

Note pratique

Créer des partenariats public-privé-producteurs (4P) dans les filières agricoles

Pour une insertion durable des petits producteurs dans les filières agricoles



Les **Notes pratiques**, élaborées par la **Division des politiques et du conseil technique** du FIDA, contiennent des suggestions et indications concrètes à l'intention des chargés de programmes pays, des équipes de conception de projets et des partenaires d'exécution, pour les aider dans la conception et la mise en œuvre des programmes et projets.

Ces notes décrivent, sous un angle technique et pratique, des approches, des méthodes, des modèles et des composantes de projets qui ont été testés et dont la mise en œuvre et la transposition à plus grande échelle peuvent être recommandées. On y trouvera des exemples de « bonnes pratiques » et des études de cas que l'on pourra utiliser comme modèles dans leur domaine thématique particulier.

Les **Notes pratiques** sont des outils qui servent à concevoir et à exécuter des projets en tenant compte des meilleures pratiques observées sur le terrain. Elles serviront de mode d'emploi aux équipes afin d'appliquer certaines recommandations relatives aux politiques opérationnelles du FIDA, aux exigences des cycles de projets, et aux outils de financement.

Les **Notes pratiques** sont des documents évolutifs qui seront régulièrement mis à jour pour intégrer les nouvelles leçons tirées de l'expérience et de vos retours sur leur contenu. Pour tout commentaire et suggestion, prière de s'adresser aux auteurs.

Auteurs

Marco Camagni

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

Mylène Kherallah

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

Rédigé en collaboration avec

Philipp Baumgartner

Administrateur de programme
Division de l'Asie et du Pacifique
Courriel: p.baumgartner@ifad.org

Remerciements

Les auteurs tiennent à souligner la contribution des pairs évaluateurs Adolfo Brizzi, Michael Hamp, Edward Heinemann, Line Kaspersen, Matteo Marchisio, Enrico Mazzoli, Lauren Philipps, Nigel Smith et Jelle Tas. Maria-Elena Mangiafico a contribué à la rédaction, la présentation et l'ensemble de la coordination et nous a guidés dans le processus de publication.

Contact

Maria-Elena Mangiafico

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

Août 2016

Table des matières

LISTE DES SIGLES	II
GENERALITES	1
JUSTIFICATION	2
OBJECTIF DE LA NOTE PRATIQUE.....	3
DEFINITION ET CONCEPTS	3
QU'APPORTE CHAQUE PARTENAIRE A UN 4P?	4
QUELS TYPES D'ENTREPRISES PRIVEES?	6
QUELS TYPES DE PARTENARIATS?.....	6
ÉLEMENTS ET CONCEPTION DES 4P DANS LES PROJETS DU FIDA	7
JUSTIFIER CLAIREMENT LE BIEN-FONDE DU 4P	9
IDENTIFICATION ET SELECTION DE PARTENAIRES APPROPRIES POUR LE 4P.....	10
CONDUITE D'UNE ANALYSE DE RENTABILITE DU 4P	12
MOBILISATION DE FINANCEMENTS PUBLICS ET PRIVES	15
NEGOCIATION: DEFINITION DES ROLES ET RESPONSABILITES.....	17
MECANISMES DE GOUVERNANCE: RESOLUTION DES DIFFERENDS, REGLES DE COMMUNICATION ET GESTION DES RISQUES.....	20
SUIVI-EVALUATION DES 4P: MESURER LES PROGRES ACCOMPLIS VERS LA REALISATION DES OBJECTIFS DEFINIS ET LA VIABILITE DE L'ENTREPRISE.....	22
RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN PLACE DES 4P	23
CONCLUSION	26
LIRE EGALEMENT	27
APPENDICE 1. LISTE DE CONTROLE DU COURTIER	28
APPENDICE 2. HUIT ELEMENTS FACILITATEURS POUR DES 4P INCLUSIFS (BASES SUR L'ETUDE DE L'IDS/FIDA 2015).....	29
APPENDICE 3. VUE D'ENSEMBLE DES PROJETS DE PRET ET DES DONS DU FIDA CONTENANT DES ELEMENTS DE L'APPROCHE 4P ...	31
APPENDICE 4: EXEMPLE DE MODELE DE PLAN D'AFFAIRES DE 4P	33
APPENDICE 5: EXEMPLE D'UNE FICHE DE NOTATION DE 4P POUR LE S&E	35

Liste des sigles

CDF	Comités de district des filières
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GIZ	Agence allemande de coopération internationale (anciennement, Agence allemande de coopération technique, GTZ)
IDS	Institute of Development Studies
NRGP	Programme de promotion de la croissance rurale dans le Nord
PPP	Partenariat public-privé
PPPP (4P)	Partenariat public-privé-producteurs
PRM	Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (FIDA)
PTA	Division des politiques et du conseil technique (FIDA)
RFF	Régimes de fruits frais
S&E	Suivi-évaluation
VODP	Projet de développement de la production d'huile végétale

Généralités

Les filières agricoles et vivrières font intervenir une grande variété d'acteurs et d'institutions, dont la vaste majorité sont des entreprises privées¹ – qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, locales, régionales ou internationales. Ces entreprises privées jouent un rôle crucial en vendant des intrants aux petits producteurs, en achetant leurs produits et en y ajoutant de la valeur. Elles offrent également les services financiers, la technologie, le savoir-faire et l'information qui sont nécessaires pour répondre aux normes exigées par les différentes filières. Ainsi, les projets d'appui au développement de filières que finance le Fonds international de développement agricole (FIDA) visent à établir des liens entre les petits producteurs et le secteur privé². La taille et l'échelle des entreprises privées avec lesquelles coopèrent les projets appuyés par le FIDA varient, mais la plupart sont des petites et moyennes entreprises locales.

Qu'est-ce qui motive les entreprises privées ? Dans de nombreux pays où le FIDA intervient, l'urbanisation et une croissance économique soutenue ont réorienté les priorités, des besoins alimentaires de base vers les marchés de consommation intérieurs plus exigeants destinés à nourrir une population urbaine et de classe moyenne en expansion. De nouveaux débouchés ont ainsi été créés, que les agroentreprises locales sont désireuses d'exploiter. Cela implique la plupart du temps de travailler en collaboration avec des petits producteurs pour permettre aux entreprises d'avoir accès à un approvisionnement en produits fiable et répondant à la demande du marché. En même temps, de grandes multinationales agroindustrielles cherchent à s'assurer un accès durable aux matières premières et aux approvisionnements, tout en conquérant le marché des consommateurs urbains et ruraux pauvres des pays en développement. Le renforcement de la présence des entreprises privées dans les zones où les groupes cibles du FIDA exercent une activité économique constitue à la fois des opportunités et des défis auxquels les projets financés par le FIDA peuvent répondre.

La tendance mondiale vers un approvisionnement durable en matières premières est portée par: i) l'intérêt croissant des consommateurs pour la sûreté et la qualité des aliments; ii) le besoin d'information transparente sur l'origine des produits alimentaires et les modes de production; et iii) le suivi par les organisations de la société civile et de défense des droits, du comportement social et environnemental des multinationales (par exemple la campagne "La face cachée des marques" d'Oxfam)³. Dans ce contexte, la plupart des multinationales agroalimentaires ont élaboré des stratégies de durabilité pour assurer un engagement économique, environnemental et social⁴ dans la durée avec leurs filières d'approvisionnement. Les questions qui, autrefois, relevaient de leurs programmes d'action en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) sont maintenant intégrées dans leurs modèles d'affaires. Un nombre croissant de multinationales demandent l'aide du FIDA pour faciliter l'expansion de leurs activités économiques avec les petits producteurs. En même temps, les gouvernements recherchent l'appui du FIDA pour attirer des investissements privés inclusifs dans le secteur agricole en jouant le rôle d'intermédiaire.

Compte tenu de ces tendances et sachant que les investissements publics sont de plus en plus limités, le FIDA entrevoit des perspectives de collaboration avec le secteur privé comme moyen de tirer parti des ressources, de l'expertise et de l'efficacité de ce secteur. Dans le cadre de son mandat, le FIDA appuie et finance le secteur public, qui a un rôle important à jouer en maintenant la sécurité alimentaire nationale, en assurant la sécurité sanitaire des aliments, en promouvant des sources durables d'approvisionnement (pour préserver les ressources naturelles et l'environnement), en veillant à ce que les transactions axées sur le marché soient favorables aux pauvres et en fournissant les infrastructures et un environnement économique propice à l'activité économique pour attirer les investissements nécessaires dans le secteur agricole. En conséquence, le FIDA cherche de plus en plus souvent à établir des partenariats mutuellement bénéfiques entre le secteur public, le secteur privé et les petits producteurs ruraux à travers les projets qu'il finance. On trouvera des exemples de ces partenariats dans

¹ Définies dans la Stratégie du FIDA pour le secteur privé (2011) comme les "sociétés à but lucratif qui ne sont pas exploitées par l'État et qui ne lui appartiennent pas".

² La présente Note pratique vient compléter une brochure antérieure sur "l'Inclusion durable des petits exploitants au sein des filières agricoles", disponible à l'adresse: <http://www.ifad.org/knotes/valuechain>.

³ Voir <https://www.oxfam.org/en/campaigns/behind-brands> et <http://www.sustainablebrands.com/community2>.

⁴ De nombreuses multinationales ont annoncé publiquement des objectifs mondiaux pour leur approvisionnement durable en matières premières, en indiquant le nombre de petits producteurs qu'elles ont l'intention d'atteindre.

différents secteurs agroalimentaires: huile alimentaire en Ouganda, thé au Rwanda, sucre au Swaziland, café et cacao à São Tomé-et-Principe et en Indonésie, légumes au Guatemala et divers produits au Sri Lanka et au Vietnam.

Justification

Le **but** de tout partenariat est d'atteindre des objectifs ensemble d'une manière plus efficace là où aucune des parties concernées ne pourrait le faire seule. Un partenariat permet en effet d'unir des forces complémentaires et de créer des synergies positives. Un partenariat implique des relations mutuellement bénéfiques fondées sur la confiance ou qui font intervenir des contrats juridiquement contraignants passés entre deux ou plusieurs parties. Particulièrement dans les marchés étroits ou "dysfonctionnels", les partenariats peuvent contribuer à pallier les "défaillances du marché". En atténuant les risques (par le partage des risques), en regroupant les ressources (telles que les capitaux, le savoir-faire et les actifs) et en s'entendant sur le partage des bénéfices, les partenariats mis en place dans les filières agricoles peuvent améliorer les résultats pour chacune des parties concernées.

La raison justifiant que le secteur public favorise et participe à l'établissement de partenariats avec le secteur privé est d'exploiter les compétences, l'efficacité et les capitaux d'investissement du secteur privé, tout en réduisant les coûts de prestation des services du secteur privé en fournissant des biens publics (tels que des infrastructures, un environnement favorable et des capitaux de lancement).

Qu'y a-t-il de nouveau dans les partenariats public-privé-producteurs (4P)? Travailler en partenariat avec le secteur privé n'est pas nouveau pour le FIDA. Certains de ses projets, passés et en cours, ont permis au FIDA d'acquérir une grande expérience et de tirer de nombreux enseignements. Le rapport publié en 2013, *Le FIDA et les partenariats public-privé: sélection d'expériences de projets*, a documenté 23 projets en cours sur la base de différentes modalités de partenariat⁵. La question est donc la suivante: qu'y a-t-il de nouveau dans le concept des 4P par rapport aux modalités antérieures?

Les principales caractéristiques des 4P sont précisées plus loin dans la présente note. Le FIDA s'attache à promouvoir les 4P comme un moyen plus systématique de collaborer avec le secteur privé à travers les projets qu'il appuie. De cette manière, le FIDA communique aux clients, partenaires et parties prenantes à l'échelle mondiale son approche originale des partenariats qui accroissent le bien-être des petits producteurs.

Une approche 4P garantit aux petits producteurs d'être des partenaires respectés au lieu d'être relégués au rang de simples bénéficiaires finaux des partenariats public-privé (PPP). L'équilibre des forces comporte d'importantes asymétries dont les 4P doivent tenir compte, puisque, de manière générale, les petits producteurs sont moins à même de négocier avec les acteurs publics et privés. Il est important d'assurer la transparence, l'équité et la responsabilisation dans le respect de ces accords, surtout quand il s'agit de reconnaître les droits de propriété foncière de communautés locales (pour des terres, de l'eau et des forêts), le rôle des femmes et les questions environnementales. Tout est souvent dans les détails des contrats PPP quand il s'agit des mécanismes de fixation des prix, de la mise en application des contrats, des questions de réglementation, des modalités de paiement, de l'appropriation et de la coordination. L'introduction du concept de 4P permet de déceler et de résoudre ces problèmes dès le départ. Il peut également être employé aux fins de justifier l'utilisation de fonds publics pour inciter le secteur privé et les producteurs à conclure de meilleurs accords dans lesquels toutes les parties s'engagent véritablement en faveur d'un partenariat à long terme.

⁵ Le rapport publié en décembre 2013, *Le FIDA et les partenariats public-privé: sélection d'expériences de projets*, met en avant 23 expériences du FIDA avec des partenariats public-privé (PPP), y compris les enseignements tirés.

Le 4P, instrument de réplication à plus grande échelle et d'amélioration de l'accès aux services

financiers: du point de vue des gouvernements et du FIDA, les 4P ouvrent de nouvelles possibilités de transposition à plus grande échelle des résultats en matière de développement. Adopter une approche 4P dans un projet financé par le FIDA peut aider à mobiliser les investissements privés, à renforcer la concertation sur les politiques, à acquérir des technologies et des savoir-faire et à utiliser le capital social et politique d'autres acteurs pour démultiplier les résultats positifs de manière durable⁶. Combiner des biens publics, des instruments financiers et des accords contractuels avec des petits producteurs et des entreprises agroalimentaires par le biais de 4P peut attirer des ressources supplémentaires et le soutien des banques, des investisseurs en capital, des fournisseurs d'intrants, des sociétés de location-vente de matériel et d'autres acteurs des filières. En outre, le 4P permet de mobiliser davantage d'investissements publics intérieurs en créant un cercle vertueux qui facilite l'accès au marché et l'intégration financière des petits producteurs et des petites et moyennes entreprises (PME) rurales.

Objectif de la Note pratique

La présente Note pratique fournit des orientations aux équipes de conception de projets sur la manière de concevoir une composante 4P et d'orienter l'exécution de 4P au sein de projets financés par le FIDA. Elle s'appuie sur les constats et les enseignements tirés des projets antérieurs financés par le FIDA, qui sont résumés dans le rapport de 2013, *Le FIDA et les partenariats public-privé: Sélection d'expériences de projets* et dans la publication de l'Institute of Development Studies (IDS)/FIDA, *Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains*⁷. Cette Note pratique définit tout d'abord la notion de 4P et d'autres concepts apparentés, puis elle analyse les éléments de base qui doivent être pris en compte lors de la conception et de la mise en place d'un 4P et propose enfin quelques recommandations pour l'exécution de 4P.

Définition et concepts

Définition: Un 4P consiste en une coopération entre un gouvernement, des entrepreneurs et des petits producteurs, qui acceptent de collaborer pour atteindre un but commun ou effectuer une tâche spécifique, en assumant conjointement les risques et les responsabilités et en partageant avantages, ressources et compétences⁸.

Dans l'idéal, un 4P sert de **multiples objectifs de développement**. Par exemple, ce peut être un mécanisme visant à inclure un groupe cible du FIDA dans des filières dirigées par des entreprises privées. L'investissement privé peut également faciliter l'accès aux marchés, à l'assistance technique, aux savoirs, aux technologies et aux capitaux. Enfin, l'intensification de la production et le développement des filières peuvent créer d'importantes opportunités d'emploi.

Le concept de 4P. Les principales **caractéristiques** d'un 4P (par opposition aux PPP) sont les suivantes:

- a) La participation du secteur privé est prévue dès le départ de sorte qu'elle fasse partie intégrante de la conception du projet et de son exécution, et les résultats du partenariat font l'objet d'un suivi-évaluation systématique en tant que partie intégrante du cadre des résultats du projet.
- b) Dans la mesure du possible, le partenaire privé est choisi à l'issue d'un processus de mise en concurrence ou de sélection rigoureux qui assure la transparence et l'objectivité et répond aux objectifs sociaux, économiques et environnementaux du projet.

⁶ Voir la note d'orientation thématique sur la transposition à plus grande échelle 2015 de PTA: *Pour une insertion durable des petits producteurs dans les filières agricoles* (http://www.ifad.org/knotes/valuechain/vc_sun.pdf) et le Cadre opérationnel pour la transposition des résultats à plus grande échelle 2015 du FIDA.

⁷ L'étude a analysé quatre projets appuyés par le FIDA dans quatre différents secteurs et pays: maïs au Ghana; cacao en Indonésie; thé au Rwanda; et huile de palme en Ouganda.

⁸ Élaboré à partir de la publication de l'IDS/FIDA, *Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains* (2015). Disponible à l'adresse: <http://www.ids.ac.uk/publication/brokering-development-enabling-factors-for-public-private-producer-partnerships-in-agricultural-value-chains>.

- c) Les producteurs jouent un rôle actif dans les négociations et les accords de partenariat (formels et informels), la gouvernance et le suivi.
- d) Un 4P est un véritable partenariat dans lequel chaque partenaire a des rôles et des responsabilités bien définis et partage risques et avantages. Les partenaires du secteur privé sont censés affecter les ressources financières correspondantes.
- e) Créer des liens avec le secteur privé par le biais d'un 4P garantit que les interventions perdurent au-delà de la durée de vie du projet, parce qu'elles suivent une logique commerciale et que toutes les parties concernées en tirent des avantages. Un 4P doit être considéré comme un point d'entrée pour la transposition à plus grande échelle des résultats d'un projet en faisant appel à des investissements du secteur privé.

Qu'apporte chaque partenaire à un 4P?

Dans un 4P, chaque partenaire apporte un élément essentiel ou assume une responsabilité spécifique; tous les partenaires partagent les risques et les avantages. Les équipes de conception doivent réfléchir aux avantages mutuels du partenariat et aux incitations pour chaque partenaire potentiel. Les 4P des projets appuyés par le FIDA sont habituellement négociés par les équipes de conception du FIDA (y compris les chargés de programme pays), les unités d'exécution et de gestion du projet ou les prestataires de services externes (tels que l'Agence néerlandaise de développement international [SNV] dans l'initiative de courtage de 4P menée actuellement)⁹. Les types de contributions aux 4P sont énumérés ci-dessous, ainsi que les principales motivations de chaque partie à s'engager selon son avantage comparatif.

⁹ La SNV est l'agence d'exécution de l'initiative mondiale du FIDA, financée par des dons et d'une durée de trois ans, qui vise à établir des 4P dans les projets d'investissement du FIDA financés par des prêts dans cinq pays.

Groupements de producteurs:

- Savoir-faire et expérience de l'agriculture dans les conditions locales
- Production de produits répondant à la demande du secteur privé
- Sont souvent les propriétaires (formels ou informels et parfois contestés) de facteurs de production comme la terre et l'eau
- Peuvent investir une importante quantité de travail, voire parfois de capital; par exemple pour la production agricole, l'entretien des infrastructures et la gestion des bassins versants

Motivation principale: tirer profit de l'activité agricole et des activités connexes, améliorer leurs revenus et leurs moyens de subsistance grâce à des relations commerciales plus stables, une gamme de produits élargie et l'accès aux nouveaux marchés, aux sources de financement et aux technologies et bonnes pratiques de production.

Organismes du secteur public:

- Investir dans des biens publics tels que les infrastructures de base (pistes rurales, ponts, irrigation, électricité, infrastructures de marché, etc.), la recherche et la vulgarisation
- Assurer un environnement politique, réglementaire et économique favorable (par exemple droits de propriété de la terre et de l'eau, licences d'entreprises rurales, allègements et encouragements fiscaux, sécurité et normes alimentaires, tarifs douaniers)
- Transfert d'actifs (par exemple exploitations agricoles gérées par l'État, biens fonciers publics)
- Réduire les risques et les coûts de transaction pour les deux autres parties prenantes et instaurer la confiance entre elles (par exemple en respectant les contrats, en assurant l'équité dans la gestion des conflits et en faisant preuve de volonté politique en faveur de partenariats inclusifs)

Motivation principale: assurer la croissance économique et réduire la pauvreté (ou atteindre des objectifs de développement) d'une manière rentable et durable en s'appuyant sur les savoirs et les investissements du secteur privé.

Entreprises du secteur privé:

- Faciliter l'accès aux marchés, intrants, fonds de roulement, etc.
- Capacité de gestion et de coordination dans la filière
- Investir dans des équipements/unités de transformation, des entrepôts, des moyens de transport, etc.
- Ils fournissent souvent des informations sur le marché, de la technologie et une assistance technique spécialisée
- Peuvent co-investir dans des biens communautaires tels que les dispositifs de stockage, des entrepôts et des unités de transformation

Motivation principale: obtenir des sources fiables de matières premières répondant à leurs spécifications en matière de délais de livraison, de qualité et de volume au coût le plus bas possible; ouvrir ou conquérir de nouveaux marchés; s'adapter rapidement à l'évolution des préférences des consommateurs; diversifier leurs clientèles ou fournisseurs; et réaliser des profits.

Intermédiaire (FIDA ou tiers):

- "Intermédiaire désintéressé" reconnu qui comprend les besoins et les préoccupations de toutes les parties, établit la confiance et réunit les parties (petits producteurs, organismes publics et entreprises du secteur privé)
 - Évalue objectivement les contraintes et les opportunités et aide à mettre en place et à négocier les modèles 4P et les arrangements contractuels y afférents
 - Soutient les groupements de producteurs en les aidant à mieux s'organiser et à être prêts à participer à des transactions formelles axées sur le marché
-

- Soutient l'exécution du projet 4P, le suivi-évaluation (S-E) et apporte une expertise internationale en cas de besoin

Rôle spécifique du FIDA:

- Finance une partie des investissements publics par le biais de prêts et de dons accordés par l'État et peut également fournir (par le biais des gouvernements) un financement de démarrage pour les 4P (par exemple des dons de contrepartie pour les analyses de rentabilité de 4P conjointes impliquant producteurs et entreprises privées)
- Participe avec les gouvernements à l'élaboration de cadres réglementaires et politiques propices et à la fourniture de biens publics pour attirer les investissements privés dans les zones rurales
- Conseille le secteur privé sur des investissements plus ouverts aux petits producteurs.

Motivation principale: mettre en place des 4P durables, favorables aux pauvres et susceptibles de se transformer en relations commerciales inclusives et mutuellement bénéfiques. En créant des synergies entre toutes les parties, le FIDA cherche à atteindre des résultats en matière de développement d'une manière plus efficace. Ces résultats peuvent être répliqués à plus grande échelle en faisant appel au savoir-faire et au financement du secteur privé.

Quels types d'entreprises privées?

Comme mentionné précédemment, des entreprises privées très diverses interviennent dans les filières agricoles. Comme cela est détaillé dans la Stratégie du FIDA concernant le secteur privé datée de 2011, ces entreprises varient des PME locales, telles que les fournisseurs d'intrants agricoles, les commerçants, les courtiers en marchandises et les transformateurs du secteur agricole, aux grandes entreprises nationales et internationales, telles que les fabricants d'intrants et de produits alimentaires, les gros négociants, les producteurs de boissons et les supermarchés. La taille et les caractéristiques de ces entreprises influencent le processus d'établissement des partenariats, le modèle d'affaires, les mécanismes de gouvernance et les modalités de suivi.

Quels types de partenariats?

Il n'existe pas de "modèle unique", tout dépend du contexte: les possibilités de partenariat varient considérablement entre les pays et les produits. Par exemple, dans les pays émergents ou à revenu intermédiaire où existe un secteur privé dynamique, les approches de 4P peuvent être relativement complexes, donner plus de place à une sélection concurrentielle et à d'importantes contributions de contrepartie du secteur privé. D'un autre côté, des variations régionales peuvent déboucher sur une approche différente des 4P dans un même pays. Par exemple, dans les zones montagneuses et reculées de la Chine ou du Vietnam, les possibilités de collaboration avec le secteur privé sont beaucoup plus limitées que dans les zones côtières ou de basse altitude plus développées. Dans les régions reculées, les projets peuvent s'attacher à évaluer et à sélectionner les entreprises en fonction de critères minimaux d'éligibilité.

La nature des produits concernés détermine également celle des modèles d'affaires des 4P. Les cultures pérennes comme l'huile de palme, le thé et le café, qui exigent des investissements à long terme de tous les partenaires, sont plus adaptées à une relation exclusive à long terme entre des producteurs et une entreprise de transformation.

Bien qu'il soit difficile de classer les différents types de partenariats qui peuvent être mis en place – et compte tenu du fait que chaque situation est unique en son genre – la figure 1 ci-dessous tente de catégoriser de façon simplifiée les types de partenariats qui peuvent apparaître dans différents contextes.

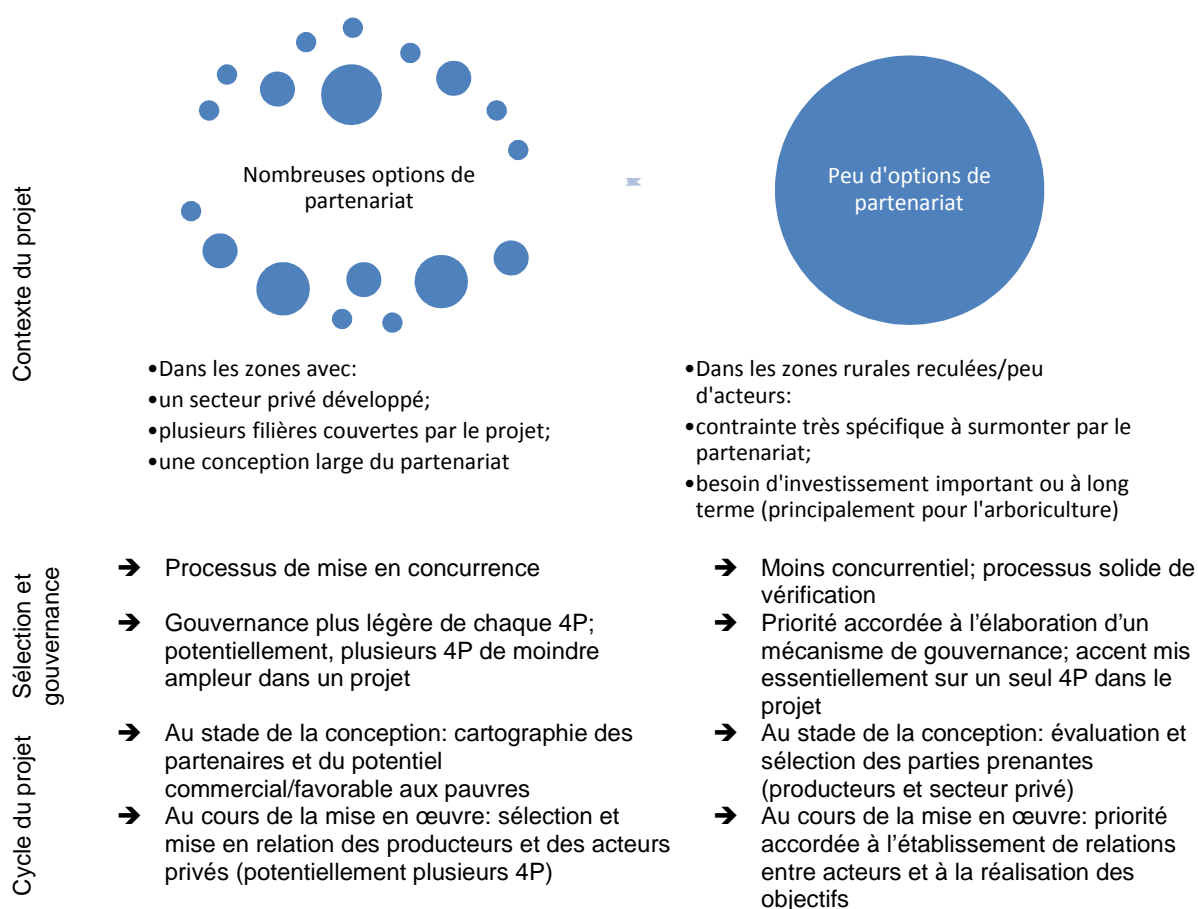


Figure 1. Comment le contexte influence la forme de partenariat public-privé-producteurs (4P)

Éléments et conception des 4P dans les projets du FIDA

Concevoir un partenariat efficace et véritablement bénéfique à toutes les parties est un processus difficile qui exige une analyse minutieuse de tous les éléments susceptibles de rendre le partenariat efficace, durable et fructueux. Pour atteindre cet objectif, il est important de répondre à une série de questions, dont certaines figurent dans l'encadré 1.

Pour plus d'informations, se reporter à la *Partnering Initiative's Partnering Scorecard*: <http://thepartneringinitiative.org/tpi-tools/the-partnering-agreements-scorecard/>.

Dans le reste de cette section, les réponses aux questions ci-dessus sont fournies comme autant de "composantes" de conception essentielles à la mise en place de 4P réussis. En effet, les éléments essentiels d'un 4P fructueux sont difficiles à présenter de manière séquentielle, puisqu'ils sont très intimement liés et que l'échelonnement des étapes varie selon le contexte et les partenaires concernés. La figure 2 et les paragraphes qui suivent résument ces composantes et les processus qui les constituent.

Encadré 1: Exemples de questions servant à guider la conception des 4P

1. Quelle est la nature du problème et pourquoi établissons-nous un partenariat?
2. Que cherche à accomplir le partenariat?
3. Qui sont les partenaires?
4. Quelles sont les incitations pour chacune des parties prenantes?
5. Que fera le partenariat et quand?
6. Comment le partenariat sera-t-il mis en œuvre?
7. Comment les partenaires communiqueront-ils?
8. Que faire en cas d'imprévu?



Figure 2. Composantes d'un 4P réussi

- Justifier clairement le bien-fondé du 4P doit être une priorité dès le départ.** Quelle est la nature du problème? Pourquoi un partenariat est-il nécessaire? Un 4P à part entière est-il nécessaire, ou une autre solution est-elle préférable? Quel est le but et quels sont les objectifs à atteindre? Dans quelle mesure les intérêts (incitations) des différents acteurs vont-ils dans le sens d'un objectif commun? Le partenariat répond-il à une demande durable du marché? Comment toutes les parties vont-elles tirer des bénéfices/avantages du partenariat? Justifier le bien-fondé d'un 4P exige d'évaluer les principaux défis et opportunités auxquels il répondra et les principales incitations pour que chaque acteur s'engage dans le partenariat de manière durable.
- Identification et sélection de partenaires appropriés pour le 4P.** Les partenaires peuvent être choisis soit à l'issue d'un processus de mise en concurrence ou d'une procédure rigoureuse de prospection et de vérification. Ce processus doit aussi circonscrire dès le départ les besoins en renforcement des capacités des partenaires (en particulier les producteurs) de manière à leur permettre de jouer le rôle qu'ils sont censé assumer au sein du partenariat. Dans certains projets financés par le FIDA, les partenaires du secteur privé ont déjà été choisis par le gouvernement, soit au moyen d'un protocole d'accord du FIDA ou grâce à des activités d'un projet passé¹⁰.
- Conduite d'une analyse de rentabilité du 4P.** Une fois que le bien-fondé d'un 4P a été clairement justifié et que les partenaires appropriés ont été identifiés et sélectionnés, l'analyse de rentabilité du partenariat doit être élaborée et mise en forme. À cette fin, il convient que producteurs et entreprises négocient et s'entendent sur le modèle d'affaires qui scellera leur partenariat. Il peut s'agir d'un dispositif d'agriculture contractuelle, d'un mécanisme de production en sous-traitance, d'un régime d'actionariat de coentreprise, d'un accord d'approvisionnement informel ou d'un modèle coopératif. D'autres partenaires participant à la filière doivent également être inclus dans le partenariat.
- Mobilisation de financements publics et privés.** L'analyse de rentabilité d'un 4P doit tenir compte de toutes les ressources financières nécessaires pour garantir la réussite du partenariat, y compris: les services et les biens publics (comme le transport, les infrastructures de marché, la formation et le renforcement des capacités); les biens semi-publics (comme les actifs collectifs de production ou de

¹⁰ Dans ce cas, le point de départ est la mise en place du partenariat et des mécanismes de gouvernance, en mettant désormais l'accent sur la négociation des responsabilités de chaque partenaire et le partage des risques et avantages.

transformation destinés aux petits producteurs); ainsi que les fonds de roulement privés et les actifs des producteurs et des partenaires privés. Le principe essentiel du modèle 4P consiste à utiliser les fonds publics fournis par les gouvernements et le FIDA pour mobiliser des financements et des investissements du secteur privé financier et agroalimentaire et des producteurs eux-mêmes, l'objectif étant d'assurer la viabilité financière à long terme du 4P.

- e) **Négociation des rôles et des responsabilités** L'établissement d'un partenariat exige du temps pour instaurer la confiance entre les partenaires, comprendre les forces et les faiblesses de chaque partenaire et apprendre à interagir plus efficacement. Ceci est particulièrement important au début d'un 4P, mais l'engagement doit être continu; un réajustement après deux ou trois cycles économiques est habituellement nécessaire. Au cours du processus de négociation, les partenaires doivent s'entendre sur leurs rôles et responsabilités respectifs, y compris la part des risques et des avantages de chaque partenaire.
- f) **Les mécanismes de gouvernance d'un 4P: résolution des différends, règles de communication et gestion des risques.** Cette composante implique la mise en place des organes décisionnels internes et des règles internes que tous les partenaires du 4P (y compris le secteur public et les bailleurs de fonds) s'engagent à respecter tout au long du partenariat afin de faire face aux circonstances imprévues et d'orienter le 4P vers la réalisation de ses objectifs. La gouvernance doit également inclure un mécanisme de règlement des différends et des mesures d'atténuation des risques. Dans une certaine mesure, le mécanisme de gouvernance est un des résultats du processus de négociation, mais il n'est pas rare qu'il exige d'autres ajustements au cours de la mise en œuvre.
- g) **Un mécanisme de S-E mesurant les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs définis et la viabilité du model économique** doit également être convenu et mis en œuvre. Un S-E efficace sert aussi bien les besoins du projet du FIDA que l'analyse de rentabilité du 4P, en garantissant une mise en œuvre harmonieuse et durable. Un bon mécanisme de S-E mesure les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs fixés et met en garde les partenaires des écarts par rapport à leurs objectifs.

La publication de l'IDS/FIDA 2015 souligne l'importance de ces composantes: elle identifie huit éléments facilitateurs des 4P réussis dans les filières agricoles (voir l'annexe 1). Les sections suivantes examinent en détail les sept composantes décrites ci-dessus.

Justifier clairement le bien-fondé du 4P

Pour un gouvernement ou un bailleur de fonds, le point de départ d'un 4P doit être de comprendre comment un partenariat pourrait contribuer au développement économique et améliorer les moyens de subsistance des groupes cibles du FIDA. Il est important de répondre à la question: qu'apporte ce 4P au groupe cible du FIDA qu'aucun des partenaires ne peut fournir en intervenant de manière indépendante? La justification du 4P doit démontrer les avantages du partenariat et son potentiel pour assurer la durabilité et obtenir des résultats à plus grande échelle.

L'une des approches possibles consiste à identifier tous les obstacles majeurs (comme le manque de technologie, d'intrants, d'accès au marché ou de financement) que les groupes cibles du FIDA ont besoin de surmonter et à déterminer comment le 4P peut les aider à y parvenir. Dans l'idéal, on mettra en place un processus participatif dans lequel les obstacles seront identifiés par les acteurs principaux (avec l'appui de facilitateurs) et analysés afin de comprendre les causes profondes et les solutions possibles. Le même processus doit servir à identifier les possibilités (par exemple les nouveaux produits et la nouvelle demande du marché) et comment elles peuvent être exploitées dans le partenariat. Le tableau 1 ci-dessous présente une vue d'ensemble de la justification fournie pour les quatre cas analysés dans l'étude de l'IDS/FIDA.

Tableau 1 – Justification du 4P fournie pour les quatre cas analysés dans l'étude de l'IDS/FIDA (2015)

	Ghana	Indonésie	Rwanda	Ouganda
Contraintes des petits producteurs à lever	Accès au financement et à la technologie; organisation de producteurs	Accès à la technologie; organisation de producteurs	Accès au marché; organisation de producteurs	Accès au financement et au marché; organisation de producteurs
Rôle des partenaires du secteur privé	Fourniture de technologie (Nestlé) et circuit de commercialisation (modèle d'agrégation) pour obtenir des financements	Fourniture de technologie (Mars)	Circuit de commercialisation par le biais d'investissements dans une usine de transformation; assistance technique	Fourniture de technologie et circuit de commercialisation par le biais d'investissements dans une usine
Rôle du projet financé par le FIDA	Établissement de plateformes villageoises; facilitateur de financement (ONG); appui aux filières par le biais de petits investissements	Effet de levier politique avec le gouvernement; transposition à plus grande échelle de la technologie du secteur privé par le biais des services de vulgarisation publics	Financement des investissements pour le compte des petits producteurs; assistance technique aux producteurs	Vulgarisation ciblant les petits producteurs; soutien à la création d'organisations représentant les producteurs; soutien au financement des intrants

Source: IDS/FIDA, 2015.

Comme l'indique l'étude de l'IDS/FIDA: "Comprendre les contraintes et les solutions possibles de 4P ne suffit pas. Les hypothèses qui sous-tendent les solutions doivent également être identifiées et leur faisabilité vérifiée." L'étude de l'IDS/FIDA note également que des hypothèses initiales erronées à propos des éléments clés des partenariats peuvent diminuer considérablement la probabilité d'atteindre les objectifs attendus et donc le caractère durable du partenariat lui-même.

L'un des facteurs importants à prendre en considération pour justifier le bien-fondé d'établir un 4P est la mesure des intérêts des partenaires potentiels à s'aligner sur une "vision commune" dans le but ultime d'accroître durablement la rentabilité de chaque acteur. Il est important de veiller à ce que le 4P soit véritablement avantageux pour tous afin que chaque acteur en profite et soit incité à contribuer à sa réussite à long terme.

Enfin, l'économie politique (y compris les groupes d'intérêts qui s'opposent au changement) et les contraintes politiques et réglementaires pesant sur l'investissement privé sont des critères importants à considérer quand on évalue le bien-fondé et la viabilité d'un 4P. Dans certains pays, la mise en œuvre de changements de politique dans certains secteurs "sensibles" (par exemple, sucre, riz, produits laitiers et viande) peut constituer un préalable indispensable pour susciter l'intérêt du secteur privé dans les 4P. Par exemple, pour le secteur privé, l'établissement de partenariats avec des gouvernements et des bailleurs de fonds peut constituer une stratégie visant à atténuer les risques d'expropriation.

Identification et sélection de partenaires appropriés pour le 4P

Les partenaires d'un 4P peuvent être identifiés et sélectionnés selon deux modalités: i) sélection avec mise en concurrence et ii) sélection directe. Chacune a des avantages et des inconvénients. La première est plus transparente, en permettant dans l'idéal de toucher un nombre plus important de partenaires potentiels (le projet peut ne pas connaître toutes les entités privées disponibles ou intéressées) et est moins vulnérable à des activités "d'acquisition de rentes". La seconde est plus rapide, ce qui permet plus facilement de s'appuyer sur les relations existantes et d'éviter les processus de sélection lents et coûteux. Toutefois, cette modalité peut être vulnérable aux activités d'acquisition de rentes. Il se peut aussi que ce soit la seule option disponible: i) dans la zone du projet (par exemple parce que le nombre d'entreprises y est limité); ii) dans les cas où un partenaire

privé a déjà été identifié et présélectionné par le gouvernement; ou iii) lorsqu'un 4P est développé à l'initiative d'une entreprise privée. Pour faciliter une large participation, il est recommandé soit de cartographier l'ensemble du secteur et de rechercher activement des entreprises, soit de largement diffuser tout appel à mise en concurrence.

Processus de mise en concurrence recourant à des plans d'affaires. Le processus de mise en concurrence visant à identifier des 4P viables par le biais de plans d'affaires doit inclure le lancement d'un appel à propositions pour des plans d'affaires de 4P auprès des organisations de producteurs et des entreprises privées intéressées. Les plans d'affaires de 4P doivent ensuite être examinés, évalués et sélectionnés suivant un ensemble de critères d'admissibilité et de sélection préétablis (voir encadré 2).

Cette section est basée sur le mécanisme de 4P simplifié décrit dans la note conceptuelle de PTA consacrée aux 4P¹¹. Le processus, qui a déjà été appliqué dans certains projets, implique: i) la réception et présélection de simples propositions d'affaires au regard d'un ensemble de critères d'éligibilité; ii) la transformation des propositions éligibles en plans d'affaires à part entière; et iii) la sélection finale des plans d'affaires en fonction des critères de sélection. Souvent, les équipes des projets financés par le FIDA donnent des conseils techniques au cours de la deuxième étape.

Lors de la préparation de la sélection des partenaires d'un 4P et des propositions de plan d'affaires, il est essentiel d'identifier une institution disposant de compétences appropriées pour gérer le processus de sélection. Le processus d'évaluation des plans d'affaires soumis par des partenaires - en particulier les aspects liés à la viabilité financière, à la participation communautaire et à la rémunération - est complexe car leur contenu repose sur un certain nombre d'hypothèses. Une approche recommandée pour évaluer des plans d'affaires consiste à s'appuyer sur un comité indépendant d'experts techniques; cette méthode a été testée dans un certain nombre de projets financés par le FIDA, avec des résultats positifs. Un prestataire de services spécialisé peut aussi remplir cette fonction.

Encadré 2. Critères d'éligibilité et de sélection des partenaires d'un 4P

- Un savoir-faire et une expertise technique reconnus liés au produit et aux services sélectionnés (exigence essentielle)
- La volonté d'investir des ressources humaines et financières dans le 4P
- L'adhésion et l'engagement des petits producteurs impliqués dans le plan d'affaires du 4P concrétisés par un accord formel (par exemple un contrat)
- Les pratiques de production de l'entreprise et celles de ses petits producteurs fournisseurs sont respectueuses de l'environnement et conformes aux normes sociales (travail, égalité des sexes)
- La stratégie du partenaire n'est pas simplement axée sur les bénéfices à court terme, mais sur des relations d'affaires à long terme et viables avec les producteurs; elle fait partie intégrante de son modèle d'affaire plutôt que d'être une initiative de RSE
- Les producteurs sont prêts à s'engager dans des relations commerciales stables et continues avec des partenaires du secteur privé, au lieu de rechercher de façon opportuniste le meilleur acheteur chaque saison
- Expérience avérée ou engagement formel du secteur privé à établir des partenariats commerciaux avec de petits producteurs
- Dans le cas d'entreprises internationales, capacité à travailler en partenariat avec les entreprises agroalimentaires et les sociétés locales

Source: Note conceptuelle de PTA consacrée aux 4P (2015)

¹¹ http://www.ifad.org/partners/4p_concept_note.pdf

Sélection directe: cadrage, prospection et mise en relation. Un processus de mise en concurrence impliquant un appel à propositions peut être trop lourd si les capacités des agences d'exécution nationales sont faibles, ou si une pénurie d'acteurs du secteur privé complique le processus concurrentiel (voir la figure 1). Dans ce cas, l'autre solution consiste à effectuer une prospection et un ciblage à partir d'une carte des acheteurs actuels et potentiels sur le marché ou dans la filière (souvent en confiant la tâche à un prestataire spécialisé). L'idéal serait que celle-ci s'appuie sur une cartographie préliminaire effectuée pendant la phase de conception du projet dans le cadre de l'étude du marché et des filières.

La cartographie des entreprises agroalimentaires peut commencer par les chambres de commerce ou les institutions apparentées telles que les fédérations nationales de produits (par exemple les associations du café ou du cacao). Le but est d'obtenir une vue d'ensemble des entreprises opérant dans une filière ou sur un marché donné. Il est aussi possible d'organiser un "événement de mise en relation" d'entreprises, tel que celui qui s'est tenu récemment au Vietnam avec le Vietnam Business Challenge Fund et l'initiative Inclusive Business Accelerator¹². Ces événements donnent la possibilité aux entreprises privées et aux organisations de producteurs de prendre directement contact les unes avec les autres.

Si la cartographie initiale permet d'identifier des multinationales ou des PME, des vérifications préalables seront nécessaires pour évaluer la capacité et la fiabilité de l'entreprise sélectionnée. Dans le cas d'une multinationale, le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM) du FIDA peut aider en effectuant des vérifications préalables et en fournissant des informations sur sa réputation et son standing international; PRM peut aussi établir les premiers contacts avec l'entreprise¹³. Si l'entreprise a déjà été présélectionnée par le gouvernement ou si elle a déjà été approchée par le FIDA, les vérifications peuvent être effectuées par PRM et le groupe de travail de vérification du FIDA.

De même, les organisations de producteurs doivent être évaluées pour déterminer si elles feraient des partenaires commerciaux fiables pour l'entreprise privée sélectionnée dans un 4P. PTA est en train de préparer une Note pratique sur le développement d'organisations paysannes efficaces pour un engagement durable avec le secteur privé, qui décrira en détail les types d'organisations paysannes les plus adaptées dans diverses circonstances, les modalités de 4P et les types de modèles d'affaires¹⁴.

Conduite d'une analyse de rentabilité du 4P

Types de modèles d'affaires. Une fois que le bien-fondé d'un 4P a été clairement justifié et que les partenaires appropriés ont été identifiés, l'analyse de rentabilité du partenariat doit être élaborée et mise en forme. À cette fin, le type de modèle d'affaires¹⁵ retenu par les partenaires du secteur privé (producteurs et entreprises privées) est essentiel afin de garantir une activité commerciale efficace et rentable pour toutes les parties. Le type de modèle d'affaires dépend de la nature: du produit (denrées périssables, produits en vrac, produits différenciés, etc.); des partenaires (producteurs, acheteurs, transformateurs, exportateurs, etc.); et du marché final (voir l'encadré 3).

Par exemple, un modèle d'affaires concerté et fortement intégré (par exemple l'agriculture contractuelle) est plus fréquemment employé avec des denrées périssables, comme les fruits et légumes frais, les produits laitiers et la viande vendus sur les marchés de détail formels (par exemple les supermarchés), qui exigent une livraison continue et régulière, une traçabilité et des normes rigoureuses de sécurité sanitaire des aliments. Il en va de même pour les cultures de rente qui sont vendues à un client spécifique entretenant des liens exclusifs avec plusieurs producteurs (comme c'est le cas avec l'huile de palme en Ouganda et le thé au Rwanda). Dans de tels cas, les modèles d'affaires verticalement intégrés tels que l'agriculture contractuelle et les mécanismes de production en sous-traitance peuvent être un choix naturel. Dans un cas comme dans l'autre, le modèle d'affaires est contraignant pour les partenaires, qui deviennent dépendants les uns des autres: les producteurs n'ont qu'un seul acheteur pour leurs produits, tandis que l'entreprise a besoin d'eux pour obtenir la matière première nécessaire pour rentabiliser son activité de transformation.

Cette interdépendance entre les producteurs et les entreprises privées suscite quelques inquiétudes chez les praticiens du développement, car les producteurs peuvent se retrouver "captifs" d'une relation d'affaires

¹² <https://iba.ventures/vietnam/vbcf/>

¹³ Voir FIDA – PB/2014/09: Due diligence process for corporate private-sector partnerships.

¹⁴ Œuvrer aux côtés des organisations paysannes pour un développement plus efficace des petites exploitations.

¹⁵ "Un modèle d'affaires est la manière dont une entreprise crée et capture de la valeur au sein d'un réseau commercial de producteurs, de fournisseurs et de consommateurs" (MIT Sloan School of Management) <http://process.mit.edu/info/eModels.asp>.

exclusive. Dans la mesure où ils constituent la partie la plus vulnérable du partenariat, les producteurs sont exposés à un niveau de risque plus élevé en cas de choc externe, à moins que des stratégies d'atténuation appropriées soient mises en place (voir la section sur la gestion des risques). Cependant, du point de vue d'une entreprise privée, il est important de reconnaître que les ventes parallèles – dans lesquelles les producteurs vendent leurs produits en dehors du partenariat pour profiter des prix plus élevés offerts par d'autres acheteurs – est un risque majeur avec les modèles intégrés.

Inversement, lorsque la concurrence entre les acheteurs est suffisante et que les capacités des producteurs sont bonnes (par exemple des organisations paysannes bien établies), le modèle d'affaires peut être moins intégré et fondé sur une relation plus horizontale entre les partenaires (comme c'est le cas avec le maïs au Ghana). Ce modèle est beaucoup moins contraignant et les acteurs ont une plus grande marge de manœuvre pour choisir leurs partenaires et diversifier leurs relations commerciales.

Encadré 3. Trois types de modèles d'affaires

Modèles d'affaires horizontaux reposant sur des accords essentiellement informels: dans des modèles de ce type, un projet appuyé par le FIDA facilite une relation d'approvisionnement entre les producteurs organisés et un ou plusieurs acheteurs privés (par exemple, des commerçants, des transformateurs agro-alimentaires, des agrégateurs) au niveau local. Ces modèles d'affaires reposent souvent sur des mécanismes de coordination locaux pour établir la confiance entre les acteurs de la filière plutôt que des contrats ou des accords écrits. Par exemple, dans le Programme de promotion de la croissance rurale dans le Nord (NRGP) du Ghana, la création d'organisations paysannes et la promotion de plateformes locales pour les filières (appelées comités de district des filières) ont permis de réunir tous les acteurs de la filière maïs. Le projet a non seulement mis en place des filières commerciales pour les producteurs, mais il a aussi amélioré l'accès à la formation, aux intrants et à la technologie grâce à un système de crédit sans échange de monnaie liquide¹⁶. Ce modèle exige des producteurs bien organisés (ou des réseaux comme des associations ou des fédérations régionales) disposant des capacités et du pouvoir de négociation nécessaires pour collaborer avec d'autres acteurs des filières. On trouve de bons exemples de projets du FIDA dans lesquels des organisations paysannes sont fortes et capables d'interagir avec d'autres acteurs des filières au Guatemala, au Nicaragua et au Paraguay.

Modèles d'affaires intégrés verticalement avec des accords formalisés: dans ces modèles d'affaires, l'entreprise privée et les producteurs (ou leurs organisations) concluent un contrat formel (écrit). Les contrats peuvent varier selon les normes de l'entreprise, le pays, le produit et d'autres facteurs, et peuvent varier de contrats de production saisonniers informels entre un acheteur et des producteurs, à des mécanismes de production en sous-traitance entièrement intégrés. Ces mécanismes sont similaires au Projet de développement de la production d'huile végétale (VODP) en Ouganda, où une plantation mère a d'abord été créée par le transformateur pour compléter son approvisionnement par le biais de contrats passés directement avec les producteurs locaux. Un arrangement similaire est en cours de négociation par une usine et des producteurs de canne à sucre dans le Programme de développement communautaire durable et d'appui à l'infrastructure sucrière de Bagamoyo, en République-Unie de Tanzanie.

Modèle de coentreprise incluant des investissements dans des installations communes: dans les deux modèles d'affaires précédents, le rôle des producteurs se limite à approvisionner une ou plusieurs entreprises privées. Cette situation a des incidences sur leur rapport de force avec l'acteur du secteur privé et le partage des avantages et des risques au sein du 4P. Pour établir une base de partenariat plus équitable entre producteurs et entreprises privées, un autre modèle d'affaires a été mis à l'essai dans certains projets financés par le FIDA. Ce modèle repose sur la promotion d'une coentreprise entre des producteurs et un investisseur privé. Son principe est que les producteurs ne sont pas simplement des fournisseurs, mais les actionnaires de la coentreprise et ont donc leur mot à dire dans la prise de décision. A titre d'exemple, on peut citer le Projet de développement des cultures de rente et d'exportation financé par le FIDA au Rwanda. Dans le contexte de la privatisation du secteur thé décidée par le gouvernement, le modèle de coentreprise a été encouragé pour gérer deux usines de transformation de thé. Les investisseurs privés détiennent entre 70% et 85% des actions dans les usines de transformation du thé, le reste ayant été acheté par l'État pour le compte de coopératives de producteurs de thé. Le but est d'encourager l'appropriation par les producteurs au sein du 4P et de leur donner la possibilité de bénéficier des dividendes¹⁷.

¹⁶ http://www.ifad.org/pub/market/brokering_dev/ghana.pdf

¹⁷ Pour de plus amples renseignements sur le projet rwandais: http://www.ifad.org/pub/market/brokering_dev/rwanda.pdf.

En règle générale, dans un partenariat, le partenaire principal (souvent l'entreprise privée) décide du type de modèle d'affaires qui sera suivi dans les premières années. Une fois que le modèle a été choisi par l'acteur privé, le partenaire public (l'équipe de projet, l'organisme d'exécution public ou le prestataire de services spécialisés externe) doit faire appel aux autres partenaires pour évaluer la faisabilité du modèle proposé. Dans cette analyse, il est aussi important d'évaluer la théorie du changement qui justifie le 4P et les rôles des différents acteurs en son sein. Ces quatre cas étudiés par l'IDS et le FIDA fournissent des exemples d'hypothèses irréalistes ayant eu un impact significatif sur les résultats. Au Rwanda, par exemple, la productivité des petits producteurs de thé était inférieure d'au moins 50% par rapport aux estimations avancées lors de la réalisation de l'analyse de rentabilité. Ce mauvais calcul a nui à la rentabilité des usines de transformation de thé, ainsi qu'à la capacité des producteurs à rembourser leurs crédits.

Analyse de rentabilité de 4P (plans). Les discussions relatives au modèle d'affaires du 4P doivent apparaître dans une analyse de rentabilité conjointe du 4P -- appelée plus communément « plan d'affaires » dans les projets financés par le FIDA -- qui doit inclure toutes les activités de renforcement des capacités et d'investissements nécessaires pour réussir le développement de la coentreprise des partenaires. Se reporter à l'annexe 4 pour un modèle de plan d'affaires de 4P.

Les activités susceptibles d'être financées par un projet financé par le FIDA sous la forme d'une contribution de contrepartie (ou une incitation à développer un 4P) sont:

- assistance technique et formation destinées aux producteurs, pour mettre en place des institutions, renforcer leurs capacités et adopter ou mettre à niveau leurs technologies afin de répondre aux besoins du marché;
- obtention ou renouvellement de certification pour se conformer aux normes de qualité de l'acheteur ou du marché final (par exemple bio, commerce équitable);
- services juridiques pour élaborer des accords de 4P et pour négocier et faire respecter les contrats;
- investissements dans des infrastructures et des équipements collectifs, semi-publics de production tels que des infrastructures de stockage, des entrepôts, des moyens de transport et du matériel post récolte pour le calibrage, le tri, le groupage et la transformation, à condition qu'au bout du compte, ils soient détenus et gérés par des groupes de producteurs;
- autres investissements à long terme requis par les producteurs pour renouveler leurs plantations ou investir dans de nouvelles plantations (plants d'arbres, systèmes d'irrigation dans les exploitations, etc.); et
- parts détenues par les petits producteurs dans les coentreprises avec des entreprises privées.

La sélection des analyses de rentabilité de 4P (plans) doit reposer sur: i) leur viabilité et leur niveau de contribution à l'amélioration des bénéfices pour les petits producteurs; et ii) les mécanismes de gouvernance et de responsabilisation établis pour le 4P. La gouvernance et la responsabilisation sont particulièrement décisives quand le partenaire privé est une multinationale, ou lorsque le 4P est de grande envergure. Les critères d'évaluation des plans d'affaires de 4P sont les suivants:

i) Viabilité et caractère favorable aux pauvres de l'analyse de rentabilité:

- valeur ajoutée du financement 4P demandé et vérification si, sans appui, l'entreprise privée procéderait à un investissement de la même échelle, au même endroit ou selon les mêmes normes. Le financement du 4P ne doit pas remplacer d'autres financements privés ou crédits commerciaux¹⁸;
- viabilité financière et durabilité du modèle d'affaires proposé dans les conditions actuelles (les hypothèses sont-elles réalistes?);
- mesure du niveau de représentation de l'organisation de producteurs au sein du partenariat;

¹⁸ Les donateurs sont de plus en plus passés au crible s'agissant de l'additionnalité des PPP et des 4P. Il est donc important d'effectuer une analyse de rentabilité du financement des activités et des investissements avec des fonds publics.

- pourcentage du coût total du plan d'affaires du 4P (y compris les investissements, les fonds de roulement et l'assistance technique) couvert par l'entreprise privée et les organisations de producteurs avec leurs fonds propres ;
- nombre de petits producteurs atteints (y compris l'équilibre entre les sexes) et estimation de l'augmentation du volume de produits achetés¹⁹;
- coût en fonction du nombre de petits producteurs atteints ou d'autres bénéficiaires;
- aspects du modèle d'affaires proposé favorables aux petits producteurs : durée, transparence du mécanisme de fixation des prix, caractère satisfaisant des modalités de paiement, mesures d'atténuation des risques et transfert de valeur vers la production; et
- engagement de l'entreprise privée de préserver les droits fonciers des producteurs.

ii) Gouvernance et mécanismes de responsabilisation:

- lorsqu'il y a lieu, le consentement libre, préalable et éclairé des communautés locales est obtenu et les membres de la communauté (en particulier les femmes) sont inclus dans le processus d'élaboration du plan d'affaires;
- un mécanisme de réclamation est mis en place pour régler les différends entre les parties, qui inclut un arbitrage indépendant;
- les informations touchant aux contrats de 4P, aux conventions d'actionnariat et aux investissements sont rendues publiques; et
- un système de S-E est établi pour mesurer les effets et l'impact du 4P sur les moyens de subsistance.

Mobilisation de financements publics et privés

Comme l'a confirmé la Conférence sur le financement du développement qui s'est tenue en juillet 2015 à Addis Abeba, il est généralement admis dans le secteur du développement que le moyen le plus efficace d'allouer des ressources publiques qui tendent à s'amenuiser, et de maximiser leur impact sur le développement, consiste à mobiliser des investissements privés en faveur du développement. Comme indiqué dans la section I ci-dessus, les 4P sont considérés comme un instrument précieux pour transposer à plus grande échelle les résultats obtenus en matière de développement, par le biais de partenariats avec le secteur privé.

Les fonds publics, acheminés par l'intermédiaire de projets financés par le FIDA, ou directement attribués par les gouvernements, sont importants pour combler les déficits de financement liés **aux infrastructures publiques, à la formation et au renforcement des capacités**, ou aux biens semi-publics tels que les **biens collectifs de production ou de transformation**. L'encadré 4 ci-dessous illustre davantage ce point par le biais du mécanisme du plan d'affaires de 4P.

¹⁹ Il est aussi important de disposer d'éléments démontrant sans ambiguïté la valeur ajoutée pour éviter le financement d'un plan "de routine".

Encadré 4. Le mécanisme de plan d'affaires du 4P, une innovation institutionnelle qui attire des partenaires du secteur privé

Les plans d'affaires du 4P destinés au développement de filières agricoles peuvent constituer de puissants outils pour attirer les investissements privés dans les maillons de la production des petits producteurs et de la commercialisation qui ne seraient pas rentables sans un appui public. Les ressources publiques et celles des bailleurs de fonds peuvent inciter le secteur privé à inclure les petits producteurs comme fournisseurs de matières premières ou comme consommateurs "du bas de la pyramide". Ces fonds peuvent aussi financer, sur la base d'un processus concurrentiel, des plans d'affaires soumis conjointement par les entreprises privées et les organisations de producteurs, dans lesquels les deux parties s'engagent à investir et à partager les risques et les avantages.

L'utilisation de ressources publiques est justifiée si l'on fait valoir que l'objectif des fonds investis par le biais du 4P est de résoudre un dysfonctionnement du marché caractérisé par le fait que travailler avec des petits producteurs comporte des risques et des coûts de transaction élevés. On peut utiliser des dons de contrepartie (ou des prêts à des conditions favorables) pour financer les coûts de démarrage de ces partenariats et lier les plans d'affaires à des objectifs de production. Cependant, une fois que les coûts de démarrage des 4P sont couverts, les partenaires (c.-à-d., les producteurs, le secteur privé et les acteurs publics) doivent soutenir et transposer à plus grande échelle le partenariat sur le long terme.

Pour plus d'informations, se reporter à la note 6 et à la note conceptuelle de PTA consacrée aux 4P.

Les analyses de rentabilité de 4P décrites dans les sections précédentes sont des mécanismes importants pour mobiliser des fonds privés et publics. En fait, les analyses de rentabilité de 4P sont conçues pour profiter de débouchés viables et offrir des avantages à toutes les parties concernées. Si cela est confirmé, les analyses de rentabilité de 4P doivent être bancables pour pouvoir être financées par diverses sources, dont: i) les partenaires privés (par exemple par le biais de mécanismes de financement des filières); ii) d'autres acteurs privés des filières (tels que les fournisseurs d'intrants); iii) les investisseurs nationaux ou internationaux; iv) les institutions financières nationales formelles et informelles; et v) les petits producteurs (par le biais de leur épargne, de contributions en nature ou de transferts de fonds).

Toutes les sources possibles de financement privées et publiques doivent être identifiées lors de l'élaboration de l'analyse de rentabilité du 4P et celle du plan d'affaires. De plus, les contributions provenant de chaque source doivent être calculées pour chaque poste budgétaire du 4P (tels que la formation, les services de vulgarisation, les fonds de roulement pour les intrants, les coûts opérationnels et les capitaux d'investissement destinés aux actifs productifs). À cette fin, l'unité de gestion du projet ou le prestataire de services jouant le rôle d'intermédiaire pour l'établissement du 4P doit aider les partenaires du 4P à préparer leur plan d'affaires selon des normes techniques rigoureuses compatibles avec celles que les investisseurs et le secteur financier ont définies. En parallèle, il convient de prospecter les investisseurs potentiels et de consulter les institutions financières pour comprendre leurs conditions et modalités de financement du plan d'affaires du 4P avec leurs propres fonds. Les exigences en garanties et les risques doivent être pris en considération et des mesures d'atténuation déterminées. Dans certains pays, des événements ont été organisés pour présenter officiellement les partenaires et les plans d'affaires de 4P à d'éventuels financeurs, avec des résultats prometteurs. Ce concept est actuellement mis à l'essai dans l'initiative pilote 4P financée par un don du FIDA.

Négociation: définition des rôles et responsabilités

Les négociations du 4P sont souvent facilitées par le FIDA, un projet financé par le FIDA ou une tierce partie recrutée par le FIDA à cette fin (facilitateur ou courtier de 4P). Elles doivent conduire à une compréhension mutuelle des attentes, des capacités et des responsabilités de toutes les parties et instaurer une confiance mutuelle entre des parties qui ne sont pas habituées à travailler en partenariat (sont inclus non seulement les producteurs et les entreprises privées, mais aussi les gouvernements et le secteur public).

Le rythme de participation du secteur public doit être suivi de près pour éviter les manques, les retards et les longues négociations qui peuvent être source de frustration pour les homologues du secteur privé. Dans la mesure où les entreprises privées ont l'habitude d'agir rapidement dans un environnement économique très dynamique, il est également important de maintenir leur motivation et de les sensibiliser à la lenteur des procédures du secteur public. Pour réduire les tensions, il convient de gérer les attentes des deux parties et ces dernières doivent être tenues informées des agendas, des échéances, et de tout retard prévisible. Le processus peut être rendu plus efficace en commençant par se mettre d'accord sur l'essentiel pour s'occuper des détails plus tard.

La durée et la complexité de ces processus peuvent varier considérablement. Avant de boucler l'accord tripartite de 4P pour le VODP en Ouganda, le FIDA, le gouvernement et la société Bidco Uganda Limited ont négocié pendant plusieurs années. D'autres négociations ont également été nécessaires avec les petits producteurs, les propriétaires fonciers qui vendaient ou louaient les terres et d'autres parties prenantes. Les accords d'agriculture sous contrat peuvent prendre moins de temps; mais assurer une participation véritable des petits producteurs exige généralement qu'on y consacre du temps pour comprendre quelles conditions ils doivent accepter.

Dans les négociations entre producteurs et acheteurs, l'objectif est de faciliter un processus qui inspire confiance et donne accès à l'information à toutes les parties concernées. De cette façon, il est possible de parvenir à un accord sur les points essentiels, tels que: i) un mécanisme de fixation des prix clair et transparent; ii) les modalités de paiement; iii) les exigences concernant la quantité et la qualité des produits (qui peuvent aussi être différenciés par prix); iv) le calendrier de livraison et les modalités de collecte; v) un mécanisme de préfinancement de la production facilité par l'acheteur; et vi) les services de conseils techniques que doit fournir l'acheteur. Ces éléments peuvent être inclus dans des accords verbaux ou écrits selon le pays, le produit et les acteurs impliqués. Si formaliser par écrit ces accords a un coût (par exemple celui des conseils juridiques), cela renforce généralement le respect de ces accords²⁰.

Par exemple, dans le cas du VODP en Ouganda, le prix est déterminé en toute transparence suivant une formule (incluse dans l'accord tripartite), qui tient compte du cours de l'huile de palme brute sur le marché international, du taux d'extraction de l'huile, de la qualité des régimes de fruit frais (RFF) et du coût de transformation de l'huile²¹. Un comité de fixation des prix des RFF se réunit tous les mois pour revoir le prix des fruits des producteurs en fonction de la formule. Un autre comité se réunit régulièrement pour revoir le prix des intrants et des services fournis aux producteurs à crédit²².

Le tableau 2 présente un résumé utile des éléments fondamentaux à prendre en considération pour négocier un contrat type. Il s'agit d'un extrait du manuel d'agriculture contractuelle (Contract Farming Handbook, 2014) développé par l'agence de développement allemande, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ). L'avantage que retirent les petits producteurs de l'agriculture contractuelle dépend de facteurs comme le partage des risques, la fixation des prix et le contexte (par exemple si les petits producteurs ont des solutions alternatives). Les conditions de la réussite ne sont pas uniformes: chaque équipe de projet doit soigneusement examiner ces questions et inclure des clauses de retrait dans l'éventualité où leurs conditions ne donneraient pas les résultats attendus pour les groupes cibles du FIDA.

²⁰ L'application juridique peut encore constituer un problème dans de nombreux pays: il est encore difficile pour de grandes entreprises de poursuivre en justice de petits producteurs et vice versa.

²¹ Souvent, dans ces cas, tout est dans les détails. Par exemple, la formule s'exprime sous la forme: $RFF = (H/J) \times K$. RFF est le prix à la production par tonne de RFF de qualité standard; H est le prix départ moulin de l'huile de palme brute; K est le taux d'extraction de l'huile par tonne; et J est une constante. Normalement, le taux d'extraction de l'huile varie entre 18% et 23% et est très sensible à la qualité du RFF récolté et à la vitesse et l'efficacité de la livraison au moulin après la récolte. La constante reflète les coûts impliqués dans la transformation de l'huile de palme et est normalement comprise dans une fourchette allant de 1,15 à 1,25, selon l'efficacité de la gestion du moulin. Bidco, le transformateur privé en Ouganda, applique une constante de 1,25, qui est le maximum dans le taux habituel, ce qui lui donne la part la plus élevée possible et une marge supérieure de 9% par rapport à 1,15. Cela peut se justifier au regard des conditions locales, mais montre la complexité de ces formules.

²² Pour plus de détails, voir l'étude de cas de l'Ouganda: http://www.ifad.org/pub/market/brokering_dev/uganda.pdf.

Tableau 2. Spécification type d'un contrat (d'après le manuel de la GIZ, 2014)

Parties contractantes	<p>Du côté fournisseur, le contrat peut être signé par des producteurs à titre individuel. On veillera tout particulièrement à assurer la participation des femmes.</p> <p>Il doit y avoir une certaine cohérence dans la filière: les contrats doivent inclure des acteurs de différents maillons.</p>
Durée du contrat	<p>Selon les caractéristiques de la culture, il peut inclure: i) un contrat saisonnier; ou ii) un contrat plus long pour les cultures pérennes (avec la possibilité de renégocier).</p>
Spécifications de qualité	<p>Exige une définition claire : i) de la variété/semence ou du calibre requis; ii) des critères et de la méthode d'évaluation de la qualité (y compris la résistance); iii) des procédures de contrôle qualité (quand, où, par qui, etc.); iv) des coûts externes (laboratoires, etc.); et v) des conséquences de la non-conformité (rejet, réduction de prix).</p>
Spécifications de quantité	<p>À savoir: i) quota d'approvisionnement pour chaque fournisseur ou groupe de producteurs, prenant en compte la taille de l'exploitation, le système d'exploitation et les besoins des ménages; ii) accord sur une part minimale pour permettre aux producteurs de maintenir d'autres circuits commerciaux (par exemple livraison de 70% des semences, le reste étant réservé à d'autres marchés ou à la consommation); et iii) calendrier des livraisons permettant une utilisation efficace des installations de transformation et de transport des acheteurs (date de plantation, irrigation, etc.).</p>
Spécifications de production	<p>Inclure une explication des pratiques culturales à appliquer (par exemple bonnes pratiques agricoles), susceptibles de nécessiter une description détaillée annexée au contrat.</p> <p>En règle générale, l'acheteur réclame le droit d'inspecter les champs pour évaluer la conformité aux pratiques convenues (surtout si l'acheteur fournit les intrants et veut s'assurer de leur bonne application).</p>
Spécifications de récolte et de livraison des produits	<p>À savoir: i) décisions sur les modalités de livraison et de transport des produits (à l'exploitation, au centre de collecte, à l'unité de transformation); ii) répartition des tâches entre les producteurs et l'acheteur; et iii) exigences concernant les pratiques de traitement (récolte, collecte, calibrage, stockage, etc.).</p> <p>Si ces services sont fournis par l'acheteur ou un prestataire de services externe, les coûts peuvent être répercutés sur les producteurs (à négocier).</p> <p>Ces spécifications incluent également des dispositions pour l'utilisation des produits rejetés (voir l'encadré 18 dans le manuel de la GIZ).</p>
Spécifications de tarification	<p>Une formule de tarification transparente doit être expliquée aux producteurs, les informations sur les marchés doivent être mises à leur disposition et les effets de la dynamique du marché sur les prix contractuels doivent être expliqués (pour assurer qu'ils les comprennent et les acceptent).</p> <p>Des prix plancher sont parfois fixés par les pouvoirs publics ou par voie d'accord, souvent sur la base de mécanismes complexes.</p> <p>Une formule de prix forfaitaire doit être convenue par les parties au début de la saison ou à la conclusion du contrat. En général, elle se fonde sur le prix courant du marché ou les renseignements sur les tendances, et cadre avec les critères de qualité (on parle d'"indexation"), puisque la qualité est récompensée. Pour les quotas excédentaires, l'acheteur peut payer une prime.</p> <p>Une tarification modulable ou dynamique reflète la situation du marché. Le calcul des prix peut s'appuyer sur: i) les cours, locaux ou régionaux, en temps réel (cours au comptant ou légèrement supérieurs); ii) le cours des produits de base sur les marchés internationaux ou les cours de parité à l'importation et à l'exportation; iii) les cours saisonniers variables (échelle de prix); iv) les prix aux enchères; ou v) les prix en consignation. Avec la formule modulable, les prix peuvent aussi être librement négociés, selon le pouvoir de négociation des parties prenantes du contrat.</p> <p>Le régime de prix divisé se caractérise par un prix plancher payé à la livraison ou à la fin de la saison, et un dernier versement tenant compte du prix obtenu par l'acheteur au moment de la vente (partage des risques).</p>

La formule doit également garantir la transparence des coûts des services intégrés (fourniture d'intrants, assistance technique, crédits, etc.).

Pour pallier les lacunes de toutes ces formules de tarification, les contrats incluent souvent des éléments de chacun de ces trois facteurs tels que les coûts de production, les marges de profit, les coûts de transaction, la concurrence, les prix courants du marché, les cours des produits de base sur les marchés internationaux et les perspectives d'évolution des prix à long terme.

Spécifications de paiement

Si possible, l'accord doit prévoir des paiements échelonnés par tranches selon les besoins de liquidités des producteurs au cours de la saison. Des accords transparents montrent comment sont calculés les coûts de financement des intrants, les intérêts des crédits et l'assistance technique.

Les modes de paiement classiques incluent: le paiement en espèces (qui présente des risques de sécurité, mais que les producteurs préfèrent), les paiements par téléphones mobiles, et les virements bancaires, qui peuvent être possibles dans le cadre d'un accord tripartite avec une banque ou d'avances de fonds sur stocks (par exemple dans un système de warrantage). Par souci de transparence et pour renforcer la confiance, les paiements doivent être versés aux personnes individuelles et tenir compte des besoins particuliers des femmes.

Dans les contrats avec les intermédiaires, les paiements indexés à la performance sont fréquents (par exemple les dirigeants des points de collecte peuvent être récompensés pour la qualité). Notons qu'il est difficile pour l'acheteur final de s'assurer que la prime se répercute en aval pour motiver les producteurs.

Spécifications des services intégrés

Ces spécifications concernent: i) la fourniture (et le calendrier) des services non financiers (par exemple la livraison des intrants, les services de conseil, la formation, la préparation des terres, la récolte, le transport et la logistique); ii) les services financiers (fourniture de semences, engrais et produits phytosanitaires à crédit), y compris les taux d'intérêt et les mesures d'atténuation du risque de crédit; et iii) le recouvrement des coûts (voir les modalités de paiement ci-dessus).

Spécifications concernant le règlement des différends

Le contrat doit inclure un moyen de régler les différends contractuels: voie judiciaire, arbitrage ou médiation. En règle générale, une résolution à l'amiable des différends est préférable à l'engagement de poursuites judiciaires, en particulier pour les petits producteurs qui n'ont pas les moyens nécessaires pour faire appel à la justice.

Le mécanisme de règlement convenu doit être physiquement proche des producteurs et associer une personne respectée par toutes les parties (par exemple un chef traditionnel ou un représentant de la municipalité) et des représentants des producteurs et de l'acheteur.

Enregistrement

Dans certains pays, les contrats de production doivent être soumis à des organes statutaires pour vérifier si l'acheteur est enregistré ou a une expérience antérieure d'entrepreneur dans l'agriculture contractuelle.

Source: adapté de l'encadré 17 du manuel de la GIZ, 2014.

Les négociations aboutissent généralement par une entente sur les rôles et les responsabilités de chaque partie. Ces ententes peuvent varier dans leur forme et leur complexité. Par exemple, dans le cas du VODP en Ouganda, le 4P repose sur des accords: i) entre le gouvernement et une entreprise internationale, investissant dans une usine de transformation d'huile de palme dans le district de Kalangala; et ii) entre le gouvernement, l'entreprise nationale créée par l'investisseur international et un fonds fiduciaire représentant les producteurs. Dans le NRGP du Ghana, ont été conclus: i) un accord informel entre le projet et deux acheteurs finaux; ii) un mémorandum d'accord entre l'un de ces acheteurs et le gouvernement; et iii) un contrat d'achat formel entre les organisations de producteurs et un agrégateur, qui contient une clause sur le préfinancement de la production (crédit sans monnaie liquide).

A lire également:

- Sur les questions touchant à la création et la gestion des mécanismes de production en sous-traitance et à leurs facteurs de réussite, voir la fiche technique du FIDA-TechnoServe: *Out-grower Schemes – Enhancing Profitability* (2011)²³.
- Le manuel de la GIZ, *Manuel d'agriculture contractuelle: guide pratique de mise en relation entre les petits producteurs/productrices et les entreprises acheteuses à travers l'innovation de modèles d'affaires* (2013)²⁴ est utile pour comprendre les étapes et les activités nécessaires pour mettre en place des dispositifs d'agriculture contractuelle efficaces. Il résume également les spécifications qui doivent être incluses dans tout contrat de base.
- Le FIDA, l'Institut international pour l'unification du droit privé (UNIDROIT) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ont publié le *Guide juridique sur l'agriculture sous contrat* (2015)²⁵, qui détaille les aspects juridiques de l'agriculture contractuelle, y compris tous les éléments essentiels d'un contrat. Ce guide précise quelles sont les obligations des parties concernant la tarification, la quantité, l'évaluation de la qualité, la livraison et les modalités de paiement, les cas d'inexécution, les voies de recours en cas de manquement, la durée, la résiliation et le renouvellement, et le règlement des différends.
- Le FIDA et la FAO élaborent actuellement des modèles de meilleures pratiques pour les accords d'agriculture sous contrat couvrant divers produits et par pays. Ces modèles seront disponibles au Centre de ressources de la FAO sur l'agriculture contractuelle²⁶.
- L'initiative Inclusive Business Accelerator d'Endeva, la société de conseil Joyn-Coop et la GIZ ont produit *Growing Business with Smallholders: A Guide to Inclusive Agribusiness* (2012), qui inclut plusieurs études de cas intéressantes et un cadre conceptuel sur la façon de rechercher des débouchés commerciaux et de définir des modèles d'exploitation accordant leur place aux petits producteurs.

Mécanismes de gouvernance: résolution des différends, règles de communication et gestion des risques

Il arrive souvent que surviennent des désaccords sur les rôles et les responsabilités des diverses parties. S'ils ne sont pas résolus rapidement et de manière appropriée, ils peuvent conduire à des différends plus graves susceptibles de nuire au partenariat sur le long terme. Au cours des négociations, il convient donc d'établir un mécanisme de gouvernance approprié pour le 4P avec l'accord de toutes les parties. Celui-ci doit définir exactement les canaux de communication que doivent utiliser les parties entre elles pour répondre aux questions ou préoccupations. Il peut s'agir de réunions régulières de représentants, des intermédiaires neutres qui peuvent servir de médiateurs pour régler les problèmes, et des communications quotidiennes avec des responsables désignés pour représenter chacune des parties (par exemple le responsable de l'approvisionnement de l'entreprise et le dirigeant de l'organisation de producteurs). Ces différentes options peuvent toutes être résumées sous la forme d'un ensemble de règles sur lesquelles les parties se mettent d'accord au cours des négociations.

La gouvernance inclut également l'atténuation des différends. Il est préférable de régler les différends à l'amiable, car les petits producteurs n'ont souvent pas les ressources nécessaires pour obtenir une assistance et s'acquitter des frais de justice. Il est donc important de désigner des personnes respectées par toutes les

²³ <http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/technoserve.pdf>

²⁴ <https://www.giz.de/expertise/downloads/Contract-Farming-Manual-french.pdf>

²⁵ <http://www.unidroit.org/french/guides/2015contractfarming/cf-guide-draft20150403-f.pdf>

²⁶ http://www.fao.org/ag/ags/contract-farming/index_cf/fr/

parties pour jouer un rôle de médiateur en cas de différend (par exemple, des doyens ou des représentants municipaux), ainsi qu'un représentant de l'organisation de producteurs et du secteur privé. Dans l'idéal, le mécanisme de résolution des différends doit se trouver à proximité des producteurs.

La gouvernance de structures complexes telles que les 4P a un coût et la communication exige du temps. Réunir des informations et les mettre à disposition peut ne pas être une priorité pour toutes les parties. Cependant, pour instaurer et maintenir la confiance, les parties doivent se mettre d'accord sur les moyens de promouvoir la transparence et les consultations et prévoir des moyens suffisants pour y faire face. À ce propos, on peut citer comme bon exemple celui des comités de district des filières (CDF) mis en place par l'intermédiaire du NRGF au Ghana (voir l'encadré 5). Malgré tout, la durabilité de cette approche reste difficile puisque aucun mécanisme de financement clairement défini n'a été convenu pour soutenir ces comités au-delà de la fin du projet.

Encadré 5. Mécanisme de gouvernance: comités de district des filières (CDF) dans le NRGF au Ghana

Facilités par une ONG extérieure, les CDF ont été conçus pour garantir que les petits producteurs puissent avoir accès au crédit, à d'autres intrants et aux acheteurs finaux dans chaque district. Tous les acteurs des filières sont représentés au sein des CDF: organisations de producteurs (y compris les femmes), fournisseurs d'intrants, prestataires de services - tracteurs, agrégateurs locaux et acheteurs, le Ministère de l'alimentation et de l'agriculture (Unité de développement des districts), le Département des coopératives et les banques appartenant au réseau des banques communautaires et rurales (BCR). Le comité exécutif des CDF compte neuf membres bénévoles élus et quatre membres sans droit de vote représentant le Ministère de l'alimentation et de l'agriculture, l'Unité de développement des districts, le Département des coopératives et le réseau des BCR. Le comité exécutif gère toutes les activités du CDF : il élabore les budgets annuels des entreprises agricoles, examine tous les crédits à la production et approuve les demandes de crédits, et il sélectionne les fournisseurs d'intrants et les fournisseurs de services - tracteur à travers un système de crédit sans monnaie liquide. Le CDF sert également de forum pour les négociations de prix avec les agrégateurs.

Source: http://www.ifad.org/pub/market/brokering_dev/ghana.pdf

Identification et gestion des risques dans le cadre de la gouvernance: il est essentiel d'effectuer une analyse des risques rigoureuse et réaliste en partant du point de vue des différents partenaires au début de la planification du 4P, dans la mesure où la conception du partenariat peut soit augmenter soit réduire les risques. L'observation montre que, à moins que les risques ne soient correctement identifiés et atténués, le partenaire le plus faible (normalement les producteurs) en assume une part disproportionnée, ce qui peut affecter au bout du compte la durabilité du 4P. Dans le cas de l'Ouganda, les risques liés à l'incapacité des producteurs à rembourser leurs crédits ont été partiellement atténués en liant le remboursement des crédits aux rendements.

Au Rwanda, les hypothèses sur l'augmentation de la productivité du thé se sont révélées irréalistes et ont soulevé des doutes sérieux quant à la capacité des producteurs à rembourser leurs crédits. Une solide analyse des risques majeurs – notamment climatiques et de marché – ainsi que des mesures d'atténuation sont essentielles au stade de la conception du 4P. Cette analyse doit se traduire par des accords concrets lors de la négociation du modèle d'affaires et des contrats connexes²⁷. Outre la prise en compte des risques commerciaux, tous les 4P doivent respecter les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) du FIDA. Approuvées en 2014, ces procédures décrivent comment le FIDA abordera les impacts sociaux, environnementaux et climatiques associés à ses projets et programmes. Une analyse en fonction des PESEC est nécessaire pendant la phase de conception, surtout quand de grandes entreprises privées sont parties prenantes ou lorsque de vastes territoires doivent être affectés. De plus, on doit tenir compte des risques climatiques influant sur la filière où opère le 4P²⁸.

²⁷ Voir la Note pratique [Climate Risk Assessment in Value Chain Projects](http://www.ifad.org/knotes/valuechain) disponible à l'adresse <http://www.ifad.org/knotes/valuechain>.

²⁸ <http://www.ifad.org/climate/secap/>

Suivi-évaluation des 4P: mesurer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs définis et la viabilité de l'entreprise

Le suivi-évaluation (S-E) est un domaine essentiel qui n'a pas été traité de manière systématique dans les précédentes initiatives de 4P. Les 4P n'étant pas considérés comme une fin en soi mais comme un moyen d'établir une relation commerciale dont le secteur public se retire une fois que le dysfonctionnement initial du marché est corrigé, il est essentiel de comprendre comment le mécanisme aide toutes les parties à réaliser leurs objectifs.

Les 4P opèrent dans des systèmes de marché complexes insérés dans des contextes nationaux encore plus complexes. Il est impossible de prévoir tous les problèmes potentiels qui peuvent influencer sur ces partenariats, même après avoir effectué une solide analyse au stade de la conception. Il est donc essentiel de renforcer les capacités des partenaires du 4P à prendre des décisions en connaissance de cause et à s'adapter à des circonstances imprévues. En Ouganda, par exemple, un bon système de suivi-évaluation et la supervision du FIDA ont permis de découvrir les problèmes en temps opportun et ont aidé les partenaires à trouver des solutions communes.

Un système de S-E efficace vise à mesurer les progrès accomplis par rapport aux objectifs communs du 4P et de rendre compte des changements dans les moyens de subsistance des producteurs participants et de leurs familles, ainsi que dans les conditions commerciales, sociales et environnementales. Les trois principales questions liées à un système de S-E sont: i) *quoi mesurer* (type d'indicateurs)²⁹; ii) *qui mesurera* (responsabilité); et iii) *comment mesurer* (source, outils, ressources, etc.).

Quoi? Le S-E des 4P peut être complexe, compte tenu du nombre de parties prenantes et des fonctions impliquées. Les 4P comportent non seulement une grande variété de parties prenantes, mais ils ont aussi tendance à couvrir plusieurs maillons de la filière: les intrants et la production, la transformation, le transport et la commercialisation. Le suivi doit permettre aux partenaires de déterminer rapidement si une partie a failli à ses responsabilités et de comprendre ce qui peut être fait pour remettre le partenariat sur la bonne voie. Les difficultés rencontrées peuvent inclure: la productivité limitée des petits producteurs (par exemple suite à une épidémie), des fluctuations de prix, la difficulté de respecter les normes de qualité et les problèmes financiers des acheteurs qui peuvent nuire au refinancement des investissements. Le suivi aide aussi les partenaires à comprendre si les rôles et les responsabilités qu'ils se sont engagés à assumer sont durables. Enfin, l'évaluation du projet permet au FIDA de tirer des enseignements des expériences de 4P et d'améliorer la conception des projets.

Le type d'indicateurs requis dépend du contexte et des conditions du 4P. Toutefois, ils doivent rendre compte des trois dimensions suivantes: i) les personnes (statut socioéconomique); ii) la planète (ressources naturelles, risque climatique); et iii) le profit (viabilité commerciale), afin de garantir la bonne marche des activités et d'assurer la durabilité ainsi que la réalisation des objectifs sociaux, environnementaux et économiques fixés. Certains indicateurs peuvent s'appliquer à une seule des parties, tandis que d'autres peuvent rendre compte des interactions entre les partenaires (par exemple la quantité et la qualité des produits fournis). D'autres indicateurs peuvent aussi rendre compte de la qualité de l'interaction (pourcentage de produit rejeté ou nombre de plaintes déposées, par exemple) pour identifier les problèmes dès le début³⁰. De même, les conditions de travail, l'utilisation des terres et de l'eau et le recours à des produits chimiques doivent être surveillés pour s'assurer que les produits finaux répondent aux exigences du marché et que le 4P évite les risques menaçant sa réputation³¹. Se reporter à l'annexe 5 pour un exemple d'indicateurs de S-E simplifiés d'un 4P.

Qui? Les responsabilités en matière de collecte de données et de rapports d'information doivent faire l'objet d'un accord au début du partenariat. Souvent, les entreprises privées recueillent des informations sur les indicateurs de viabilité commerciale (quantités, prix, qualité et nombre de commandes) et d'emploi. Toutefois, il est possible que ces informations ne soient pas mises à disposition pour des raisons de confidentialité. Pour assurer un suivi approprié dans toute la filière, il est important d'examiner comment l'information peut être collectée et communiquée de manière rapide et efficace. À cette fin, il est essentiel de s'entendre pour savoir qui collectera

²⁹ La note succincte rédigée par PTA sur les indicateurs pour les projets filière (qui fait partie de la [boîte à outils](#) de Notes pratiques) est également applicable aux interventions de 4P.

³⁰ La Partnering Initiative a établi une liste de contrôle et une fiche de notation pour les partenariats qui permettent de surveiller les relations entre les partenaires: <http://thepartneringinitiative.org/tpi-tools/the-partnering-agreements-scorecard/>.

³¹ Par exemple, la plantation d'huile de palme en Ouganda a accepté de laisser une tierce partie surveiller la zone tampon obligatoire entre la plantation et le lac Victoria et de prélever régulièrement des échantillons de sol et d'eau pour assurer le respect de la réglementation environnementale nationale. Ce contrôle rigoureux a contribué à répondre aux critiques formulées par les groupes écologiques à l'encontre du projet.

et communiquera l'information. S'il est vrai qu'il peut être difficile de convaincre des partenaires privés de partager des données commerciales, une bonne compréhension de la rentabilité du partenariat garantit la pérennité des investissements de toutes les parties. Les solutions créatives incluent les classements de rentabilité plutôt que l'utilisation de chiffres détaillés. L'unité de gestion du projet ou le facilitateur du 4P doit surveiller en permanence la conformité de chacun des partenaires avec les accords du 4P.

Comment? Comme on l'a déjà signalé, le S-E doit aider les parties prenantes à comprendre si le projet avance vers ses objectifs et si les hypothèses avancées sont correctes. Des étapes précises doivent être incluses dans le plan de travail et le budget annuels, et qui s'inspirent des indicateurs du cadre logique. Il est important de trouver un équilibre entre la priorité accordée par le FIDA à la lutte contre la pauvreté et la réalisation de la durabilité commerciale. Les activités recommandées sont:

- a) au cours de l'atelier de lancement, obtenir l'accord des toutes les parties prenantes sur des objectifs et des indicateurs réalistes pour les années à venir;
- b) créer des espaces de gouvernance du 4P où les acteurs peuvent discuter régulièrement du partenariat et de tout problème rencontré durant l'exécution;
- c) établir des contrats de performance pour le facilitateur du 4P et les prestataires de services pour les obliger à rendre compte de leurs prestations;
- d) quand cela est justifié et approprié (par exemple dans les 4P de grande envergure comme en Ouganda pour l'huile de palme et en République-Unie de Tanzanie pour le sucre), associer les organisations de la société civile et de défense des droits pour surveiller les aspects sociaux, économiques et environnementaux des partenariats; et
- e) respecter les dispositifs de protection comme les PESEC, les Principes pour l'investissement agricole responsable et les principes du consentement libre, préalable et éclairé.

Enfin, tous les partenaires doivent se mettre d'accord sur les types de données qui doivent être mises à disposition et celles qui doivent conserver une distribution limitée. La transparence permet d'instaurer la confiance entre les parties prenantes. Par conséquent, les informations sur les coûts des services tels que la fourniture d'intrants, l'assistance technique et le transport, ainsi que les taux d'intérêt et les risques doivent être mises à disposition. Un bon S-E mesure non seulement l'impact et les progrès réalisés vers les objectifs, mais identifie également les obstacles et les mesures d'atténuation. Les données de S-E sont aussi utiles pour assurer l'engagement continu du secteur privé et augmenter la probabilité d'une réplique à plus grande échelle des résultats obtenus en matière de développement.

Recommandations pour la mise en place des 4P

Cette section présente quelques recommandations pratiques pour la mise en place des 4P. Comme dans tout projet financé par le FIDA, la mise en œuvre est la phase la plus critique pour déterminer si un partenariat bien conçu peut réellement fournir les résultats attendus dans un contexte en constante évolution. Pour maximiser la probabilité d'atteindre les objectifs prévus, les points suivants doivent être abordés tout au long du 4P.

Créer l'espace et le temps pour se rencontrer et réapprendre des interactions positives. Souvent, le point de départ d'un partenariat fructueux est de rompre avec les "mauvaises habitudes" et de surmonter les anciens préjugés sur les autres acteurs. Du temps et des ressources humaines sont nécessaires pour:

- construire sur des hypothèses réalistes durant la conception du 4P et gérer en permanence les attentes des différentes parties prenantes afin d'assurer une bonne communication et d'instaurer la confiance entre les partenaires; et
- inclure des outils et des ressources pour appuyer la mise en œuvre, comme un budget pour le conseil technique et l'appui à la mise en œuvre (pour faire face aux obstacles qu'il est fréquent de rencontrer dans les premiers cycles commerciaux).

Veiller à ce que les parties prenantes du 4P comprennent bien leurs rôles. Les négociations et les accords ne suffisent pas à garantir que toutes les parties prenantes du 4P comprennent bien leurs rôles et obligations au sein du partenariat. Les mesures suivantes sont recommandées:

- a) Recruter un personnel de gestion de projet ayant un profil professionnel adapté pour travailler avec l'approche 4P et avec le secteur privé (le FIDA peut être directement associé au processus de recrutement). Comme on l'a déjà signalé, tout est souvent dans les détails et un bon mélange de compétences techniques et de sens des affaires est nécessaire pour gérer le partenariat, instaurer la confiance et harmoniser les visions des partenaires.
- b) Au démarrage du projet, favoriser une analyse approfondie des objectifs du 4P, des rôles et responsabilités de chaque partenaire, des résultats attendus et des avantages pour chaque acteur; tout ceci exige qu'on y consacre du temps et des ressources. Les chargés de projets doivent planifier en conséquence et gérer les attentes des parties prenantes (y compris le FIDA, les pouvoirs publics et les partenaires du 4P).
- c) S'accorder sur les mécanismes de partage de savoirs et d'information entre partenaires du 4P. Il faut du temps et des ressources pour maintenir une bonne circulation de l'information et atténuer les différends.
- d) Autonomiser tous les acteurs et accroître leur confiance, pour qu'ils puissent participer efficacement aux processus de gouvernance et de décision du 4P. La confiance se trouve au cœur de tout partenariat fructueux, et le FIDA et l'unité de gestion du projet doivent réduire leurs rôles une fois que le partenariat a été établi, pour que les partenaires opèrent de façon indépendante. Une assistance technique peut renforcer la capacité des producteurs à négocier avec les autres parties.

Une fiche de notation peut être utile pour guider la conception et le démarrage du 4P, en offrant aux partenaires un outil supplémentaire pour analyser et affiner leur accord (voir l'annexe 5).

S'assurer que les acteurs du 4P ont la capacité d'assumer leurs rôles. Dans de nombreux pays, les 4P sont relativement nouveaux. L'un des objectifs de ces initiatives est de renforcer les capacités de tous les acteurs à reproduire et transposer à plus grande échelle ces partenariats, sans l'intervention du FIDA. Il est recommandé de mettre en place un plan de renforcement des capacités bien structuré pour:

- a) former les organismes publics partenaires de mise en oeuvre et les chargés de projet pour renforcer leur capacité à travailler avec le secteur privé, à gérer les contrats avec les prestataires de services de 4P, à suivre et évaluer les 4P, et à aborder les questions relevant de l'action des pouvoirs publics;
- b) pour les deux ou trois premiers cycles commerciaux, assurer la formation et l'encadrement des organisations de producteurs sur la fixation des prix, les questions juridiques et contractuelles, les informations sur le marché et les compétences en matière de négociation; et
- c) faire appel à d'autres prestataires de services susceptibles d'aider les partenaires à s'acquitter de leurs responsabilités (par exemple par des services de développement des entreprises).

Assurer la transparence et la responsabilité. À moins d'adopter dès le début d'un 4P une approche proactive de la transparence et de la responsabilisation de l'action publique, ces partenariats peuvent s'attirer les critiques des organisations de la société civile et de défense des droits. Ceci implique d'investir du temps et des ressources dans la consultation participative de toutes les parties prenantes pour répondre à leurs préoccupations: relations d'exploitation, salaires, questions de contrat, accès des communautés rurales à la terre et à l'eau et impact environnemental. Fournir des données techniques fiables peut contribuer à répondre aux préoccupations relatives à la répartition des ressources naturelles (eau, terre, etc.) et aux impacts sociaux et environnementaux. Au cours de la mise en oeuvre, il importe également de maintenir un dialogue avec les parties prenantes extérieures et de montrer comment la prise de décision au sein du 4P s'en trouve affectée.

Servir de facilitateur (courtier) de 4P. L'expérience acquise dans les 4P appuyés par le FIDA montre que les équipes pays peuvent faciliter efficacement la création et la mise en œuvre de 4P (par exemple comme en Ouganda et à SaoTomé-et-Principe). Toutefois, cette activité de longue haleine n'est pas toujours compatible avec la charge de travail normale des membres du personnel du FIDA tels que les chargés de programme pays et les chargés d'appui au programme pays. Les pouvoirs publics et les unités de gestion de projet sont aussi confrontés à des difficultés dans leur rôle de facilitateur, étant donné que leurs procédures opérationnelles et leurs normes de travail ne correspondent pas à celles des partenaires du secteur privé.

Encadré 6. Le rôle des courtiers de 4P

Justifier le bien-fondé du 4P. Les courtiers peuvent poser les bonnes questions dès le départ, définir l'objet et la valeur du 4P par rapport aux autres options et déterminer et justifier les hypothèses. Ce processus doit reposer sur des études de faisabilité et un examen des hypothèses formulées lors de la conception du 4P et s'appuyer sur de solides compétences techniques.

Faciliter le contact avec les partenaires potentiels. Les courtiers peuvent instaurer la confiance et promouvoir la compréhension entre les partenaires du 4P tels que les pouvoirs publics, les entreprises privées et les producteurs, dont les cultures organisationnelles sont rarement les mêmes. Ils peuvent aussi aider les partenaires à comprendre les avantages de travailler en collaboration et de définir des objectifs communs. Pour jouer ce rôle efficacement, les courtiers doivent gagner la confiance des partenaires.

Renforcer les capacités des petits producteurs. Pour que les petits producteurs puissent participer au 4P en tant que partenaires, les courtiers peuvent les aider à s'organiser, à accéder à l'information et à négocier un accord équitable. Dans l'idéal, cela suppose d'associer directement les producteurs à la conception et aux négociations initiales du 4P.

Fournir une assistance technique lors de la conception. L'assistance technique concernant les accords de partenariat et les modèles d'affaires, si elle est apportée par des acteurs qui comprennent les intérêts du secteur privé, peut aider les pouvoirs publics à trouver le meilleur accord possible, au point de vue non seulement de la rentabilité, mais aussi de l'harmonisation des incitations autour des objectifs communs du 4P.

Favoriser le dialogue entre les partenaires. Un courtier indépendant et accessible peut s'assurer que les mécanismes de dialogue permettent à tous les partenaires de se faire entendre et de discuter de tout différend qui surviendrait, en favorisant le développement de solutions communes.

Appuyer l'engagement et la responsabilisation du secteur public. Les acteurs du secteur privé en particulier sont moins susceptibles d'être au courant des processus de responsabilisation, que des courtiers de confiance peuvent encourager et faciliter.

Appuyer le S-E des progrès du 4P pour s'assurer que le partenariat est bien parti pour réaliser ses objectifs, recenser les problèmes et s'adapter à l'évolution de la situation.

Accroître la viabilité à long terme. Les courtiers peuvent faire porter l'attention au-delà du projet immédiat, en s'assurant que les acteurs aient le financement, les incitations et les capacités à long terme nécessaires pour jouer de nouveaux rôles, même après la fin du financement et du soutien initialement apportés.

Élaborer une stratégie de retrait claire. Planifier le retrait du courtier doit commencer tôt. Sinon, le courtier risque d'être inclus dans la mise en œuvre du 4P, en créant ainsi une dépendance, en particulier parmi les partenaires moins puissants.

Source: IDS/FIDA, 2015, Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains.

Sur la base de ces constats, le FIDA a utilisé un don global pour mettre à l'essai un autre modèle possible de facilitation et de courtage d'initiatives de 4P. L'initiative pilote engage un facilitateur (courtier) externe de 4P, généralement un prestataire de services spécialisés recruté dans le cadre d'une procédure de sélection compétitive. Ce rôle est actuellement rempli par la SNV qui coordonne le travail des équipes dans chaque pays. Le facilitateur 4P dirige: i) le processus de développement du 4P (recenser les débouchés, examiner les

partenaires potentiels du 4P, instaurer la confiance, et préparer et sélectionner les plans d'affaires); ii) le suivi de la mise en œuvre du 4P; et iii) la gestion des savoirs et le renforcement des capacités des parties prenantes (y compris les organismes publics d'exécution et les unités de gestion de projet)³².

La même approche a été intégrée dans la conception de plusieurs projets approuvés récemment. Cependant, les pouvoirs publics sont très rarement disposés à utiliser des fonds empruntés pour payer de l'assistance technique et de la facilitation.

Promouvoir la participation à l'élaboration des politiques. Il est clair que la réussite des 4P dépend de la participation des partenaires, laquelle peut être davantage influencée par un environnement politique et réglementaire favorable que par les quelques incitations mises en place par un projet de développement. Ces questions exigent qu'on y prête attention dès la phase de conception et au cours de la mise en œuvre. Comme pour toute autre intervention, le FIDA doit créer un espace permettant aux parties prenantes nationales de participer aux débats sur les mesures à prendre, en fonction de savoirs bien documentés et d'éléments recueillis au cours de la mise en œuvre des activités appuyées par le 4P.

Adopter une stratégie de durabilité. Les 4P appuyés par le FIDA sont conçus et mis en œuvre dans le cadre de projets dont la durée de vie est définie. Cependant, il est prévu que les 4P aillent au-delà de la durée du projet et produisent des changements durables dans les systèmes de marché. Comme le signale le rapport de l'IDS/FIDA, certaines modalités de 4P peuvent être temporaires et nécessaires seulement à un stade précoce (par exemple pour l'appui à l'organisation des producteurs) pour préparer le terrain pour l'établissement du partenariat. Dans d'autres cas, les 4P sont conçus sur le long terme (par exemple les services de vulgarisation). Il est donc important de définir une stratégie de retrait dès le stade de la conception et d'envisager des dispositions institutionnelles et financières autonomes pouvant permettre aux partenaires de poursuivre le 4P avec leurs propres ressources mises en commun.

Conclusion

Cette note a mis en évidence la complexité de la conception et de la mise en œuvre de 4P inclusifs dans les filières agricoles. Les composantes et les éléments facilitateurs décrits ici illustrent les dimensions centrales auxquelles doivent s'attaquer les projets du FIDA pour créer des 4P durables et favorables aux pauvres, associant les groupes cibles du FIDA comme véritables partenaires. Toutefois, comme l'a indiqué la discussion sur les modèles d'affaires, un 4P à part entière n'est pas toujours forcément la manière la plus rentable ou la plus appropriée d'agir sur les contraintes pesant sur les groupes cibles. Les évaluations initiales de la justification des 4P doivent clairement tenir compte d'autres options, y compris des arrangements moins formels, offrant une structure de gestion légère et une grande souplesse³³.

Les changements dans le système agroalimentaire, en particulier le rôle croissant des supermarchés et des grandes entreprises de transformation dans les pays en développement et à revenu intermédiaire, continueront à inciter le secteur privé à nouer des liens avec les petits producteurs; le FIDA doit saisir cette occasion chaque fois qu'il le peut. Non seulement le secteur privé apporte-t-il la connaissance du marché et ouvre-t-il de nouveaux débouchés aux producteurs, mais il attire également des investissements importants, de l'innovation et l'accès au financement dans les zones rurales où les capacités du secteur public sont limitées. En outre, les 4P durables peuvent être transposés à plus grande échelle, soit par le secteur privé reproduisant des modèles d'affaires éprouvés dans d'autres pays, soit par les pouvoirs publics transposant des approches de 4P (telles que la sélection de plans d'affaires) dans d'autres projets. Les 4P constituent donc un moyen de reproduire à plus grande échelle les résultats des projets bénéficiant de l'appui financier du FIDA et de stimuler la transformation du monde rural.

³² Don du FIDA 2000000503 en faveur de la SNV pour le projet Nouer des partenariats pour créer de la valeur: promotion des partenariats public-privé-producteurs (4P) au sein des projets de développement des filières financés par le FIDA.

³³ La flexibilité est un facteur important dans tout partenariat: la façon dont opère le secteur privé et la question de savoir si les entreprises privées sont prêtes à participer à un 4P sont d'importants aspects à prendre en considération. Il s'agit d'une approche au cas par cas, qu'on ne peut aisément définir pour tous les modèles d'affaires décrits ici.

Lire également

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) et Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ), 2014, Manuel d'agriculture contractuelle

Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA), 2015, Relier les agriculteurs aux marchés

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ), 2014, Developing Guidelines for Public Private Partnership in Agriculture in the Lao People's Democratic Republic, de A. Folkard et T. Phetmany

Endeva, Joyn-Coop et Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ), 2012, Inclusive Business Models

Fonds international de développement agricole (FIDA), 2013, Le FIDA et les partenariats public-privé: sélection d'expériences de projets

Global Development Solutions, Manuels de l'Initiative pour intégrer l'innovation (III) don (Nigéria et Laos)

Institut international pour l'unification du droit privé (UNIDROIT), Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et Fonds international de développement agricole (FIDA), 2015, Guide juridique sur l'agriculture sous contrat

Institute of Development Studies (IDS) et Fonds international de développement agricole (FIDA), 2015, Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains

Les fiches de notation de la Partnering Initiative: <http://thepartneringinitiative.org/tpi-tools/12-steps-towards-successful-cross-sector-partnerships/>

Appendice 1. Liste de contrôle du courtier

Justification

Liste de contrôle du 4P	Rôle du courtier
<p>Quelle est la contrainte?</p> <ul style="list-style-type: none"> Établir quelles contraintes doivent être surmontées (technologie, financement, accès au marché, organisation paysanne) et quels savoir-faire, ressources et compétences techniques sont nécessaires. <p>Quel partenaire du secteur privé?</p> <ul style="list-style-type: none"> Le 4P représente-t-il un investissement important avec une seule entreprise? Les capacités pour gérer un processus d'appel d'offres existent-elles? Est-il probable qu'il y aura de bons candidats? Le risque de corruption (réelle ou perçue) est-il élevé? Si c'est le cas, un appel d'offres est important. Sinon, il peut être plus utile de trouver un partenaire efficace avec des capacités éprouvées et une bonne réputation. <p>Un 4P est-il la bonne solution?</p> <ul style="list-style-type: none"> Le secteur public dispose-t-il des compétences, ressources et savoir-faire requis pour gérer les contraintes efficacement et de manière satisfaisante? Sinon, existe-t-il des entreprises capables d'assumer ce rôle avec efficacité et efficience? Toutefois, il faut noter que certains services peuvent ne pas être jugés sur leur efficacité, mais en fonction d'autres critères tels que des raisons d'éthique ou d'équité. Il vaut mieux les laisser au secteur public plutôt qu'à des 4P. 	<p>Poser les bonnes questions pour définir l'objet et la valeur du 4P.</p> <p>Faciliter les contacts avec les entreprises partenaires potentielles.</p> <p>Déterminer et justifier les hypothèses.</p> <p>Veiller à la réalisation d'études de faisabilité appropriées.</p>

Conception

Liste de contrôle du 4P	Rôle du courtier
<p>Accorder la priorité à l'adhésion des producteurs au 4P</p> <ul style="list-style-type: none"> Des organisations paysannes existent-elles déjà? Dans l'affirmative, elles doivent être incluses aux premiers stades de la planification et de la négociation. Sinon, du temps doit être prévu pour soutenir la création de nouvelles organisations représentatives de la base au sommet. Déterminer de quel renforcement de capacités ou de quel appui ont besoin les organisations paysannes pour participer au 4P dans des conditions plus équitables. <p>Harmoniser les incitations des partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> Les 4P doivent avoir un objectif commun; un même résultat que tous les partenaires recherchent. Tous auraient à perdre si cet objectif n'était pas atteint. Des incitations peuvent aussi être mises en place ou renforcées par la conception du 4P, par exemple des sanctions contractuelles en cas de non-réalisation ou veiller à ce que les entreprises dépendent de la production des petits producteurs. <p>Instaurer la confiance</p> <ul style="list-style-type: none"> Quelle est la répartition du pouvoir au sein du 4P? (Par exemple cela peut dépendre de la structure de la filière et de qui en exerce le contrôle.) Là où le pouvoir est inégal, des arrangements tels que des mécanismes de fixation des prix, le renforcement des capacités et un soutien technique spécialisé peuvent instaurer la confiance et préserver l'adhésion des partenaires. La confiance est aussi acquise lorsque les partenaires comprennent la prise de décision et la jugent équitable, par exemple pour l'évaluation de la qualité. <p>Gestion des risques: déterminer, répartir et atténuer les risques.</p> <ul style="list-style-type: none"> Quels sont les principaux risques auxquels sont confrontés les partenaires dans le cadre du 4P (par exemple production, marché, prix)? Ces risques peuvent-ils être gérés par le biais de la conception du 4P (par exemple en incluant une protection sociale, des fonds de stabilisation, des produits de microassurance) ou en modifiant leur répartition de manière plus efficace (par exemple lier le remboursement des crédits aux rendements)? Les risques restants doivent être répartis équitablement, en examinant quelles parties sont mieux à même de les gérer. 	<p>Associer directement les producteurs à la conception et aux négociations initiales du 4P.</p> <p>Renforcer les capacités des petits producteurs pour qu'ils s'organisent efficacement, qu'ils aient accès à l'information et puissent négocier un accord équitable.</p> <p>Aider les partenaires à déterminer les avantages et les objectifs communs.</p> <p>Aider à assurer la transparence et le dialogue en vue de favoriser la compréhension entre différentes cultures organisationnelles.</p> <p>Soutenir les participants les plus faibles pour qu'ils participent au 4P dans des conditions plus équitables.</p> <p>Fournir ou veiller à ce que soit fournie une expertise technique au besoin.</p>

Exécution

Liste de contrôle du 4P	Rôle du courtier
<p>Renforcer la capacité de réagir aux changements dans les systèmes de marché complexes</p> <ul style="list-style-type: none"> Des indicateurs doivent mesurer les progrès accomplis vers la réalisation de l'objectif commun du 4P, et prendre en compte les autres changements (prévus ou non) au niveau du ménage, de la communauté, du marché et de l'environnement. Les résultats doivent être utilisés pour adapter le 4P de façon à amplifier les résultats positifs ou réduire les impacts négatifs. Des réunions régulières entre les partenaires leur permettront d'examiner les progrès accomplis et d'élaborer des plans d'action et des calendriers d'exécution. <p>Gérer les différences et les différends</p> <ul style="list-style-type: none"> Des espaces doivent permettre d'exprimer avec confiance les désaccords ou les points litigieux entre les partenaires, et de les résoudre. Tous les partenaires doivent avoir suffisamment de savoirs et d'informations pour participer à ce dialogue et être assurés que leur voix sera entendue. <p>Une approche proactive de la transparence et de la responsabilisation de l'action publique</p> <ul style="list-style-type: none"> Les parties prenantes du 4P doivent avoir accès à des informations suffisantes sur le 4P, présentées sous une forme utile, aussi bien pendant la planification que durant l'exécution. Des espaces sont aussi nécessaires pour que les parties prenantes extérieures puissent exprimer leurs préoccupations liées au 4P. Il sera important de montrer comment ce dialogue influence la prise de décisions proprement dite (de telle sorte que la voix des parties prenantes soit entendue). Si la communication est établie, mais ne mène à aucun changement, il est probable qu'elle ne fera qu'engendrer le cynisme. 	<p>Soutenir et faciliter les processus de suivi.</p> <p>Créer des espaces propices à un dialogue sur les différends ou les différences, et le faciliter.</p> <p>Aider les partenaires à développer et à s'approprier des solutions communes aux problèmes identifiés par le suivi et le dialogue.</p> <p>Encourager et faciliter les processus pour répondre aux intérêts du public dans le 4P.</p>

Durabilité

Liste de contrôle du 4P	Rôle du courtier
<p>Quelle est la stratégie de durabilité pour le 4P?</p> <ul style="list-style-type: none"> Quels sont les arrangements temporaires nécessaires aux premiers stades du 4P (par exemple pour le renforcement des capacités) par rapport à ceux qui sont censés se poursuivre sur le long terme (organisations paysannes, services de vulgarisation, etc.)? Une stratégie de sortie a-t-elle été élaborée pour les arrangements à court terme? Les arrangements à long terme sont-ils financièrement autonomes (ou dépendent-ils de subventions ou de financements de bailleurs de fonds)? S'ils ne sont pas autonomes au départ, un plan d'affaires ou de financement devra être développé. Au-delà du financement, ces arrangements sont-ils durables dans le sens où les acteurs ont un intérêt ou une incitation à poursuivre leur participation après la fin du projet initial? Notons que la planification pour la viabilité à long terme doit commencer lors de la conception et être adaptée et mise au point tout au long de la mise en œuvre. <p>Planifier le retrait du courtier</p> <ul style="list-style-type: none"> Quel(s) rôle(s) le ou les courtiers jouent-ils dans la mise en œuvre du 4P (par exemple instaurer la confiance, favoriser le dialogue, renforcer les capacités, assurer le suivi-évaluation)? Lequel de ces rôles doit continuer après le retrait du courtier (par exemple le dialogue) par rapport à ceux qui peuvent ne plus être nécessaires (par exemple le renforcement des capacités)? Les acteurs au sein du 4P assumeront-ils les rôles à long terme? Des structures et processus appropriés ont-ils été mis en place? 	<p>S'assurer que les acteurs ont des capacités à long terme, du financement et des incitations pour jouer de nouveaux rôles.</p> <p>Les courtiers doivent aussi avoir une stratégie de retrait claire.</p>

Appendice 2. Huit éléments facilitateurs pour des 4P inclusifs (basés sur l'étude de l'IDS/FIDA 2015)

1. **Justifier le bien-fondé et définir les hypothèses sous-jacentes du 4P.** Formuler des hypothèses transparentes et vérifier leur faisabilité dès la mise en place d'un 4P. Établir la théorie du changement qui sous-tend le 4P et définir les rôles que sont censés remplir les différents acteurs. Les quatre cas étudiés par l'IDS reposaient sur des hypothèses irréalistes qui ont finalement eu un impact important sur les résultats du 4P.

2. **S'assurer d'une demande de marché claire.** La principale justification pour promouvoir des 4P avec un financement public est d'atteindre un développement économique durable en collaborant avec le secteur privé, d'une manière qui inclut les petits producteurs dans les filières et assure des débouchés commerciaux durables à leur production. Sur les quatre cas de l'IDS/FIDA, trois étaient clairement motivés par la demande du marché pour le 4P, alors que le quatrième était axé sur la fourniture de solutions technologiques du côté des intrants. Dans ce dernier cas, l'accès aux marchés reste un défi.

3. **Accorder la priorité à l'adhésion des producteurs au 4P.** L'adhésion des producteurs est essentielle à la réussite des 4P. Obtenir cette adhésion et renforcer l'appropriation de toutes les parties, en particulier des petits producteurs, sont essentiels dès le début, et il convient de consacrer suffisamment de temps et de ressources à ces processus. Comme en témoigne l'expérience au Rwanda, lorsque les producteurs ne sont pas pleinement intégrés dans la conception et la négociation d'un 4P, des erreurs de calcul importantes peuvent être commises concernant les coûts et les avantages du partenariat au cours de la mise en œuvre, et la capacité à relever ces défis à mesure qu'ils se présentent peut s'en trouver limitée. Renforcer les capacités des producteurs pour qu'ils s'organisent et jouent un rôle significatif dans le 4P doit favoriser l'appropriation des producteurs et leur engagement en faveur du partenariat.

4. **Harmoniser les incitations des partenaires et instaurer la confiance.** Dans un accord gagnant-gagnant, toutes les parties concernées doivent discerner clairement les avantages du partenariat, mais aussi quels en sont les risques. Cette compréhension commune des objectifs est un facteur de réussite déterminant qui peut transformer le 4P en un partenariat d'affaires durable. Le financement des pouvoirs publics et des bailleurs de fonds ne saurait corriger un défaut d'harmonisation dans la conception. Un autre élément important est la confiance. Le FIDA a joué avec succès le rôle de facilitateur en aidant les acteurs de 4P à surmonter leur réticence initiale à travailler ensemble et en instaurant la confiance entre eux. Ce rôle de facilitation peut aussi être rempli par une tierce partie neutre, comme dans le programme de courtage de 4P en cours, qui est financé par des dons.

5. **Gestion des risques: déterminer, répartir et atténuer les risques.** L'agriculture, les modèles d'affaires impliquant de nombreux partenaires et le travail dans les pays en développement comportent plusieurs risques. À moins que ces risques ne soient correctement identifiés et atténués, le partenaire le plus faible (généralement les producteurs) en assume une part disproportionnée. En Ouganda, les risques liés à l'incapacité des producteurs à rembourser leurs crédits ont été partiellement atténués en liant le remboursement des crédits aux rendements. Au Rwanda, les hypothèses sur l'augmentation de la productivité du thé se sont révélées irréalistes et ont remis en question la capacité des producteurs à rembourser leurs crédits. Une analyse approfondie des risques majeurs (climat, prix, etc.) et des mesures d'atténuation est essentielle et doit se traduire par des accords concrets lors de la négociation du modèle d'affaires et des contrats connexes.

6. **Renforcer la capacité à réagir aux changements dans les systèmes de marché complexes.** Les 4P opèrent dans des environnements de marché complexes et dans des contextes nationaux complexes. Il est très difficile d'anticiper tous les scénarios possibles. Il est donc essentiel de renforcer les capacités des partenaires du 4P et d'investir dans un mécanisme de gouvernance robuste qui permette aux partenaires de prendre des décisions en connaissance de cause et de s'adapter à des circonstances imprévues. Par exemple, en Ouganda, un bon système de suivi et la supervision du FIDA ont joué un rôle déterminant dans la détection rapide des problèmes et pour aider les partenaires à trouver des solutions communes.

- 7. Adopter une approche proactive de la transparence et de la responsabilisation de l'action publique.** En raison de leur envergure et du type d'acteurs concernés, les 4P sont souvent passés au crible par des tiers (tels que les organisations de la société civile et de défense des droits). Une approche proactive de la transparence et de la responsabilisation de l'action publique dès le lancement du projet contribue à atténuer ce risque. En outre, il est important d'engager une consultation participative de toutes les parties prenantes et de répondre à leurs préoccupations par des données concrètes, y compris sur les questions importantes comme la répartition des ressources naturelles (eau, terre, etc.) et l'impact social et environnemental. Au cours de la mise en œuvre, il importe également de maintenir un espace de dialogue avec les parties prenantes extérieures et de bien montrer comment la prise de décision au sein du 4P s'en trouve affectée.

- 8. Faciliter des systèmes de marché durables.** Les 4P appuyés par le FIDA sont conçus et mis en œuvre dans le cadre de projets dont la durée de vie est définie. Cependant, la plupart des arrangements de 4P visent à être maintenus au-delà de la durée du projet et à conduire à des changements durables dans les systèmes de marché. Si certaines activités de 4P peuvent être temporaires et nécessaires seulement à un stade précoce (par exemple pendant le soutien à l'organisation des producteurs), d'autres visent à se poursuivre sur le long terme (par exemple les services de vulgarisation). Il convient d'envisager une stratégie de sortie pour les activités à court terme dès la phase de conception du projet, tout en instaurant des mécanismes institutionnels et financiers autonomes pour les activités à plus long terme.

Pour en savoir plus, voir l'IDS/FIDA, 2015, *Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private Partnerships in Agriculture*.

Appendice 3. Vue d'ensemble des projets de prêt et des dons du FIDA contenant des éléments de l'approche 4P

Projet	Région	Pays	Description
Programme de promotion de la croissance rurale dans le Nord	WCA	Ghana	Relations d'approvisionnement informelles entre des partenaires privés (acheteurs et transformateurs) et des petits producteurs.
Accroître les revenus des agriculteurs et mettre en place des filets de protection tout en garantissant l'approvisionnement énergétique local en Afrique de l'Ouest	WCA	Mali, Burkina Faso	Formule associant la coentreprise et l'agriculture contractuelle pour l'achat par une entreprise de transformation locale de noix de jatropha produites par des petits producteurs.
Projet de relance de l'arboriculture dans les petites exploitations (STCRSP)	WCA	Libéria	Un exportateur privé de cacao et de café fournit des services techniques et de vulgarisation et un cofinancement concret (un million d'USD) destiné à la remise en état de plantations.
Programme de promotion des revenus ruraux (PPRR) et Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER)	ESA	Madagascar	Augmenter les revenus et la sécurité alimentaire des populations rurales en améliorant l'accès aux marchés et au financement rural suivant une approche axée sur les filières.
Programme d'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales et de l'économie	ESA	Malawi	Améliorer la qualité de la production des petits producteurs afin de répondre aux normes du marché; recours aux dons pour financer le renforcement des capacités en collaboration avec le secteur privé.
Programme d'appui aux marchés agricoles (PAMA) et Programme de promotion des marchés ruraux (PROMER)	ESA	Mozambique	Le PAMA a augmenté les compétences des commerçants et les services aux producteurs. Le PROMER trouve des débouchés pour les entreprises agroalimentaires. Appel à propositions pour des entreprises privées.
Projet de développement des cultures de rente et d'exportation (PDCRE) et Projet d'amélioration des revenus ruraux grâce aux exportations (PRICE)	ESA	Rwanda	Le premier projet a établi un partenariat entre deux coopératives de producteurs de thé et un investisseur privé. Le nouveau projet vise à aider les coopératives dans le financement des titres de participation (30 à 40%).
Programme d'appui participatif à l'agriculture familiale et à la pêche artisanale	WCA	São Tomé-et-Principe	Le projet a mis en rapport des petits producteurs avec cinq entreprises européennes et a facilité l'obtention de la certification bio et commerce équitable.
Projet d'irrigation à l'intention des petits exploitants du bassin inférieur de l'Usuthu	ESA	Swaziland	Dans le cadre d'un projet d'infrastructure à grande échelle, le projet met l'accent sur la diversification des cultures à haute valeur marchande et établit des liens entre les producteurs et une sucrerie.
Projet de développement de la production d'huile végétale (phases I et II)	ESA	Ouganda	Le projet a négocié une collaboration tripartite entre le gouvernement, le secteur privé et un regroupement de petits planteurs. L'entreprise privée offre un marché sûr et la production nationale réduit les importations du pays.
Projet de développement de l'infrastructure commerciale dans les Charlands (MIDPCR) et Projet relatif au financement du développement des entreprises et de la création d'emplois (FEDEC)	APR	Bangladesh	Le projet MIDPCR a établi des liens entre des fournisseurs d'intrants, des producteurs et un marché à valeur élevée. Le FEDEC a appuyé des microentrepreneurs pauvres par de la formation et des microcrédits.
Programme de convergence des interventions agricoles dans les zones défavorisées du Maharashtra (CAIM)	APR	Inde	La coopération avec une entreprise agroalimentaire a permis de mettre de petits producteurs de légumes en rapport avec des marchés au Royaume-Uni. L'appui du FIDA a permis d'améliorer la qualité des produits.
Projet d'amélioration des moyens de subsistance des petits exploitants dans la partie orientale de l'Indonésie (SOLID) et Programme d'autonomisation rurale et de développement agricole (READ)	APR	Indonésie	Le projet SOLID a mis les producteurs en rapport avec des marchés par le biais de fédérations. Le READ appuie le 4P pour le cacao, qui est dirigé par Mars.
Projet en faveur de partenariats productifs dans le secteur de l'agriculture (PPAP)	APR	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Rapprocher des partenaires du secteur privé avec des organisations paysannes pour améliorer les compétences des petits producteurs dans les domaines techniques et de la commercialisation.
Programme de développement rural des Îles Salomon (SIRDP)	APR	Îles Salomon	Grâce à un financement de la Banque mondiale, de l'AusAID et de l'Union européenne, l'accent est mis sur l'amélioration de l'irrigation, les services sociaux et agricoles et le développement rural.
Programme de développement de l'entrepreneuriat des petits exploitants (SPENDP)	APR	Sri Lanka	Le programme SPENDP met les producteurs en rapport avec des entreprises agroalimentaires, en leur fournissant des intrants et des crédits.
Projet de gestion durable des terres dans la région semi-aride	LAC	Brésil	Les communautés touchées par la dégradation des terres ont été formées pour répondre aux normes biologiques pour la production de coton en collaboration avec les commerçants.

Projet en faveur de l'accès des petits producteurs aux chaînes de valeur et aux marchés (PROCAVAL) et Projet d'adaptation aux marchés et au changement climatique (NICADAPTA)	LAC	Nicaragua	Les deux projets visent à favoriser la participation des petits producteurs aux filières grâce à une alliance stratégique avec des acheteurs du secteur privé.
Projet d'autonomisation des organisations de ruraux pauvres et d'harmonisation des investissements (Projet Paraguay rural)	LAC	Paraguay	Les organisations paysannes sont appuyées pour financer des plans d'affaires, puis cibler et entreprendre des activités commerciales. Dans certaines filières, des liens avec les acheteurs ont été établis.
Programme de développement économique des zones rurales (RAEDP) et le Programme en faveur de l'accès des agriculteurs aux marchés (FMAP)	NEN	Arménie	Un fonds de roulement permet aux producteurs de recevoir des crédits du secteur bancaire. Un fonds de participation a aussi été constitué pour financer des investissements en capital dans des entreprises placées stratégiquement.
Projet de développement rural dans la région de Noubaria Ouest (WNRDP)	NEN	Égypte	Aide les producteurs à conclure des arrangements contractuels formels avec les entreprises du secteur privé. Depuis 2011, le projet a été cofinancé par l'USAID pour être en conformité avec les normes Global Gap et commerce équitable.
Projet de développement des parcours et de l'élevage dans l'Oriental, Phase II (PDPEOII)	NEN	Maroc	Des consultations menées avec toutes les parties prenantes ont permis de forger des PPP visant à bâtir des abattoirs et des points de vente de viande. Est incluse notamment la formation des coopératives à la commercialisation.
Projet de relance du secteur agricole	NEN	République de Moldova	Les institutions financières investissent 15% de crédit afin d'offrir des crédits à moyen terme aux PME pour la plantation d'arbres fruitiers, le stockage, la transformation des aliments, des serres et l'irrigation.
Programme national de développement agricole	APR	Sri Lanka	Plans d'affaires présentés par les entreprises et les organisations de producteurs en réponse à un appel à propositions.
Projet de développement des petites entreprises agroalimentaires à Shiyang	APR	Chine	Plans d'affaires communs présentés par les entreprises et les coopératives agricoles.
Projet d'appui à une agriculture de haute valeur	APR	Népal	Plans d'affaires présentés par les entreprises en réponse à un appel à propositions.

Source: [FIDA et partenariats public-privé: sélection d'expériences de projets \(2013\)](#).

Appendice 4: Exemple de modèle de plan d'affaires de 4P

<p>Résumé</p> <p>Description et objectifs des partenaires du 4P</p> <p>Description des débouchés commerciaux (analyse de rentabilité du 4P)</p> <p>Description du modèle d'affaires</p> <p>Activités et objectifs proposés</p> <p>Budget et sources de financement</p> <p>Plan de mise en œuvre</p> <p>Analyse financière</p> <p>Analyse des risques</p> <p>Stratégies en matière d'égalité des sexes et d'inclusion sociale</p> <p>Durabilité environnementale des pratiques de production et transformation</p> <p>Valeurs de référence et indicateurs de S&E</p>
<p>Vue d'ensemble des partenaires commerciaux du 4P</p> <p>Nom, localisation et statut juridique</p>
<p>Description des débouchés commerciaux (analyse de rentabilité du 4P)</p> <p>Possibilités de commercialisation et d'expansion des ventes (description du produit/service, de la clientèle, de la stratégie pour le marché cible, des prévisions de ventes)</p> <p>Description des cibles et objectifs du 4P (ensemble et par partenaire du 4P)</p>
<p>Modèle d'affaires du 4P</p> <p>Nombre et profil des ménages ruraux concernés</p> <p>Type d'accord d'achat avec le fournisseur: par exemple contrat collectif/individuel, accord de compensation avec crédit intégré en nature, total des matières premières nécessaires (volume, qualité), calendrier de livraison, transport, formule de tarification, échéancier et conditions de remboursement, services intégrés (par exemple assistance technique, crédit)</p>
<p>Activités et investissements proposés par le partenaire du 4P</p> <p>Amélioration ou mise en place de la production: intrants requis (semences, pesticides, engrais, main-d'œuvre, etc.) et matériel</p> <p>Accès à la vulgarisation et au conseil technique (secteur public, prestataire privé, coopérative de producteurs)</p> <p>Traitement post récolte (par exemple tri, calibrage, conditionnement) et transport</p> <p>Certification de produits/procédés, recherche et développement</p> <p>Activités de transformation/commercialisation et actifs</p> <p>Formation et renforcement des capacités en gestion organisationnelle et commerciale</p> <p>Améliorations nécessaires dans les infrastructures publiques</p>
<p>Budget par activité et sources de financement</p> <p>Par partenaire, activité et catégorie de dépenses du 4P</p> <p>Sources de financement (entreprise privée, producteurs, secteur financier, etc.)</p>
<p>Analyse financière</p> <p>Hypothèses financières avec et sans investissement additionnel</p> <p>Besoin de financement pour la production</p> <p>Évaluation de l'entreprise (évaluation de la contribution en nature)</p>

Calcul de la valeur actuelle nette et du taux de rentabilité économique interne

Estimation du plan de financement et du flux de trésorerie

Analyse des risques (marché, climatiques, sociaux, politiques)

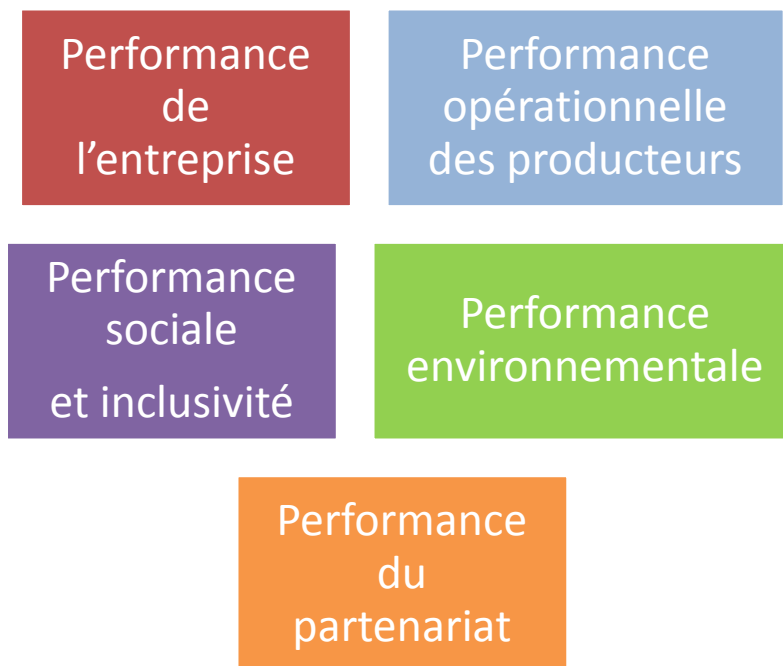
Stratégies en matière d'égalité des sexes et d'inclusion sociale

Durabilité environnementale et adaptation au changement climatique (pratiques de production et de transformation)

Valeurs de référence et indicateurs de S&E (commercial, social, environnemental)

Annexe: Tableau auxiliaire de l'analyse financière

Appendice 5: Exemple d'une fiche de notation de 4P pour le S&E



La fiche de notation du 4P est censée suivre les valeurs de référence et la performance de l'analyse de rentabilité du 4P au regard de **cinq dimensions** avec les douze indicateurs suivants:

- Performance de l'entreprise:**
 - Total des ventes (volumes et valeur)
 - Croissance des bénéfices (%)
- Performance opérationnelle des producteurs:**
 - Nombre de ménages ruraux participant au 4P dont les revenus ont augmenté
 - Augmentation moyenne des revenus des ménages ruraux participant au 4P (%)
 - Total des ventes (volume et valeur) par les producteurs participant au 4P
- Performance sociale et inclusivité:**
 - Nombre de nouveaux emplois (la définition d'«emploi» doit figurer en note) créés au sein du 4P (ventilé par sexe)
 - Nombre de femmes et de jeunes participant au 4P à titre de producteurs ou d'ouvriers agricoles
- Performance environnementale:**
 - Pourcentage des produits respectant des pratiques/normes écologiquement durables³⁴
 - Pourcentage de producteurs/acteurs de la filière adoptant des technologies/techniques d'adaptation au changement climatique
- Performance du partenariat:**
 - Niveau d'investissement par source de financement du 4P (secteur public, secteur privé, producteur, financeurs externes)
 - Nombre de producteurs vendant à un partenaire du 4P deux années consécutives
 - Niveau de ventes parallèles en dehors du contrat de 4P (pourcentage du volume total)

³⁴ Les produits peuvent être mesurés en volume ou en valeur (en fonction des données disponibles) et peuvent faire référence à la production primaire et aux activités de transformation (le cas échéant) dans la filière.



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