

Projets de développement des filières agricoles

Pour une insertion durable des petits producteurs dans les filières agricoles



©FIDA/Sarah Morgan
Guinée - Programme national d'appui
aux acteurs des filières agricoles

Développement des filières et réduction de la pauvreté

Les gouvernements et les bailleurs de fonds utilisent de plus en plus une approche filière dans le cadre de leurs stratégies et de leurs interventions en matière de développement et de réduction de la pauvreté.

Les initiatives de développement des filières ont connu une croissance exponentielle au cours de la dernière décennie. Le développement des filières est très généralement considéré comme une approche appropriée pour générer de la croissance dans les zones rurales, accroître le volume d'excédents vivriers commercialisés et améliorer les moyens de subsistance des populations rurales.

Par ailleurs, l'inquiétude généralisée provoquée par la flambée mondiale des prix alimentaires en 2008-2009 a conduit un nombre croissant d'entreprises privées à vouloir 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.

Contexte

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 dans 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,¹ 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).

Figure 1: Un système de filière

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.

¹ 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 en matière de 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 dans la 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 revenu supplémentaire, y compris pour les populations pauvres."²

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.

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.

Justification

Parmi les nouveaux projets conçus par le FIDA, les projets filière ou comportant une composante de développement des filières sont majoritaires. En 1999, seulement 3% des projets comportaient une composante de développement des filières; en 2009, ce pourcentage atteignait déjà 46%³ et il est aujourd'hui largement supérieur à 50%.

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 focalisés sur le secteur privé. C'est là un changement de fond par rapport à l'approche "de l'exploitation aux marchés" des projets antérieurs.⁴ 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.

² GTZ, ValueLinks manual: The methodology of value chain promotion, première édition (Eschborn, Allemagne, 2007).

³ V. Raswant et E. Heinemann, Access to markets: making value chains work for poor rural people (*Accès aux marchés: mettre les filières au service des populations rurales pauvres*) (Rome: FIDA, 2012).

⁴ 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).

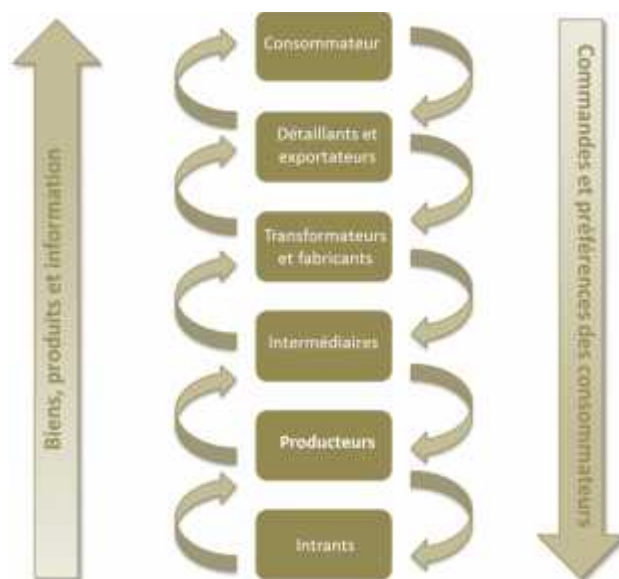


Figure 2: Acteurs et canaux d'une filière

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.

Points forts des expériences passées

La note intitulée "Enseignements tirés des projets - Développement des filières agricoles" fait état de nombreuses études de cas portant sur des projets financés par le FIDA ou par d'autres bailleurs de fonds. On trouvera ci-après un bref exposé de quelques faits saillants issus de cette note:

- **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 (production, collecte, transformation, transport, vente en gros, vente au détail) de la filière agricole. 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 transformateurs auxquels les producteurs livrent leurs produits.
- **Mettre en place des mesures incitatives pour que le secteur privé fournisse des biens et services aux petits producteurs au lieu de les exclure.** Partout où cela est possible, une approche filière cherche à proposer des mesures incitatives aux entreprises privées afin qu'elles fournissent les biens et les services nécessaires à favoriser la participation des petits producteurs au sein des filières, en tant que fournisseurs ou partenaires commerciaux. Il s'est avéré qu'il était beaucoup plus efficace d'utiliser cette approche que de compter sur des services publics, gratuits mais souvent de qualité inférieure à la norme ou peu fiables, et qui risquent d'exclure d'éventuels investissements privés.

- **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, notamment en Afrique de l'Ouest et en Afrique de l'Est.
- **Adapter une approche filière à des circonstances difficiles.** Dans certaines circonstances, une approche filière 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 des contextes très difficiles, une approche filière peut apporter d'importants bénéfices aux ruraux pauvres si le choix se porte sur le bon système et le bon produit, comme en témoigne la filière safran dans la province de Hérat, en Afghanistan.
- **Aider les acteurs des filières à développer la confiance et à comprendre la valeur des relations à long terme.** Dans toute filière qui fonctionne bien, l'un des facteurs décisifs de succès réside dans le niveau de confiance et de collaboration 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 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 au Liberia et en Inde.
- **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 efficiente des produits. Quelle que soit le modèle retenu (modèle piloté par les producteurs, les acheteurs ou les intermédiaires), une forme quelconque d'organisation des producteurs sera nécessaire. 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 du stockage, et aider les producteurs membres à surmonter l'asymétrie des relations au sein des filières. Au Nicaragua et au Paraguay par exemple, les organisations de producteurs sont intervenues de manière extrêmement efficace pour représenter les intérêts des producteurs et améliorer leur pouvoir de négociation face aux entreprises privées.

Questions clés

Le développement des filières constitue-t-il une approche appropriée 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. En général, des efforts et des investissements supplémentaires sont nécessaires pour faire participer les segments les plus pauvres de la population rurale, ce qui rend coûteuse leur mobilisation dans les interventions

de développement des filières. 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 niveau élevé de soutien avant qu'ils ne puissent progressivement s'intégrer aux marchés des filières et tirer parti des opportunités qui s'offrent à eux. Cela nécessite généralement de renforcer les capacités des producteurs à identifier les opportunités sur le marché local et à prendre les bonnes décisions en matière de production, et aussi de leur apporter une assistance afin qu'ils puissent eux-mêmes s'organiser pour négocier et réduire les coûts de transaction de l'accès au marché.

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

Ciblage des ruraux pauvres. Un projet doit établir une stratégie et un ensemble de critères/outils et d'activités ("mesures en faveur de groupes défavorisés") pour cibler spécifiquement les petits producteurs pauvres et les groupes les plus vulnérables. Cette stratégie doit être conforme à la Politique de ciblage du FIDA⁵ 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. Il est donc nécessaire que les projets de développement des filières agricoles s'assurent 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.

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. Celles-ci peuvent fournir des services et des intrants (semences et engrais, équipement et maintenance, vulgarisation, etc.) qui jouent un rôle clé dans une stratégie de modernisation d'une filière.

Création d'emplois. Des possibilités d'emploi salarié peuvent être offertes par les producteurs au stade de la production (par exemple pour la récolte) et par les organisations de producteurs et les petites et moyennes entreprises (PME) locales intervenant en divers points de la filière (vente au détail d'équipement, regroupement du produit, calibrage, transformation, etc.). 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.

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.

Défis/opportunités/avantages

- **L'approche filière ne suit pas un schéma préétabli;** elle doit être adaptée à chaque pays/contexte sur la base d'un examen systématique et approfondi des interactions entre les petits producteurs et d'autres acteurs de la filière (y compris les aspects micro et macro). Cela permet de déterminer les **points clés d'intervention/d'appui** qui amélioreront le fonctionnement de la filière pour les petits producteurs. En regardant au delà des goulots d'étranglement au niveau de la production, l'approche filière contribue à recenser, à différents niveaux de la filière ou dans l'environnement économique et institutionnel

⁵ Les documents relatifs à la politique de ciblage, ainsi qu'à d'autres politiques pertinentes (engagement aux côtés du secteur privé, égalité entre les sexes, etc.), sont regroupés dans le site web <http://www.ifad.org/operations/policy/policydocs.htm>

(législation, cadre réglementaire, politiques, infrastructure, etc.), les problèmes ayant un impact sur la capacité des producteurs de participer durablement à une filière donnée.

- Au stade de la conception du projet, le temps et les ressources pourraient ne pas suffire à la conduite d'une étude détaillée sur une filière agricole. Il est toutefois essentiel de déterminer à l'avance les filières agricoles dans lesquelles il serait justifié, d'un point de vue commercial, d'associer les petits producteurs – c'est-à-dire **dans lesquelles les petits producteurs ont un avantage comparatif** – et dans lesquelles les acteurs de la filière ont pris l'engagement de participer à des arrangements gagnant-gagnant. Une analyse plus approfondie de la filière devrait être conduite en cours d'exécution, en employant une approche **participative** avec l'ensemble des acteurs de la filière.
- Il est essentiel d'analyser le **rôle des femmes (et des jeunes)** dans les filières agricoles. Habituellement, les femmes et les jeunes doivent faire face à des contraintes supplémentaires qui freinent leur accès aux facteurs de production (par exemple à la terre) et aux services (par exemple le crédit), et ne sont pas suffisamment représentés au sein des organisations de producteurs, malgré l'énorme volume de travail accompli à des stades spécifiques du processus de production et de commercialisation. Certaines filières pourraient offrir des opportunités particulières aux femmes et aux jeunes, aussi bien dans l'agriculture (par exemple la création d'une marque pour les produits des femmes agricultrices), dans les microentreprises non agricoles ou dans l'emploi salarié.
- Il est important d'analyser **tous les modèles opérationnels possibles** qui permettraient d'inclure durablement les petits producteurs au sein des filières, outre les points d'entrée traditionnels des projets du FIDA (organisations de producteurs dans les modèles pilotés par les producteurs). Les faits observés montrent que les autres modèles, impulsés par les acheteurs ou par les intermédiaires, peuvent être également efficaces dans la réalisation des économies d'échelle nécessaires.
- L'approche filière offre des possibilités de repérer, dès le début, des **partenariats public-privé-producteur (PPPP) gagnant-gagnant** aux niveaux local, national et mondial, en se basant sur les tendances actuelles, qui vont au-delà du commerce équitable et de la responsabilité sociale des entreprises. Il est essentiel, du point de vue de la durabilité, de tirer parti des **incitations** qui augmentent la compétitivité de la filière agricole, créent de la richesse pour tous les acteurs participants et attribuent au secteur privé le rôle de pilote dans le développement de la filière.
- Les filières évoluent en permanence et peuvent connaître des changements rapides. Les investissements devraient par conséquent chercher à **renforcer les capacités** des acteurs des filières, afin qu'ils puissent en particulier réagir aux fluctuations du marché et de la filière ou les anticiper pour demeurer compétitifs. La **souplesse** dans la conception du projet est essentielle pour permettre des adaptations dans un contexte en constante évolution.
- **Dans une filière, une gouvernance équitable et transparente** est indispensable pour assurer l'amélioration de la qualité et de l'uniformité de la production ainsi que la stabilité des avantages pour les petits producteurs. Les termes agrésés des échanges, les normes de qualité et la structure des prix (y compris les primes et les pénalités) dans l'ensemble d'une filière doivent être précisés dès le début. L'appui aux petits producteurs dans la négociation des contrats avec d'autres acteurs de la filière est un domaine capital de l'appui d'un projet de développement. La gouvernance devrait faire l'objet d'un suivi attentif au cours de l'exécution pour s'assurer que la communication puisse circuler tout au long de la filière et qu'aucun des acteurs n'adopte une attitude "d'appropriation par les élites".

Les outils

Des outils ont été mis au point pour appuyer la conception des projets filière soutenus par le FIDA. Ils offrent des indications précieuses qui aident les praticiens à aborder l'analyse et la conception des filières dans le cadre de la conception des stratégies de pays, ainsi que la conception et l'exécution des projets/programmes. Ces outils concernent notamment:

- Note pratique -Projets de développement des filières agricoles
- Note pratique-Élevage analyse de filière et élaboration de projet
- Note pratique-Créer des partenariats public-privé-producteurs (4P) dans les filières agricoles
- Comment suivre les progrès réalisés dans les projets filière
- Note pratique-Évaluation des risques liés au changement climatique dans les projets relatifs à des filières
- Les enseignements tirés de la conception des projets de développement des filières agricoles ; et
- Note sur la transposition à plus grande échelle : Miser sur le développement des filières pour des résultats à plus grande échelle dans l'agriculture



©FIDA/Rockey Prajapati
Népal: Projet d'appui à une agriculture
de haute valeur dans les zones
collinaires et montagneuses




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

Auteurs

Marco Camagni

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

Mylène Kherallah

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

Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier Donald Greenberg pour son appui technique et ses contributions. Leurs remerciements vont aussi aux membres du groupe d'examen par les pairs:

Eloïsa de Villalobos, Partick Hertant, Enrico Mazzoli, Norman Messer et Audrey Nepveu. Maria-Elena Mangiafico nous a apporté son appui sur les plans de la rédaction, de la présentation et de la coordination d'ensemble et a contribué à nous orienter tout au long du processus de publication.

Contact

Maria-Elena Mangiafico

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

Décembre 2015