

Leçons apprises

Développement des filières agricoles



Investir dans les populations rurales

Pour une insertion durable des petits producteurs dans les filières agricoles



La série **Leçons apprises**, préparée par la Division des politiques et du conseil technique du FIDA, présente une compilation d'expériences passées sur un sujet particulier et une réflexion sur les meilleures pratiques et les insuffisances établies à partir de données factuelles. "Les meilleures pratiques" désignent les processus et méthodologies ayant fait leurs preuves et produit de bons résultats et qui sont donc des exemples à suivre et à reproduire.

Les présentes notes sont des documents "évolutifs" qui seront mis à jour périodiquement en fonction des acquis et retours d'information. Pour tous commentaires ou suggestions, veuillez prendre contact avec les auteurs.

Auteurs

Marco Camagni

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

Myène Kherallah

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

Remerciements

Les auteurs remercient Donald Greenberg et Maria Hartl pour leurs conseils techniques et leurs contributions. Ils remercient aussi Eloisa de Villalobos, Maria Hartl, Patrick Herlant et Enrico Mazzoli, qui ont mené à bien l'examen par les pairs. Maria-Elena Mangiafico a apporté son appui pour l'édition, la présentation et la coordination générale, et nous a secondé pendant tout le processus de publication.

Contact

Maria-Elena Mangiafico

Administratrice, Gestion des savoirs et dons
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: m.mangiafico@ifad.org

Décembre 2015

Table des matières

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	II
INTRODUCTION	1
CONTEXTE ET ENJEUX	1
LEÇONS APPRISSES	3
REPENDRE AUX BESOINS DU MARCHÉ	3
ENVISAGER LA POSSIBILITE D'INTERVENIR EN PLUSIEURS POINTS DE LA FILIERE	3
PRETER ATTENTION AU CADRE POLITIQUE, LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE DANS LA SELECTION DES FILIERES A SOUTENIR	4
INCITER LE SECTEUR PRIVE A FOURNIR DES BIENS ET SERVICES AUX PETITS PRODUCTEURS.....	4
FOURNIR DES SERVICES COMPLEMENTAIRES A CARACTERE DE BIENS PUBLICS AUX FILIERES	5
SOUTENIR UNE INCLUSION ET UNE AUGMENTATION DE REVENUS DURABLES POUR LES PETITS PRODUCTEURS, LES FEMMES ET LES JEUNES	5
SUIVRE L'IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT DE L'INCLUSION DES PETITS PRODUCTEURS DANS LES FILIERES.....	6
PROMOUVOIR LE DEVELOPPEMENT DE MICROENTREPRISES AGRICOLES ET NON-AGRICOLES AU SEIN DES FILIERES.	7
ADAPTER UNE APPROCHE FILIERES A DES CIRCONSTANCES DIFFICILES.....	8
ÉLARGIR L'APPROCHE INCLUSIVE AU DEVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE SALARIEE.....	9
ÉTUudier LES ARBITRAGES POSSIBLES ENTRE SPECIALISATION ET DIVERSIFICATION DES PRODUCTIONS.....	9
AIDER LES ACTEURS DES FILIERES A DEVELOPPER LA CONFIANCE ET A COMPRENDRE LA VALEUR DES RELATIONS A LONG TERME.....	10
RECONNAITRE LA DIVERSITE DES MODELES ECONOMIQUES PERMETTANT L'INCLUSION DURABLE DES PETITS PRODUCTEURS DANS LES FILIERES.....	11
RENFORCER LES ASSOCIATIONS DE PRODUCTEURS ET LES ASSOCIATIONS SECTORIELLES POUR LA COORDINATION ET LA CONCERTATION.....	12
RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES	13

Liste des sigles et acronymes

ASMED	Projet de développement des petites et moyennes entreprises afghanes
CAIM	Programme de convergence des interventions agricoles dans les zones défavorisées du Maharashtra
CNCFTI	Comité national de la filière de la tomate industrielle au Sénégal
IIED	Institut international pour pour l'environnement et le développement
LAADCO	Liberia Agriculture and Asset Development Company
LEAD	Projet en faveur des moyens de subsistance et des entreprises pour le développement de l'agriculture au Zimbabwe
NAEB	l'Office national de développement des exportations agricoles du Rwanda
4P	Partenariat public-privé-producteurs
PRICE	Projet d'amélioration des revenus ruraux grâce aux exportations
PROCAVAL	Projet en faveur de l'accès des petits producteurs aux filières et aux marchés au Nicaragua
SAED	Société nationale d'aménagement et d'exploitation des terres au Senegal
SOCAS	Société de conserves alimentaires au Sénégal
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

Introduction

L'approche traditionnelle des projets du FIDA a longtemps eu pour objectif de soutenir les petits producteurs et différents segments de la population rurale pauvre: le principal point d'entrée des interventions était la collaboration avec ces groupes cibles et leurs associations telles que les coopératives. L'appui du FIDA vise aussi en partie à faciliter la liaison avec les marchés.

Bien que cette approche soit encore appliquée dans de nombreux projets, la plupart des projets du FIDA nouvellement conçus sont soit des projets "filière" soit des projets comportant une composante de développement des filières. Ces projets adoptent une approche filière reposant sur une analyse approfondie de l'ensemble de la filière, du producteur au consommateur final, mais leur principal objectif demeure le soutien à l'autonomisation des petits producteurs et des populations rurales pauvres.

L'objet de cette note "Leçons apprises" est de partager avec les équipes chargées de la conception des projets filière des observations fondées sur les Leçons apprises du FIDA et des autres bailleurs de fonds qui pourraient les aider dans leur mission. Le présent document fait partie d'une boîte à outils sur le thème "Projets de développement des filières agricoles", qui comprend une note "Aperçu général", une brochure "Note pratique" portant sur la façon de procéder pour élaborer les *projets de développement des filières agricoles* et une note sur "La transposition à plus grande échelle".

Contexte et enjeux

Le développement des filières est généralement considéré comme une bonne approche pour favoriser la croissance dans les zones rurales, et accroître la disponibilité et la mise en marché des produits agricoles. On a assisté ces dernières années à l'émergence de multiples initiatives de développement des filières, partant de l'hypothèse qu'il s'agit d'un instrument utile pour favoriser la croissance économique, remédier aux pénuries alimentaires et améliorer les moyens d'existence. En outre, l'inquiétude généralisée provoquée par la flambée mondiale des prix alimentaires en 2008-2009 a conduit un nombre croissant d'entreprises privées à sécuriser durablement leur approvisionnement en matières premières et autres produits, et à rechercher des clients parmi les ruraux pauvres et les consommateurs urbains toujours plus nombreux des pays en développement dans le cadre de leur stratégie de recherche d'un avantage compétitif à long terme.

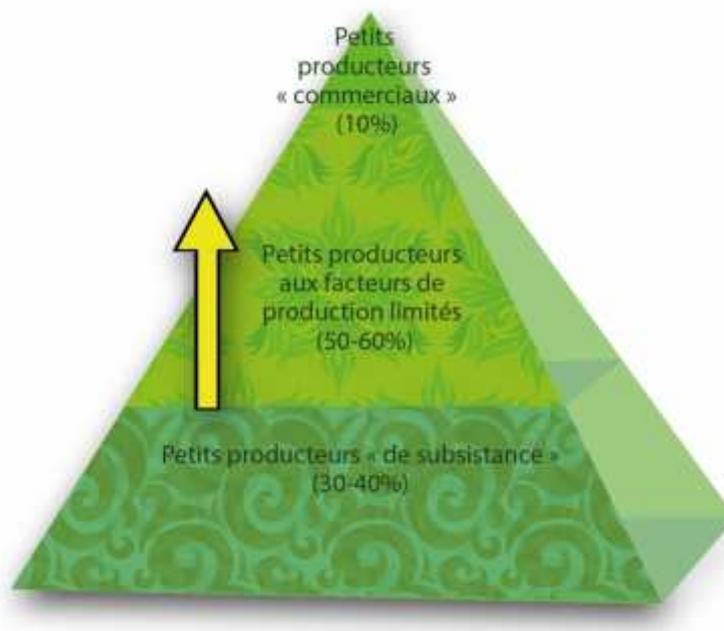
Au cours des dix dernières années, les projets de développement des filières ont pris une part considérable dans le portefeuille global des projets du FIDA. Si ce changement ne fait aucun doute, les données disponibles montrent cependant que la tendance a été quelque peu exagérée. Les critères selon lesquels un projet est considéré comme une opération de développement des filières ne sont pas toujours clairs au FIDA.

La plus forte augmentation du nombre de projets de développement des filières agricoles a été observée vers 2005, au moment même où le FIDA a adopté sa Stratégie de développement et de partenariat vis-à-vis du secteur privé. Les projets de développement des filières sont maintenant plus directement axés sur le secteur privé. C'est là un changement de fond par rapport à l'approche "de l'exploitation aux marchés" des projets antérieurs¹. La plupart des anciens projets faisaient de l'appui aux coopératives la clé de l'accès aux marchés pour les petits producteurs. En revanche, la génération actuelle des projets de développement des filières agricoles recherche une collaboration directe avec le secteur privé.

L'appui au développement des filières agricoles dans les projets du FIDA varie considérablement d'un pays à l'autre et selon les produits. Alors que certains projets mettent en relation les petits producteurs avec des supermarchés, des exportateurs ou des grandes unités de transformation, la plupart des projets travaillent avec les petits producteurs pour les aider à s'insérer dans des filières nouvelles ou émergentes. Cette évolution découle de la multiplicité des rôles que joue le secteur privé au sein des différentes filières et de la diversité des modèles de filières. La plupart des projets soutenus par le FIDA, même quand ils s'intitulent "projets de développement des filières", ne portent que sur une partie des éléments constitutifs de la filière, et ne soutiennent que de façon limitée son développement global.

¹ Bureau indépendant de l'évaluation, *Stratégie du FIDA pour le secteur privé : développement et partenariat, Évaluation au niveau de l'institution* (Rome: FIDA, juin 2011).

La figure 1 illustre la pyramide de 500 millions de petits producteurs. La population rurale peut très généralement être divisée en trois groupes.²



Source : OXFAM-IIED (2012)

Figure 1 : La pyramide des petits producteurs

- 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.
- 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.
- 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.

La plupart des programmes de développement des filières soutenus par le FIDA s'efforcent de toucher chacun des trois segments de la pyramide des petits producteurs. Toutefois, chaque segment pose des problèmes différents.

Lorsqu'on travaille avec ceux qui se trouvent au sommet de la pyramide, le défi est de faire des membres de ce groupe des animateurs (producteurs "chefs de file", petite et moyennes entreprises pilotes) qui guident les autres producteurs moins bien développés ou organisés, en diffusant les savoirs et les pratiques et en créant une demande et des emplois pour les petits producteurs des deux autres niveaux de la pyramide.

Les petits producteurs du niveau intermédiaire pourraient, avec une aide, se hisser au sommet de la pyramide. Le défi est de les amener à devenir des partenaires plus fiables des acteurs commerciaux locaux, nationaux, voire internationaux opérant dans ces filières, et ce d'une façon rémunératrice et durable. À condition que les risques qu'ils courent soient suffisamment atténués, la participation des petits producteurs

² Cette typologie est adaptée de B. Vorley, L. Cotula and 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).

aux filières se traduit par une hausse de leurs revenus : ainsi, au Guatemala, en Indonésie et au Kenya, la participation des petits producteurs dans les filières a permis une progression de leurs revenus agricoles allant de 10% à 100% (Rapport 2008 de la Banque mondiale sur le développement dans le monde).

Pour les petits producteurs qui sont à la base de la pyramide, on peut les aider à augmenter leurs revenus à travers l'emploi salarié ou l'appui au microentrepreneuriat en participant plus activement aux activités des filières. 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 ont de faibles capacités à respecter les normes de qualité et les délais de livraison des produits 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.³

Leçons apprises

Répondre aux besoins du marché

Le marché est le principal moteur de toute filière. Sans demande des consommateurs, il n'y a pas de débouché pour la production des agriculteurs et donc pas de filière. Les consommateurs achètent les produits qui correspondent à leurs préférences et les filières se chargent de fournir les produits demandés.

Un élément important de l'approche filières est la compréhension des besoins du marché qui intéressent le plus les petits producteurs et la mise à profit de cette compréhension pour aider les producteurs à prendre des décisions permettant l'utilisation optimale des ressources dont ils disposent (foncier, main-d'œuvre, épargne, etc). Lorsque la production est orientée vers le marché, les producteurs répondent aux besoins exprimés par le marché en termes de cultures, délais de livraison, qualité, conditionnement, prix, etc.

Les différentes filières offrent aux producteurs différentes opportunités, mais elles ne sont pas sans contraintes. Il est possible que l'analyse des besoins du marché aboutisse à la conclusion que les obstacles à l'entrée dans une filière d'exportation sont trop élevés pour les producteurs pauvres dépourvus de l'équipement et des compétences nécessaires ; ces producteurs feraient alors mieux d'optimiser leur production pour le marché intérieur ou local, du moins dans un premier temps. Les projets qui aident les producteurs à approvisionner les marchés locaux peuvent être tout aussi valables que ceux qui visent à leur donner accès aux marchés internationaux. L'essentiel est de prendre les décisions de production sur la base d'une analyse des réalités du marché.

Envisager la possibilité d'intervenir en plusieurs points de la filière

Traditionnellement, le point d'entrée des projets du FIDA se situe au niveau de la production primaire et consiste à renforcer la capacité des groupes cibles du FIDA – y compris les groupes les plus vulnérables – afin qu'ils améliorent leur accès aux marchés et qu'ils nouent des relations d'affaire le long de la filière. Cependant, l'approche filière nécessite de reconnaître qu'une intervention en d'autres points de la filière peut avoir un impact très bénéfique sur les groupes cibles du FIDA. Les projets filière peuvent, par conséquent, avoir plusieurs points d'entrée correspondants à différents maillons de la filière : production, collecte, transformation, transport, vente en gros, vente au détail.

Par exemple, une amélioration de l'efficacité et de la capacité des transformateurs ou d'autres acteurs en aval de la filière peut susciter une augmentation de la demande et du prix des produits de base, avec des bénéfices directs pour les petits producteurs.

Adopter une approche "gagnant-gagnant" sur la répartition des gains financiers le long de la filière peut souvent constituer un moyen efficace pour accroître les revenus des producteurs. Une approche filière reconnaît que l'autonomisation des producteurs ruraux peut être favorisée par un accompagnement des acheteurs ou des

³ I. Guijt et E. van Walsum, Balancing business and empowerment in fair fruit chains: the experience of Solidaridad. In C.R. Farnworth, J. Jiggins and E.V. Thomas, *Creating Food Futures: Trade, Ethics and the Environment*. (Farnham, Royaume-Uni: Gower Publishing; London: IIED, 2008). ISBN 978-0-7546-4907-6.

transformateurs auxquels les producteurs livrent leurs produits, comme le montre l'étude de cas 1 sur le piment oiseau au Rwanda.

Étude de cas 1: Comment les interventions en aval peuvent être directement bénéfiques pour les petits producteurs – la filière du piment oiseau au Rwanda

Dans le cadre du projet d'amélioration des revenus ruraux grâce aux exportations (PRICE), financé par le FIDA, l'Office national de développement des exportations agricoles du Rwanda (NAEB) met en œuvre des activités visant à renforcer la filière horticole. Se fondant sur une étude des cultures à fort potentiel, les spécialistes du NAEB ont sélectionné la filière du piment oiseau, qui bénéficie d'un marché international robuste et d'un exportateur local du secteur privé intéressé, le PEBEC, déjà acquéreur des produits des petits producteurs. Le piment oiseau peut être cultivé comme culture intercalaire avec la banane, produit vivrier de base au Rwanda, ce qui en fait un produit particulièrement intéressant pour les producteurs qui manquent de terre.

En collaboration avec le PEBEC, le NAEB a constaté que le séchage après la récolte, pratiqué à l'air libre sur des bâches, était le point faible majeur de la filière du piment oiseau. Le processus était lent et se soldait par un pourcentage élevé de piments abîmés ou de mauvaise qualité. Le projet PRICE a fourni à l'exportateur une assistance technique et financière limitée pour l'aider à acquérir des séchoirs solaires améliorés et les installer à proximité des champs des producteurs, ce qui a permis d'améliorer la production à la fois en volume et en qualité. L'exportateur a ainsi été en mesure d'acheter des piments oiseaux en plus grande quantité et à un meilleur prix moyen. Si une approche traditionnelle avait été suivie (par exemple, augmenter les rendements) *avant* de renforcer ce maillon de la filière, les producteurs n'en auraient tiré aucun profit et ils auraient même pu y perdre. Les nouveaux séchoirs procureront un gain financier à la fois aux producteurs et à l'exportateur. Cette solution "gagnant-gagnant" est un résultat clé d'un projet filière.

Prêter attention au cadre politique, législatif et réglementaire dans la sélection des filières à soutenir

Certains produits, dans certaines régions, ne sont pas toujours des candidats idéaux pour l'approche filière. Par exemple, les cultures d'une grande importance politique, telles que 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 découragent la participation du secteur privée, évidente dans toute approche filière. 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. Il est toutefois intéressant de noter que les petits producteurs les mieux formés et les plus entreprenants s'aperçoivent de plus en plus que la culture de soja, même non subventionnée, procure un revenu plus élevé que celle du maïs, en raison de la grande inefficience des programmes de subventions gérés par le secteur public. L'arrivée des intrants un mois après la date optimale de semis et le versement du produit de la vente du maïs six mois après la livraison font ainsi pencher la balance en faveur du soja.

Dans de tels cas, le dialogue politique opéré par le FIDA – en collaboration avec d'autres partenaires au développement et les acteurs locaux – peut contribuer à établir un environnement plus favorable pour une croissance durable des filières.

Inciter le secteur privé à fournir des biens et services aux petits producteurs

Autant que possible, l'approche filière cherche à mettre en place des systèmes d'incitation pour encourager les entreprises commerciales à fournir les biens et services nécessaires pour permettre aux petits producteurs de participer plus largement à la filière en tant que fournisseurs ou partenaires commerciaux. Cela se révèle beaucoup plus efficace que le recours à des services publics certes gratuits, mais souvent de qualité inférieure ou peu fiables, qui risque de compromettre les éventuels investissements privés. Les multinationales qui fournissent des intrants elles-mêmes cherchent à vendre leurs biens et services aux petits producteurs et reconnaissent que à moins d'apporter un supplément de valeur ajoutée aux petits producteurs elles n'y parviendront pas. Voir l'étude de cas 2 sur la filière horticole au Kenya.

Étude de cas 2: Bayer CropScience et la filière horticole au Mount Meru – comment un fabricant de produits chimiques, une banque, des exportateurs et des petits producteurs kenyans renforcent leur filière et augmentent leurs ventes sur le marché européen

Les petits horticulteurs de Mount Meru, sur les pentes du Mont Kenya, étaient à la merci d'intermédiaires locaux, seul débouché existant pour leurs produits. Les prix fluctuaient énormément et parfois les récoltes n'étaient pas vendues. Les producteurs n'étaient pas capables d'identifier les ravageurs et les maladies, de choisir le bon produit phytosanitaire et de l'appliquer correctement. Les producteurs et exportateurs tels que Indu Farms et FrigoKen s'approvisionnaient auprès de ces petits producteurs pour compléter leur propre production mais il leur était difficile d'obtenir un approvisionnement régulier en produits sains et inoffensifs. Les petits producteurs traitaient souvent leurs cultures au hasard et parfois avec des pesticides de mauvaise qualité voire des produits chimiques. Suite au renforcement des normes sur le marché européen consécutif à l'adoption des bonnes pratiques agricoles EurepGAP (maintenant GlobalGAP), les exportateurs ont dû renoncer à s'approvisionner chez ces petits producteurs.

Le bureau local de Bayer CropScience a vu dans ce problème de développement une opportunité commerciale propre à soutenir sa stratégie à long terme : desservir le marché horticole du Kenya qui représentait au moins 1 milliard d'USD. Bayer aida les producteurs à se regrouper, leur dispensa une formation à la manipulation et à l'application correctes des pesticides, insecticides et fongicides, et attira leur attention sur la nécessité d'utiliser des intrants homologués. Bayer mit en relation les groupements de producteurs et les exportateurs et pu convaincre ces derniers qu'avec une assistance et une formation appropriées, ces groupements pouvaient devenir des fournisseurs fiables. En s'organisant, les producteurs ont pu abaisser leurs coûts de production en réalisant des achats en gros par l'intermédiaire de Farmers Centre, le distributeur local de Bayer dans la zone de Mount Meru. Même ainsi, les intrants biologiques coûtent beaucoup plus cher que les autres produits et sont inabordable pour la plupart des petits producteurs. L'Equity Bank, soucieuse de développer son portefeuille de prêts à l'agriculture, a proposé de résoudre le problème. La banque s'est ainsi entendue avec les exportateurs, tels qu'Indu Farms et FrigoKen, afin qu'ils se chargent du paiement des récoltes à tous les producteurs ce qui lui permettait de déduire le remboursement des prêts consentis pour les achats d'intrants du montant à verser aux producteurs. Equity Bank a aussi offert une formation en finance aux groupements de producteurs pour leur apprendre à établir un budget et à prévoir l'avenir. Les employés des groupements tiennent maintenant des registres détaillés des livraisons et des paiements, assurant ainsi un traitement équitable aux producteurs.

Fournir des services complémentaires à caractère de biens publics aux filières

Certaines interventions de renforcement des filières peuvent présenter un problème de rentabilité. Par exemple, l'approche filière exige que les petits producteurs ou leurs organisations aient les compétences voulues pour analyser les opportunités/risques commerciaux, établir en conséquence un plan de culture ou d'exploitation et gérer leurs entreprises dans une logique commerciale. On peut alors dispenser une formation qui permettra de développer les compétences, mais il n'existe peut-être pas de modèle économique financièrement autonome pour la fourniture des services de formation. Une formation agronomique de base (par opposition à une formation spécialisée sur des cultures ou des intrants particuliers) n'est pas non plus facile à fournir sur une base rentable, et les services traditionnels de vulgarisation de l'État n'ont pas réussi à combler le vide. L'infrastructure de base (routes de desserte, électricité, grands périmètres d'irrigation, etc.) est un bien public type indispensable à la viabilité de l'ensemble de la filière. La fourniture de biens publics est un point d'entrée évident pour l'intervention du secteur public (bailleurs de fonds ou pouvoirs publics), permettant d'abaisser les coûts de transaction des entreprises privées et de diminuer les risques liés aux relations commerciales avec les petits producteurs. Le FIDA devrait donc aider les gouvernements à rechercher des moyens efficaces et efficaces pour fournir ces services et mobiliser les investissements du secteur privé.

Soutenir une inclusion et une augmentation de revenus durables pour les petits producteurs, les femmes et les jeunes

L'inclusion durable des petits producteurs et des populations rurales dans les filières est un défi de taille. Les activités de développement des filières sont généralement axées sur les producteurs les plus riches et les petits investisseurs dans l'agriculture. Les entreprises du secteur privé préfèrent aussi avoir affaire à des fournisseurs concentrés géographiquement, car regroupés, les fournisseurs sont plus performants et plus efficaces que s'ils

sont dispersés.⁴ Le développement de filières tournées vers le marché tend donc à privilégier les grands producteurs concentrés géographiquement. De ce fait, l'inclusion des petits producteurs et des agriculteurs familiaux qui constituent le groupe cible des interventions du FIDA pose problème. L'une des tâches fondamentales du FIDA est d'investir dans le soutien des petits producteurs et transformateurs qui ont la capacité de devenir compétitifs et, avec un soutien supplémentaire, de demeurer engagés dans la filière.

L'inclusion des femmes et des jeunes dans les filières est particulièrement problématique car ce groupe a rarement accès au crédit, aux transports, aux facteurs de production, à la communication et à l'information. En outre, les rôles qui sont dévolus aux femmes dans de nombreuses sociétés restreignent encore leur participation, ce qui fait qu'il leur est difficile de produire les quantités demandées par les acheteurs des filières. Et, quand les femmes participent, il est fort à craindre qu'elles seront exclues au fur et à mesure que la filière se développera et deviendra plus performante. L'expansion des filières aboutit souvent à l'exclusion des produits qui sont traditionnellement considérés comme dévolus aux femmes. Quand la commercialisation des produits permet d'augmenter les revenus, les hommes prennent la main. Les femmes et les jeunes étant l'un des principaux groupes cibles du FIDA, celui-ci devrait axer ses programmes sur leur inclusion dans les filières à développer, ce qui n'est pas le cas de nombreux programmes en cours.



©FIDA/Marco Salustro
Arménie: Programme en faveur de l'accès des agriculteurs aux marchés

Suivre l'impact sur le développement de l'inclusion des petits producteurs dans les filières

L'une des hypothèses de base est que l'inclusion des petits producteurs dans les filières engendrera automatiquement une amélioration durable de leurs revenus. Cette hypothèse pourrait toutefois se révéler erronée.⁵ À mesure que les filières arrivent à maturité et que de gros acteurs commerciaux entrent dans le jeu, la concentration qui en résulte sur le marché peut affaiblir les petits producteurs au sein des filières. Certains acteurs clés, généralement l'entreprise dominante, sont en mesure de définir et d'imposer les conditions des contrats et des sous-traitances dans leurs filières d'approvisionnement (normes des produits

⁴ H. Schmitz, Collective efficiency: Growth path for small-scale industry, *Journal of Development Studies*, 31(4): 529–566 (1995).

⁵ E. Biénabe, J.A. Berdegue, L. Peppelenbos and J. Belt, *Reconnecting markets: Innovative global practices in connecting small-scale producers with dynamic food markets* (Farnham, Royaume-Uni: Gower Publishing; London: IIED, 2011).

et des processus, volumes et conditions de livraison). Les petits partenaires de la filière d'approvisionnement ont un faible pouvoir de négociation car les grandes sociétés peuvent changer de fournisseurs ou du moins menacer de le faire, diminuant ainsi les profits de leurs partenaires et accaparant une plus large part des gains totaux de la filière.⁶ La plupart des programmes en faveur des filières agricoles qui réussissent, parmi lesquels de nombreux programmes du FIDA, utilisent des modèles d'entreprise dominante ou d'agriculture contractuelle comme moteur du processus de développement des filières. Les entreprises dominantes et les producteurs sous contrat gagnent souvent en pouvoir commercial à mesure que la filière prend de l'essor, si bien qu'il est essentiel d'exercer un suivi régulier et attentif des prix bord-champs et des marges. Seul un suivi régulier permettra de détecter l'évolution structurelle du pouvoir au sein de la filière, et les programmes du FIDA en faveur des filières doivent prévoir des mécanismes destinés à faciliter ce suivi.

Promouvoir le développement de microentreprises agricoles et non-agricoles au sein des filières.

L'appui au développement de microentreprises s'est souvent avéré un élément clé pour l'efficacité d'un projet de développement des filières, en particulier lorsqu'il est difficile pour les populations rurales de s'impliquer dans la production primaire, soit parce qu'elles manquent de moyens et de compétences, soit parce que cette activité présente moins d'intérêt pour elles (ce qui est souvent le cas des jeunes). Les microentreprises peuvent aussi fournir des services et des intrants (services vétérinaires, équipement et maintenance, vulgarisation, etc.) qui constituent un facteur décisif dans la stratégie de modernisation des filières. L'appui aux microentreprises a été efficace dans plusieurs projets financés par le FIDA (voir l'étude de cas 3), notamment en Afrique de l'Ouest et de l'Est. Voir aussi l'étude de cas 4 sur le programme Goldtree de développement des plantations paysannes de palmier à huile.

Étude de cas 3: Programme de promotion de la croissance rurale dans le Nord (NGRP) Ghana

Le programme de promotion de la croissance rurale dans le Nord a pour objectif de promouvoir l'amélioration durable des moyens d'existence et de la sécurité alimentaire dans le nord du Ghana, en particulier pour les personnes qui dépendent de terres marginales, comme les femmes rurales et les autres groupes vulnérables. Il est axé sur le renforcement des liens entre les divers acteurs des filières agricoles, à savoir les producteurs et leurs organisations, les fournisseurs, les prestataires de services, les institutions financières, les intermédiaires en charge du regroupement des produits, les acheteurs (transformateurs, commerçants et exportateurs), les chercheurs et les administrateurs. Il soutient les partenariats publics-privés afin d'assurer que les petits producteurs ont accès au financement et aux marchés.

Ce programme comprend un guichet dédié aux "cultures des femmes" dans la promotion du développement des filières. Ce guichet a facilité l'accès des femmes à la terre et aux autres facteurs de production et leur a permis de tripler leurs revenus par l'établissement de liens directs avec les marchés internationaux. Les femmes ont aussi accru leur participation à d'autres guichets de produits et celles qui sont intégrées dans les filières sont maintenant représentées dans les comités de district des filières. Les femmes représentent les deux tiers des participants au programme. Le programme travaille en liaison avec les membres des bureaux de la parité des assemblées de district et des institutions gouvernementales et intercède auprès des chefs suprêmes afin de renforcer l'autonomisation économique des femmes en leur ouvrant l'accès à la terre.

⁶ G. Gereffi, J. Humphrey and T. Sturgeon, The governance of global value chains, *Review of International Political Economy*, 12(4): 78–104 (2005).

Étude de cas 4: le programme de développement des plantations paysannes de palmier à huile (Sierra Leone) – comment les projets peuvent favoriser le développement de la microentreprise et l'autonomisation des femmes et des jeunes sans terre

La guerre civile tragique qui a sévi en Sierra Leone pendant dix ans a ravagé l'industrie de l'huile de palme. Par l'investissement étranger direct le plus important qui ait été réalisé dans le secteur agricole depuis la fin de cette guerre, Goldtree Holdings, appuyé par le Fonds africain pour l'agriculture (AAF), a développé un petit noyau de plantation de palmier à huile et construit la seule huilerie de palme en service dans le pays, dans la région de Daru au sud-est de la Sierra Leone. La stratégie de Goldtree est de pourvoir à plus de 90% de ses besoins de production en s'approvisionnant auprès des petits planteurs. En partenariat avec Goldtree Holdings, la facilité d'assistance technique de l'AAF, gérée par le FIDA et financée par l'Union européenne, a créé un programme de soutien aux petits planteurs engagés dans un système de plantation satellite. Center Point, le spécialiste expérimenté de l'industrie de l'huile de palme du programme a immédiatement compris qu'un travail de réhabilitation et d'amélioration des méthodes d'entretien était essentiel pour accroître la très faible productivité des plantations, faute de quoi l'approvisionnement auprès des petits planteurs ne serait pas économiquement viable. Le problème était que les petits planteurs n'avaient pas assez de main-d'œuvre à consacrer à la culture du palmier à huile, d'autant plus qu'ils produisaient aussi du cacao et des produits vivriers de base tels que le riz et le manioc.

Pour résoudre ce problème, Center Point et Goldtree ont élaboré un programme de soutien à la sous-traitance de la culture du palmier à huile. Les producteurs qui possédaient des terres (principalement des jeunes, parmi lesquels il y avait près de 50% de femmes) ont été formés aux méthodes modernes de réhabilitation, d'élagage et d'entretien. Ces travaux demandant une certaine qualification, les autres planteurs auront avantage à recourir aux jeunes qui ont acquis la formation nécessaire. Afin que ceux-ci soient payés promptement et équitablement, Goldtree met en place un système d'enregistrement des travaux sous-traités qu'il réglera directement aux sous-traitants et en déduira le montant de la rémunération des planteurs.

Bien que ce programme n'en soit encore qu'à ses débuts, Goldtree et Center Point estiment que les microentrepreneurs sous-traitants devraient gagner de 5 à 10 USD par jour, ce qui peut sembler peu mais est beaucoup plus que le salaire actuel de la main d'œuvre non qualifiée en Sierra Leone (environ 2,50 USD/jour).

Adapter une approche filières à des circonstances difficiles

Dans certaines circonstances, une approche filières peut paraître difficile à mettre en œuvre ou inadaptée. Ainsi, des populations rurales souffrant d'insécurité alimentaire, isolées, disposant de peu de ressources et vivant dans une zone sortant d'un conflit récent ou dans une zone d'insécurité peuvent sembler n'avoir que peu de possibilités immédiates de participation à des filières. Dans de telles conditions, investir dans le renforcement des moyens de gestion des ressources sociales, matérielles ou naturelles peut constituer une activité essentielle apportant des avantages en termes de sécurité alimentaire et de réduction des risques, tout en jetant les bases d'une future participation de la population aux filières lorsque les circonstances auront changé.

Même dans les environnements extrêmement difficiles, l'approche filières peut être très bénéfique pour les populations rurales pauvres à condition de choisir le bon système et le bon produit, comme le montre l'étude de cas 5 en Afghanistan.



©FIDA/Santiago Albert Pons
Guatemala – Programme national de développement rural: Région occidentale

Étude de cas 5: Les filières dans les zones d'insécurité – production artisanale de safran à Herat (Afghanistan)

Appliquer une approche filières pour améliorer les revenus des producteurs pauvres et isolés dans un pays déchiré par la guerre comme l'Afghanistan peut sembler utopique ; c'est pourtant ce qu'a réussi le projet de développement des petites et moyennes entreprises afghanes (ASMED), financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Plus remarquable encore, ce projet a aussi convaincu un partenaire néerlandais à y consentir un important investissement à long terme. Le safran a attiré l'attention des bailleurs de fonds en Afghanistan en raison des possibilités qu'il offre de concurrencer la culture illégale du pavot (opium) comme produit de rente intéressant, et de créer de nombreux emplois sans concurrencer d'autres cultures (à l'exception du pavot) pour l'eau et la main-d'œuvre. Comme dans le cas de l'opium, la valeur extrêmement élevée du safran par rapport à son poids rend son transport à pied, très coûteux, économiquement viable. Cependant, les efforts entrepris pour développer cette production ont rencontré de nombreux obstacles qui ont été exacerbés par l'insécurité et par les méthodes agronomiques moins qu'optimales en usage : matériel végétal de mauvaise qualité (bulbes) ; méthodes, fournitures et équipement inadéquats pour la transformation, le séchage, le calibrage et le stockage à l'exploitation ; insuffisances du stockage, du séchage, du contrôle, du calibrage et du conditionnement aux niveaux du négoce/commerce de gros/exportation ; et ignorance des exigences du marché international.

L'ASMED a été approché par Afghan Saffron, négociant implanté à Herat qui achète et exporte environ 4% de la production nationale de safran. Afghan Saffron était partenaire d'une entreprise néerlandaise de production de bulbes, Blue Green World, dans le cadre d'un projet filière visant à donner accès aux petits producteurs à du matériel végétal de qualité à un prix abordable et à leur fournir des services de vulgarisation et de formation pour la culture du safran ; à collecter le safran frais chez les producteurs ; à traiter (cueillette, séchage, calibrage, stockage et conditionnement) le safran dans des conditions d'hygiène contrôlées et acceptables par les acheteurs internationaux ; et à établir des liens avec les marchés internationaux lucratifs d'Asie, d'Europe et d'Amérique du Nord, qui paient bien pour une qualité garantie. Les résultats du projet ont dépassé les prévisions en dépit même de l'insécurité croissante dans la province d'Herat, la seule où la culture du pavot a reculé en 2013, ce recul étant attribuable en grande partie à la présence du safran comme culture de substitution.

Les principaux facteurs de succès identifiés sont les suivants : i) la souplesse de la structure d'exécution du projet qui répond rapidement aux propositions du secteur privé dans différentes filières agricoles ; ii) la participation de partenaires du secteur privé hautement qualifiés, capables de résoudre les problèmes quand ils se posent et pas seulement lors de l'étude détaillée de la filière ; iii) le recours exclusif à des entreprises privées locales pour fournir l'appui technique et commercial nécessaire aux producteurs locaux (des étrangers ne seraient pas acceptés et s'exposeraient à de sérieux risques sécuritaires) ; et iv) la collaboration étroite avec les organismes d'aide néerlandais pour l'échange d'information et l'accélération du processus d'audit préalable auquel est soumis le partenaire néerlandais.

Élargir l'approche inclusive au développement de la main-d'oeuvre salariée

Étant donné que les filières n'offrent que des possibilités limitées d'absorption des petits producteurs pauvres, il convient d'envisager l'inclusion au sens large du terme. Les programmes filière qui fonctionnent bien favorisent la croissance rurale et le FIDA peut aider les pauvres à obtenir leur part des bénéfices directs et indirects de cette croissance. Plus précisément, le FIDA pourrait s'attacher davantage à promouvoir l'emploi salarié pour les pauvres dans les grandes exploitations agricoles ou dans les entreprises. Quelques programmes du FIDA prévoient déjà de soutenir le développement de l'emploi salarié, mais ce n'est un objectif courant. Les projets créateurs d'emplois devraient aussi promouvoir l'adoption d'un agenda du travail décent (par exemple droits des travailleurs, protection sociale et dialogue sociale)⁷ ainsi que du principe "à travail égal, salaire égal".

Étudier les arbitrages possibles entre spécialisation et diversification des productions

La participation à une filière peut offrir des opportunités aux petits producteurs mais aussi les exposer à des risques nouveaux. Les populations rurales pauvres exercent habituellement des activités multiples et complémentaires afin de protéger leurs moyens d'existence contre les aléas. L'expansion des cultures de rente au détriment des cultures vivrières peut avoir un impact négatif sur la sécurité alimentaire des ménages si elle n'est pas soigneusement planifiée. Les projets qui appliquent une approche filière doivent évaluer et suivre l'impact des interventions prévues sur la sécurité alimentaire des ménages afin de trouver un juste équilibre entre

⁷ L'Organisation internationale du travail (OIT) est à l'avant-garde dans la promotion d'un agenda de travail décent, voir <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang-en/index.htm>.

la production commerciale et les cultures vivrières, en particulier si, une fois leur subsistance assurée, les producteurs ruraux disposent de très peu d'excédents.

Les équipes chargées de la conception des projets devraient veiller autant que possible à ce que les projets filière ne portent pas préjudice à la sécurité alimentaire et à la nutrition, en travaillant avec les producteurs et leurs associations afin: i) que suffisamment de main-d'oeuvre familiale, de moyens et de terres soient consacrés à la production vivrière 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 ; ii) que 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 en mettent une partie en réserve pour assurer la sécurité alimentaire du ménage ; et iii) que les moyens de concilier les cultures vivrières et les cultures de rente de façon équilibrée soient étudiés. Voir l'étude de cas 6 sur l'intégration de la sécurité alimentaire et des cultures de rente au Zimbabwe.

L'expérience issue des efforts entrepris pour concilier la sécurité alimentaire et les cultures de rente montre: i) que la recherche de la sécurité alimentaire peut être conduite dans le cadre d'une approche commerciale des filières, même s'il s'agit d'une filière de rente non alimentaire; et ii) que la clé du succès de tout projet filière réside dans l'adoption d'une approche axée sur le marché, l'identification des bons partenaires et l'élaboration de solutions procurant un gain financier réel à toutes les parties.

Étude de cas 6: Intégration de la sécurité alimentaire et des cultures de rente dans le cadre d'une approche filière – le coton et le sorgho au Zimbabwe

L'industrie cotonnière du Zimbabwe est alimentée par un réseau de plus de 100 000 petits producteurs. La société multinationale Cargill, entrée sur le marché cotonnier du Zimbabwe en 1996 s'est trouvée au début des années 2000 face au dilemme suivant : malgré les semences et autres intrants, et la formation qu'elle fournissait aux petits producteurs, les rendements ne cessaient de baisser. Le problème était dû en partie au fait que la culture du coton épuisait les sols année après année mais aussi à ce que les producteurs utilisaient les engrais destinés au coton sur leurs cultures de maïs. La première réaction de Cargill fut de suspendre ses livraisons d'engrais à de nombreux producteurs mais cela eut seulement pour effet d'abaisser encore les rendements. La situation des producteurs aussi s'aggravait. Non seulement leurs récoltes de coton leur rapportaient moins, mais leur production vivrière diminuait aussi. La cause de cette situation était que les régions de culture du coton du Zimbabwe principalement semi-arides ne convenaient pas au maïs si bien qu'un certain nombre de producteurs faisaient une mauvaise récolte de maïs tous les trois ans. Le Sorgho et le mil, plantes plus rustiques, sont des cultures vivrières mieux adaptées à ces régions, mais les goûts des Zimbabwéens ont changé au cours du temps et la plupart des gens préfèrent consommer le maïs à ces autres aliments plus rustiques pour préparer le *sadza* traditionnel.

Le projet en faveur des moyens de subsistance et des entreprises pour le développement de l'agriculture (LEAD), financé par l'USAID, se rapprocha de Cargill pour trouver la solution au problème : Cargill encouragea la production de sorgho en fournissant aux producteurs des semences améliorées et des engrais. Le coût de ces intrants a été couvert la première année par un don du projet LEAD, mais finalement il a été intégré dans le crédit global accordé aux producteurs. Cargill a aussi encouragé la rotation du coton et du sorgho. A l'époque de la récolte, Cargill prend livraison du sorgho fourni par les producteurs et le vend aux grandes entreprises de production d'aliments pour animaux ainsi qu'au principal fabricant local de bière traditionnelle (dont le sorgho est l'un des ingrédients). Le programme a été bénéfique pour tous les partenaires. Les rendements du coton ont augmenté (dans un premier temps parce que les producteurs utilisaient les engrais fournis et ensuite parce que la rotation du coton et du sorgho y a contribué). Les producteurs utilisent l'argent que leur rapportent leurs bonnes récoltes de sorgho pour acheter du maïs provenant de régions plus humides du pays. La production de coton de Cargill s'est améliorée tandis que les fabricants d'aliments pour animaux et les brasseurs locaux ont augmenté leur production et leurs profits grâce à la quantité accrue de sorgho qui est mise sur le marché. Cargill a étendu la fourniture d'intrants aux producteurs de soja et de maïs (dans les régions où les conditions agroclimatiques le permettent) au profit de toutes les parties.

Aider les acteurs des filières à développer la confiance et à comprendre la valeur des relations à long terme

Un facteur essentiel à la réussite de toute filière bien gérée est le niveau de confiance et de collaboration qui s'établit entre ses acteurs. Développer la confiance et s'engager dans des relations au long cours plutôt que de chercher à réaliser des profits à court terme est un facteur clé pour assurer la pérennité d'une initiative de développement de filière. Pour cela, il faut promouvoir la circulation transparente d'informations sur les prix et les

normes de qualité d'un bout à l'autre de la filière afin de surmonter l'asymétrie de l'information qui est courante entre petits producteurs et grandes sociétés privées, et faciliter et négocier des accords contractuels qui soient bénéfiques pour les deux parties. Pour les petits producteurs, s'engager dans une relation au long cours avec un partenaire commercial sous-entend souvent la possibilité de d'obtenir une assistance technique et financière qui leur permettra d'améliorer la qualité et par conséquent le prix de leurs produits. Cette assistance est souvent prévue dans des accords contractuels (par exemple, en agriculture contractuelle) comme le montre l'étude de cas 7 au Libéria et en Inde.

Étude de cas 7: Promotion de relations de longue durée entre petits producteurs et sociétés privées au Libéria et en Inde

Au Libéria, un partenariat très prometteur a été établi entre le Ministère de l'agriculture, le FIDA et la société Liberia Agriculture and Asset Development Company (LAADCO), exportateur privé de cacao et de café. Le projet de relance de l'arboriculture dans les petites exploitations comprend les trois composantes suivantes: i) construction d'un réseau de pistes rurales; ii) réhabilitation de 1 000 ha de plantations cacaoyères et caféières par la mise en relation des petits planteurs avec le secteur privé ; et iii) développement institutionnel de trois coopératives. Ce projet qui couvre une période allant de 2012 à 2017, bénéficie d'une assistance technique, de services de vulgarisation et d'un financement fournis par la LAADCO, qui a investi jusqu'ici plus de 1 millions d'USD dans le projet, un investissement supplémentaire de 5 millions d'USD étant engagé pour l'extension des plantations cacaoyères et des caféières sur 15 000 ha de plus. Environ 1 000 petits planteurs ont déjà bénéficié de l'amélioration de la commercialisation (les prix sont en hausse de 50% par rapport à ceux que payaient précédemment les intermédiaires commerciaux), les quantités vendues ont augmenté et la qualité des produits s'est améliorée.

En Inde, le programme de convergence des interventions agricoles dans les zones défavorisées du Maharashtra (CAIM) met en relation un nombre important de petits producteurs avec le marché du baby corn (mini-maïs), produit de grande valeur au Royaume-Uni. FieldFresh Foods, société agroalimentaire privée fournit le lien au marché et soutient les producteurs dans le cadre d'un accord d'agriculture contractuelle. Le programme CAIM joue le rôle de facilitateur en mettant la société en relation avec les producteurs. La première campagne de production a commencé en août 2012, avec la participation de 100 producteurs sous contrat pour cultiver du baby corn sur environ 40 hectares. La deuxième année, le nombre de participants était passé à 400 et la superficie du baby corn cultivé à environ 160 hectares. Les producteurs ont bénéficié d'une augmentation des quantités vendues, d'une amélioration de la qualité du produit qui est maintenant conforme aux normes internationales, et de la hausse des prix. Les accords contractuels à long terme et l'accès aux services financiers et aux intrants ont permis d'améliorer les moyens d'existence des producteurs, qui utilisent en outre les plantes de maïs pour nourrir le bétail croissant ainsi la production laitière.

Reconnaître la diversité des modèles économiques permettant l'inclusion durable des petits producteurs dans les filières

Les organisations de producteurs sont le point d'entrée typique des projets du FIDA (*modèles pilotés par les producteurs*). L'expérience du terrain et les publications sur le sujet montrent que ce modèle a des limites et que d'autres modèles (*modèles pilotés par les intermédiaires ou les acheteurs*) permettent de réaliser tout aussi efficacement les économies d'échelle nécessaires pour accéder aux facteurs de production et aux services, et assurer la livraison efficace des produits. Quelle que soit le modèle retenu (modèle pilotés par les producteurs, les acheteurs ou les intermédiaires), une forme quelconque d'organisation des producteurs est indispensable. Les organisations de producteurs peuvent réduire les coûts de production en réalisant des économies d'échelle pour l'achat des intrants, réduire les coûts de collecte des produits, accroître la valeur ajoutée par la transformation, l'amélioration de la manutention et le stockage, et aider les producteurs membres à surmonter l'asymétrie des relations au sein des filières. Elles sont aussi très efficaces pour représenter les intérêts des producteurs et renforcer leur pouvoir de négociation avec les sociétés privées. Voir l'étude de cas 8 sur le Nicaragua et le Paraguay.

Étude de cas 8: Soutien au développement d'organisation de producteurs fortes et de contacts commerciaux

Au Nicaragua, le projet en faveur de l'accès des petits producteurs aux filières et aux marchés (PROCAVAL), financé par le FIDA, aide les coopératives agricoles à améliorer leur accès aux marchés. Ce projet facilite la communication et les contacts avec les acheteurs potentiels, principalement en investissant dans le renforcement des capacités des coopératives de manière à ce qu'elles soient en mesure d'établir des contacts commerciaux, et de développer et maintenir des relations durables avec les marchés rentables. Il a ainsi aidé les coopératives à vendre leurs produits aux cafés-restaurants du pays car il est plus rentable de vendre sur ce marché que d'exporter du café vert sur le marché international. Un autre aspect du projet est le renforcement organisationnel des coopératives de façon que leurs recettes accrues profitent à leurs membres. Le projet a également investi dans les infrastructures publiques, telle que les routes de desserte, afin de réduire les frais de transport et les pertes subies durant le transport des produits vers les marchés.

Au Paraguay, le projet d'autonomisation des organisations de ruraux pauvres et d'harmonisation des investissements (Paraguay Rural), financé par le FIDA, apporte un soutien aux petites organisations de producteurs de diverses filières à des fins de diversification de la production et d'accès à des marchés plus rentables. Ce soutien aux organisations de producteurs prend la forme d'un financement des plans d'affaire, celles-ci étant alors responsables d'identifier et de lancer de nouvelles initiatives commerciales. Les organisations sont renforcées afin qu'elles puissent définir leurs propres besoins de formation et recruter des formateurs appropriés pour renforcer leurs capacités. Le projet facilite la collaboration avec les acheteurs potentiels et le secteur bancaire rural de façon à améliorer l'accès au crédit et aux marchés. Dans certaines filières, le projet a facilité la négociation et la conclusion de contrats entre les sociétés acheteuses et les organisations de producteurs. L'expérience acquise dans le cadre de ce projet a servi de base à la conception de nouveaux projets plus fortement axés sur les marchés, par exemple l'inclusion de l'agriculture familiale dans les projets filières, parallèlement à un effort accru sur le plan des relations entre les organisations de producteurs et les sociétés commerciales.

Renforcer les associations de producteurs et les associations sectorielles pour la coordination et la concertation

Les organisations nationales et régionales peuvent jouer un rôle important dans les projets de filières. Il existe différents types d'associations, dont la composition et les mandats sont différents.

Les associations nationales de producteurs (par exemple, instances faïtières des coopératives ou fédérations agricoles) peuvent être, quand elles sont bien gérées, un instrument très efficace pour faciliter la concertation entre les producteurs et les pouvoirs publics. Elles peuvent être bien placées pour fournir des informations de provenance nationale ou internationale d'une grande utilité pour leurs membres, et avoir l'influence nécessaire pour faciliter des partenariats et des contrats intéressants sur le plan financier et sur celui des approvisionnements. Un audit préalable est nécessaire pour assurer que ces organisations sont réellement représentatives, qu'elles répondent aux besoins et aux préoccupations de leurs membres et qu'elles sont compétentes. Parfois, ces organisations prennent des positions politiques qui sont incompatibles avec une approche compétitive des filières (par exemple sur des questions telles que les prix planchers, les subventions, etc.), mais c'est aussi le cas des organisations agricoles nationales des pays développés.

Les associations sectorielles (interprofessions) cherchent à amener tous les participants d'une filière donnée ou la plupart d'entre eux, à collaborer à la mise en œuvre de programmes d'intérêt commun. Par exemple, le Conseil des céréales d'Afrique orientale réunit les producteurs, les commerçants et les transformateurs pour diffuser des informations sur les normes, le négoce, les stocks et les prix, rendant ainsi un précieux service à tous les acteurs des filières céréalières. L'Association indienne du coton représente les intérêts des producteurs, des égreneurs, des commerçants et des importateurs/exportateurs, et fournit des services tels que le contrôle de la qualité des fibres, le règlement rapide des différends et la concertation. Ces organisations peuvent être des partenaires utiles pour les projets filière, en particulier dans le domaine des politiques. Voir l'étude de cas 9 sur le Sénégal.

Étude de cas 9: Comité national de la filière de la tomate industrielle au Sénégal (CNCFTI)

Introduite dans le delta du fleuve Sénégal en 1970/71, la culture de la tomate industrielle au Sénégal s'est développée rapidement au cours des vingt dernières années, les superficies et les tonnages connaissant une forte croissance. L'accès au crédit a contribué au financement des producteurs qui ont pu ainsi augmenter leur production. Entre 1997 et 2006, la production de tomate industrielle a quadruplé, passant de 20 000 à près de 80 000 tonnes, tandis que celle de la tomate fraîche commercialisée sur le marché du frais bondissait de 5 000 à 45 000 tonnes. Aujourd'hui, le secteur de la tomate est fortement intégré. La Société de conserves alimentaires au Sénégal (SOCAS), société privée qui est l'un des principaux acteurs du secteur, dispose d'unités de transformation industrielle à Savoigne et Dagana, et s'approvisionne auprès des producteurs locaux dans le cadre de contrats de production ; le CNCFTI, qui représente les unions de producteurs, les transformateurs et les pouvoirs publics, définit les conditions de production et de commercialisation (quantités, qualité, prix, délais de paiement, livraison, conditionnement, manutention) ; et la Société nationale d'aménagement et d'exploitation des terres (SAED) fournit un accompagnement technique aux producteurs et assure le secrétariat du CNCFTI. La plus grande partie de la production est fournie par de petits producteurs, tous membres du syndicat des producteurs. Ils ont accès à l'irrigation (en particulier au goutte à goutte) et au crédit. Particularité originale, les transformateurs et les producteurs versent environ 0,5% du produit de leurs ventes à un fonds de garantie, qui se porte garant des demandes de crédit des producteurs auprès des banques.

La création du CNCFTI en 1988 a été dictée par les caractéristiques du secteur de la tomate industrielle, notamment la concentration géographique de la production, le degré élevé d'intégration, la périssabilité du produit et l'importance des organisations de producteurs. Le CNCFTI, maintenant reconnu par l'État, s'est doté de statuts et d'un règlement intérieur, et ses instances dirigeantes sont périodiquement renouvelées. Les principaux membres du CNCFTI rapportent que les producteurs jouent maintenant le rôle d'interface avec les autres acteurs du secteur grâce à l'expérience professionnelle de la transformation industrielle qu'ils ont acquise par l'intermédiaire de la SAED. Le CNCFTI se compose de représentants des différentes professions et institutions intervenant dans la filière de la tomate industrielle, à savoir : i) le collège des producteurs (partenaire stratégique) ; ii) le collège de l'industrie de la transformation (partenaire stratégique) ; iii) le collège des institutions financières (partenaire associé) ; et iv) le collège des institutions publiques (partenaire associé).

Recommandations stratégiques

Sur la base des Leçons apprises, la présente section formule des recommandations d'ordre stratégique pour la conception des projets filière. Tous les points indiqués sont traités dans la Brochure "Note pratique - Projets de développement des filières agricoles".

- **“Approche filière” ou “projet de développement des filières” ?** L'approche filière est de plus en plus utilisée comme outil analytique et opérationnel dans les projets de dernière génération financés par le FIDA. Toutefois, dans le contexte du mandat du FIDA, cela ne signifie pas nécessairement que tous ses projets devraient viser directement le développement d'une filière dans son ensemble ; ils peuvent se concentrer sur des maillons particuliers d'une filière.
- L'approche filière n'est pas un modèle universel; elle doit être adaptée à chaque pays/contexte sur la base d'un examen systématique et complet des interactions entre les petits producteurs et les autres acteurs de la filière (notamment aux niveaux micro et macro). Cela permet d'identifier les **points d'entrée/leviers** propres à améliorer le fonctionnement de la filière au profit des petits producteurs. En portant le regard au-delà des blocages existant au niveau de la production, l'approche filière contribue à identifier les enjeux existants aux différents maillons de la filière ou au sein de l'environnement commercial (législation, cadre réglementaire, politiques, infrastructure, etc) qui influent sur la capacité des producteurs à participer de façon durable à une filière donnée.
- L'un des sujets essentiels du **dialogue politique** est le rôle de l'État et de l'ensemble du secteur public dans la création d'un environnement et d'institutions favorables au fonctionnement des filières et la fourniture des biens publics nécessaires pour suppléer aux carences des marchés (infrastructures de transport, normes publiques visant les produits alimentaires) et des incitations destinée à rendre les investissements dans une filière et les partenariats avec les petits producteurs économiquement plus viables et/ou moins risqués pour le secteur privé.

- Au stade de la conception des projets, le temps ou les moyens peuvent manquer pour mener à bien une étude approfondie des filières. Cependant, il est essentiel d'identifier à l'avance les filières dans lesquelles la participation des petits producteurs est économiquement viable, c'est-à-dire celles **dans lesquelles les petits producteurs jouissent d'un avantage comparatif**, et dans lesquelles tous les acteurs de la filière sont résolus à s'engager dans des accords gagnant-gagnant, mutuellement bénéfiques. Une étude plus complète de la filière devrait être menée au cours de l'exécution, utilisant une approche **participative**, de concert avec les acteurs de la filière.
- Il est important de comprendre que les **segments les plus pauvres de la population rurale (la base de la pyramide)** sont souvent incapables de remplir les conditions nécessaires à une intégration durable dans des filières dynamiques (marchés modernes). En revanche, les marchés traditionnels (locaux) moins compétitifs et moins exigeants peuvent offrir de nombreuses opportunités à ces segments de la population rurale.
- Il est aussi essentiel d'analyser le **rôle des femmes (et des jeunes)** dans les filières. Généralement, les femmes et les jeunes rencontrent des obstacles supplémentaires dans l'accès aux facteurs de production (terre) et aux services (crédit) et sont sous-représentés dans les organisations de producteurs malgré la quantité énorme de travail qu'ils fournissent à des stades particuliers du processus de production et de commercialisation. Des opportunités de travail dans les filières peuvent exister dans l'agriculture (création de marques pour les produits vendus par les femmes) dans les microentreprises non agricoles ou sous forme d'emplois salariés.
- Les filières évoluent en permanence et peuvent changer rapidement. Il faudrait donc s'attacher à **renforcer les capacités** des acteurs des filières pour qu'ils restent compétitifs, en particulier en répondant aux besoins du marché ou en les anticipant et en s'adaptant à l'évolution des filières. Il est indispensable que la conception des projets offre suffisamment de **souplesse** pour permettre toute adaptation nécessaire dans un contexte très dynamique.
- Le FIDA n'exécute pas directement ses projets : ce sont les pouvoirs publics qui en sont les agents d'exécution. Les relations entre les secteurs public et privé sont souvent problématiques au niveau national, si bien que l'intervention d'un tiers, **facilitateur/courtier**, est nécessaire pour instaurer un rapport de **confiance mutuelle** entre les différentes parties (organisations de producteurs, sociétés du secteur privé, pouvoirs publics) et aider celles-ci à identifier les questions d'intérêt commun afin de rendre la filière plus efficace et plus rentable.
- Il est important d'analyser tous les **modèles économiques** possibles, et pas seulement celui tenant compte du point d'entrée type des projets du FIDA (les organisations de producteurs dans les modèles pilotés par les producteurs), pour inclure les petits producteurs durablement dans les filières. Les faits montrent que d'autres modèles, axés sur les acheteurs ou les intermédiaires, peuvent être tout aussi efficaces pour réaliser les économies d'échelle nécessaires.
- L'un des aspects essentiels des filières est le type de **rapport contractuel** qui s'établit entre les petits producteurs (les fournisseurs) et les grands investisseurs tels que les sociétés agroalimentaires (par exemple, les transformateurs ou les exportateurs). **L'agriculture contractuelle** est devenue de plus en plus importante sur les marchés modernes, en particulier pour les produits très périssables et les cultures à fort coefficient de main-d'œuvre, et elle peut être génératrice de situations gagnant-gagnant. Il existe toutefois aussi, pour les deux parties (les petits producteurs et l'industrie agroalimentaire), des risques dépendant de facteurs contextuels spécifiques qu'il faut étudier avec soin (par exemple, l'application du droit, le pouvoir de négociation des producteurs et de leurs organisations, la motivation de l'industrie agro-alimentaire, la nature des produits). Les autres accords contractuels tels que les contrats de gestion, les baux ruraux et les coentreprises ont tous leurs propres avantages et inconvénients, selon le contexte (Vermeulen et Cotula, 2010).
- **Une gouvernance équitable et transparente** des filières est essentielle pour assurer une meilleure qualité et régularité de la production ainsi que des bénéfices stables pour les petits producteurs. Les termes de l'échange, les normes de qualité et les prix (y compris les primes et les pénalités) dans l'ensemble de la filière doivent être clairement définis dès le début. L'accompagnement des petits producteurs dans la négociation des contrats est un domaine d'intervention crucial pour un projet de développement. La gouvernance devrait faire l'objet d'un suivi attentif durant l'exécution du projet afin de s'assurer que l'information circule d'un bout à l'autre de la filière et qu'aucun acteur n'adopte un comportement prédateur.

- Il convient d'étudier les obstacles que doivent surmonter les petits producteurs, les microentreprises rurales et les petites et moyennes entreprises pour accéder aux **fonds de roulement et aux capitaux d'investissement** dans le contexte des filières. D'une filière à l'autre, les accords de financement entre acheteurs et fournisseurs sont nombreux et variés. Des accords tripartites incluant les producteurs, les acheteurs et une institution financière sont aussi possibles. Les problèmes de trésorerie dus aux retards de paiements de la part des acheteurs peuvent être résolus par le pilotage de systèmes d'affacturage et de warrantage, tandis que la location de petits équipements de production peut aussi être une option. Le FIDA devrait répertorier tous les accords existants dans la filière afin de déterminer s'il y a un manque de financement et si des mécanismes de financement supplémentaires sont éventuellement nécessaires.
- L'intégration dans une filière exige un degré élevé de **spécialisation de la production** (technologie, pratiques culturales, certification, etc.), qui est en contradiction avec la tendance naturelle des petits producteurs à se diversifier. De ce fait, les petits producteurs sont potentiellement plus exposés aux risques (changement climatique, aléas naturels et risque commercial). Une approche filières devrait contribuer à identifier des stratégies et des mécanismes permettant un partage plus équitable des risques et des coûts au sein de la filière (modèles de gestion équitable des risques) et rechercher des instruments innovants de gestion des risques (par exemple, assurance indexée sur le climat, systèmes de garantie).
- L'approche filières offre la possibilité d'identifier d'emblée des **partenariats producteurs-public-privé (4P) gagnant-gagnant** aux niveaux local, national et mondial, mettant à profit les tendances actuelles qui vont au-delà du commerce équitable et de la responsabilité sociale des entreprises. Afin d'opérer de façon plus durable, il est essentiel de mobiliser des incitations destinées à accroître la compétitivité des filières, de créer de la richesse pour tous les acteurs et de placer l'entreprise privée aux commandes du développement des filières.



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

www.ifad.org

www.ruralpovertyportal.org

 ifad-un.blogspot.com

 www.facebook.com/ifad

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

 www.twitter.com/ifadnews

 www.youtube.com/user/ifadTV