs sur le marché final. Par exemple, les exportations de bœuf de Mongolie en Sibérie peuvent être achetées par les consommateurs chez les bouchers présents sur les marchés traditionnels, après passage par une filière associant abattoir informel, transitaire et marchés de gros; ou encore sous forme de viande préemballée au rayon frais d'un supermarché moderne, dans une filière composée d'abattoirs agréés, de boucheries industrielles et d'agents de commercialisation.

**L'organisation d'une filière ne suit pas un modèle unique ou optimal.** Il existe cependant des moyens de renforcer la participation des petits producteurs à une filière, ce qui constitue la base de l'approche filière du FIDA. Une approche filière peut s'accompagner d'une stratégie d'amélioration du produit (amélioration de la qualité, par exemple) ou de mise à niveau des processus (meilleure efficacité de la production et de l'organisation des producteurs, information sur le marché), de sorte que les producteurs captent une fraction plus grande de la marge bénéficiaire dégagée au sein de la chaîne.

**Les filières peuvent être très dynamiques** et réactives face à l'évolution des goûts et attentes des consommateurs, de la concurrence, du coût des intrants et de l'évolution des technologies. Dans certaines filières, les principaux acteurs et processus peuvent évoluer d'une campagne agricole à l'autre.

**Les facteurs de l'environnement macroéconomique** (réglementation nationale, qualité des services collectifs) et **méséconomique** (normes sectorielles, activité des associations commerciales) jouent un rôle majeur dans la détermination de la structure, des fonctions et de l'efficacité d'une filière.

## Acteurs et canaux d'une filière

Le système de commercialisation d'une filière agricole se compose d'acteurs (fournisseurs d'intrants, producteurs, transformateurs, commerçants, consommateurs, etc.) et de canaux (flux de déplacement et de transformation des produits agricoles, de la production à la consommation). Dans ce système, les producteurs sont reliés aux besoins des consommateurs et travaillent en étroite collaboration avec les fournisseurs et les transformateurs pour produire les types de produits demandés par les consommateurs (Figure 2). Un processus continu d'innovation et de rétro-information entre les différentes étapes de la filière permet d'améliorer le pouvoir de marché et la rentabilité économique de l'activité des producteurs. Les avantages peuvent être répartis entre les acteurs de toutes les étapes de la filière, au lieu d'être concentrés sur un ou deux maillons de cette chaîne. On a constaté que des filières qui fonctionnent bien sont plus efficaces pour acheminer les produits jusqu'au consommateur; par conséquent, tous les acteurs – y compris les petits producteurs et les consommateurs pauvres – peuvent bénéficier du développement d'une filière.

Dans le système de commercialisation d'une filière, le pouvoir d'attraction du marché repose sur des transactions et informations intégrées. Les consommateurs achètent des biens qui sont produits en fonction de leurs préférences. L'agriculteur devient le maillon clé dans la production des denrées que les consommateurs recherchent. La communication s'établit dans les deux directions. Il est important que les consommateurs et les transformateurs soient conscients des facteurs qui limitent la production, tout comme les agriculteurs et les

<sup>3</sup> GTZ, *ValueLinks manual: The methodology of value chain promotion*, première édition (Eschborn, Allemagne, 2007).

autres producteurs doivent être conscients des besoins des consommateurs. Cette situation contraste ainsi avec les systèmes de marchés spots non organisés, dans lesquels les producteurs produisent des denrées qui sont imposées au marché et où les transactions aux différentes étapes sont indépendantes les unes des autres.

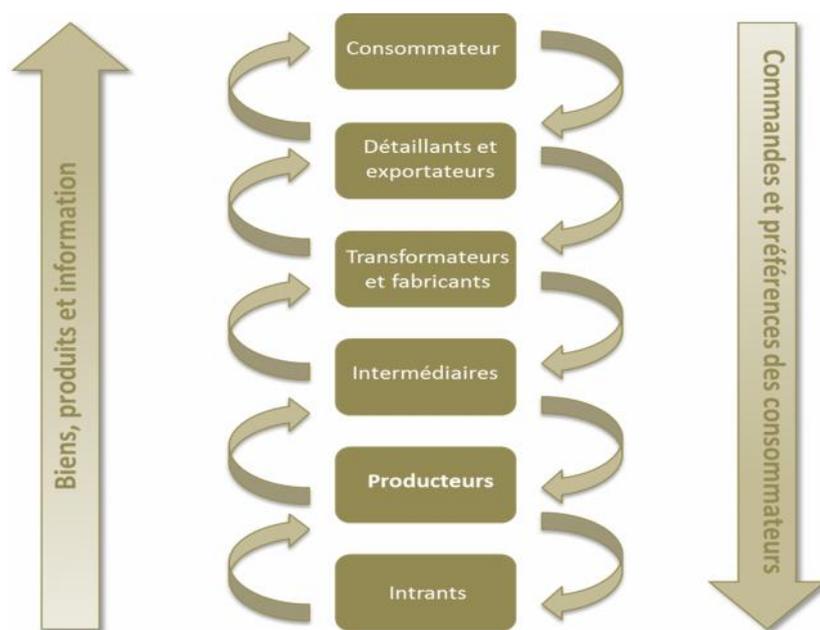


Figure 2: Acteurs et canaux d'une filière

## Questions et problèmes récurrents

### Le développement des filières constitue-t-il une approche appropriée de réduction de la pauvreté pour toutes les catégories de ruraux pauvres?

Les populations des zones rurales ont très diversement accès au capital (social, financier et physique), à l'organisation, aux technologies et aux infrastructures. Les aspirations, les capacités et les comportements entrepreneuriaux varient entre les différents segments de la population rurale et au sein même de ces segments.

De manière très générale, les ruraux peuvent être classés en trois groupes qui forment une pyramide<sup>4</sup>:

- i) au sommet de la pyramide se trouve un petit groupe de producteurs qui sont mieux organisés et ont accès au financement, aux facteurs de production, aux qualifications et à l'information. Ils participent déjà assez efficacement aux filières, mais leurs capacités pourraient être renforcées;
- ii) Le segment le plus large de la pyramide se compose de petits producteurs qui sont organisés de façon moins formelle, qui sont moins bien pourvus en facteurs de production et en qualifications, qui ont des difficultés à accéder aux services, qui vendent généralement leurs produits sur les marchés locaux ou informels, et qui peuvent tirer une partie de leurs revenus d'un travail salarié.
- iii) la base de la pyramide est constituée du segment le plus pauvre de la population rurale – il s'agit des personnes qui ont le moins accès aux facteurs de production ou aux qualifications, les paysans sans terre, les jeunes, les veufs et veuves, les minorités ethniques, etc. –, qui dépendent généralement d'emplois non agricoles et temporaires, ou de programmes informels ou formels d'assistance sociale, et qui vendent occasionnellement des excédents sur les marchés locaux.

<sup>4</sup> Cette typologie est adaptée de B. Vorley, L. Cotula et M.-K. Chan, *Tipping the Balance: Policies to shape agricultural investments and markets in favour of small-scale farmers* (Oxford, Royaume-Uni: Oxfam International, 2012).

Une approche filière peut fonctionner pour chacune de ces trois strates de la pyramide.

Cette méthode peut soutenir les petits producteurs situés au sommet de la pyramide (par exemple, en tant que "chefs de file") pour qu'ils diffusent les savoirs et les savoir-faire, et créent un surcroît de demande et d'emplois pour les strates intermédiaires et inférieures.

Les acteurs du niveau intermédiaire peuvent bénéficier d'un soutien pour se hisser vers le haut de la pyramide en devenant des partenaires plus fiables des intervenants locaux, nationaux, voire internationaux dans la filière et ce, d'une manière gratifiante et durable. Ainsi, si les risques associés sont correctement atténués, la participation des petits producteurs à des filières bien organisées peut se traduire par une augmentation de leurs revenus. Par exemple, les revenus des producteurs au Guatemala, en Indonésie et au Kenya ont progressé d'une marge comprise entre 10 et 100% (Banque mondiale, Rapport sur le développement dans le monde, 2008).

Quant aux petits producteurs situés à la base de la pyramide, l'approche filière peut les aider à gagner davantage grâce à leur emploi ou à leur micro entreprise s'ils deviennent des participants plus productifs au sein d'une filière.

Cependant, de manière générale, des efforts et des investissements supplémentaires sont nécessaires pour faire participer les ruraux pauvres dans les interventions de développement des filières, ce qui rend coûteuse leur mobilisation. Les plus pauvres parmi les producteurs, les transformateurs et les commerçants – hommes et femmes – ont difficilement accès aux marchés parce qu'ils manquent d'information, qu'ils ne sont pas en mesure de répondre aux exigences en termes de produit et de livraison, et qu'ils n'ont que peu ou pas accès aux services financiers. Par conséquent, concilier l'objectif de réduction de la pauvreté avec les visées commerciales de la filière constitue un véritable défi; les producteurs et leurs organisations ont besoin d'un important soutien avant de pouvoir progressivement s'intégrer dans les marchés des filières et tirer parti des opportunités qui s'offrent à eux<sup>5</sup>.

### **Dans quels cas un projet de développement de filière est-il moins efficace pour lutter contre la pauvreté rurale?**

Dans certaines circonstances, un projet de développement de filière en bonne et due forme ne constitue pas l'outil approprié ou le plus efficace pour lutter contre la pauvreté rurale; dans de tels cas, il serait préférable de privilégier un projet axé sur un territoire, sur les moyens de subsistance, sur le renforcement de l'accès aux facteurs de production ou sur la gestion des ressources naturelles, ou encore, de manière plus générale, sur le dialogue politique et les réformes institutionnelles. Dans les conditions ou circonstances suivantes, un projet de développement de filière aura généralement plus de difficulté à atteindre l'objectif de réduction de la pauvreté:

- les producteurs ruraux ne produisent que de très faibles excédents commercialisables (au-delà du niveau de subsistance) ou n'ont qu'un faible potentiel de production excédentaire – leur principale stratégie est de produire pour assurer leur sécurité alimentaire;
- les producteurs sont situés dans des zones isolées et marginales, où l'accès aux marchés est coûteux et non rentable;
- les producteurs sont dispersés et il est difficile de les rassembler ou de regrouper leur production;
- la productivité et la qualité des produits sont trop faibles pour attirer des acheteurs, et il n'existe guère de potentiel pour améliorer la quantité ou la qualité;
- la région concernée est dépourvue des services publics de base et d'infrastructures essentielles telles que les routes, les infrastructures de stockage et entrepôts;
- les producteurs ruraux manquent de compétences et de savoirs, et ils sont pour la plupart analphabètes;

<sup>5</sup> I. Guijt et E. van Walsum, Balancing business and empowerment in fair fruit chains: the experience of Solidaridad. In C.R. Farnworth, J. Jiggins et E.V. Thomas, *Creating Food Futures: Trade, Ethics and the Environment*. (Farnham, Royaume-Uni: Gower Publishing; Londres: IIED, 2008). ISBN 978-0-7546-4907-6.

- l'accès sûr aux principaux facteurs naturels de production (terre, eau) est un défi, en particulier pour les femmes;
- les marchés ou les filières sont sous-développés, il n'existe guère de potentiel de demande d'expansion du marché, et les acteurs ou acheteurs privés sont rares;
- le pays est en situation de conflit ou sort d'un conflit, et la reconstitution des moyens de subsistance, des facteurs de production et des infrastructures est la priorité la plus pressante;
- le contexte plus général – environnement des affaires, institutions et réglementation – n'est pas propice à un projet filière axé sur le marché.

En présence de telles contraintes, une stratégie plus efficace peut consister à répondre en premier lieu aux besoins de sécurité alimentaire, de production, de technologies, de compétences et de services et infrastructures de base, avant de s'atteler au développement des filières ou à des interventions plus axées sur le marché. *Cependant, même si une approche de développement des filières en bonne et due forme n'est pas viable, il est recommandé d'explorer les possibilités d'inclure dans le projet des actions permettant aux producteurs pauvres d'établir des liens avec les marchés locaux et les débouchés commerciaux.* Ce type d'action peut consister à renforcer les capacités des producteurs pauvres à identifier les débouchés locaux et à prendre des décisions de production appropriées, ainsi qu'à aider les producteurs pauvres à s'organiser pour améliorer leur pouvoir de négociation et diminuer leurs coûts de transaction dans l'accès aux marchés.

### Comment un projet de développement de filière peut-il cibler plus efficacement les ruraux pauvres ?

**Stratégie de ciblage.** Un projet doit établir une stratégie et un ensemble de critères, d'outils et d'activités ("mesures en faveur de groupes défavorisés") pour cibler les producteurs pauvres situés au milieu de la pyramide et les groupes les plus vulnérables, à la base. Cette stratégie doit être conforme à la politique de ciblage du FIDA (voir la section Points de départ pour une stratégie de développement de filière tenant compte du genre)<sup>6</sup> et reposer sur une solide analyse des contraintes et obstacles spécifiques à l'insertion de ces catégories de producteurs dans la filière agricole considérée, ainsi que des profils de risque de ces deux groupes.

**Gestion des risques.** L'agriculture est une activité qui comporte beaucoup de risques. Il convient de prêter attention au fait que la participation à une filière agricole expose les petits producteurs à des avantages nouveaux mais aussi à des risques supplémentaires. Les ruraux pauvres dépendent généralement d'activités multiples et complémentaires pour assurer leur subsistance et se protéger contre les chocs. L'extension des cultures de rente au détriment des cultures vivrières peut avoir une incidence négative sur la sécurité alimentaire des ménages. *Les projets de développement des filières agricoles doivent s'assurer du suivi et de l'évaluation de l'impact des interventions prévues sur la sécurité alimentaire des ménages afin de trouver un juste équilibre entre les cultures vivrières et de rente, en particulier si l'excédent de production commercialisable des producteurs ruraux est très limité.*

Les interventions en soutien aux filières peuvent aussi intensifier les pressions sur des ressources productives capitales telles que le foncier, la main-d'œuvre et les ressources naturelles, créant des sources de conflit potentielles. Les paysans sans terre qui doivent acheter de la nourriture risquent tout particulièrement de souffrir d'une réduction des denrées alimentaires disponibles et d'une augmentation des prix. Tous les effets secondaires d'une intervention en soutien aux filières doivent être soigneusement étudiés dès le stade de la conception en vue d'atténuer les risques.

Les plus pauvres et les plus vulnérables ont tendance à éviter davantage les risques, car ils n'ont pas les moyens de faire face aux événements défavorables. Par conséquent, un aspect important d'une approche filière consiste à aider les petits producteurs et les populations les plus vulnérables à gérer les risques qui se présentent, par exemple en les aidant à négocier des accords de partage des risques au sein des organisations de producteurs et avec les partenaires de la filière (par exemple, agriculture contractuelle et

---

<sup>6</sup> La politique de ciblage, ainsi que d'autres politiques pertinentes (collaboration avec le secteur privé, égalité des sexes, etc.), peuvent être consultées en suivant ce lien: <http://www.ifad.org/operations/policy/policydocs.htm>

systèmes de plantations satellites), ou en formulant des stratégies pour la gestion des risques environnementaux et climatiques (voir les notes techniques d'ECD et PTA)<sup>7</sup>.

**Développement de microentreprises.** Les populations rurales qui considèrent que la participation à la production primaire est, soit difficile (parce qu'ils manquent de moyens et de compétences), soit peu attrayante (pour les jeunes par exemple) peuvent s'insérer dans une filière au travers d'une microentreprise. Les microentreprises peuvent fournir des services et des intrants (maintenance des équipements, vulgarisation, transport, transformation de base, etc.) qui jouent un rôle clé dans une stratégie de modernisation d'une filière.

**Création d'emplois.** Des emplois salariés peuvent être proposés par les producteurs au stade de la production (par exemple pour les récoltes), ainsi que par les organisations de producteurs et les petites et moyennes entreprises (PME) locales qui opèrent en aval de la filière (par exemple, collecte, calibrage, transformation). Les filières à forte intensité de main-d'œuvre telles que l'horticulture peuvent offrir des opportunités d'emploi aux producteurs disposant de très petites parcelles ou aux ruraux pauvres sans terre. Au Zimbabwe (avant la crise politique), les petits producteurs étaient bien intégrés à des filières d'exportation de baby corn (mini maïs) et de pois mange-tout, en utilisant seulement entre 0,05 et 0,1 hectare de leurs terres. Au Kenya, où l'horticulture est actuellement le premier secteur d'exportation, il se peut que les revenus perçus par les centaines de milliers d'employés des filières horticoles en milieu rural dépassent le total des revenus des petits producteurs horticoles qui fournissent leur production à la filière. Par ailleurs, les projets créant des emplois doivent s'aligner sur l'Agenda pour le travail décent (droits des travailleurs, protection sociale et dialogue social) et sur le principe "à travail égal, salaire égal".

**Dialogue politique.** Les cultures d'une grande importance politique, comme le riz en Asie du Sud, sont souvent soumises à de sérieuses distorsions du marché (intrants subventionnés, prix plancher, prix unique sur l'ensemble du territoire, interdiction d'exportation), qui ont un effet dissuasif sur les activités de modernisation des filières agricoles. En Zambie par exemple, pays disposant d'un énorme potentiel agricole, le maïs est traditionnellement si fortement subventionné que de nouvelles cultures de rente prometteuses (comme le soja) sont exclues car elles sont délaissées par la plupart des petits producteurs. Dans de tels cas, le dialogue politique opéré par le FIDA – en collaboration avec d'autres partenaires au développement – peut contribuer à établir un environnement plus favorable pour une croissance durable des filières. Ce thème est abordé plus en détail dans la section "Comment traiter les questions relevant de l'action des pouvoirs publics dans un projet de développement de filière".

## Sélection et analyse des filières (cartographie)

Il n'existe pas de méthodologie-type pour concevoir un projet filière. La présente section offre une vue d'ensemble sur le processus de conception d'un projet filière générique, qui devra bien entendu être adapté en fonction des circonstances particulières<sup>8</sup>.

### Comment sélectionner une filière

Le point de départ d'un projet filière est la sélection de la filière ou des filières sur lesquelles le projet va porter. La sélection est parfois prédéterminée par le gouvernement dans le cadre d'une stratégie nationale (par exemple, le cacao et le café au Nicaragua, le cacao en Indonésie). Dans d'autres cas, le gouvernement peut souhaiter que le projet se limite à une certaine zone géographique, et la sélection sera alors basée sur les filières existantes dans cette région. Dans tous les cas, cependant, il est recommandé de sélectionner plusieurs filières pour le lancement du projet, mais d'assortir cette sélection d'une certaine souplesse pour que d'autres filières puissent être ajoutées pendant l'exécution du projet, car de nouvelles opportunités peuvent se présenter et la dynamique du marché peut changer très rapidement. Afin que les avantages pour les petits producteurs soient durables, il est également recommandé de développer les capacités des producteurs à rechercher continuellement de nouveaux débouchés plutôt que de les lier à une seule filière. Si possible, le chargé de programme pays devrait s'entendre avec le gouvernement

<sup>7</sup> Par exemple, FIDA et PAM, *Weather-Index based Insurance in Agricultural Development: a Technical Guide* (Rome: FIDA, 2011).

<sup>8</sup> L'équipe de conception d'un projet filière devrait inclure un spécialiste des filières, qu'il soit fonctionnaire du FIDA ou consultant externe.

d'accueil sur les filières initiales, et laisser suffisamment de souplesse pour ajouter ou supprimer des filières en fonction de l'évolution du contexte.

Deux ensembles de critères doivent être pris en compte pour la sélection préliminaire d'une filière.

- **Potentiel de croissance de la filière:**
  - demande actuelle ou potentielle (encore non satisfaite) sur le marché pour un produit existant ou nouveau;
  - avantages concurrentiels (coûts, caractéristiques des produits) des petits producteurs, en particulier par comparaison avec les producteurs plus gros ou les produits importés de qualité identique;
  - potentiel d'adoption et d'adaptation des savoirs et technologies disponibles et améliorés;
  - capacités, accès aux infrastructures/services et intrants;
  - dotation en ressources naturelles – foncier, qualité des sols, eaux (eaux de pluie ou irrigation).
- **Potentiel de développement et de réduction de la pauvreté:**
  - pourcentage du groupe cible déjà engagé dans la filière (en tant que producteur ou comme main d'œuvre);
  - faible barrière à l'entrée pour les producteurs et les microentreprises;
  - potentiel d'amélioration de la répartition actuelle des avantages tout au long de la filière ou entre les acteurs travaillant au même stade de la filière;
  - revenus supplémentaires résultant de la production agricole, des microentreprises et des PME, et de l'emploi;
  - possibilité de trouver un équilibre entre la production axée sur le marché et les stratégies de gestion des risques (diversification, sécurité alimentaire);
  - facteurs culturels ou sociaux pouvant influencer sur l'adoption de l'intervention ou son impact.

### Comprendre les besoins et les capacités du groupe cible<sup>9</sup>

Avant d'aborder l'analyse détaillée de la filière et la conception du projet, il est capital que l'équipe de conception du projet (ECP) comprenne bien les aptitudes et les attentes du groupe cible. Pour le FIDA, le renforcement des filières n'est pas un but en soi, mais demeure un moyen de réduire la pauvreté rurale.

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., du groupe cible du projet, caractéristiques qu'il convient d'étudier et de prendre en compte.

Il est généralement possible de se procurer de la documentation générale sur la population cible auprès du gouvernement d'accueil, du personnel local et d'autres partenaires au développement, mais elle doit être mise à jour, contrôlée et vérifiée par l'ECP.

L'ECP doit se poser un certain nombre de questions essentielles:

- Quelles sont les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour la population cible en ce qui concerne:
  - les infrastructures (routes, stockage)
  - les conditions agro-climatiques (ressources en eau disponibles, température, qualité des sols)
  - le capital humain (savoirs et compétences) et le capital social (organisations)<sup>10</sup>
  - l'accès aux financements et à d'autres facteurs de production?

---

<sup>9</sup> La politique du FIDA intitulée *Ciblage : atteindre les ruraux pauvres* (Rome: 2008) définit le groupe cible du FIDA comme étant "les ruraux qui vivent dans la pauvreté et l'insécurité alimentaire dans les pays en développement" [http://www.ifad.org/pub/policy/target/targeting\\_f.pdf](http://www.ifad.org/pub/policy/target/targeting_f.pdf)

<sup>10</sup> Voir FIDA, Brochure Note pratique *Strengthening commodity organizations* (Rome: PTA, à paraître, 2014).

- Quelles sont les attentes de la population cible dans les domaines suivants:
  - nouvelles cultures de rente (et lesquelles) présentant un meilleur potentiel d'amélioration des revenus
  - réduction des risques (diversification des cultures par exemple)
  - amélioration de la productivité ou des marchés pour les cultures existantes
  - travail à temps partiel qui n'empiète pas sur la culture primaire ou sur la garde des enfants
  - génération d'emplois (agricoles ou non)?

### Comment analyser les filières

Les concepteurs de projets filière se demandent souvent s'il convient de mener une analyse de filière pendant la phase de conception du projet, et si cette analyse doit être très détaillée. Au FIDA, la conception des projets s'effectue dans un délai relativement court et avec des ressources limitées. Pour établir les priorités dans l'utilisation de ces ressources, il faut envisager les trois principales raisons justifiant une analyse détaillée de la filière:

- démontrer que le rapport de conception du projet est justifié et convaincant pour le gouvernement d'accueil et le conseil d'administration du FIDA;
- démontrer que les normes de qualité minimales pour la conception du projet du FIDA ont été respectées;
- servir de cadre – mais non de modèle – pour guider la conception détaillée et la mise en œuvre du projet.

L'analyse de la filière devrait donc être suffisamment actualisée et approfondie pour répondre à ces trois objectifs, mais ne doit pas être considérée comme une fin en soi.

Une analyse de filière peut comporter une revue documentaire sur les marchés, associée à des visites de terrain pour analyser le point de vue et le comportement du groupe cible, ainsi que des entretiens avec des acteurs du marché tels que les transformateurs, les commerçants et les responsables de supermarchés, afin de dégager une situation préliminaire de leurs besoins et de l'intérêt d'un engagement auprès des petits producteurs. Les sources potentielles d'information pour procéder à la sélection initiale d'une filière sont les suivantes:

- études du secteur ou de la filière
- personnel local du FIDA et agents d'exécution des projets FIDA
- ministères, organismes de promotion des exportations et services de vulgarisation
- organisations de producteurs, coopératives et entreprises de production
- exportateurs, transformateurs, grossistes, et les associations qui les représentent
- importateurs (en particulier pour des produits de niche, assortis par exemple d'une certification commerce équitable ou biologique)
- fournisseurs d'intrants.

Une analyse de filière suppose généralement les étapes suivantes:

- (i) **Cartographie et analyse des filières présélectionnées.** Une fois la filière sélectionnée au stade de la conception, il faut procéder à une analyse approfondie de la filière et du marché pour le produit en question. Cette analyse devrait comporter:
  - une cartographie de tous les acteurs intervenant dans la filière, de la production jusqu'à la consommation;

- un état des lieux des relations entre les groupes cibles du FIDA et d'autres acteurs de la filière, illustrant les interactions, les relations de pouvoir et les flux d'information entre les différents maillons de la filière;
- la structure et le comportement des acteurs de la filière – le nombre, la taille, les caractéristiques et les parts de marché des acheteurs primaires, des transformateurs, des grossistes, des détaillants, etc.;
- les avantages comparatifs ou concurrentiels des produits envisagés, en termes de prix et de qualité;
- les prix et les marges à chaque maillon de la filière<sup>11</sup>;
- les rôles, contraintes et opportunités spécifiques des groupes cibles du FIDA – femmes, jeunes, peuples autochtones, groupes désavantagés – à chaque maillon de la filière, y compris au niveau des ménages;
- l'état actuel de l'offre – volumes de production, normes de qualité, niveau d'agrégation, coûts de commercialisation (y compris frais de transport), etc.;
- la demande actuelle et les tendances futures – demande et potentiel de croissance pour les produits qui sont ou pourraient être produits par les petits producteurs cibles, en termes de quantité et de qualité – qu'il s'agisse des marchés locaux, nationaux, régionaux ou internationaux;
- le cadre législatif et réglementaire, ainsi que son impact sur le fonctionnement de la filière.

#### Encadré 1 : établir une cartographie de filière en dix étapes

1. Recueillir des informations à l'aide d'une recherche documentaire – études, rapports et statistiques existants.
2. Définir la nature du principal produit de la filière.
3. Dresser la liste des différentes fonctions présentes dans la filière (par exemple fourniture d'intrants, production, transformation, vente en gros, exportation) de gauche à droite ou de bas en haut de la cartographie.
4. Répertoire les types d'acteurs intervenant dans la filière et les rattacher aux différentes fonctions.
5. Utiliser des flèches pour représenter les flux de produits d'un acteur à l'autre, et indiquer les types de dispositions contractuelles.
6. Préciser les marchés finaux et définir les canaux de commercialisation.
7. Inclure des catégories génériques de services d'appui (vulgarisation, développement commercial, crédit, certification de la qualité) et utiliser des flèches pour indiquer quelles catégories d'acteurs de la filière bénéficient de chacun de ces services.
8. Ajouter des données supplémentaires lorsque les informations sont disponibles (de source primaire et secondaire) : par exemple, N = nombre de groupes de producteurs, V = volume de produits, E = nombre d'emplois.
9. Indiquer où se concentrent les acteurs pauvres de la filière.
10. Écrire une explication narrative du fonctionnement de la filière.

Source: ONUDI, FIDA et DIIS, 2011. *Pro-Poor Value Chain Development: 25 guiding questions for designing and implementing agroindustry projects*. Vienne: ONUDI.

- (ii) **Cartographie et analyse des potentiels débouchés commerciaux (induits par la demande).** Lorsque la sélection des filières est encore ouverte au stade de la conception, il est conseillé de repérer les divers secteurs dans lesquels les petits producteurs ruraux pauvres peuvent opérer.

<sup>11</sup> Voir FIDA, Brochure Note pratique *Developing an economic and financial analysis of VC projects* (Rome: PTA, à paraître, 2014/2015).

L'objectif est de cerner préalablement les débouchés (sur le marché national et à l'exportation) pour des filières compétitives avec lesquelles les producteurs pauvres peuvent établir des liens durables. L'analyse au stade de la conception est semblable à celle que l'on effectue pour des filières présélectionnées, mais moins détaillée, et elle devrait s'accompagner d'une analyse des obstacles à l'insertion dans les filières, des intérêts et des relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes et des facteurs contextuels qui pourraient générer des inégalités et des blocages dans la filière.

Ces deux types de cartographies devraient être aussi réactifs à la demande, consultatifs et participatifs que possible, et impliquer directement les groupes cibles. L'encadré 1 présente les principales étapes de la construction d'une cartographie de filière.

### Exemple de cartographie de filière

Une cartographie de filière (graphique 3) est constituée de trois composantes interdépendantes:

- les acteurs (partie centrale du graphique 3) – fournisseurs d'intrants et producteurs, acheteurs, vendeurs ou transformateurs du produit tout au long de son évolution dans la filière<sup>12</sup>;
- les prestataires de services (partie en bas du graphique 3) – les services financiers, commerciaux ou de vulgarisation qui soutiennent les opérations au sein de la filière;
- l'environnement favorable (haut du graphique 3) – les infrastructures ainsi que les politiques, les institutions et les processus qui façonnent l'environnement de marché.

Une cartographie de la filière est utile parce qu'elle offre une vue d'ensemble sur la filière et indique les aspects clés des interventions du projet. Elle illustre la manière dont certaines activités spécifiques du projet s'insèrent dans la filière. C'est aussi un outil pratique pour recenser les actions des pouvoirs publics qui pourraient entraver ou améliorer le fonctionnement de la filière, ainsi que les institutions et organisations fournissant les services (informations sur le marché, normes de qualité) dont les différents acteurs de la filière ont besoin pour prendre des décisions en connaissance de cause.

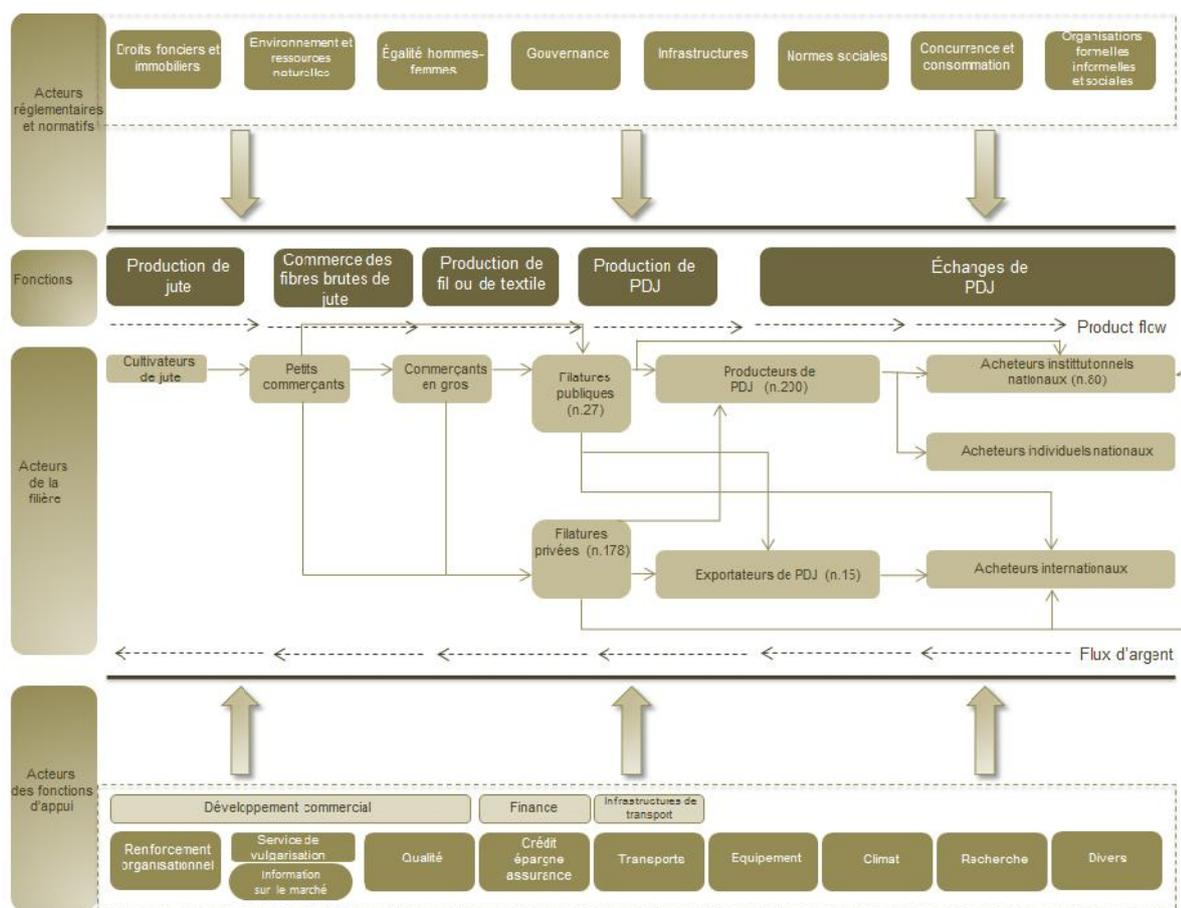
### Cartographier: une nécessité ?<sup>13</sup>

Une cartographie de filière détaillée peut présenter certaines contraintes à l'égard de la conception détaillée du projet, et ce pour les raisons suivantes:

- **Les filières sont souvent très dynamiques.** Les pressions de la concurrence, l'évolution mondiale de l'offre et de la demande, les innovations technologiques et les caractéristiques de prix ou de valeur des produits de substitution sont autant de facteurs qui peuvent profondément modifier une cartographie de filière. Il peut donc arriver qu'une cartographie détaillée soit périmée dès sa création.
- **Les projets filière eux-mêmes modifient ou perturbent souvent la cartographie de filière existante** en introduisant des technologies, des prestataires de services ou des clients nouveaux, affaiblissant ainsi l'utilité, pour l'exécution du projet, d'une cartographie détaillée mais statique.

<sup>12</sup> Ces informations peuvent être complétées par des données sur les volumes, les prix et les marges, la valeur ajoutée à chaque étape de la filière et la répartition de cette valeur entre les acteurs.

<sup>13</sup> Les limites de l'analyse de filière sont étudiées dans C.M. Webber et P. Labaste, 2010, *Building Competitiveness in Africa's Agriculture: a guide to value chain concepts and applications* (Washington, D.C.: Banque mondiale).



**Graphique 3: Exemple de cartographie de filière**

Source: PACE, étude sur la conception d'une filière, 2014.

\* PDJ: produits diversifiés à base de jute

- Les conseils donnés aux ECP indiquent qu'une cartographie de filière est une composante importante de la documentation sur le projet mais qu'il n'est pas toujours nécessaire ou pratique d'investir beaucoup de temps dans l'élaboration d'une cartographie hautement détaillée, rendant compte de chacun des acteurs, prestataires de services ou responsables des politiques méso- ou macroéconomiques de la filière. L'établissement d'une analyse et d'une cartographie détaillées peut exiger beaucoup de temps et de ressources, et l'ECP doit mettre en regard le coût de la collecte de ces informations et les avantages supplémentaires qu'elles procurent. Dans la plupart des cas, il existe déjà des études et des revues documentaires au sujet de la filière sélectionnée. L'ECP devrait demander à l'équipe de pays du FIDA de mener des recherches préliminaires sur les filières présentant un intérêt; l'ECP peut ensuite actualiser, compléter, approfondir et finaliser ces informations, en plus des travaux supplémentaires menés sur le terrain.

### Ressources

- ONUDI, FIDA et DIIS. 2011. *Pro-Poor Value Chain Development: 25 guiding questions for designing and implementing agroindustry projects*, Chapitre 2: Functional Value Chain Analysis. Vienne: ONUDI.
- GTZ. 2007. *ValueLinks Manual: The Methodology of Value Chain Promotion*, première édition, Module 2: Analysing a value chain. Bonn. (en cours d'actualisation)
- Raswant, V., R. Khanna et T. Nicodeme. 2012. *Thematic Study: Pro-poor rural value chain development*, pp. 77-80: Best practices for consideration by project designers. (rapport non publié)
- ONUDI. 2009. *Value Chain Diagnostics for Industrial Development: building blocks for a holistic and rapid analytical tool*. Document de travail de l'ONUDI, Vienne.
- IFPRI. 2010. *The role of public-private partnerships in promoting smallholder access to livestock markets in developing countries: Methodology and case studies*. Document de travail de l'IFPRI n° 01001. Washington, D.C.

## Identification et analyse des partenaires clés de la filière

L'étape la plus importante pour la conception (et la mise en œuvre) du projet consiste à identifier les principaux partenaires potentiels de la filière qui répondront aux besoins de la population cible, et à mieux comprendre le modèle économique ainsi que les facteurs de risque et de motivation de ces partenaires. De solides partenaires ont la souplesse et la motivation nécessaires pour assurer la réussite d'un projet filière.

Les partenaires clés de la filière sont les acheteurs des produits, les fournisseurs de biens et services, les organisations de producteurs, les associations nationales et les services financiers<sup>14</sup>.

**Les acheteurs de produits agricoles** sont les partenaires fondamentaux qui doivent presque toujours être inclus dans les projets filière. L'attention doit se porter sur les acheteurs qui sont ou pourraient être intéressés par des achats auprès du groupe cible du projet. Il peut s'agir de transformateurs, de grossistes, de commerçants, d'exportateurs, d'importateurs ou d'autres acteurs, selon la filière concernée.

Les questions les plus importantes à poser aux acheteurs sont les suivantes:

- Quels sont leurs critères d'achat – prix, quantité, qualité, délais, et autres critères?
- Quelles seront leurs motivations pour collaborer avec les petits producteurs sur une base équitable et durable? Les principales raisons qui incitent les acheteurs à s'approvisionner auprès de petits producteurs sont notamment les suivantes:
  - *l'accès à une nouvelle source d'approvisionnement* pour réduire les risques de dépendance à l'égard d'une base de fournisseurs trop étroite;
  - *des prix plus intéressants*;
  - *une qualité* que les petits producteurs peuvent mieux fournir que les producteurs engagés dans l'agriculture commerciale;
  - *la certification des produits*, qui ajoute de la valeur (commerce équitable par exemple).

**Fournisseurs d'intrants, de services et d'équipements.** Relever le niveau de la production pour répondre à la demande des acheteurs exige l'accès à des intrants, services et équipements améliorés. Parmi les intrants figurent les semences, les produits phytosanitaires, les engrais, le bétail, les produits vétérinaires et le conditionnement; les services recouvrent les domaines du transport, du stockage, de la certification, de la commercialisation et des informations sur le marché, de la vulgarisation et du développement commercial; enfin, les équipements incluent les serres, l'irrigation, les machines agricoles et les infrastructures et équipements post-récolte (stockage et équipement de transformation, par exemple).

Les questions importantes à poser aux fournisseurs sont les suivantes:

- Ont-ils actuellement comme clients des petits producteurs ou d'autres membres du groupe cible? Leur modèle économique pourrait-il être modifié pour desservir le groupe cible?
- Les petits producteurs constituent-ils pour eux un segment de marché (ce qui suppose une compréhension de la demande actuelle, non satisfaite et potentielle, de produits et services)?
- Apportent-ils une contribution en facilitant la commercialisation (par exemple, taille des emballages et systèmes de distribution plus appropriés)?
- Comment s'adaptent-ils aux risques et coûts que suppose la collaboration avec les petits producteurs?

Les acheteurs de produits agricoles et les fournisseurs d'intrants sont presque toujours des entreprises privées, qu'il s'agisse de petits agro détaillants locaux desservant le groupe cible ou de multinationales;

<sup>14</sup> On pourra également consulter la publication du FIDA (PTA) intitulée *A Field Practitioner's Toolkit: Institutional and Organizational Analysis and Capacity Strengthening* (à paraître, 2014), qui 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 pendant la mise en œuvre.

ces dernières considèrent d'ailleurs de plus en plus les petits producteurs et leurs associations comme des partenaires commerciaux, clients ou fournisseurs viables. Pour le FIDA, nouer des partenariats avec des entités privées peut aboutir à la création de partenariats public-privé-producteurs (4P) gagnant-gagnant que le projet peut appuyer. Lors de la sélection de partenaires commerciaux privés, il est important d'appliquer des critères qui répondent aux normes minimales de transparence, d'équité et d'égalité. Une autre Brochure Note pratique sera préparée pour guider les équipes de gestion des programmes pays (EGPP) dans la promotion de partenariats 4P au sein des projets du FIDA, et comprendra des conseils pour l'évaluation et la sélection de partenaires privés répondant aux besoins des groupes cibles du FIDA.

**Organisations de producteurs.** Pour que leur participation aux filières soit efficace, les petits producteurs doivent être organisés. Les organisations de producteurs 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 représenter les intérêts des producteurs et améliorer leur pouvoir de négociation avec les acheteurs, les fournisseurs et les représentants de l'État<sup>15</sup>.

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

- i) Les *associations nationales de producteurs* (coopératives faitières ou syndicats agricoles, par exemple) peuvent être un outil très efficace pour faciliter le dialogue entre les producteurs et le gouvernement. Il convient toutefois de s'assurer préalablement que ces associations sont véritablement représentatives, au service de leurs membres et compétentes.
- ii) Les *associations sectorielles (interprofessions)* rassemblent tous les membres d'une filière 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 filière.

## Conception d'un projet de développement de filière

### Stratégies de développement (ou d'amélioration) de filière

À partir de la cartographie de la filière, l'équipe de conception élabore une stratégie – souvent dénommée "stratégie d'amélioration de filière" – en vue d'améliorer le fonctionnement des filières auxquelles le groupe cible du FIDA pourrait participer<sup>16</sup>. (L'annexe 1 fournit des détails supplémentaires sur les outils d'amélioration des filières.) Une stratégie d'amélioration de filière peut être formulée de nombreuses façons différentes, mais le principe de base est que cette stratégie doit refléter une *vision* pour l'avenir de la filière qui soit partagée par tous les acteurs clés de la filière, et non le point de vue d'un seul acteur ou groupe (par exemple, les petits producteurs). Des éléments essentiels de la stratégie sont: i) le repérage des opportunités et des contraintes relatives à l'amélioration de la filière, sur la base de la cartographie et de l'analyse des groupes cibles; et ii) la définition d'objectifs et d'actions en réponse aux opportunités, contraintes et risques préalablement déterminés.

À ce stade, il est crucial de repérer les *points d'intervention* les plus stratégiques dans la filière (à savoir les groupes cibles du FIDA, les principaux acteurs de la filière, les prestataires de services, les politiques publiques et l'environnement réglementaire, et les infrastructures publiques), étant donné que les différents maillons d'une filière sont interdépendants. Le point d'entrée traditionnel pour les projets du FIDA se situe au niveau de la production primaire, et consiste à renforcer les capacités des groupes cibles du FIDA – y compris les plus vulnérables – à accéder au marché et à établir des relations commerciales au sein de la filière. Cependant, un renforcement sélectif des fonctions de la filière en aval (par exemple, la transformation) peut avoir davantage d'effets sur la performance globale de la filière et sur les groupes

<sup>15</sup> Voir FIDA, Brochure Note pratique *Farmers' organizations and market access* (Rome: PTA, à paraître, 2014).

<sup>16</sup> La politique de ciblage du FIDA (2008) définit ce groupe cible comme étant "les ruraux qui vivent dans la pauvreté et l'insécurité alimentaire dans les pays en développement". Cependant, où qu'ils vivent, les ruraux pauvres ne constituent pas un groupe unique et homogène, et les groupes cibles devraient être identifiés, dans chaque pays, à l'aide d'une analyse de la pauvreté et des moyens de subsistance tenant compte de la problématique hommes-femmes.

cibles du FIDA qu'une concentration exclusive sur la production primaire. Par exemple, des investissements dans les capacités de stockage ou de transformation peuvent permettre à une entreprise locale de transformation ou à une coopérative agricole d'acheter de plus grandes quantités de produits auprès des producteurs.

Le recours à un cadre général peut faciliter la formulation d'une stratégie d'amélioration de la filière spécifique dans chaque cas. Un tel cadre revêt trois dimensions: i) amélioration des processus ou du produit; ii) mise à niveau fonctionnelle; et iii) amélioration de la coordination et des modèles économiques<sup>17</sup>.

**L'amélioration des processus ou du produit** vise à "faire mieux ou voir plus grand", et peut consister notamment à améliorer l'efficacité des processus de production, par exemple en utilisant des intrants de meilleure qualité ou en abaissant leurs coûts, ce qui permet d'accroître les marges ou la productivité (rendements supérieurs, par exemple) et, par conséquent, à la vente de plus gros volumes de produits. L'amélioration peut aussi porter sur un ajustement de la qualité du produit afin de répondre aux critères des acheteurs sur le plan de la qualité, de la certification, de la sûreté alimentaire, de la traçabilité, du conditionnement, etc.

**La mise à niveau fonctionnelle** étudie les opportunités qui peuvent permettre à un acteur particulier (par exemple, une organisation de producteurs) de remonter vers l'amont de la filière en assumant de nouvelles fonctions de valorisation du produit, telles que la centralisation de la production, le transport, le calibrage, la transformation et la commercialisation. Elle suppose une évaluation détaillée des coûts et risques supplémentaires, ainsi que des avantages potentiels qui en résulteraient. Les partenariats avec d'autres acteurs de la filière accomplissant déjà ces fonctions peuvent être explorés dans le cadre de la stratégie d'amélioration.

**Pour améliorer la coordination et les modèles économiques**, il faut commencer par acquérir une bonne compréhension des relations commerciales existantes sur l'ensemble de la filière et par rechercher les moyens par lesquels le groupe cible du FIDA et les autres partenaires de la filière (secteur privé) peuvent chacun en retirer les plus grands bénéfices possibles. Pour ce faire, il faut souvent 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 de producteurs qui vendent à la même coopérative) que les relations verticales entre les acteurs de différents maillons (par exemple, entre les producteurs et un transformateur).

La stratégie d'amélioration de la filière retenue pour un pays ou un secteur particulier peut inclure tout ou une partie de ces trois dimensions. Quel que soit l'acteur chef de file, une filière ne peut être compétitive (et, par conséquent, durable) que si elle est efficace. Les activités qui renforcent l'efficacité d'une filière consistent notamment à:

- i) accroître les rendements grâce à des *techniques plus appropriées* et à des *intrants de meilleure qualité*;
- ii) faciliter l'accès à des *instruments financiers abordables* pour la production, la transformation et la commercialisation;
- iii) adopter des mesures qui réduisent les *risques agricoles* (par exemple, conservation de l'eau ou irrigation, contrôles phytosanitaires, gestion et santé des troupeaux);
- iv) introduire des techniques appropriées grâce à des mécanismes efficaces de *transfert de technologie*;
- v) instaurer *le groupage et la transformation primaire* des produits au plus près des zones de production, dans le but de réduire les pertes post-récoltes, afin que seuls les produits répondant aux critères de qualité soient acheminés jusqu'au consommateur (les produits

<sup>17</sup> Un modèle économique est la méthode par laquelle une entreprise crée et capte de la valeur au sein d'un réseau commercial de producteurs, de fournisseurs et de consommateurs (MIT Sloan: <http://process.mit.edu/info/eModels.asp>).

rejetés peuvent être vendus localement ou utilisés à d'autres fins, comme compost ou pour l'alimentation animale);

- vi) encourager *l'achat groupé* des intrants;
- vii) prendre des dispositions pour que les producteurs et les responsables de leurs organisations bénéficient d'*une formation ou d'un renforcement des capacités*;
- viii) réduire les *coûts de transport* en améliorant les infrastructures routières, les systèmes de transport collectif, la transformation en début de chaîne, etc.;
- ix) fournir des *informations sur les marchés* actualisées et pertinentes, générer des informations pour surveiller la performance du sous-secteur et encourager *les relations de confiance et à long terme* entre les parties prenantes de la filière.

L'annexe 2 énumère les problèmes fréquemment rencontrés en matière d'assurance qualité et d'amélioration de la qualité.

### Modèles organisationnels pour les petits producteurs

Outre le modèle économique, un autre aspect important à prendre en compte dans une stratégie de développement de filière est le modèle organisationnel qui permettra aux petits producteurs de réaliser des économies d'échelle, d'accéder aux technologies et aux services d'appui, et de développer leurs capacités de gestion des risques, de sorte qu'ils puissent répondre systématiquement aux critères de quantité et de qualité requis par le marché.

Les trois types de modèle organisationnel les plus courants sont les suivants:

- i) **modèle piloté par producteurs:** modèle fondé sur l'action collective d'organisations formelles ou informelles de producteurs (groupes, associations, coopératives) qui assument des fonctions de production – et parfois de post-production – pour capter une part plus large de la valeur des produits au détail;
- ii) **modèle piloté par les acheteurs:** le secteur commercial privé (transformateurs, détaillants, commerçants, grossistes) organise les producteurs en tant que fournisseurs au travers de diverses dispositions contractuelles (système de plantations satellites, agriculture contractuelle et, parfois, coentreprise);
- iii) **modèle piloté par les intermédiaires:** modèle reposant sur un acteur de la filière qui peut être un producteur plus aisé (chef de file) ou une entité externe (organisation non gouvernementale [ONG], commerçant ou courtier intermédiaire).

Le modèle piloté par les producteurs est une manière d'organiser l'acheminement de la production paysanne tout au long de la filière jusqu'au marché final. C'est le modèle que le FIDA soutient traditionnellement. Lorsqu'il est appliqué avec succès, l'action collective peut permettre la renégociation des relations de pouvoir au sein d'une filière, mais ce modèle obtient des résultats mitigés pour ce qui est de fournir aux petits producteurs des avantages directs par l'accès à des marchés dynamiques.

Les modèles pilotés par les acheteurs ont un bon historique de prestation de services efficiente et de bonne participation à une filière particulière, mais ils sont moins efficaces pour l'autonomisation générale des producteurs. Chaque modèle ayant ses propres points forts et faibles, la viabilité d'un modèle par rapport aux autres dépend généralement du contexte socioéconomique local et de la structure des produits et des marchés<sup>18</sup>.

Quelle que soit l'option retenue (producteurs, acheteurs ou intermédiaires), les producteurs ont besoin d'un cadre pour s'organiser. Les organisations de producteurs peuvent non seulement réduire les coûts de production des membres grâce aux économies d'échelle, mais aussi améliorer le pouvoir de négociation

---

<sup>18</sup> Dans certains pays, un modèle spécifique est élaboré pour chaque produit, comme au Nicaragua, où les organisations sont axées sur les producteurs pour le café et sur les acheteurs pour le cacao.

de leurs membres auprès des entreprises privées. Ces entreprises privées sont généralement en position de dicter les termes de l'échange et les marges bénéficiaires des autres acteurs, et peuvent profiter de cette position dominante pour transférer les risques d'investissement sur les partenaires plus faibles, sans pour autant partager les bénéfices. Lorsque les temps sont difficiles, le paiement des producteurs est retardé, provoquant une situation dans laquelle ce sont les producteurs qui, de fait, financent leurs acheteurs. Voici quelques mesures pour rééquilibrer ces relations:

- i) aider les producteurs à s'organiser horizontalement, de sorte que les communautés puissent agir collectivement et négocier avec les acheteurs de façon plus équitable;
- ii) encourager les organisations de producteurs à travailler avec plusieurs acheteurs, pour créer de la concurrence entre eux;
- iii) renforcer l'accès des organisations de producteurs aux informations sur les marchés et améliorer leurs capacités commerciales et de négociation;
- iv) encourager et soutenir les organisations de producteurs dans la création de valeur ajoutée au bénéfice de leurs membres grâce à une expansion au-delà de la production primaire, par exemple avec des activités de stockage, de transformation et de transport; lorsqu'une telle démarche repose sur un modèle économique solide, elle permet de dégager davantage de bénéfices de la filière, mais elle exige une solide gestion professionnelle;
- v) veiller à ce que les membres des organisations de producteurs aient un accès indépendant aux financements; en effet, lorsque les acheteurs font crédit à leurs fournisseurs, ils peuvent dicter les termes de l'échange.

Dans certains projets filière (en particulier pour des filières de plantation de cultures pérennes, assorties de coûts d'entrée élevés), il arrive que le FIDA accorde un financement aux organisations de producteurs pour qu'elles acquièrent des parts dans les sociétés acheteuses. L'objectif est d'aider les producteurs primaires à percevoir des rendements en aval; cependant, les actionnaires minoritaires sont souvent en position de faiblesse, et les acheteurs peuvent tirer parti des prix de transfert pratiqués avec leurs partenaires commerciaux pour abaisser les rendements financiers, de façon à minimiser les dividendes effectivement versés aux producteurs. Par conséquent, une telle démarche doit être soigneusement structurée pour que ce type d'investissement génère des rendements intéressants.

Dans la plupart des projets filière, une composante essentielle consiste à soutenir la création et le renforcement des organisations de producteur, qu'elles soient pilotées par des producteurs ou des acheteurs. Cette action peut prendre les formes suivantes:

- formations en gestion commerciale et financière, permettant aux producteurs de comprendre et d'élaborer des plans d'affaire (collectifs et individuels), et de négocier avec les partenaires potentiels;
- formations organisationnelles, destinées à favoriser une gestion plus transparente et professionnelle des organisations de producteurs, à développer une offre de services pour les membres, etc.;
- présentation de partenaires potentiels dans la filière – acheteurs, fournisseurs et banquiers;
- formations techniques, par exemple en agronomie ou en informatique.

Dans de nombreux pays, les groupements de producteurs, en particulier les coopératives, obtiennent des résultats mitigés en raison d'interférences politiques, d'une mauvaise gestion ou d'une orientation insuffisamment commerciale. Dans de tels cas, il revient aux concepteurs du projet de déterminer si le soutien à ces organisations produira les résultats souhaités; ils pourront décider d'investir, pour le compte des petits exploitants, dans la société chef de file, plutôt que de continuer à financer des coopératives dysfonctionnelles.

## Le rôle des microentreprises rurales et des PME

La stratégie de conception d'un projet filière devrait inclure la promotion de l'auto-emploi en soutenant la création de microentreprises à partir du groupe cible du FIDA, en particulier les personnes qui sont dépourvues des facteurs de production et des compétences nécessaires pour la production primaire, ou qui n'y voient pas d'intérêt (femmes, jeunes). Pour renforcer la durabilité et les synergies au sein des projets, des microentreprises pourraient être invitées à fournir des services et des intrants (semences, engrais, maintenance des équipements, transport, transformation des produits primaires) aux acteurs de la filière (notamment les producteurs) soutenus par le projet<sup>19</sup>.

Dans le cadre de la stratégie d'amélioration de la filière et de sa cartographie, l'équipe de conception pourrait déterminer le soutien à apporter aux PME locales qui assurent une fonction particulière (collecte, calibrage, transformation, conditionnement, transport, etc.) au sein de la filière. Ces entreprises sont en effet de bons partenaires commerciaux potentiels pour les producteurs et une source d'emplois salariés pour d'autres catégories de membres du groupe cible du FIDA.

## Ressources

- ONUDI, FIDA et DIIS. 2011. *Pro-Poor Value Chain Development: 25 guiding questions for designing and implementing agroindustry projects*, Chapitre 4: Design of VC Interventions. Vienne: ONUDI.
- GTZ. 2007. *ValueLinks Manual: The Methodology of Value Chain Promotion*, première édition, Module 3: Determining the chain upgrading strategy, et Module 4: Facilitating the chain development process. Bonn. (en cours d'actualisation)
- IIED et CD&IC. 2008. *Chain-Wide Learning for Inclusive Agrifood Market Development: A guide to multi-stakeholder processes for linking small-scale producers to modern markets*. Londres: IIED; et Wageningen, Pays-Bas: Capacity Development and Institutional Change Programme, Université de Wageningen.
- DFID et SDC. 2008. *The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach*. Londres: DFID; et Bern: SDC.
- USAID, fhi360 and World Vision. 2012. *Pocket Guide: Integrating Very Poor Producers into Value Chains*. Federal Way, Washington, D.C.: World Vision.

## Le financement des filières

Une étape essentielle dans la conception d'un projet consiste à déterminer comment les acteurs de la filière, à commencer par les petits producteurs et les chefs de microentreprises rurales (le groupe cible du FIDA), peuvent satisfaire leurs besoins de financement (fonds de roulement et investissement) de façon à participer aux filières de façon rentable et durable.

La construction de la cartographie de la filière, décrite à la section portant sur la sélection et l'analyse d'une filière, devrait s'accompagner d'une analyse des flux financiers à l'intérieur et à l'extérieur de la filière, ainsi que des produits financiers requis par les différents acteurs de la filière. Le choix entre source interne ou externe de financement dépend de facteurs tels que le pays et l'emplacement du projet; la présence de prestataires de services financiers et leurs avantages; la disponibilité de produits financiers et leur diffusion auprès des petits producteurs; et la disposition des acteurs de la filière à accorder des crédits aux autres acteurs. À partir de cette analyse, l'équipe de conception déterminera les modalités de développement du financement de la filière, en particulier pour le groupe cible du FIDA, dans le contexte de la stratégie proposée pour l'amélioration de la filière.

**Les sources internes** de financement peuvent comprendre des mécanismes tels que:

- *le crédit client*: consenti par l'acheteur du produit (ou par des agents ou intermédiaires tels que des commerçants) pour couvrir le coût des intrants et des services relatifs à une production effectuée en agriculture contractuelle par un producteur;
- *le crédit fournisseur*: accordé par des fournisseurs de biens et services aux producteurs ou aux microentreprises rurales;

---

<sup>19</sup> Cette stratégie s'est avérée efficace dans plusieurs projets financés par le FIDA, y compris en Afrique de l'Ouest et de l'Est.

- *le crédit stockage (ou warrantage)*: permet aux producteurs d'emprunter en contrepartie de récoltes placées en stockage sûr et d'utiliser ces fonds pour préparer la récolte de la prochaine saison ou pour couvrir d'autres besoins commerciaux ou domestiques;
- *le financement adossé à des actifs* (crédit-bail, par exemple): pour l'acquisition de certains types de machines agricoles telles que tracteurs, charrues et moissonneuses.

Parmi les **sources externes** de financement, les projets du FIDA pourraient soutenir:

- *l'établissement de contacts* entre les acteurs de la filière et des organismes de microfinance ou d'autres prestataires de services financiers;
- *une assistance technique aux organisations de producteurs ou à des acteurs chefs de file* au sein de la filière, pour leur permettre de solliciter des prêts et de satisfaire aux exigences des institutions financières;
- *une assistance technique au renforcement des capacités des institutions financières* en vue d'évaluer les filières et de mettre au point des produits plus intéressants ou appropriés;
- *la fourniture d'instruments de partage des risques, limités en termes de montant et de durée*, (garantie de crédit partielle, par exemple) permettant aux institutions financières de tester de nouveaux produits, services et marchés en diminuant leurs risques.

Lorsqu'il travaille sur un marché financier sur la base d'interventions financées par des dons, le FIDA doit prendre garde à éviter tout risque de distorsion du marché. Le recours temporaire à un don (généralement, un don de contrepartie) doit être réservé aux cas où il est solidement justifié et répond à des conditions spécifiques, dans le cadre d'une stratégie destinée à remédier aux défaillances du marché financier et à aider les segments les plus pauvres et vulnérables de la population rurale à accéder aux services bancaires et aux institutions financières. Le financement par un don doit être évité lorsqu'un financement sous forme de prêt est, ou pourrait être, déjà fourni pour le même projet<sup>20</sup>. Les prestataires de services financiers doivent être consultés très tôt dans le processus de conception. Les dons ne devraient couvrir que des déficits de financement et ce, seulement en tant que remède temporaire.

### Ressources

- FIDA. 2012. *Agricultural value chain finance strategy and design: Technical Note*. Rome.
- FIDA. 2012. *Matching Grants: Technical Note*. Rome.
- site web du FIDA sur la finance rurale: <http://www.ifad.org/ruralfinance/index.htm>

## Thématiques transversales

### Pourquoi les considérations relatives à l'égalité des sexes sont-elles importantes pour le développement des filières?

Les rôles et responsabilités spécifiques au genre au sein d'une filière ont aussi un impact sur son fonctionnement, et les inégalités peuvent empêcher le fonctionnement correct d'une filière. Les savoirs et responsabilités qui s'attachent aux différentes fonctions d'une filière sont souvent liées au genre, un aspect qui doit être pris en compte lors de l'établissement de la cartographie de la filière et de la conception de la stratégie. Les hommes et les femmes maîtrisent des facteurs de production différents et leurs rôles et responsabilités ne sont pas identiques dans la prise de décision, ce qui se traduit généralement par une situation déséquilibrée au détriment des femmes. Les stratégies filière doivent tenir compte de ces inégalités au regard des besoins, des capacités et de l'accès aux savoirs, aux ressources et aux moyens de subsistance, de sorte que les femmes soient pleinement incluses dans les interventions relatives à une filière.

<sup>20</sup> Voir FIDA, *Matching Grants: Technical Note* (Rome: 2012).

### Difficultés souvent rencontrées par les femmes dans les projets filière

- Les droits et obligations des femmes au sein de leur foyer se traduisent souvent par une limitation de leurs capacités à saisir des occasions, investir, se rendre sur les marchés et prendre des risques.
- La plupart des femmes sont en charge des cultures vivrières traditionnelles à des fins de subsistance et de vente, et ont, de ce fait, plus de difficultés à profiter de l'expansion des produits agricoles échangeables.
- Des préjugés culturels freinent la mobilité des femmes – surtout si elles sont mariées et ont des enfants en bas âge – et, par conséquent, leur accès aux marchés rentables qui sont relativement éloignés.
- Bien souvent, les femmes n'ont pas la maîtrise de leurs revenus, de leurs compétences et de l'accès au crédit, ce qui peut donner lieu à des phénomènes d'accaparement par les élites. Ainsi, dès qu'une filière gérée par des femmes se développe et devient rentable, des hommes interviennent pour en prendre le contrôle.
- Dans les filières mixtes, il arrive souvent que les femmes ne reçoivent pas leur juste part des bénéfices dégagés grâce au travail qu'elles accomplissent sur les cultures de rente. Cela affecte souvent leur motivation, ce qui peut se traduire par une moindre qualité des produits.
- L'aptitude des femmes à participer aux marchés et au secteur formel est restreinte par leur accès limité au foncier et à la finance rurale. Comme elles manquent de garanties et de relations, elles peuvent avoir beaucoup de difficultés à obtenir des prêts ou à trouver des garants et des capitaux à investir.
- Les femmes qui opèrent dans les secteurs de la commercialisation et de la transformation doivent parfois supporter des coûts supplémentaires pour la manutention et le transport, par rapport aux hommes qui ont la force physique de porter eux-mêmes les produits et sont plus susceptibles de posséder leur propre moyen de transport.
- Bien souvent, les femmes ne disposent pas des réseaux sociaux qui sont essentiels pour établir des relations avec les autres acteurs d'une filière. Elles peuvent en outre avoir des difficultés à participer aux coopératives de producteurs et de commerçants lorsque celles-ci sont mixtes.

### Points de départ pour une stratégie de développement de filière tenant compte du genre

Les concepteurs de projets devraient veiller à ce que les femmes soient à même de bénéficier d'une stratégie de développement de filière. Ils devraient non seulement définir une stratégie généralement favorable aux pauvres, comme décrit dans les sections précédentes, mais aussi:

- repérer des filières dynamiques qui peuvent être adaptées aux contraintes des femmes en termes de temps et de ressources, par exemple des filières de petit bétail ou d'apiculture;
- s'assurer que les services et produits proposés (formation professionnelle, développement des compétences commerciales, petites machines de transformation, etc.) répondent aux besoins des groupes de femmes et correspondent à leur capacité de les acquérir ou de les utiliser;
- s'efforcer de comprendre la contribution des femmes au développement de la filière, afin de déclencher des stratégies réactives en matière de responsabilité sociale d'entreprise, qui améliorent la position des femmes au sein de la filière<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> L'initiative *Behind the brands* d'Oxfam (<http://www.oxfam.org.uk/get-involved/campaign-with-us/our-campaigns/food-and-climate/behind-the-brands>) offre un bon exemple de la manière dont les entreprises privées peuvent rendre compte de la performance de leurs filières sur le plan de l'égalité des sexes et de l'environnement.

## Ressources

- Farnworth, C.R. 2008. Module 5: Gender and Agricultural Markets. In *Gender in Agriculture Sourcebook*. Washington, D.C: Banque mondiale.
- Site web de The Agri-Pro Focus Learning Network sur les sexospécificités dans les filières: <http://genderinvaluechains.ning.com/page/tools-32a-selection-of-a-value>

## Filières et sécurité alimentaire

La définition internationalement acceptée de la sécurité alimentaire émane du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire qui s'est tenu sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO): il s'agit d'une situation dans laquelle "toutes les personnes, en tout temps, ont économiquement, socialement et physiquement accès à une alimentation suffisante, sûre et nutritive qui satisfait leurs besoins nutritionnels et leurs préférences alimentaires pour leur permettre de mener une vie active et saine". Les projets filière sont des projets de développement économique qui se concentrent principalement sur la dimension économique de la sécurité alimentaire en créant des emplois ruraux et en augmentant les revenus des petits producteurs ainsi que des microentreprises rurales et des PME.

Dans la mesure du possible, les concepteurs de projets doivent s'assurer qu'un projet filière ne nuit pas à la sécurité alimentaire; pour ce faire ils doivent, en collaboration avec les producteurs et leurs associations, prêter attention aux points suivants:

- La main d'œuvre familiale, les intrants et les terres sont consacrés dans une proportion suffisante à la production de cultures vivrières de base afin de garantir un niveau minimum de sécurité alimentaire en cas de problème de production ou de commercialisation des cultures de rente, ou de pénurie d'autres cultures vivrières;
- Lorsqu'une culture de rente est aussi une culture vivrière (riz ou maïs, par exemple), les producteurs ne destinent pas toute leur récolte à la vente mais mettent une partie en réserve pour assurer la sécurité alimentaire du ménage;
- les moyens de concilier sécurité alimentaire et cultures de rente sont explorés dans un esprit de solidarité;
- les produits alimentaires qui font l'objet de la filière répondent aux critères minimum acceptables pour la santé et la nutrition humaines et animales.

## Gestion des risques environnementaux

Pour les filières agricoles, les facteurs environnementaux constituent des risques (dégradation des terres, perte de biodiversité, pollution) mais aussi des opportunités (types de sols convenables, abondance d'eau pour l'irrigation ou la transformation, nouvelles cultures permises par le changement climatique). La conception des projets filière devrait inclure une analyse du climat. L'adaptation au changement climatique étant souvent étroitement liée à la gestion de l'environnement, les concepteurs de projets devraient intégrer ces deux dimensions le plus possible à l'aide des mesures suivantes:

- tenir compte des critères climatiques et environnementaux<sup>22</sup> dans la sélection des filières (lorsqu'elles ne sont pas présélectionnées);
- recenser les principaux risques et opportunités résultant du changement climatique pour la filière et les interventions les plus efficaces pour y remédier ou en tirer parti;
- centrer les interventions relatives au changement climatique sur la résilience de la filière, en ciblant les catégories de population les plus pauvres et vulnérables;

<sup>22</sup> Ces critères peuvent inclure : la viabilité du projet face au changement climatique ; sa contribution au regard d'incidences climatiques telles que l'érosion, qui peuvent poser des problèmes pour la filière ; et sa capacité à renforcer la résilience des groupes les plus pauvres et les plus vulnérables associés à la filière cible.

- s'assurer que les interventions sur la filière contribuent à renforcer et soutenir une base solide de ressources naturelles à long terme, et renforcer la résilience des participants les plus vulnérables face au changement climatique.

Dans la mesure du possible, les interventions relatives au changement climatique au sein d'un projet filière devraient, pour être efficaces, comprendre deux éléments importants:

- (i) une large gamme d'options de diversification, qui constitue une stratégie de gestion des risques dans la mesure où elle élargit le portefeuille des producteurs en termes de moyens de subsistance, de pratiques agricoles et de gestion environnementale;
- (ii) des interventions spécifiques destinées à accroître la résilience climatique à des étapes clés de la filière, de façon à améliorer les moyens de subsistance et la résilience des producteurs.

### Ressources et outils

- FIDA. Analyse de vulnérabilité climatique, Brochure Note pratique sur les risques climatiques, évaluation d'impact sur l'environnement
- FIDA. à paraître. *Climate change and value chains*. Rome: FIDA, ECD.

## Acteurs et rôles dans l'exécution du projet

Une filière n'est pas seulement un concept économique, mais aussi un système social privé dans lequel les acteurs de la filière (individus et entreprises) interagissent en fonction de normes culturelles et de leurs propres intérêts et pouvoirs de négociation. Les filières étant ainsi des systèmes guidés par le secteur privé, les gouvernements et les bailleurs de fonds ne devraient intervenir que lorsque c'est clairement justifié, et après avoir déterminé les modalités les plus appropriées, de façon à éviter d'introduire des distorsions dans le fonctionnement de la filière. Un principe général est que le soutien apporté par les bailleurs de fonds devrait faciliter le développement de la filière et compléter les actions d'autres parties prenantes (gouvernement, secteur privé, groupe cible du FIDA). Outre le secteur agroalimentaire privé, les organisations de producteurs, les microentrepreneurs ruraux et les institutions financières, examinés dans les sections précédentes, les parties prenantes principales dans l'exécution de projets de développement des filières soutenus par le FIDA comprennent les gouvernements, les unités de gestion de projet (UGP) et les prestataires de services externes.

### Gouvernement

Le rôle du gouvernement est de mettre en place un environnement réglementaire, commercial et juridique favorable au développement et à l'amélioration des filières. Dans le cadre de la conception du projet, cet environnement devrait être évalué en consultation avec les acteurs clés de la filière afin de déterminer si le projet doit comprendre des activités visant son amélioration. Le gouvernement est également responsable de la fourniture des biens et services publics de base.

### Unité de gestion de projet

Au FIDA, le point de départ habituel pour un projet est l'UGP qui est généralement hébergée par l'organisme gouvernemental d'exécution (souvent, le Ministère de l'agriculture). Étant donné que le FIDA travaille de plus en plus souvent avec le secteur privé, ce mode de mise en œuvre reposant sur l'UGP présente des inconvénients, parce que les habitudes et les rythmes de travail du personnel de l'UGP (qui sont souvent des agronomes du secteur public) ne correspondent pas à ceux du secteur privé. Lors de la conception d'un projet filière, il convient de déterminer et d'évaluer les *forces* et les *faiblesses* des différents partenaires et arrangements institutionnels, à la fois au sein et en dehors du secteur public, et de structurer l'UGP et son système d'allocation des ressources<sup>23</sup>. Idéalement, les chargés de programmes pays devraient encourager et soutenir le gouvernement afin qu'il fasse appel à des prestataires de services qualifiés et spécialisés pour mettre en œuvre le projet filière ou l'une de ses composantes, sous la supervision globale du gouvernement. C'est généralement la manière dont les projets filières sont gérés par des bailleurs de fonds tels que l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ) ou l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID).

---

<sup>23</sup> Voir aussi FIDA, *Effective Project Management Arrangements: A Synthesis of Case Studies* (Rome: PTA, à paraître, 2014).

### **Prestataires de services externes**

Il est recommandé de réaliser une cartographie rapide des potentielles institutions ou organisations ayant une expérience avérée dans le développement des filières, ainsi que des prestataires de services techniques et commerciaux. Ces organisations peuvent fournir des services en rapport avec la stratégie de renforcement de la filière pendant l'exécution du projet (par exemple, études de marché, soutien à la formulation d'un plan d'affaire). Si la cartographie met en évidence que les prestataires de services locaux spécialisés en développement d'entreprise sont faibles, le projet pourrait allouer des fonds au renforcement de leurs capacités.

Avec l'accord du gouvernement, des prestataires de services qualifiés et spécialisés peuvent aussi être chargés d'exécuter l'ensemble d'une composante ou sous-composante d'un projet de développement de filière, sous la supervision générale du gouvernement. Cette approche peut être particulièrement efficace pour faciliter le développement de partenariats 4P, associant des producteurs, des entreprises commerciales et le secteur public (le gouvernement et le projet de développement).

## **Politiques publiques et environnement des affaires**

### **Quelles sont les politiques importantes pour un projet de développement de filière?**

Pour fonctionner correctement, les marchés agricoles et les filières doivent pouvoir s'appuyer sur des politiques favorables et un environnement réglementaire propice à la conduite des affaires et aux interactions avec les marchés. Les politiques macroéconomiques (inflation, réglementation des taux de change, taxes, etc.), la stabilité politique et la bonne gouvernance (absence de corruption, par exemple) sont autant de facteurs importants, qui influent sur la volonté et la capacité des entreprises privées à investir dans une filière particulière ou à élargir leurs opérations pour y inclure les petits producteurs. Un autre domaine dans lequel l'investissement public joue un rôle crucial est celui des infrastructures: routes, électricité, alimentation en eau, ponts, etc. En l'absence d'infrastructures, les coûts de transport, de transformation et de commercialisation peuvent devenir prohibitifs, rendant impossibles les transactions marchandes ou l'ajout de valeur. Le FIDA ne dispose pas d'un fort levier dans la sphère macroéconomique et n'apporte habituellement son soutien qu'à de petites infrastructures (réseaux d'irrigation, équipements de transformation et de stockage, pistes rurales tertiaires, etc.), mais le a la capacité de mobiliser des cofinancements auprès d'autres bailleurs de fonds et du secteur privé. Un domaine dans lequel le FIDA peut obtenir la participation du gouvernement aux projets filières est celui des législations et réglementations ayant une influence directe sur le fonctionnement des marchés agricoles et des filières ou sur l'environnement des entreprises rurales:

- concurrence et comportement des acteurs du marché, promotion de la diversification des marchés;
- cadre réglementaire et de contrôle pour les coopératives et les organisations de producteurs;
- accès aux services financiers et de développement des entreprises;
- réglementation des entreprises rurales, et notamment des entreprises en démarrage; obtention de permis, de licences ou de certificats; impôts et taxes; enregistrement des droits de propriété; respect des contrats; protection des investisseurs; et liquidation des entreprises;
- politique des transports en milieu rural;
- politique commerciale agricole, y compris droits de douane et barrières commerciales non tarifaires;
- sécurité et normes alimentaires, y compris étiquetage et certification;
- subventions et contrôle des prix pour les intrants et les produits agricoles;
- législation du travail pour les ouvriers agricoles et les employés du secteur agroalimentaire;
- droits de propriété foncière;
- services de conseil et recherche-développement dans le secteur agricole.

Idéalement, les projets de développement de filière du FIDA devraient servir à la fois d'instruments de mise en œuvre des politiques existantes et de levier pour encourager les modifications nécessaires à la promotion de filières pro-pauvres fonctionnant correctement. Si un projet du FIDA ne peut pas influencer sur un ensemble plus large de politiques publiques ou de programmes d'action, il restera une intervention ponctuelle, peu susceptible d'être reproduite à plus grande échelle et d'avoir une diffusion ou un impact plus large.

### Comment traiter les questions relevant de l'action des pouvoirs publics dans un projet de développement de filière

Une approche étape par étape permettant de soutenir un cadre d'action publique propice aux projets pro-pauvres de développement de filière se décompose comme suit:

1. pendant la phase d'analyse de la filière et de construction d'une cartographie, évaluer le cadre de l'action publique et, le cas échéant, recenser les politiques (ou l'absence de politiques) qui créent des contraintes ou qui influent sur le bon fonctionnement de la filière, ainsi que les politiques publiques que le projet du FIDA ciblera et pourrait modifier ou influencer;
2. faire l'état des lieux du contexte national de l'action publique: i) agences et institutions chargées de formuler les politiques de développement des filières agricoles et rurales, et leurs capacités; ii) existence de forums de concertation sur les politiques publiques, y compris incluant les partenaires au développement; iii) processus nationaux de formulation et d'approbation des politiques; et iv) rôles des différentes parties prenantes nationales (et non nationales) dans ces processus;
3. définir les activités du projet visant à recenser, analyser et mettre en lumière les questions relatives à l'action publique qui pourraient se poser pendant l'exécution du projet. Cela pourrait impliquer le développement des capacités d'organismes gouvernementaux ou d'organisations de producteurs; des actions de formation et des visites d'échanges; des recherches dans certains domaines de l'action publique; le soutien à la communication des conclusions de ces recherches; l'organisation de forums de concertation entre les parties prenantes nationales; un dialogue avec les législateurs; et le soutien à la promulgation et à la mise en œuvre de politiques publiques;
4. définir les responsabilités de gestion et d'exécution des activités, en privilégiant l'établissement de liens entre les actions de suivi-évaluation (S&E), de gestion des savoirs et les agendas politiques, composantes d'un même processus associant l'évaluation et l'analyse ainsi que la production et la communication de données factuelles;
5. répertorier les parties prenantes nationales avec lesquelles le projet mènera une concertation sur les politiques publiques – gouvernement (à l'échelle nationale et locale), organisations de producteurs et communautaires, représentants du secteur privé, universités et établissements de recherche et autres partenaires au développement;

#### Encadré 2: Liste d'indicateurs possibles pour les projets de développement de filière

##### Résultats

- Continuité des relations entre producteurs et acheteurs.
- Nombre de contrats écrits entre producteurs et acheteurs.
- Hausse et stabilité des prix perçus par les producteurs.
- Accroissement des ventes des producteurs (volumes).
- Nombre de groupes de producteurs fonctionnant bien et intégrés à la filière.
- Participation et fonctions de responsabilité des pauvres, des femmes et des jeunes à ces groupes.
- Pourcentage de producteurs ayant une certification à jour.
- Nombre de personnes employées durablement dans la filière (par sexe).
- Nombre de microentreprises durablement liées à la filière (par sexe du propriétaire).

6. déterminer les points d'entrée, les plateformes ou les réseaux que le projet utilisera pour nouer le dialogue avec le gouvernement et les autres parties prenantes – groupes de travail du secteur agricole, consultations nationales sur les politiques publiques ou encore stratégie nationale du secteur agricole;
7. expliciter les résultats et impacts attendus sur le plan des politiques publiques et la manière dont le projet en assurera le suivi au sein du cadre de S&E.

### Références

- FIDA. 2014. *IFAD's emerging approach to country-level policy engagement*. Rome.

## Suivi évaluation des projets de développement de filière

Les projets de développement de filière ont pour objet d'encourager des changements dans le fonctionnement des filières, ce qui devrait, à terme, se traduire par des avantages pour les groupes cibles du FIDA et par une meilleure efficacité des filières. Il est donc essentiel de définir des indicateurs appropriés pour suivre les changements et pour établir un scénario de référence à l'aune duquel évaluer les progrès accomplis.

Les indicateurs à retenir pour le scénario de référence et le S&E ultérieur peuvent être qualitatifs ou quantitatifs. Ils peuvent être utilisés pour mesurer les progrès réalisés en regard de l'objectif global du projet (niveau d'impact) et de sa finalité (résultats). Les informations nécessaires pour établir un scénario de référence et définir des indicateurs de résultat et d'impact devraient être en grande partie issues de l'analyse et de la cartographie de la filière ainsi que de la stratégie d'amélioration retenue pour la filière. L'encadré 2 présente des exemples d'indicateurs de résultat qui peuvent servir au suivi des projets de développement de filière. Certains d'entre eux sont intégrés au Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) du FIDA<sup>24</sup>.

L'annexe 3 propose une liste de programmes de formation dans le domaine des filières.

### Ressources

- CARE. 2012. *Guide to Monitoring and Evaluation System Design for Value Chain Projects*. Atlanta, Géorgie, États-Unis.
- ONUDI, FIDA et DIIS. 2011. *Pro-Poor Value Chain Development: 25 guiding questions for designing and implementing agroindustry projects*, Chapitre 5: Implementation. Vienne: ONUDI.
- GTZ. 2007. *ValueLinks Manual: The Methodology of Value Chain Promotion*, première édition, Module 11: Monitoring and managing impact. Bonn. (en cours d'actualisation)
- FIDA. 2014. *Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI): Manuel sur les résultats de premier et deuxième niveau*, Marchés et PME. Rome.

<sup>24</sup> FIDA. 2014. *Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) : Manuel sur les résultats de premier et deuxième niveau*. Rome.

## Annexe 1: Outils d'amélioration des filières

La présente annexe décrit quelques-uns des principaux outils les plus courants utilisés dans l'approche filière. En pratique, les activités du projet ne se classent pas aisément dans une seule catégorie; bien souvent, plusieurs de ces outils sont combinés au sein d'une intervention qui est spécifiquement conçue pour améliorer l'efficacité de la filière et autonomiser le groupe cible de producteurs ou de ruraux pauvres.

### Commercialisation et liaisons avec les marchés

#### Améliorer les informations fournies

Une **étude de marché** peut être menée (ou actualisée) pour analyser les marchés ou les acheteurs répertoriés au stade de l'analyse de la filière qui seraient en mesure d'acheter la production des petits producteurs. Il est préférable d'élaborer une telle étude en collaboration avec les acteurs clés de la filière dans le pays (qui en utiliseront les résultats), afin de couvrir les paramètres les plus importants déterminés par le marché – qualité, quantité, calendrier, prix, etc.

Une **enquête sur la production** – déterminant où le produit agricole est actuellement cultivé par les petits producteurs, et indiquant les volumes, le calendrier, les qualités, les variétés, les prix, etc. – offre une image de l'offre existante. Il n'est pas nécessaire d'entreprendre un recensement exhaustif de la production, mais l'enquête devrait, au minimum, rassembler la documentation existante et la compléter à l'aide d'entretiens avec les principaux informateurs.

Une **analyse des commerçants**, courtiers et autres intermédiaires permet de mieux comprendre leurs rôles actuel et potentiel dans le projet filière. Il arrive souvent qu'une grande partie de la valeur générée par une filière agricole soit captée par les commerçants, dont la valeur ajoutée en termes d'efficacité peut paraître faible. Pourtant, les commerçants jouent souvent un rôle crucial dans la transmission des informations sur les prix, la négociation de contrats avec les acheteurs, l'agrégation, le transport, le financement, etc., qu'il faut comprendre avant de décider de "supprimer les intermédiaires" et d'encourager la vente directe par les producteurs. Les projets qui contribuent à améliorer l'efficacité et la transparence des commerçants (grâce à des actions de formation, une amélioration des mécanismes financiers, etc.) peuvent avoir une incidence très positive sur le bien-être des petits producteurs.

Les **systèmes d'information** qui fournissent des renseignements actualisés, précis et géographiquement ciblés sur les prix à partir d'offres d'achat et de vente réelles constituent une aide appréciable pour les petits producteurs qui doivent prendre des décisions en matière de récolte, de stockage et de commercialisation de nombreux produits. Des initiatives comme Esoko<sup>25</sup> collectent ce type d'informations et les diffusent, pour un faible coût, via des applications pour téléphone portable. Certains de ces systèmes permettent aux producteurs de trouver des acheteurs et de nouer ainsi des relations commerciales. Cependant, dans les pays en développement, les systèmes d'information sur les marchés agricoles pilotés par les bailleurs de fonds ne donnent généralement pas lieu à l'élaboration d'un modèle économique qui conviendrait à une filière durable.

La **participation à des foires ou délégations commerciales** (à l'extérieur ou sur place), dans un cadre national, régional ou international, peut constituer une précieuse occasion d'exposer les petits producteurs aux réalités du marché et de leur permettre de nouer de premiers contacts avec des acheteurs, des courtiers et des commerçants en vue d'améliorer leur compréhension des exigences du marché. Les petits producteurs et leurs organisations sont rarement en mesure d'exposer ou de vendre leurs produits dans de grandes foires commerciales, sauf s'il s'agit de producteurs très spécialisés sur des marchés de niche (certification biologique, par exemple).

#### Faciliter les transactions

**Faciliter la conclusion de contrats** entre les petits fournisseurs et des acheteurs ou des commerçants. Les projets filière peuvent remplir plusieurs fonctions en la matière: recherche de clients potentiels, transmission d'informations entre acheteurs et vendeurs, ou encore conseils sur les termes des contrats.

---

<sup>25</sup> <https://esoko.com/>

Les projets filière doivent toutefois se cantonner à un rôle purement consultatif, sans être partie prenantes dans les contrats ni assumer de risques. Si possible, les projets doivent agir en collaboration avec des courtiers ou autres intermédiaires commerciaux qui peuvent faire partie d'une filière dynamique.

Il est important de **repérer d'autres débouchés possibles pour les produits cultivés** lorsque les créneaux de commercialisation sont courts, les exigences de qualité élevées, ou les acheteurs pas toujours en mesure d'acheter. Par exemple, les produits horticoles d'exportation non écoulés peuvent être mis en compost ou utilisés pour nourrir le bétail, même si ces options impliquent une perte de valeur ajoutée. La vente aux grossistes locaux ou aux entreprises agroalimentaires, qui peut générer davantage de valeur, est une option à explorer.

**L'agriculture contractuelle ou les systèmes de plantations satellites** peuvent être mise en place ou améliorés pour certaines cultures, en particulier celles qui sont assorties de strictes exigences de qualité et de délais, et pour lesquelles il existe un acheteur très motivé. Ces modèles sont souvent à privilégier pour la culture de produits hautement périssables qui nécessitent une transformation complexe à forte intensité de capital, comme le thé ou la canne à sucre, dans le cadre d'un système de plantation satellite qui met en relation les producteurs et des transformateurs installés à proximité.

L'agriculture contractuelle offre aux producteurs un marché garanti pour écouler leur production et intègre généralement une forme ou une autre d'assistance technique ou financière (voir la section suivante). Ces avantages s'accompagnent d'obligations: les producteurs doivent vendre leur récolte selon les termes du contrat; ils peuvent avoir du mal à résister à la tentation de rompre le contrat et de vendre leurs produits à d'autres acheteurs, en particulier si des clients proposent d'acheter la récolte au comptant sur l'exploitation.

Les concepteurs de projets peuvent faciliter la conception et le fonctionnement de systèmes d'agriculture contractuelle qui procurent des avantages mutuels et minimisent les conflits. Dans ces types de filières, les concepteurs de projets peuvent avoir pour rôle de s'assurer que la production des sous-traitants est efficace et d'une qualité adéquate, que l'acheteur fournit suffisamment de rendements et qu'il existe des mécanismes efficaces de résolution des conflits.

### **Fourniture d'intrants et d'équipements, établissements de contacts**

Un accès en temps opportun à des intrants à des prix corrects permet aux petits producteurs d'assurer, dans les délais voulus, une production efficace et de qualité, au bénéfice de la filière. Dans un souci de viabilité à long terme, les programmes filière s'adressent, si possible, à des fournisseurs commerciaux privés, au lieu de dépendre de programmes subventionnés par l'État.

**Renforcer les réseaux de distribution des intrants.** Même dans les pays où des intrants adéquats sont disponibles au niveau national, il arrive souvent que les producteurs n'en disposent pas à un prix correct, au bon moment et dans les quantités voulues. Les détaillants locaux peuvent avoir des stocks insuffisants, ou des produits périmés, voire contrefaits. Dans le cadre de l'agriculture contractuelle ou dans les systèmes de plantation satellite, les acheteurs peuvent fournir des intrants aux producteurs dans les délais voulus, à des prix équitables, voire sous forme de crédit en nature, à rembourser à la livraison de la récolte. Dans d'autres filières, la meilleure approche peut consister à renforcer le réseau rural indépendant de distribution d'intrants, à l'aide d'actions de formation, d'assistance technique et d'accès au crédit. Il peut aussi être utile de remonter dans la filière pour améliorer les services fournis aux commerçants ruraux par les fabricants ou grossistes d'intrants (en proposant des crédits commerciaux, de la formation, des conditionnements de taille plus appropriée, des modèles de tracteurs plus petits, etc.).

**Distribution au bas de la pyramide.** Dans certaines circonstances, les intrants peuvent être fournis à un bon rapport qualité-prix par des microdistributeurs qui peuvent être les producteurs voisins ou d'autres membres du groupe cible cherchant à compléter leurs revenus. Par exemple, les agents de distribution de semences peuvent grouper les commandes de nombreux petits producteurs et transmettre une commande globale à un distributeur de semences, puis coordonner le paiement et la livraison des semences au moment opportun, contre une commission. Ces agents peuvent élargir leurs lignes de produits, par exemple pour distribuer aussi des produits phytosanitaires ou des engrais.

**Accès aux équipements, aux services mécanisés et au transport.** Pour répondre aux besoins du marché et générer des bénéfices, il peut être nécessaire d'investir dans des équipements— accès à l'eau (motopompes), irrigation (systèmes de goutte-à-goutte), agriculture protégée (tunnels ou serres), ou encore mécanisation (charrues, moissonneuses). À partir des informations fournies par les acheteurs et les fournisseurs d'équipement, un projet filière peut aider les producteurs et leurs groupements à décider s'il vaut mieux acheter un équipement ou l'acquérir en crédit-bail, embaucher un prestataire ou louer ses services. Les petits producteurs ont souvent besoin de petit équipement, qui peut être plus abordable, mais revenir plus cher à l'hectare ou à la tonne produite.

**La participation à des foires agricoles nationales ou régionales** peut être un excellent moyen d'exposer les agriculteurs et les PME rurales à de nouveaux produits, services et technologies, ainsi qu'à de nouveaux contacts commerciaux.

**L'autonomisation des prestataires de services locaux** est un instrument clé que la filière peut utiliser pour que les petits producteurs aient accès à des biens d'équipement dont le coût serait, autrement, prohibitif.

**Des parcelles de démonstration** qui montrent aux producteurs des résultats tangibles, à proximité de leurs propres champs, ont souvent un effet convaincant. Si les projets filière peuvent contribuer à financer ces parcelles, au moins dans un premier temps, les concepteurs de projets devraient collaborer avec les fabricants d'intrants ou d'équipements, qui sont souvent très intéressés par la diffusion d'information sur leurs produits, et peuvent fournir une assistance technique ou en nature pour entretenir des parcelles de démonstration.

**La formation entre pairs et les visites d'échanges** sont des moyens très efficaces pour diffuser les savoirs auprès des producteurs, en sélectionnant un producteur "champion" ou une initiative collective couronnée de succès, puis en diffusant les savoirs et les bonnes pratiques à l'aide de visites et de formations sur le terrain.

## Services

**Services intégrés.** De plus en plus souvent, les projets filières ont recours à des services "intégrés", qui sont fournis aux petits producteurs à l'occasion de l'achat d'intrants ou d'équipements dans le cadre des projets. Ces services peuvent reposer sur les acheteurs ou sur les fournisseurs.

- *Les services acheteurs* sont fournis par des acheteurs de produits (ou leurs agents). Dans certaines filières, les acheteurs sont intéressés par la prestation de services qui leur permettront de recevoir la bonne quantité de produits, d'une qualité adéquate, au moment voulu. Ces services peuvent consister en des formations, de la vulgarisation ou de l'assistance technique pour certaines opérations délicates, comme la pulvérisation des cultures horticoles destinées à l'exportation, pour lesquelles un niveau résiduel maximal de pesticides est un facteur critique à l'entrée sur le marché. Les acheteurs peuvent aussi aider à instaurer des systèmes de traçabilité ou à obtenir la certification requise sur certains marchés (certification des produits équitables ou biologique, par exemple), et peuvent fournir des services de transport, de calibrage ou d'autres activités post-récolte. Bien souvent, ces services ne sont pas explicitement facturés, mais les prix versés aux producteurs en reflètent généralement le coût. Ces services peuvent aussi être fournis en nature. Les producteurs doivent pouvoir déterminer s'il est plus avantageux pour eux de recourir à ces services intégrés ou de rechercher des prestataires de services externes.
- *Les services fournisseurs* sont fournis aux petits producteurs par les fournisseurs d'intrants. Les fournisseurs de semences peuvent offrir des conseils sur le type de semences à utiliser dans certaines conditions, les meilleures pratiques pour leur germination, les périodes de plantation optimales, l'utilisation des herbicides, etc. Les fabricants d'engrais peuvent recommander des méthodes d'application optimales ou offrir l'accès à des services d'analyse des sols. Les projets filières s'efforcent de créer les conditions optimales en termes d'organisation (groupements de producteurs, producteurs chefs de file) afin de maximiser l'impact de ces services et de constituer

une masse critique de clients qui attireront l'attention des fournisseurs, lesquels ne sont généralement intéressés que par les gros producteurs.

**Prestation de services par des microentreprises et des PME.** Pour participer efficacement aux filières, les producteurs ont besoin de renforcer leur efficacité, ce qui crée des opportunités pour la prestation de services de microentreprises et PME locales. Selon la filière, ces petites entreprises peuvent fournir des services tels que la préparation des champs, la plantation, la pulvérisation, la scarification, le labourage, l'élagage, etc. Les producteurs peuvent alors se concentrer sur la gestion et d'autres fonctions centrales, en sous-traitant des activités qui seront effectuées de manière plus efficace que par la main-d'œuvre familiale. Cela offre en outre aux jeunes, aux paysans sans terre et à d'autres ruraux pauvres du groupe cible du FIDA des possibilités d'accroître leurs revenus.

**Mise en conformité avec les normes du marché.** Pour s'implanter sur le marché du cacao certifié "commerce équitable", par exemple, ou pour s'insérer dans une filière de bonnes pratiques agricoles (GlobalGap) pour le marché de l'Union européenne, les producteurs et leurs groupements doivent faire appel à des services spécialisés afin de préparer et d'obtenir une certification, services qui ne sont pas toujours disponibles dans leur propre pays. Les projets filière peuvent aider à organiser des visites de spécialistes souvent onéreux, en répartissant les coûts sur de nombreux producteurs et groupements. Il est cependant très important d'analyser soigneusement les coûts et avantages de la participation à une filière desservant de tels marchés, pour s'assurer que les producteurs sont disposés et aptes à réaliser les investissements nécessaires et que l'accès à ces marchés est la meilleure stratégie pour améliorer leurs revenus. Par exemple, la certification biologique nécessite une période de conversion allant jusqu'à trois ans, pendant laquelle les rendements peuvent baisser, réduisant ou annulant toute prime de marché. La certification GlobalGap, même obtenue au travers de groupements de producteurs, exige des producteurs de lourds investissements en termes d'équipements et de fonds de roulement. Les projets financés par des bailleurs de fonds contribuent souvent à de tels investissements, mais les producteurs doivent être sûrs que leur participation à ces marchés sera compétitive avant de prendre d'importantes décisions d'investissement, même en l'absence de subventions. Dans certains cas, la plupart des producteurs peuvent obtenir plus rapidement des rendements sur leurs investissements en s'implantant sur des marchés à plus faibles marges, moins exigeants, et ils peuvent commencer par maximiser le rendement sur ces marchés avant d'aborder des marchés certifiés, plus risqués et difficiles.

## **Annexe 2: Problèmes fréquemment rencontrés en matière d'assurance qualité et d'amélioration de la qualité**

- Projet axé sur l'offre, sans analyse préalable de la demande potentielle du marché ou de la compétitivité des produits proposés.
- Faibles liens entre l'approche filière et la stratégie de ciblage.
- Filières trop nombreuses ou conception de projet trop complexe.
- Absence de cartographie des acteurs clés de la filière.
- Absence d'évaluation des partenaires ou prestataires de services potentiels.
- Absence d'analyse du contexte de l'action publique ou de l'environnement réglementaire.
- Importance excessive accordée aux marchés d'exportation par rapport aux marchés locaux.
- Absence de stratégie viable à long terme pour le financement des investissements ou des services techniques dans la filière (par exemple, recours excessif aux dons de contrepartie).
- Recours excessif au personnel non spécialisé de l'UGP pour orienter les interventions sur la filière.

## Annexe 3: Programmes de formation à l'approche filière

**Value Links.** Cet atelier introductif, d'une durée de cinq jours, couvre les onze modules de la formation Value Links élaborée par la GIZ; c'est une formation incontournable à l'approche filière pour les responsables et les praticiens, même si elle n'est pas centrée sur l'agriculture.  
<http://www.valuelinks.org/index.php/services/training>

**ACDI/VOCA.** Cette formation très pratique aux filières agricoles est proposée par l'ONG américaine Agricultural Cooperative Development International/Volunteers in Overseas Cooperative Assistance (ACDI/VOCA), qui dispose d'une vaste expérience sur le terrain.  
[www.acdivoca.org/site/ID/ourwork\\_valuechainstraining](http://www.acdivoca.org/site/ID/ourwork_valuechainstraining)

**Springfield Centre.** Adoptant une approche des projets filières axée sur le marché, ces sessions de formation sont organisées périodiquement et remportent un grand succès auprès des bailleurs de fonds, des ONG et des fondations. <http://www.springfieldcentre.com/training>

**AZMJ.** Les organisateurs de la conférence annuelle "Cracking the Nut" offrent une formation à l'approche filière qui est centrée sur le développement rural et la sécurité alimentaire.  
<http://www.crackingthenutconference.com/trainings.html>



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)

[www.ruralpovertyportal.org](http://www.ruralpovertyportal.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)