



# PARTENARIAT ENTRE ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS ET ENTREPRISES

Leçons à tirer d'expériences récentes  
en Afrique de l'Ouest et de l'Est





# **PARTENARIAT ENTRE ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS ET ENTREPRISES**

**Leçons à tirer d'expériences récentes  
en Afrique de l'Ouest et de l'Est**

Cette note a été rédigée par Marie Hur (Inter-réseaux Développement Rural; marie.hur@inter-reseaux.org), sous la supervision de Fanny Grandval (FIDA), et avec les contributions de Serge Aubague (Care), Augustin Douillet (Fert), Jean-Luc François, Damien Lagandre (Gret), Steven Le Faou, Nora McKeon (Terra Nuova), Fanélie Meyer (SOS Faim Luxembourg), Yvan Oustalet (Afdi), Jean-Michel Voisard (RTI International).

Inter-réseaux Développement rural est un réseau d'acteurs africains et européens d'horizons divers (organisations paysannes, ONG, chercheurs, experts, partenaires techniques et financiers, décideurs), qui a pour mission de faciliter l'accès à l'information, le partage d'expérience et la mise en débat dans le domaine du développement rural en Afrique. Depuis 2017, le réseau anime un cycle de réflexion sur l'implication du secteur privé dans l'agriculture africaine. Retrouver les travaux du cycle ici: <https://www.inter-reseaux.org/mot-cle/cycle-sur-le-secteur-prive/>

© 2021 Fonds international de développement agricole (FIDA)

Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles du FIDA. Les termes utilisés et la présentation des documents figurant dans cette publication ne sauraient être considérés comme l'expression d'un quelconque avis de la part du FIDA quant au statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une région ou de ses autorités, ou quant à la délimitation de ses frontières ou de ses limites. Les appellations telles que «pays développés» et «pays en développement» sont employées à des fins statistiques et n'expriment pas nécessairement une opinion quant au stade de développement d'une zone ou d'un pays en particulier.

Tous les droits sont réservés

ISBN 978-92-9266-114-4

Imprimé en octobre 2021



# SOMMAIRE

<b>Résumé</b>	<b>i</b>
<b>Introduction</b>	<b>2</b>
Les partenariats OP – entreprises: un modèle de développement des filières de plus en plus promu	2
Cadrage et méthodologie: une capitalisation d'expériences pour nourrir les débats et inciter au partage d'expérience	6
<b>Présentation des 4 partenariats capitalisés: une diversité de modèles</b>	<b>8</b>
Contractualisation	10
Société à capital partagé	14
Convention de partenariat	15
<b>Les bénéfices attendus par les acteurs</b>	<b>17</b>
Pour les OP et leurs membres	17
Pour les entreprises	19
<b>Les facteurs de réussites</b>	<b>20</b>
Fidéliser les producteurs par la fourniture de services	20
Renforcer les capacités des producteurs et de leur(s) organisation(s)	21
Des politiques incitatives pour développer les filières locales	24
Des contrats précis et souples, assortis d'un cadre de concertation	26
Prix rémunérateurs et partage de la valeur ajoutée	29
<b>Les défis</b>	<b>31</b>
Respect des engagements contractuels	31
Amélioration de la qualité	33
Modèle économique et durabilité financière	35
Dépendance de l'OP à l'acheteur	36
Sécurité alimentaire et durabilité environnementale	39
<b>Des enjeux à approfondir et à mettre en débat</b>	<b>41</b>
<b>Check-list pour garantir la viabilité de partenariats OP-entreprises «gagnant-gagnant»</b>	<b>45</b>
Synthèse des enseignements et recommandations par type d'acteurs	45
<b>Sources</b>	<b>48</b>
<b>Annexes</b>	<b>51</b>

# RÉSUMÉ

Les partenariats entre organisations de producteurs (OP) et entreprises sont promus comme un modèle de structuration des filières pour intégrer plus équitablement et durablement les petits producteurs et productrices. Différents modèles de partenariat entre OP et entreprises de l'aval (transformation agro-alimentaire et commercialisation) sont actuellement expérimentés en Afrique de l'Ouest et de l'Est: contrat d'achat ou de fourniture d'intrants; systèmes d'agriculture contractuelle plus ou moins intégrés; co-entreprises où l'OP et l'entreprise prennent des parts au capital. Ces partenariats présentent de fortes opportunités, en particulier pour les petits producteurs et productrices et leurs organisations. Mais ils présentent aussi des risques et les cas d'échec sont encore fréquents. Les enseignements tirés de la capitalisation de 4 expériences récentes (Bénin, Burkina Faso, Sénégal et Kenya) peuvent apporter des éléments de réflexion pour améliorer la conception et la mise en œuvre de partenariats véritablement «gagnant-gagnant» entre OP et entreprises.

@IFAD/Andrew Esiebo/Panos

## QUELS SONT LES AVANTAGES QU'ATTENDENT LES OP ET LES ENTREPRISES DE CES PARTENARIATS?

### POUR L'OP

- Accéder à un marché stable et potentiellement rémunérateur;
- Offrir davantage de services à ses membres (conseil agricole, accès aux intrants et aux financements, certification...);
- Développer les compétences et renforcer la crédibilité de l'OP.

### POUR L'ENTREPRISE

- Accéder de manière régulière à un produit de qualité et traçable;
- Accéder à une offre groupée pour réaliser des économies d'échelle;
- Améliorer son image en s'approvisionnant auprès de «petits producteurs» qu'elle accompagne.





## Quelles sont les leçons clés tirées de la capitalisation d'expériences?

La **fourniture de services** par l'entreprise (intrants, préfinancement des campagnes ou avances aux producteurs, assistance technique, équipements, voire services communautaires) permet à l'OP d'améliorer ses capacités de production et la qualité du produit, afin de répondre aux exigences de l'entreprise. Elle est également une solution pour fidéliser les producteurs dans la durée (pour éviter les ventes parallèles notamment).

Le **conseil agricole** aux producteurs (sur les itinéraires techniques de production, les bonnes pratiques de récoltes et post-récolts) est essentiel pour assurer le respect des engagements contractuels, notamment en cas de production certifiée. Il doit permettre d'accroître la productivité afin de couvrir les besoins alimentaires des ménages tout en dégagant un surplus commercialisable. S'appuyer sur des dispositifs d'appui-conseil de proximité existant permet de garantir la durabilité du dispositif. Le **renforcement des capacités** des élus et dirigeants de l'OP (sur la gestion administrative et financière, la planification et le suivi) est également indispensable pour assurer le bon pilotage du partenariat. Les partenaires techniques et financiers ont un rôle majeur à jouer sur ce point. La maîtrise d'outils informatisés et des technologies de l'information est une compétence stratégique pour assurer le suivi des opérations de production et de commercialisation.

Il est important que des mesures de **politiques publiques** soient mises en place pour promouvoir les filières locales et l'approvisionnement local des entreprises: mesures fiscales et douanières appropriées; quotas d'approvisionnement local; sensibilisation au «consommer local»; marchés institutionnels; amélioration du contrôle qualité et de la traçabilité; soutien à la certification. Des mesures juridiques doivent également être prises pour sécuriser les contrats et fixer des normes de qualité et de sécurité sanitaire des produits.

Les **contrats** entre l'OP et l'entreprise doivent préciser les engagements de chaque partenaire de façon claire (quantité et normes de qualité du produit; délai et conditions de livraison; délai et conditions de paiement par l'entreprise; mécanisme de fixation des prix). La souplesse dans la mise en œuvre des contrats est néanmoins un facteur clé de réussite des partenariats: les prix et les volumes doivent pouvoir être renégociés en cours de campagne. Pour permettre cette souplesse, des **cadres de concertation** favorisant le dialogue et le partage transparent de l'information doivent être instaurés dès le début du partenariat. Il est souhaitable que les mécanismes de résolution de différends soient physiquement proches des producteurs, impliquent des représentants de l'OP et de l'entreprise mais également un facilitateur «neutre» susceptible de jouer le rôle de médiateur.

Pour fidéliser les producteurs, le **prix d'achat** aux producteurs doit être incitatif et réellement rémunérateur. Les expériences montrent que le prix d'achat ne tient pas toujours compte des coûts de production, notamment du travail supplémentaire lié aux exigences de qualité, et du travail réalisé par l'OP et le suivi du partenariat. Les mécanismes de partage de la valeur ajoutée (partage des bénéfices réalisés par l'entreprise sur les ventes; certification Équitable; co-entreprise) peuvent contribuer à des partenariats «gagnant-gagnant».

Le **respect des engagements** de l'OP (volume, qualité, délai de livraison et éventuellement de remboursement des intrants fournis) est un défi majeur. Le dispositif d'appui-conseil est essentiel pour cela. Mais il convient aussi de bien calibrer le contrat: il est préférable de rester modeste et progressif sur le volume contractualisé (engagement minimal restreint au remboursement du crédit intrant ou aux gains de rendement attendus par exemple). La souscription à une assurance agricole permet à l'OP de limiter l'impact des risques climatiques. Au niveau de l'entreprise, il y a également un risque de défaillance (volume et prix d'achat; délai de fourniture d'intrants ou de paiement). En amont de la mise en œuvre d'un partenariat, il est donc nécessaire de s'assurer de la solidité financière de l'entreprise et de ses marchés.

Le **respect des critères de qualité** est un autre défi important. La définition du cahier des charges doit faire l'objet de négociations collectives afin d'assurer leur appropriation par les producteurs. Le dispositif de contrôle doit aussi être discuté et clairement défini. Les systèmes de contrôle qualité partagés et les primes à la qualité sont souvent des dispositifs pertinents. L'acceptation par l'entreprise d'une phase d'apprentissage de l'OP et de ses membres, ainsi que le développement des capacités de stockage, permettent une amélioration progressive de la qualité.



Un appui technique et financier extérieur peut être nécessaire pour l'amorçage des partenariats, notamment en matière de renforcement des capacités des producteurs et de l'OP. Néanmoins, il est indispensable que des **stratégies de sortie de la dépendance aux partenaires extérieurs** soient mises en place suffisamment tôt. L'intégration des services financiers au sein du dispositif partenarial est essentielle pour assurer l'autonomisation des acteurs et la durabilité du partenariat.

La **dépendance de l'OP à l'entreprise** diminue son pouvoir de négociation. Pour limiter ce risque, il est important que l'OP diversifie ses activités, ses acheteurs et ses marchés.

Les partenariats entre OP et entreprises de transformation agro-alimentaire peuvent impacter la **sécurité alimentaire et nutritionnelle des producteurs et la durabilité environnementale**. Ces enjeux doivent être pris en compte dans la conception du partenariat; le rôle des facilitateurs et des gouvernements (dans le cadre de projets étatiques) est essentiel pour cela. Sur les filières vivrières, le volume contractualisé doit tenir compte du quota nécessaire pour couvrir également les besoins alimentaires des ménages. La diversification et la rotation des cultures, ainsi que l'intensification des pratiques agro-écologiques sont à promouvoir dans le cadre des partenariats OP-entreprises.

### **QUELS ENJEUX À APPROFONDIR À TRAVERS LES PARTAGES D'EXPÉRIENCE ET LA POURSUITE DES ÉCHANGES?**

La synthèse des leçons apprises a fait ressortir plusieurs enjeux clé: Comment assurer un impact positif des partenariats OP-entreprises sur le développement humain? Quels cadres publics mettre en place à cet effet? Quelles conditionnalités pour les entreprises appuyées dans le cadre de la promotion des partenariats OP-entreprises? Comment mieux valoriser les leçons apprises auprès de l'ensemble des acteurs, notamment des OP?

# INTRODUCTION



@IFAD/Edward Echwalu

## Les partenariats OP – entreprises: un modèle de développement des filières de plus en plus promu

La promotion du «secteur privé» irrigue désormais le secteur de la coopération internationale et du développement. Les entreprises privées, en raison de leurs capacités d'investissement et d'innovation, sont vues comme des acteurs clés de la transformation des agricultures africaines, qui doit tout à la fois permettre d'accroître la production agricole, de fournir des aliments sains et nutritifs à une population en forte croissance, de préserver durablement les ressources naturelles et d'offrir des emplois et des revenus décents à des dizaines de millions de jeunes arrivant chaque année sur le marché du travail<sup>1</sup>.

Parmi les modalités d'implication des entreprises privées dans l'agriculture africaine, les partenariats entre organisations de producteurs (OP) et entreprises sont de plus en plus promus. Ils sont mis en avant comme un modèle de structuration des filières qui permettrait d'intégrer plus équitablement et durablement les petits producteurs.

1. Inter-réseaux, Issala, SOS Faim Belgique, 2019. *Le rôle croissant du secteur privé dans les politiques agricoles et alimentaires en Afrique. Contexte, formes et enjeux.*

Différents modèles de partenariats sont développés (simple contrat d'achat ou de fourniture d'intrant; systèmes d'agriculture contractuelle plus ou moins intégrés; co-entreprises où l'OP et l'entreprise prennent des parts au capital; convention de partenariat sans commercialisation directe) - sous l'impulsion de différents partenaires au développement (*voir l'exemple du FIDA dans l'encadré ci-dessous*), mais aussi d'initiatives privées (des contrats entre OP et entreprises existent sans l'appui externe d'un facilitateur).

Les partenariats avec des entreprises de l'aval (transformation agro-alimentaire et commercialisation) visent à intégrer les producteurs dans des filières ou «chaînes de valeur» orientées vers le marché, afin d'avoir des débouchés stables et rémunérateurs pour leur production. Ils visent également à susciter les investissements des entreprises dans les filières de production (subvention des intrants et du conseil agricole; financement d'infrastructures), dans un contexte de dépenses publiques restreintes et de plus en plus orientées vers la recherche d'un effet levier sur l'investissement privé. Les modèles commerciaux établissant des relations entre entreprises et producteurs seraient ainsi une alternative aux acquisitions de terres à grande échelle<sup>2</sup>. Enfin, les partenariats entre entreprises et organisations de producteurs assurent la durabilité des appuis aux producteurs en les connectant à des opportunités de marché contribuant à leur autonomisation.

S'ils présentent de fortes opportunités pour les acteurs, en particulier les petits producteurs et leurs organisations, les partenariats OP-entreprises ne sont pas exempts de risques et les cas d'échec sont encore fréquents. Le renforcement des capacités des acteurs, la mise en place de cadres politiques incitatifs, la durabilité des modèles de gouvernance et de financement des dispositifs de partenariats, ou encore le respect des engagements contractuels sont autant de défis à relever.

#### **FOCUS – LES PARTENARIATS OP-ENTREPRISES DANS LES PROJETS FINANCÉS PAR LE FIDA**

De nombreux projets d'appui au développement des filières agricoles financés par le Fonds international de développement agricole (FIDA) en Afrique de l'Ouest promeuvent la mise en place de tels «partenariats productifs» entre OP et entreprises, particulièrement du secteur de la transformation agro-alimentaire.

À Sao Tomé et Príncipe, le Programme d'appui participatif à l'agriculture familiale et à la pêche artisanale (PAPAFPA) puis le Projet d'appui à la petite agriculture commerciale (PAPAC) ont accompagné à partir de 2003 la mise en place de partenariats entre des coopératives et des entreprises internationales sur des filières d'exportation de niche (café, cacao, poivre) pour fournir des opportunités durables d'accès aux revenus pour les ménages ruraux les plus vulnérables.

2. FAO, IIED, 2010. *Making the most of agricultural investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders*; IIED, Oxfam, 2012. *Tipping the Balance. Policies to shape agricultural investments and markets in favour of small-scale farmers*.



Le Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA), mis en œuvre au Sénégal de 2010 à 2016, et le Projet d'appui à la promotion des filières agricoles (PAPFA), lancé au Burkina Faso en 2018, accompagnent la contractualisation des OP avec des opérateurs de marché, à travers des Sous-projets d'accès au marché (SPAM): une subvention dégressive pour faciliter l'accès aux intrants, aux équipements et au conseil agricole afin de capitaliser les exploitations et les OP, d'augmenter la productivité et de dégager un surplus commercialisable avec l'opérateur de marché.

Le FIDA a développé une approche méthodologique de partenariat public-privé-producteurs, dit «modèle 4P», pour intégrer plus équitablement et durablement les petits producteurs dans les chaînes de valeur et pour développer un moyen plus systématique de collaborer avec les entreprises du secteur privé. Les OP apportent leur savoir-faire et la production de produits répondant à la demande des entreprises; les entreprises facilitent l'accès au marché et investissent dans les équipements et les infrastructures; les structures publiques investissent dans les infrastructures de base et mettent en place un environnement politique, réglementaire et économique favorable; l'intermédiaire (un projet financé par le FIDA ou une tierce partie recrutée par le FIDA) accompagne la mise en place de partenariats<sup>3</sup>. Dans le cadre du projet *Partnering for Value* (financé par le FIDA et mis en œuvre par la SNV entre 2015 et 2018), 20 partenariats 4P ont été documentés sur cinq pays (El Salvador, Sénégal, Ouganda, Mozambique et Vietnam), afin de tirer des enseignements sur la façon d'utiliser l'approche 4P<sup>4</sup>.

En Afrique de l'Ouest, l'intégration du modèle 4P dans les programmes est relativement récente et fait partie des projets de «renforcement des partenariats productifs (PP)» entre les OP et les entreprises, particulièrement de transformation agro-alimentaire. L'appui au PP distingue les contrats simples entre OP et entreprise (contrat d'achat de produits par exemple), les 4P tels que décrits ci-dessus, et les modèles de co-entreprises où le partenaire OP prend part au capital de l'entreprise avec laquelle il est en relation contractuelle. En Mauritanie, le PRODEFI a initié trois initiatives 4P (collecte et transformation de lait de chèvre local; fabrication d'aliments bétail; unité d'abattage et de congélation de volaille) dont la mise en place a été perturbée, notamment par la situation liée au Covid 19. Au Sénégal, une initiative complémentaire au PAFA a été lancée pour appuyer le développement de 4P afin de renforcer les relations contractuelles entre OP et opérateurs de marché. Les projets INCLUSIF au Mali et PADAAM au Bénin adoptent également ce modèle de renforcement des partenariats productifs et n'en sont pour le moment qu'à un stade préliminaire de mise en œuvre concernant le développement des modèles de type 4P et co-entreprises en particulier.

3. FIDA, 2016. *Note pratique. Créer des partenariats public-privé-producteur (4P) dans les filières agricoles.*
4. SNV, FIDA, 2018. *Brokering Public-Private Producer-Partnership. Lessons Learned from the Partnering for Value Project implemented by SNV Netherlands Development Organisation 2015-2018; SNV, FIDA, 2018. Partnering for Value. Lessons from Public Private Producer Partnerships (4Ps) in practice.*

Les partenariats entre producteurs et entreprises, ainsi que le rôle des facilitateurs et des pouvoirs publics pour les soutenir et les mettre à l'échelle, ont déjà fait l'objet de différentes revues et analyses, notamment dans le cadre de projets financés par le FIDA<sup>5</sup>. Cette littérature souligne, par exemple: l'importance de la structure de marché dans lequel s'inscrit le partenariat; le rôle clé du facilitateur («*broker*») dans la conception et l'accompagnement des partenariats; la sélection, le renforcement des capacités et la redevabilité autant du côté des producteurs que des entreprises; la nécessité de mécanismes de gouvernance équilibrés et garantissant la confiance et la transparence entre les acteurs; le rôle des pouvoirs publics (jusqu'au niveau local) pour créer des conditions favorables aux partenariats entre producteurs et entreprises (infrastructures et services; réglementation). La sécurisation des droits fonciers et le renforcement de l'organisation des producteurs apparaissent également comme un préalable à l'établissement de partenariats «gagnant-gagnant» entre entreprises et producteurs à petite échelle<sup>6</sup>.

À la lumière de la littérature existante, le présent travail se penche sur des expériences récentes de partenariats entre OP et entreprises en Afrique de l'Ouest et de l'Est. Il confirme et approfondit certaines leçons apprises, et apporte de nouveaux éclairages sur les facteurs de succès et les défis à relever, en examinant l'équilibre des pouvoirs dans les partenariats commerciaux, en particulier du côté des producteurs et de leurs organisations. Il vise à améliorer la conception de partenariats véritablement «gagnant-gagnant» entre OP et entreprises.

5. Voir notamment: SNV, FIDA, 2018; FIDA, 2016; FIDA, IDS, 2015. *Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains*; FIDA, 2013. *IFAD and the public-private partnerships: Selected project experiences*.

6. FAO, IIED, 2010; IIED, Oxfam, 2012.

## Cadrage et méthodologie: une capitalisation d'expériences pour nourrir les débats et inciter au partage d'expérience

### UNE SYNTHÈSE BASÉE PRINCIPALEMENT SUR LA CAPITALISATION DE 4 EXPÉRIENCES DE PARTENARIAT

Cette synthèse des leçons apprises vise à mettre en lumière la diversité des modèles de partenariat (*chapitre 2*), les bénéfices qu'ils présentent pour les acteurs (*chapitre 3*), les facteurs clés de réussite (*chapitre 4*), les défis à relever pour la mise en œuvre et la durabilité des partenariats entre OP et entreprises (*chapitre 5*) et les enjeux à approfondir dans des discussions et partages d'expériences ultérieurs (*chapitre 6*).

Elle se base principalement sur les enseignements tirés de quatre expériences capitalisées (Bénin, Burkina Faso, Sénégal, Kenya), dont une dans le cadre d'un projet d'investissement du FIDA<sup>7</sup>. Elle a été enrichie par les observations tirées d'une revue documentaire (*voir chapitre 7*) et les contributions d'un groupe de travail «secteur privé» animé par Inter-réseaux Développement rural.

#### CAPITALISATION DE PARTENARIATS OP-ENTREPRISES: 4 FICHES D'EXPÉRIENCES

**Fiche d'expérience n°1** – Partenariat CGA/EAML: Accompagner les producteurs pour la commercialisation du sorgho brassicole (Kenya)  
[http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/ir\\_capitalisation\\_secteur\\_privé\\_1\\_cga\\_eaml\\_fr-1.pdf](http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/ir_capitalisation_secteur_privé_1_cga_eaml_fr-1.pdf)

**Fiche d'expérience n°2** – Partenariat Wack Ngouna/Mamelles Jaboot: Contractualisation du mil pour la production locale de thiakry (Sénégal)  
[http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/ir\\_capitalisation\\_secteur\\_privé\\_2\\_wack\\_ngouna-mamelles\\_jaboot.pdf](http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/ir_capitalisation_secteur_privé_2_wack_ngouna-mamelles_jaboot.pdf)

**Fiche d'expérience n°3** – Les Jus Tillou: Une société à capital partagé pour l'export de jus d'ananas bio (Bénin)  
[http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/fiche\\_experience\\_les\\_jus\\_tillou\\_vf2.pdf](http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/fiche_experience_les_jus_tillou_vf2.pdf)

**Fiche d'expérience n°4** – Partenariat SCOOPS Barakadi/NAFASO: Mise en place d'un partenariat pour la production et la commercialisation du riz (Burkina Faso)  
[https://www.ifad.org/documents/38714170/39150184/BARAKADINAFASO\\_web\\_MH\\_191021.pdf/38ccfe96-1e2a-3c49-d39e-f8826ff1c31f?t=1635154715565](https://www.ifad.org/documents/38714170/39150184/BARAKADINAFASO_web_MH_191021.pdf/38ccfe96-1e2a-3c49-d39e-f8826ff1c31f?t=1635154715565)

7. Partenariat SCOOPS Barakadi/NAFASO dans le cadre de la mise en œuvre du PAPFA (Burkina Faso).



## UN FOCUS SUR LES PARTENARIATS ENTRE OP ET ENTREPRISES DE LA TRANSFORMATION AGRO-ALIMENTAIRE

Ce travail s'intéresse à des partenariats impliquant des organisations de producteurs (OP), et non des producteurs individuels isolés. La littérature souligne les avantages de ce modèle de partenariat, au premier rang desquels un rapport de force plus équilibré entre les producteurs et l'entreprise, bien que la faiblesse de l'organisation et de la gouvernance de l'OP puisse être un frein à lever dans certains cas<sup>8</sup>.

Ce travail se concentre également sur des partenariats avec des entreprises de la transformation des produits agro-alimentaires – qui offrent le plus d'opportunités d'intégration des OP dans des filières orientées vers le marché – en tenant compte du lien avec les fournisseurs de services (intrants, financement, conseil, etc.) et les facilitateurs (partenaires techniques et financiers). Les leçons apprises du projet *Partnering for Value*<sup>9</sup> soulignent d'ailleurs que les partenariats axés sur des activités à valeur ajoutée incitent davantage à une coopération de long terme que les partenariats axés sur les matières premières (sans autres activités à valeur ajoutée).

Certaines filières se sont historiquement structurées autour de partenariats entre OP et entreprises, sur un modèle d'intégration verticale et grâce à d'importants financements publics (comme la filière coton au Burkina Faso par exemple, où trois sociétés se partagent l'ancien monopole étatique et pilotent l'ensemble des fonctions de la filière). Ce travail s'intéresse davantage à des expériences innovantes où les partenariats entre OP et entreprises s'inscrivent dans une logique d'intégration horizontale dans laquelle l'OP conserve un degré d'autonomie important<sup>10</sup>.

## DES ENSEIGNEMENTS À APPROFONDIR ET À METTRE EN DÉBAT

Cette synthèse des leçons apprises s'adresse à tout acteur qui souhaite se lancer dans un partenariat OP-entreprise ou l'accompagner. Elle constitue un outil (i) pour les organisations de producteurs (et leurs partenaires) et les entreprises qui souhaitent s'engager dans un partenariat, (ii) pour les partenaires techniques et financiers, afin de les orienter dans la conception et la mise en œuvre des projets d'accompagnement de partenariats OP-entreprises (notamment du FIDA), (iii) pour les gouvernements qui conçoivent des stratégies de structuration des filières ou «chaînes de valeur».

S'appuyant sur les principaux résultats de la capitalisation de 4 expériences de partenariat entre OP et entreprises, cette synthèse se veut aussi neutre et concise que possible et ne prétend pas analyser de manière approfondie l'ensemble des modalités et des enjeux des partenariats entre OP et entreprises. Elle vise à susciter les échanges et les débats au sein de la communauté des acteurs du développement. Ce premier travail demande à être discuté et complété par d'autres partages d'expériences et contributions, afin d'enrichir l'analyse et le recueil des bonnes pratiques de partenariat entre OP et entreprises.

8. Voir notamment Farm, 2018. *Contractualiser avec les agriculteurs en Afrique. Rapport final du groupe de travail*.

9. SNV, FIDA, 2018. *Partnering for Value. Lessons from Public Private Producer Partnerships (4Ps) in practice*.

10. Voir IPAR, 2019. *Feed the Future Sénégal – Naatal Mbay: Notes de capitalisation. La contractualisation*.

# PRÉSENTATION DES 4 PARTENARIATS CAPITALISÉS: UNE DIVERSITÉ DE MODÈLES



@COLEACP

Les modalités de partenariats recensées<sup>11</sup> dans le cadre de la capitalisation d'expérience présentent une grande diversité: simple contrat d'achat ou de fourniture d'intrants; convention de partenariat sans commercialisation directe entre l'OP et l'entreprise; systèmes d'agriculture contractuelle plus ou moins intégrés; mise en place d'une société à capital partagé entre l'OP, le transformateur local et une entreprise étrangère. Cotula et Vermeulen (2010)<sup>12</sup> ont proposé une typologie des modèles d'affaires impliquant des petits producteurs et des investisseurs privés. Les auteurs insistent néanmoins sur l'importance de regarder les dispositions spécifiques de chaque arrangement contractuel pour évaluer l'équilibre des pouvoirs ainsi que le partage de la valeur et des risques concrètement à l'œuvre dans les partenariats (*voir encadré ci-dessous*). Aussi, le chapitre ci-dessous s'attache à présenter les modalités spécifiques de chacun des 4 partenariats capitalisés.

11. La sélection des quatre différents cas capitalisés s'est faite d'une part en fonction de la disponibilité des données et de toutes les parties prenantes impliquées dans les 4 modèles à témoigner en détail du contenu de ces expériences, et d'autre part pour analyser un échantillon suffisamment diversifié en terme de géographies, types de partenariat, variété de filières, acteurs associés, forces et faiblesses.
12. FAO, IIED, 2010. *Making the most of agricultural investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders.*

### **FOCUS – TYPOLOGIE DES MODÈLES D'AFFAIRES IMPLIQUANT DES PETITS PRODUCTEURS ET DES INVESTISSEURS PRIVÉS**

Le rapport *Making the most of agricultural investment: a survey of business models that provide opportunities for smallholders*<sup>13</sup> classe les modèles d'affaires impliquant des petits producteurs et des investisseurs privés en 6 catégories: (i) l'agriculture contractuelle, avec un accord préétabli de fourniture de matière premières agricoles, souvent contre des services de l'entreprise; (ii) les contrats de gestion, dans lesquelles les terres sont confiées en gestion à des producteurs ou à une entreprise qui ne les possède pas; (iii) le métayage ou le fermage, où les producteurs travaillent pour d'autres producteurs ou une entreprise qui possède les terres; (iv) les co-entreprises (ou *joint-venture*) où des acteurs de marché indépendants sont co-proprétaires de l'entreprise; (v) les entreprises appartenant aux agriculteurs; (vi) divers liens commerciaux entre producteurs et entreprises de l'amont ou de l'aval.

Le rapport évalue le partage de la valeur au sein de ces 6 modèles d'affaires, à l'aune de 4 critères: (i) la propriété de l'entreprise et des actifs clé; (ii) le partage des «voix» ou la capacité à influencer les décisions clés de l'entreprise; (iii) le partage des risques; (iv) le partage des coûts et bénéfices.

La revue ne fait pas émerger un modèle d'affaires comme étant la meilleure solution au regard de l'inclusion des petits producteurs dans les chaînes de valeurs. Le partage de la valeur entre les partenaires commerciaux est davantage lié aux dispositions spécifiques des arrangements contractuels. Il est fonction du contexte local, du foncier, des politiques, de l'histoire et de la culture, des considérations biophysiques et démographiques. Les 6 modèles d'affaires présentés dans ce rapport sont d'ailleurs dans la réalité toujours conjugués et hybrides.

Le rapport recommande ainsi de s'intéresser à la structure détaillée de chaque modèle de partenariat, de mener des études de cas en profondeur et des partages d'expériences pour identifier des bonnes pratiques en fonction des contextes locaux.

Le recensement d'expériences fait apparaître une grande diversité des acteurs impliqués, tant au niveau des OP (groupements villageois formalisés ou non en coopératives; unions départementales, régionales ou nationales) que des entreprises (PME, grandes entreprises nationales ou sous-régionales, groupe coopératif étranger, firmes multinationales). Les filières et le marché de destination (local, national ou international) sont également divers. Les partenariats portent sur différentes activités de transformation agro-alimentaire (yaourt aux céréales, jus de fruits, beurre de karité, bière, riz usiné, etc.).

13. *Ibid.*



La très grande majorité des expériences de partenariats recensées implique un facilitateur (ONG, Projet, réseau d'encadrement technique des services déconcentrés de l'État). Les modalités et le degré d'implication du facilitateur sont néanmoins très variables: facilitation de la mise en relation de l'OP et l'entreprise et des transactions commerciales; activités de renforcement des compétences techniques et managériales des producteurs et de leurs organisations; appui à la production pour améliorer la productivité et la qualité des produits des membres de l'OP à des fins de commercialisation, etc.

Le chapitre ci-dessous présente les quatre expériences de partenariat entre OP et entreprises, qui ont été à l'origine de cette synthèse des leçons apprises, en soulignant les rôles respectifs des acteurs, l'implication du facilitateur, les modalités de partenariat et leurs évolutions.

## Contractualisation

### (i) D'un contrat de fourniture d'intrant à un contrat de production et de commercialisation: expérience de la coopérative Barakadi et NAFASO (Burkina Faso)

#### Acteurs

- NAFASO: grande entreprise semencière burkinabè opérant dans la sous-région, ayant 10 ans d'expérience de partenariat avec des OP; nouvellement active dans la transformation du riz (gérance d'une usine de transformation de riz paddy à Bobo-Dioulasso);
- SCOOPS Barakadi de N'Dana: coopérative villageoise de 400 producteurs et productrices de riz, nouvellement formalisée en société coopérative simplifiée.

#### SCOOPS BARAKADI / NAFASO

- **Filière:** Riz
- **Zone:** Commune de Kayan (Burkina Faso)
- **Début du partenariat:** 2020
- **Nombre de producteurs impliqués:** 404 dont 236 femmes
- **Volume contractualisé:** 80 t.

#### Rôle des facilitateurs

La SCOOPS Barakadi a reçu un appui du Projet d'Appui à la promotion des filières agricoles (PAPFA) financé par le FIDA pour la production de riz. Il consiste en un aménagement de bas-fond et une subvention pour les intrants, les équipements et le conseil agricole (dans le cadre d'un Sous-projet d'accès au marché, SPAM). La subvention du PAPFA est conditionnée à une contribution financière croissante de l'OP sur trois ans<sup>14</sup> et à l'existence d'un contrat entre l'OP et un acteur de marché. Le PAPFA a facilité la mise en relation entre la coopérative et le fournisseur d'intrant NAFASO. En revanche, il n'est pas intervenu dans la négociation du contrat de commercialisation entre l'OP et l'entreprise.

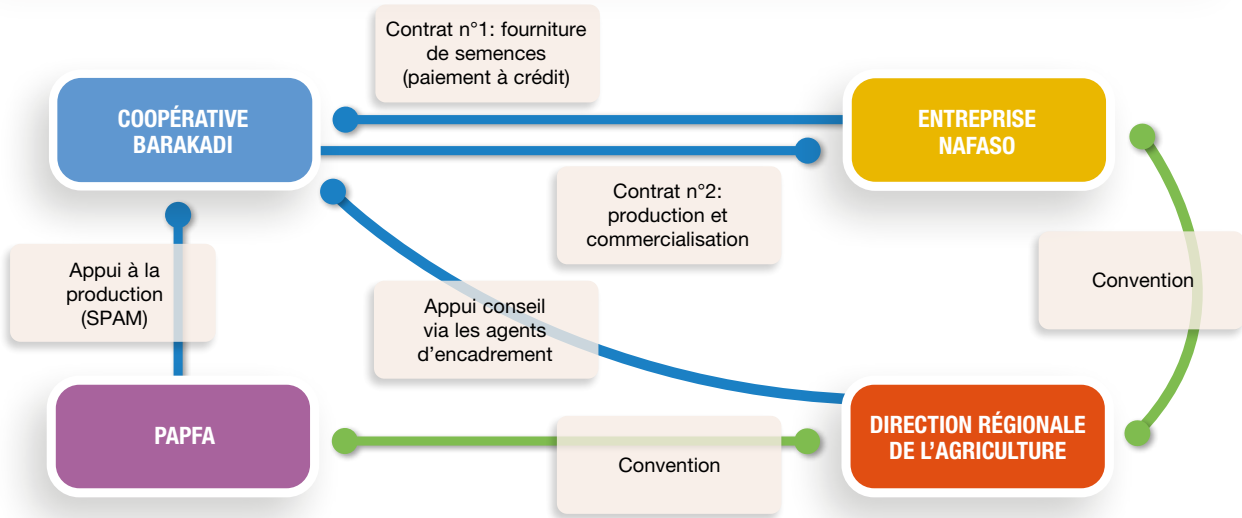
D'autre part, le PAPFA et l'entreprise NAFASO ont signé des conventions de partenariat avec la Direction régionale de l'agriculture. Les agents d'encadrement technique des services déconcentrés sont chargés de l'appui-conseil aux producteurs et du suivi de la campagne dans le bas-fond.

14. 20% la première année, 40% la deuxième et 60% la troisième année.

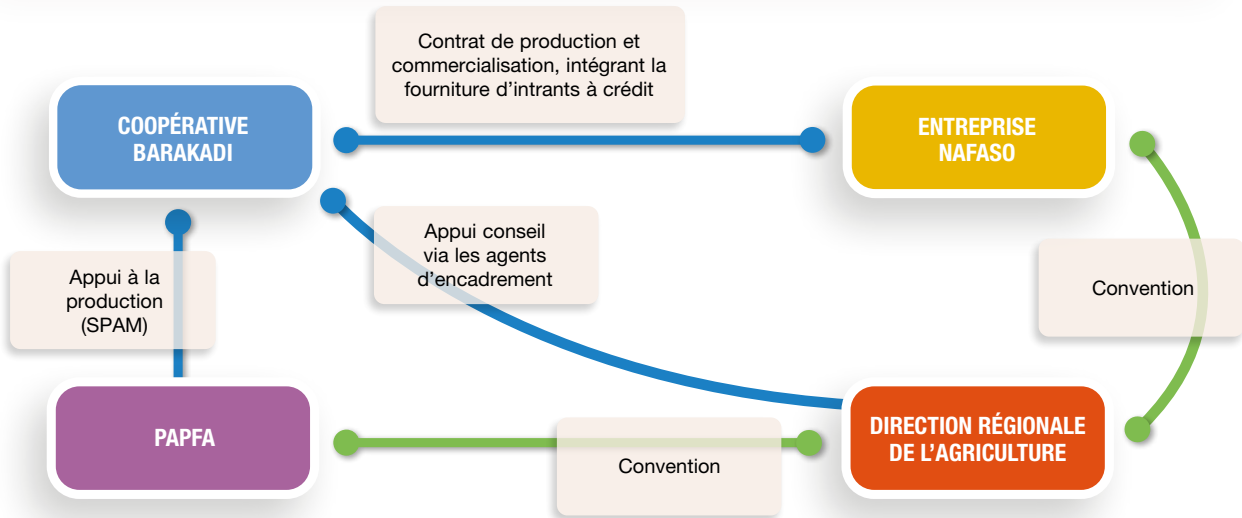
**Modalités de partenariat**

La fourniture d'intrants par l'entreprise est souvent mise en place suite à un contrat de commercialisation, afin d'améliorer la qualité du produit livré par l'OP à l'entreprise. Dans le cas de la SCOOPS Barakadi et de NAFASO, la relation d'affaire a procédé dans le sens contraire. Dans un premier temps, l'entreprise semencière a d'abord signé un contrat de fourniture de semences avec la coopérative (juin 2020). Les semences ont été livrées à crédit et la coopérative devra les payer à NAFASO dès qu'elle aura reçu la subvention du PAPFA. Dans un second temps, NAFASO a signé un contrat de production et de commercialisation du riz avec la coopérative, afin d'approvisionner sa nouvelle usine en riz de qualité et de la variété recherchée. Dès la seconde campagne, NAFASO pourra fournir à crédit un ensemble d'intrants à la coopérative, dont le prix sera déduit de la vente du riz.

**1<sup>re</sup> CAMPAGNE**



**CAMPAGNES SUIVANTES**



**Lire la fiche d'expérience:** [https://www.ifad.org/documents/38714170/39150184/BARAKADINAFASO\\_web\\_MH\\_191021.pdf/38ccfe96-1e2a-3c49-d39e-f8826ff1c31f?t=1635154715565](https://www.ifad.org/documents/38714170/39150184/BARAKADINAFASO_web_MH_191021.pdf/38ccfe96-1e2a-3c49-d39e-f8826ff1c31f?t=1635154715565)

**(ii) D'une contractualisation fermée à une contractualisation ouverte: expérience de Wack Ngouna et de Mamelles Jaboot (Sénégal)**

**Acteurs**

- Réseau des producteurs de semences et de céréales de Wack Ngouna, rassemblant 111 GIE (groupements d'intérêt économique) sur 3 communes;
- Mamelles Jaboot: SARL produisant des yaourts pour le marché dakarais.

**WACK NGOUNA / MAMELLES JABOOT**

- **Filière:** Mil
- **Zone:** 3 communes du département de Nioro du Rip (Sénégal)
- **Début du partenariat:** 2011
- **Nombre de producteurs impliqués:** 1 523

**Facilitateurs**

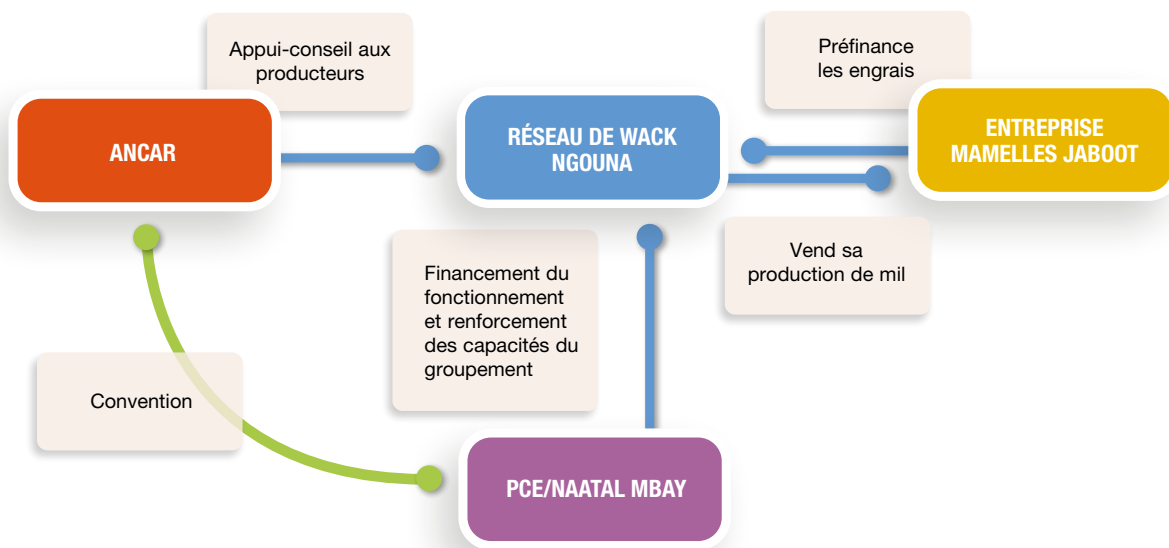
Le Projet Naatal Mbay (USAID, RTI International) s'est clôturé en 2019 et faisait suite au Projet croissance économique (Feed The Future). Il a accompagné 14 réseaux de producteurs, dont le réseau de Wack Ngouna, dans la contractualisation avec des entreprises agro-industrielles. Le projet intervenait dans le financement et le renforcement des capacités des OP. La première année, une convention avait été signée avec l'Agence nationale de conseil agricole (ANCAR) pour la formalisation des groupements et l'appui-conseil aux producteurs. Par la suite, l'ANCAR intervenait directement à la demande de la coopérative afin de favoriser l'autonomisation de celle-ci, y compris dans son lien avec les services d'appui-conseil.

**Modalités de partenariat**

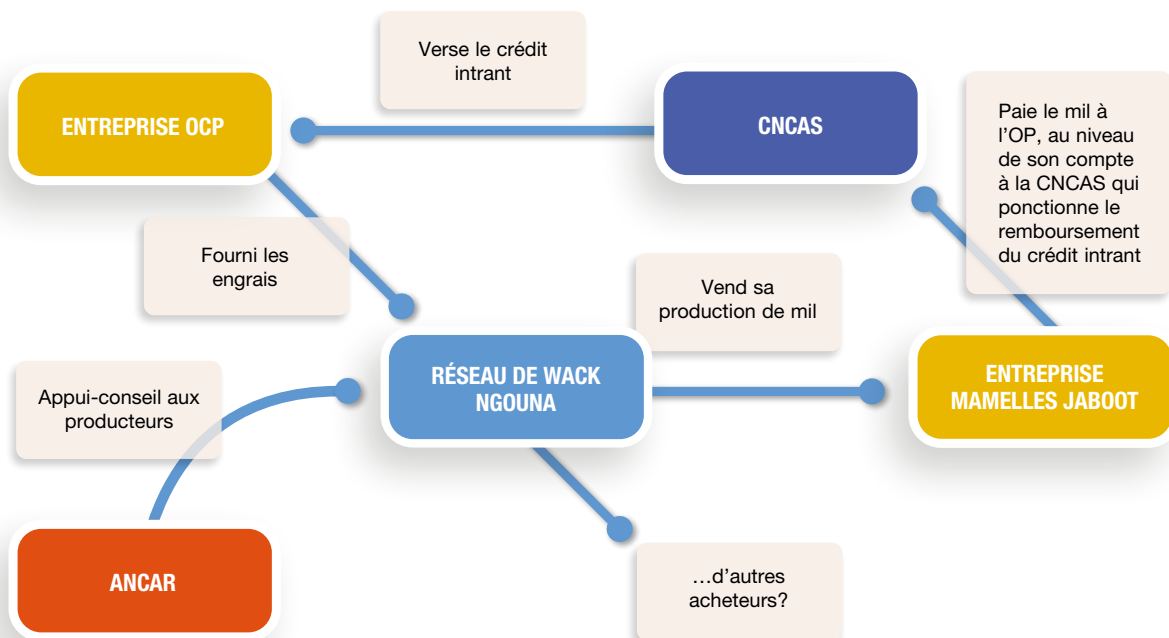
Le réseau de Wack Ngouna signe un contrat annuel de commercialisation du mil avec l'entreprise Mamelles Jaboot qui fabrique du thiakry (yaourt aux céréales). À la mise en place du partenariat en 2012, Mamelles Jaboot préfinançait les engrais que le réseau remboursait en nature. Désormais, une convention multipartite lie le réseau de Wack Ngouna, Mamelles Jaboot, OCP Sénégal (fournisseur d'intrant), la Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS) et l'ANCAR (appui-conseil). En fonction de l'expression des besoins des producteurs, la CNCAS verse le crédit intrant à OCP qui livre les engrais au réseau pour la production du mil. À la livraison du mil, Mamelles Jaboot paie le réseau sur son compte à la CNCAS. La banque ponctionne le remboursement du crédit intrants.

Jusqu'à 2018, Mamelles Jaboot n'avait qu'un seul fournisseur de mil et le réseau de Wack Ngouna un seul acheteur. Désormais la contractualisation est ouverte: Mamelles Jaboot a initié d'autres partenariats et le réseau de Wack Ngouna cherche à diversifier ses acheteurs. Si Mamelles Jaboot s'approvisionne localement en mil, en revanche l'entreprise s'approvisionne exclusivement en poudre de lait importée pour la fabrication du thiakry.

**DISPOSITIF INITIAL**



**DISPOSITIF ACTUEL (CONVENTION MULTIPARTITE)**



**Lire la fiche d'expérience:** [https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/IR\\_Capitalisation-secteur-prive-2\\_Wack-Ngouna-Mamelles-Jaboot\\_VF.pdf](https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/IR_Capitalisation-secteur-prive-2_Wack-Ngouna-Mamelles-Jaboot_VF.pdf)



## Société à capital partagé

### (iii) Mise en place d'une société à capital partagé: expérience des Jus Tillou (Bénin)

#### Acteurs

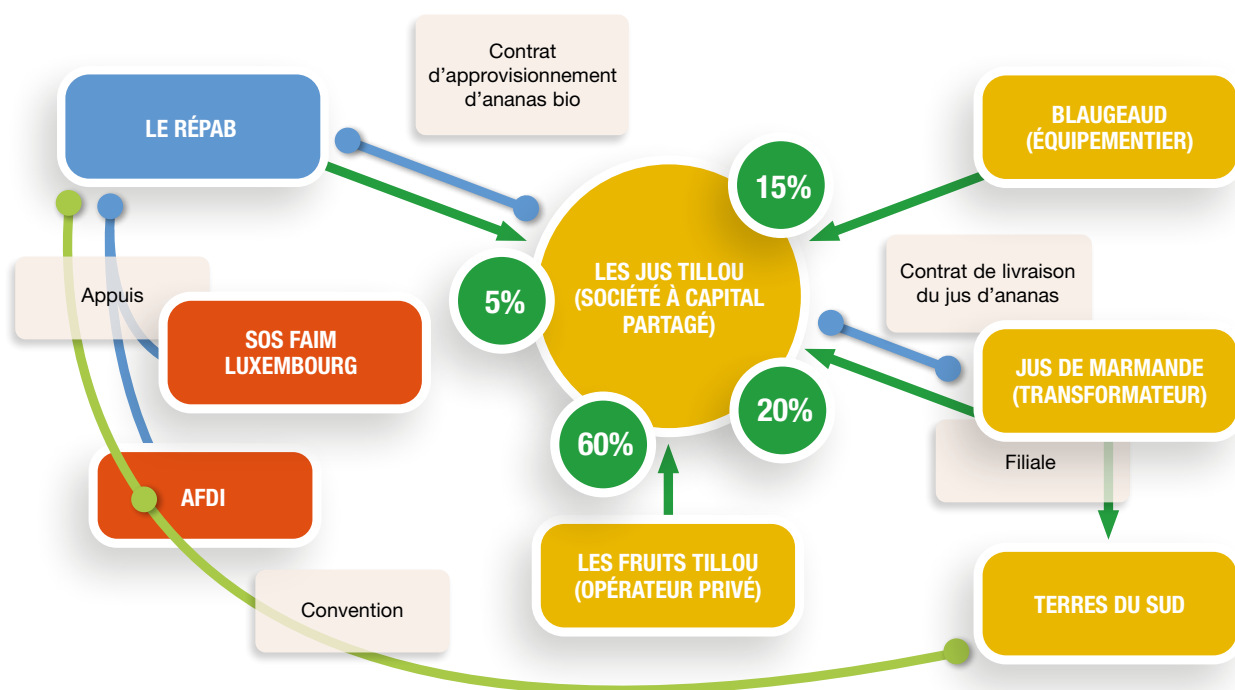
- Réseau des producteurs d'ananas du Bénin (RéPAB): union de 15 coopératives de producteurs d'ananas du département de l'Atlantique;
- Les Fruits Tillou: SARL béninoise qui exporte de l'ananas frais et produit du jus artisanal, et qui s'approvisionne auprès du RéPAB depuis 2003;
- Jus de Marmande: entreprise de production de jus, filiale du groupe coopératif français Terre du Sud;
- SH Biaugeaud: équipementier.

#### LES JUS TILLOU

- **Filière:** Ananas
- **Zone:** Département de l'Atlantique (Bénin)
- **Début du partenariat:** 2016
- **Nombre de producteurs impliqués:** 151
- **Volume commercialisé:** 1 740 t. (2019)

#### Modalités de partenariat

Les acteurs ont créé une société à capital partagé, les Jus Tillou, pour monter une usine de transformation de jus d'ananas bio destiné à l'export. Au montage de la société, 65% du capital sont détenus par les Fruits Tillou, 20% par les Jus de Marmande/ Terre du Sud, 10% par SH Biaugeaud (équipementier) et 5% par le RéPAB. SH Biaugeaud est chargé de l'installation et de la maintenance de l'équipement de l'usine. Un contrat lie le RéPAB et les Jus Tillou pour l'approvisionnement de l'usine. De même, un contrat lie les Jus Tillou et les Jus de Marmande pour l'export vers la France. Jus de Marmande reconditionne et commercialise le jus d'ananas bio.



Source: Adapté de Afdi, 2019<sup>15</sup>.

15. Afdi, 2019. *La filière d'ananas bio et Jus Tillou au Bénin: expérimentation d'un partenariat économique responsable entre coop française et béninoise.*

## Facilitateurs

Afdi (Agriculteurs Français pour le développement international), agri-agence membre du réseau AgriCord, a facilité la mise en relation du RéPAB et des Fruits Tillou avec l'entreprise française Jus de Marmande (filiale du groupe coopératif Terre du Sud). Une convention 2018-2020 a été signée entre l'Afdi Nouvelle Aquitaine, Terres du Sud et le RéPAB pour faciliter la concertation entre les acteurs et les appuis techniques et financiers de Afdi et de Terre du Sud au RéPAB.

L'ONG SOS Faim Luxembourg appuie le fonctionnement et les activités du RéPAB depuis 2012. Elle a notamment appuyé le RéPAB pour acquérir des parts de capital de la société à capital partagé les Jus Tillou. La certification bio et les charges de fonctionnement du RéPAB dépendent encore très largement des appuis de ses partenaires. L'obtention de la certification équitable fin 2018 constitue néanmoins une avancée et permet notamment d'envisager le refinancement des charges fixes de la coopérative.

**Lire la fiche d'expérience:** [https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/IR\\_Capitalisation-secteur-prive-3\\_Jus-Tillou\\_VF.pdf](https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/IR_Capitalisation-secteur-prive-3_Jus-Tillou_VF.pdf)

## Convention de partenariat

### (iv) Défendre et structurer les filières locales: expérience de CGA et de EAML (Kenya)

#### Acteurs

- *Cereal Growers Association* (CGA): rassemble des groupements et des producteurs individuels de taille très variable (de 2 à 200 Ha) sur 24 des 47 comtés du Kenya, ainsi que 93 membres associés (fournisseurs de services);
- *East African Malting Limited* (EAML) est une filiale du groupe kenyan *East African Breweries Limited* (EABL), lui-même détenu à 50% par le groupe britannique Diageo.

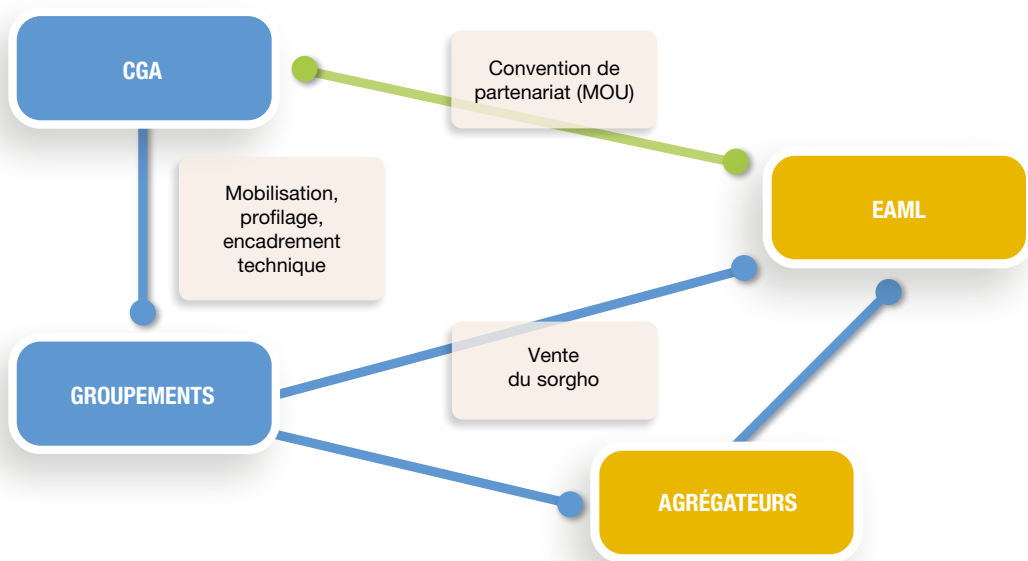
#### Modalités de partenariat

Depuis 2009, EABL s'approvisionne auprès des petits producteurs de sorgho pour la production de bière. En 2013, CGA et EABL se sont associés pour mener une campagne conjointe de lobbying contre une taxe sur la vente de la bière de sorgho, afin de protéger la filière et les contrats de l'entreprise avec les petits producteurs.

En 2018, EAML et CGA ont signé une convention de partenariat pour faciliter l'approvisionnement de la nouvelle usine de maltage auprès des petits producteurs de sorgho. CGA n'intervient pas directement dans le dispositif de commercialisation. Elle est chargée de mobiliser les producteurs au sein de groupements pour faciliter la commercialisation et l'accès à d'autres services tels que les services financiers, l'approvisionnement en intrants et la formation aux bonnes pratiques agricoles afin d'augmenter leur productivité. Les groupements de producteurs vendent directement le sorgho à l'entreprise, ou en passant par un agrégateur (souvent un fournisseur d'intrants qui regroupe les ventes). Toutes les ventes ne font pas l'objet d'un contrat; quand c'est le cas, chaque producteur signe un contrat individuel avec l'entreprise.

#### CGA / EAML

- **Filière:** Sorgho
- **Zone:** une dizaine de comtés (Kenya)
- **Début du partenariat:** 2018
- **Nombre de producteurs impliqués:** 40 000 à 50 000
- **Volume commercialisé:** 15 000 à 20 000 t



CGA facilite également la mise en relation des groupements avec les fournisseurs d'intrants et de services financiers. Elle centralise les expressions des besoins des groupements et négocie sur cette base les prix auprès des fournisseurs d'intrants. Dans certains cas, les fournisseurs de services financiers peuvent verser directement le crédit intrant au fournisseur d'intrants.

### Facilitateurs

Plusieurs organisations et projets accompagnent CGA et la structuration d'une filière sorgho brassicole intégrée au Kenya (AGRA, Projet Farm to Market Alliance par exemple). Fert (une agri-agence française), accompagne CGA depuis 2013 dans l'opérationnalisation de sa stratégie de service. Elle favorise notamment le partage d'expérience avec les organisations céréalières françaises (AGPB, Arvalis).

**Lire la fiche d'expérience:** [https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/IR\\_Capitalisation-secteur-prive-1\\_CGA-EAML\\_FR\\_VF.pdf](https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/IR_Capitalisation-secteur-prive-1_CGA-EAML_FR_VF.pdf)

# LES BÉNÉFICES ATTENDUS PAR LES ACTEURS



## Pour les OP et leurs membres

### (i) Accès à un marché stable et rémunérateur

Le principal bénéfice attendu par les OP dans le cadre de partenariats avec des entreprises de transformation agro-alimentaire est l'accès à un marché stable et rémunérateur, qui améliore les revenus et les conditions de vie des producteurs. Grâce aux opérations de commercialisation groupée, l'OP peut générer des ressources propres pour financer ses activités et gagner en autonomie. Par ailleurs, un prix de vente relativement fixe et connu à l'avance incite les producteurs et les OP à réaliser des investissements productifs pour se développer.

Dans le cas de la convention de partenariat entre CGA et le malteur EAML, le partenariat ne porte pas sur la commercialisation directe entre l'OP et l'entreprise (pas de transaction commerciale entre l'OP et l'entreprise). L'OP souligne que ce partenariat participe à remplir sa mission de facilitation de l'accès au marché pour ses producteurs membres (son action dans ce cadre est néanmoins financée par des subventions de projet).



Cependant, il faut noter que l'accès au marché – et à des prix supérieurs à ceux du marché – n'impliquent pas systématiquement une amélioration des conditions de vie des plus vulnérables et un développement humain (les partenariats avec des entreprises se font parfois au bénéfice de certains groupes de la communauté<sup>16</sup>). Par ailleurs, la contractualisation avec une entreprise est coûteuse pour une OP (encadrement, opérations de planification, de collecte et de commercialisation groupée) et le prix de vente à l'entreprise n'est pas toujours réellement rémunérateur (*voir chapitre 5.2 (iii)*).

### **(ii) Développement des services aux membres**

Les partenariats avec des entreprises de transformation offrent aux OP des opportunités pour développer ou renforcer leur offre de services à leurs membres afin de soutenir leurs capacités de production et dans de nombreux cas la qualité des produits fournis: appui-conseil, accès aux intrants, accès au financement, accès au marché, certification, etc. Ces services peuvent être fournis directement par l'entreprise dans le cas de partenariats plus fortement intégrés. Ils peuvent également être fournis par un tiers: un partenaire (PTF) qui s'engage à accompagner l'OP dans la mise en place de son partenariat avec l'entreprise; un prestataire de services (fournisseur d'intrants ou de services financiers par exemple) pour qui le contrat avec l'entreprise est un gage de garantie.

Les partenariats avec des entreprises peuvent également avoir un impact social sur les producteurs et plus largement la communauté, dans le cas où les entreprises investissent dans des services sociaux pour les producteurs (par exemple, écoles, dispensaires, électrification) ou lorsque les primes de certification (certification équitable notamment) permettent de financer des projets sociaux.

### **(iii) Montée en compétences et en crédibilité**

Les partenariats avec des entreprises de transformation imposent des contraintes nouvelles aux OP (normes de qualité par exemple) mais ils présentent également des opportunités pour que les OP développent et renforcent leurs compétences, qu'elles se professionnalisent davantage (planification et suivi des opérations de production et de commercialisation; contrôle qualité; gestion administrative et financière). Dans de nombreux cas de partenariats, les OP sont accompagnées par un partenaire extérieur pour assurer le renforcement des capacités nécessaires.

Le partenariat avec une entreprise incite l'OP à mettre en place des mécanismes collectifs de collecte et de mise en marché, ce qui constitue un cercle vertueux pour le développement d'autres partenariats. La gestion d'un partenariat avec une entreprise est un gage de professionnalisme et de crédibilité de l'OP auprès d'un certain nombre d'interlocuteurs. L'expérience avérée de l'OP lui permet d'être considérée comme un acteur économique à part entière et facilite son implication dans la gouvernance locale, voire nationale.

16. L'Étude IIED (Oxfam, 2012). insiste sur la nécessité de prendre en compte la diversité des sociétés rurales et les nombreux sous-groupes différents: certains sous-groupes, notamment les femmes, ont tendance à moins bénéficier des arrangements contractuels avec des investisseurs privés. Voir également le chapitre 6 de la présente synthèse pour quelques illustrations de ce point.

## Pour les entreprises

### (i) Accès régulier à un produit de qualité

En nouant un partenariat avec une OP, l'entreprise de transformation agro-alimentaire sécurise et/ou diversifie son approvisionnement (quantité, qualité, régularité et prix déterminé). Dans la plupart des cas de partenariat, le principal bénéfice attendu par l'entreprise est l'amélioration de la qualité du produit, dont elle peut assurer la traçabilité et le contrôle, ainsi que la diversification de sa gamme de produits.

### (ii) Regrouper l'offre

Nouer un partenariat avec une OP, plutôt qu'avec des producteurs individuels, permet à l'entreprise de transformation d'accéder à une offre groupée et de réaliser ainsi des économies d'échelle dans ses opérations d'approvisionnement. L'entreprise bénéficie du travail réalisé sur le terrain par les OP: mobilisation et encadrement des producteurs, planification et suivi des opérations de production et de commercialisation pour répondre aux besoins de l'entreprise; parfois contrôle de la qualité. L'entreprise peut également accéder à des marchés certifiés (la certification étant le plus souvent portée par des coopératives).

### (iii) Améliorer son image

L'engagement social est souvent mis en avant par les entreprises impliquées dans des partenariats avec des OP: il s'agit de s'approvisionner auprès de «petits producteurs» qu'elles accompagnent, de favoriser l'approvisionnement local et le développement des filières. Cela est valable pour les firmes internationales soumises aux injonctions croissantes de la société civile, des consommateurs et de certains États, quant à leur responsabilité sociale et environnementale (RSE). Mais cela s'observe aussi pour des PME locales. Ainsi, l'entreprise Mamelles Jaboot (Sénégal) qui contractualise avec le réseau de Wack Ngouna affiche un objectif de «soutenir la consommation locale à travers la valorisation des produits du terroir».

Cotula et Vereulen (2010) observent néanmoins que la volonté de l'entreprise d'adopter un modèle d'affaires plus inclusif, en tant que véritable composante économique de son activité, plutôt que dans le cadre de son programme de RSE, est un facteur clé de réussite<sup>17</sup>.

17. FAO, IIED, 2010.

# LES FACTEURS DE RÉUSSITE



## Fidéliser les producteurs par la fourniture de services

Les services fournis par l'entreprise à l'OP sont un élément clé de la réussite des partenariats. D'une part, ils permettent à l'OP de développer ses services aux membres afin d'améliorer leurs capacités de production et la qualité du produit. Cela est essentiel pour être en mesure de répondre aux exigences du contrat et de respecter les engagements de livraison. D'autre part, la fourniture de services, le préfinancement des campagnes ou des avances aux producteurs, sont souvent promus comme une solution pour fidéliser les producteurs dans la durée (éviter les ventes parallèles notamment).

Les services fournis par l'entreprise à l'OP incluent le plus souvent la fourniture d'intrants à crédit (intrants de qualité, éventuellement à un prix négocié). La fourniture d'intrants peut parfois bénéficier à l'ensemble de l'exploitation familiale (au Burkina Faso, les accords avec les sociétés cotonnières sont un moyen pour les producteurs d'obtenir des engrais pour les productions vivrières).

Les services fournis par l'entreprise à l'OP peuvent également inclure de l'assistance technique (voir 4.2), des équipements de production ou de première transformation, ou des services de labour/épandage de produits phytosanitaires par exemple. Enfin, dans des cas plus rares, l'entreprise offre des services communautaires (construction d'écoles ou de dispensaires, aménagement de route ou électrification).



L'entreprise peut fournir ces services directement – cas de NAFASO (Burkina Faso) qui fournit des semences et engrais à prix négociés et à crédit à ses OP partenaires – ou indirectement en préfinançant ou en subventionnant tout ou partie du service fourni par un prestataire – cas de Mamelles Jaboot (Sénégal) qui, lors des premières années du partenariat, délivrait des bons d'achat à l'OP pour s'approvisionner en engrais sur le marché local. Enfin, l'entreprise peut également se porter caution pour faciliter l'accès aux services: NAFASO envisage ainsi de se porter garant pour que la SCOOPS Barakadi obtienne un crédit pour l'achat du matériel de battage du riz.

Dans la plupart des cas, le financement de ces services est déduit du prix d'achat par l'entreprise aux producteurs en fin de campagne.

## Renforcer les capacités des producteurs et de leur(s) organisation(s)

### (i) Appui-conseil aux producteurs pour améliorer les capacités de production et la qualité

Les dispositifs d'appui-conseil sont essentiels pour aider les producteurs à mieux respecter les itinéraires de production, mais également d'adopter de bonnes pratiques de récolte et post-récolte afin de répondre aux exigences du contrat. Dans un grand nombre d'expériences, principalement pour les producteurs de céréales et de produits vivriers, il est en outre nécessaire d'accroître la productivité pour couvrir les besoins alimentaires des ménages tout en générant des surplus commercialisables conformes au cahier des charges.

L'appui-conseil est d'autant plus important dans les cas de productions certifiées pour lesquelles l'entreprise doit veiller au strict respect du cahier des charges imposé par la certification du produit qu'elle commercialise. Ainsi, l'expérience du RéPAB (Bénin) dans l'encadrement des producteurs d'ananas en production biologique était un élément clé de succès identifié par l'entreprise *Les Fruits Tillou* pour le développement de l'activité de transformation de jus d'ananas bio.

Le plus souvent, les entreprises cherchent des OP déjà appuyées par des partenaires techniques ou dans le cadre de projets, afin de bénéficier de dispositifs d'appui-conseil de proximité déjà rodés et financés. Elles peuvent notamment s'appuyer sur les structures d'encadrement technique existant au niveau des institutions nationales, de façon à garantir la durabilité du dispositif d'appui-conseil (*voir encadré ci-dessous*).

Dans certains cas, l'entreprise s'implique directement dans le dispositif de conseil, en fournissant un appui technique et/ou financier. C'est une solution au financement du conseil agricole, qui permet à l'entreprise de mieux diffuser les exigences de son cahier des charges. Néanmoins, cela comporte des risques au regard de l'indépendance du conseil (en particulier quand l'entreprise est un fournisseur d'intrant), de l'autonomisation de l'OP et de l'appropriation du conseil par les producteurs.

En Côte d'Ivoire par exemple, les exportateurs (Cargill, Olam, ADM, Sacco) jouent un rôle déterminant dans les dispositifs de conseil liés à la certification du cacao (UTZ, Rain Forest Alliance ou Commerce équitable). Dans la plupart des cas, ils préfinancent la mise en œuvre des activités de conseil. En contrepartie, ils détiennent l'exclusivité du cacao certifié des coopératives. Les sommes avancées par les exportateurs sont ensuite récupérées sur les primes de certification aux coopératives: ce sont donc les producteurs qui paient *in fine* le conseil. Pour la mise en œuvre du conseil, les coopératives recrutent des techniciens et des paysans relais.



Néanmoins, dans la plupart des cas, le renforcement des capacités des techniciens en charge des activités de conseil recrutés par les coopératives est contrôlé par les exportateurs (ce sont les exportateurs qui sélectionnent et paient les prestataires chargés de renforcer les capacités des techniciens). Ils contrôlent ainsi la définition du profil des techniciens des coopératives et des méthodes de conseil qu'ils utilisent. Certaines formations, comme celle sur la collecte de données, sont même dispensées par les exportateurs eux-mêmes.

La capitalisation de ces dispositifs de conseil pilotés par les exportateurs a montré qu'ils ne conduisaient pas à des changements significatifs des pratiques agricoles. Le rôle des coopératives dans l'orientation du conseil est limité et les activités de conseil ne comprennent pas de mécanisme pour prendre en compte les besoins spécifiques exprimés par les producteurs. L'approche reste prescriptive et ne permet pas de construire une «relation de service et de confiance» entre les producteurs et les techniciens apte à convertir les producteurs à des pratiques agricoles plus durables<sup>18</sup>.

### EXEMPLE DE BONNES PRATIQUES N°1 – S'APPUYER SUR LES DISPOSITIFS D'APPUI-CONSEIL EXISTANTS

#### Cas de NAFASO / SCOOPS Barakadi de N'Dana (Burkina Faso)

Le partenariat entre la SCOOPS Barakadi de N'Dana et l'entreprise Nafaso pour la production et la commercialisation de riz s'appuie sur le réseau d'encadrement de la Direction Régionale de l'Agriculture. Cela permet d'avoir un dispositif d'appui-conseil rapproché, déjà éprouvé et complet, à moindre coût.

L'entreprise NAFASO a signé une convention de partenariat avec la Direction Régionale de l'Agriculture (DRA) basée à Bobo-Dioulasso. Le respect des instructions données par la DRA et par NAFASO fait partie des clauses du contrat signé avec la SCOOPS Barakadi de N'Dana. Les agents de la Zone d'appui technique (ZAT), au niveau communal, sont chargés du respect des itinéraires techniques de production et du suivi des parcelles. Une compensation pour le carburant est versée par NAFASO à la DRA (qui la répercute au niveau des Directions Provinciales de l'Agriculture, puis des ZAT). NAFASO a également des techniciens, qui n'assurent pas le suivi quotidien des producteurs, mais réalisent des missions de supervision pour rendre compte de l'état d'avancement des aménagements et des cultures.

Le PAPFA, qui accompagne la SCOOPS Barakadi de N'Dana dans son partenariat avec NAFASO, a également signé un protocole de collaboration avec la DRA. Les directions provinciales et régionales de l'agriculture centralisent les expressions des besoins d'appuis des organisations de producteurs. Le PAPFA donne mandat aux agents de ZAT pour le suivi des OP bénéficiaires sur le terrain en matière de conseils pour le respect des itinéraires techniques de production, la facilitation pour l'acquisition des intrants, le rapportage des activités menées et de l'évolution de la campagne auprès du PAPFA.

18. Cirad, 2019. *Les dispositifs de conseil liés à la certification du cacao en Côte d'Ivoire: rôle du secteur privé.*

## (ii) Renforcer les compétences en gestion de la coopérative

La conduite d'un partenariat avec un acteur industriel nécessite une certaine maturité de gestion de l'OP. En effet, pour respecter ses engagements de livraison avec l'entreprise de transformation (régularité, délais et volumes), l'OP doit développer de solides compétences en matière de planification et de suivi des opérations de production et de commercialisation. Les capacités de gestion administrative et financière de l'OP sont également essentielles pour assurer le bon pilotage de son plan d'affaire, la bonne conduite des transactions financières et la durabilité du partenariat avec l'entreprise.

Ainsi, le renforcement des capacités des élus et dirigeants de l'OP est souvent requis dans le cadre d'un partenariat avec une entreprise. Les partenaires et facilitateurs ont un rôle majeur à jouer sur ce point.

La maîtrise d'outils informatisés et des technologies de l'information devient une compétence stratégique pour l'OP. Au Sénégal, le projet Naatal Mbay a notamment formé des gestionnaires de base de données et développé des plateformes «Cloud» au sein des coopératives ayant des contrats de commercialisation, pour autonomiser les coopératives dans le suivi des opérations de production et la gestion des stocks. Le RéPAB a été accompagné pour le développement d'une application de suivi de la production (*voir encadré ci-dessous*).

### EXEMPLE DE BONNES PRATIQUES N°2 – DIGITALISER LE SUIVI DE LA PRODUCTION ET TRAVAILLER DE MANIÈRE APPLIQUÉE SUR L'ANALYSE DES COÛTS

#### L'exemple du RéPAB (Bénin)

La planification des opérations de production est un défi pour le RéPAB : les quantités d'ananas à livrer à l'usine *Les Jus Tillou* varient d'une semaine à l'autre alors que la production se planifie 5 mois à l'avance. Pour faciliter le travail de planification et de suivi de la production par les techniciens, l'application AGROSFER a été développée avec et pour le RéPAB, avec l'appui de SOS Faim Luxembourg. Le RéPAB indique aux producteurs la planification des opérations d'induction florale, par l'intermédiaire des animateurs. Les animateurs rendent compte de l'avancée des opérations de culture en les enregistrant directement dans l'application. Le RéPAB intègre ces informations dans le système digitalisé, ce qui lui permet d'organiser plus facilement les opérations de collecte. «*Depuis mon bureau, je connais la disponibilité de l'ananas sur le terrain, selon les parcelles et les gammes d'ananas. Je sais quelle quantité peut être fournie le mois prochain.*» indique ainsi le Directeur du RéPAB.

Le partenariat du RéPAB avec *Les Jus Tillou* a également été une occasion pour l'OP de travailler de manière appliquée sur le calcul économique et de se fixer des objectifs d'amélioration de la stratégie commerciale et de la gestion comptable et financière du réseau. Avec l'appui de ses partenaires (Afdi et SOS Faim Luxembourg), le RéPAB a mené un travail sur ses coûts de production et sur son modèle économique. Des données économiques ont été introduites dans le cahier de culture que renseigne chaque producteur afin d'améliorer l'analyse du coût de production de l'ananas, par exemple.

Le PAPFA (au Burkina Faso) s'est inspiré de l'expérience du PAFA (au Sénégal) dans l'appui aux OP pour la production et la contractualisation avec des opérateurs de marché. Cependant, les OP de la zone d'intervention du projet PAPFA ont un degré de structuration bien plus faible que celles de la zone d'intervention du PAFA au Sénégal. L'approche «pro-pauvre» du projet PAPFA a également concentré son ciblage sur des OP naissantes et faiblement expérimentées, constituées en majorité de femmes et de jeunes. Au cours de la mise en œuvre du projet, les besoins de renforcement institutionnel des OP et leur formation en gestion et en gouvernance ont ainsi été soulignés, afin de compenser le fait de travailler avec des OP naissantes et faiblement expérimentées<sup>19</sup>.

À Sao Tomé et Príncipe, les actions du PAPAC ont permis la mise en place de 4 coopératives sur trois filières (cacao, poivre, café), dont deux seulement sont actuellement autonomes. Le modèle coopératif orienté vers la relation d'affaires avec des partenaires privés internationaux a pu conduire à des positions parfois dominantes du partenaire international sur les jeunes coopératives naissantes. Les coopératives trop jeunes et/ou non suffisamment formées ont eu des difficultés à se positionner. Elles ont subi des pressions pour aller trop vite sans réelles capacités d'absorption et de réaction (faible disponibilité en ressources humaines) et se sont orientées sur des trajectoires et des modalités de développement peu adaptées aux réalités locales. L'une des limites constatées lors d'un travail de capitalisation du projet est que le caractère social de la coopérative au service des membres et les principes coopératifs n'ont pas été véritablement appropriés par les membres et les responsables de ces coopératives<sup>20</sup>.

## Des politiques incitatives pour développer les filières locales

Le cadre politique joue un rôle essentiel pour créer les conditions favorables aux partenariats entre OP et entreprises de transformation agro-alimentaire.

Les politiques fiscales et douanières sont déterminantes pour favoriser l'approvisionnement local des entreprises auprès de réseaux de producteurs. Des alliances entre les entreprises et organisations de producteurs, au niveau national et régional, se nouent pour défendre la promotion des filières locales, comme le partenariat entre CGA et EABL (*voir encadré ci-dessous*). La Campagne «Mon lait est local» lancée en juin 2018 dans 6 pays de la sous-région (Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal, Mauritanie, Tchad) fédère 75 organisations (OP, chercheurs, ONG, et entreprises – aux niveaux national, régional et international) pour promouvoir le lait local contre les importations de poudre de lait rengraissé en Afrique de l'Ouest en agissant à la fois sur les cadres politiques, les pratiques d'approvisionnement des entreprises (engagement de collecte de lait local par les industriels; la contractualisation avec les producteurs; les approvisionnements en aliments pour le bétail), et les pratiques de consommation responsable. L'une des recommandations formulées par la coalition est l'augmentation du Tarif extérieur commun (TEC) de la CEDEAO sur la poudre de lait importé (et plus encore sur le mélange de lait écrémé et d'huile de palme) et de supprimer la TVA sur l'ensemble des produits issus de la filière lait local<sup>21</sup>.

19. FIDA, 2020. *Rapport de supervision du Projet d'appui à la promotion des filières agricoles (PAPFA)*.

20. JSC-Consulting, 2019. *Étude sur la capitalisation de l'expérience des coopératives de petits producteurs autour des marchés d'exportation de niches et performance de celles-ci en termes de production, transformation et commercialisation*.

21. Inter-réseaux, 2020. *Entretien avec Laurent Levard: faut-il accroître la protection de l'agriculture africaine? L'exemple de la filière lait*.

### EXEMPLE DE BONNES PRATIQUES N°3 – ALLIANCE ENTRE OP ET ENTREPRISES DE TRANSFORMATION POUR DÉFENDRE LES FILIÈRES LOCALES

#### Cas CGA / EABL (Kenya)

En 2013, le gouvernement kenyan impose une taxe de 50% sur la vente de bière de sorgho. Les ventes de cette bière, bon marché et populaire auprès des consommateurs kenyans à faibles revenus, s'effondrent de 75%. L'entreprise EABL qui s'approvisionne auprès de petits producteurs est contrainte d'annuler tous ses contrats de l'année.

CGA s'associe à EABL et à d'autres acteurs de la filière pour mener une campagne de lobbying conjointe: rencontres avec les décideurs, campagne médiatique, tournées de sensibilisation. Fin 2013, le gouvernement promulgue un amendement qui prévoit une remise de 90% du droit d'accise sur la bière de sorgho. La demande de sorgho brassicole augmente à nouveau et EABL renouvelle ses contrats avec les producteurs de sorgho.

Suite à cette expérience, EAML et CGA formalisent en 2018 leur partenariat pour la mobilisation et l'encadrement des producteurs de sorgho afin de développer l'approvisionnement de la nouvelle usine de maltage. La campagne de plaidoyer de 2013 a également permis à CGA d'acquérir une légitimité pour participer à l'élaboration des politiques publiques touchant le secteur des céréales. Elle participe désormais aux groupes techniques nationaux sur le maïs, le blé et le sorgho.

Lors d'installation de nouvelles usines par des grands groupes de l'agro-alimentaire, les États peuvent aussi négocier des objectifs progressifs d'approvisionnement en matières premières locales. Au Nigeria, les groupes Friesland Campina ou encore Arla Foods se sont ainsi vu imposer un quota minimum de 10% de lait local dans leur approvisionnement après 5 ans.

Au-delà des mesures fiscales et douanières, d'autres mesures de politiques publiques peuvent être mises en place pour promouvoir les filières locales et l'approvisionnement local des entreprises: des campagnes nationales pour amener les consommateurs à privilégier des produits locaux; l'amélioration du contrôle qualité et de la traçabilité des produits locaux; le soutien à la certification des produits (notamment des modes de certification nationale ou locale comme la certification «SPG»<sup>22</sup> plus accessibles aux producteurs ou des modes de certification visant la promotion de pratiques agro-écologiques).

Le partenariat entre NAFASO et la SCOOPS Barakadi a été mis en place au Burkina Faso dans le contexte de l'initiative présidentielle «produire un million de tonnes de riz en 2020-2021». En réponse à l'initiative présidentielle, NAFASO s'est donné pour objectif de mettre à la disposition des consommateurs burkinabè et de la sous-région plus de 2 000 tonnes de riz blanc de qualité supérieure à des prix convenables (programme 2020-2021). L'entreprise a ainsi noué des partenariats

22. Les Systèmes participatifs de garantie (SPG) sont des systèmes d'assurance qualité avec une orientation locale. Ils certifient les producteurs en s'appuyant sur la participation active d'acteurs et sont basés sur la confiance, les réseaux sociaux et l'échange de connaissances.



avec une trentaine d'organisations de producteurs. Les marchés institutionnels peuvent avoir un rôle incitatif dans la mise en place de partenariats entre entreprises locales de transformation agro-alimentaire et OP. Ainsi, le projet PACTE (Projet d'agriculture contractuelle et de transition écologique, UE-AFD) au Burkina Faso finance des projets d'agriculture contractuelle associant soit une OP et un acheteur institutionnel (guichet 1), soit une OP et une entreprise de transformation/valorisation ou de conditionnement (guichet 2)<sup>23</sup>.

Enfin, les pouvoirs publics ont également un rôle à jouer pour instaurer des mesures juridiques propres à faciliter et sécuriser les contrats et fixer des normes de qualité et de sécurité sanitaire des produits agricoles pour servir de référence aux contrats. Des clauses visant à protéger les droits élémentaires des producteurs et des mécanismes de règlement des différends accessibles aux petits agriculteurs permettent de réduire les risques de déséquilibre des contrats.

## Des contrats précis et souples, assortis d'un cadre de concertation

### (i) Des contrats clairs et souples

Les partenariats entre OP et entreprises ne font pas toujours l'objet de contrats écrits. Le contrat écrit est un gage d'engagement des acteurs. Néanmoins, il ne garantit pas la bonne exécution du partenariat, d'autant plus dans des cultures où l'oralité domine et avec peu de recours juridiques accessibles et effectifs. Les échanges et accords oraux peuvent parfois avoir plus de valeur que les clauses consignées dans le contrat écrit.

Au-delà de la quantité, de la qualité, et du prix du produit à livrer par l'OP à l'entreprise de transformation, d'autres points méritent d'être discutés en amont et précisés dans le contrat pour éviter les litiges éventuels en cours de campagne: le délai de livraison; le délai de paiement de l'entreprise à l'OP; les rôles de chacun dans la collecte, le stockage et le transport du produit; les conditions de livraison et du remboursement éventuels des prestations fournies par l'entreprise (intrants notamment).

Cependant, la souplesse dans la mise en œuvre des contrats est identifiée comme un facteur clé de la réussite des partenariats sur le long cours. Plusieurs acteurs insistent sur la nécessaire «phase d'apprentissage» de l'OP en ce qui concerne la contractualisation et les normes de qualité (voir 5.2). Sur un secteur d'activité très sensible aux fluctuations des prix et aux aléas climatiques, les prix et les volumes contractualisés doivent pouvoir être renégociés en cours de campagne. Le volume de riz à fournir par la SCOOPS Barakadi de N'Dana à NAFASO (Burkina Faso) a ainsi été révisé en cours de campagne, notamment au regard de la mauvaise pluviométrie. Du temps est nécessaire pour instaurer la confiance entre les partenaires; un réajustement du partenariat après deux ou trois cycles économiques est habituellement nécessaire<sup>24</sup>.

Le groupe de travail de la fondation FARM<sup>25</sup> sur la contractualisation et les leçons apprises du projet *Partnering for Value*<sup>26</sup> recommandent d'adopter une formule de fixation des prix flexible, pour gérer la volatilité des cours de certaines productions et refléter le marché à la récolte. Il peut s'agir de prix minimum garanti pouvant être revalorisé si

23. Site internet du PACTE: [https://pacte.agriculture.bf/?page\\_id=563](https://pacte.agriculture.bf/?page_id=563) [Consulté le 11/03/2021]

24. FIDA, 2016. *Note pratique. Créer des partenariats public-privé-producteur (4P) dans les filières agricoles.*

25. Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde

26. SNV, FIDA, 2018. *Brokering Public-Private Producer-Partnership. Lessons Learned from the Partnering for Value Project implemented by SNV Netherlands Development Organisation 2015-2018.*

le marché le justifie, d'engagement pluriannuel visant à lisser la volatilité des prix, de la révision des prix garantis en fonction de l'évolution des coûts de production et des coûts de transport, de grille de partage des prix entre producteurs et transformateurs, de seuils de prix en fonction des volumes fournis pour fidéliser les producteurs. L'entreprise béninoise Tolaro Global, par exemple, autorise les producteurs de cajou à rembourser les préfinancements accordés pour vendre à un autre acheteur lorsque les prix montent rapidement en début de campagne. Les producteurs doivent faire une proposition de prix à Tolaro Global, qui bénéficie d'une priorité sur les autres transformateurs mais n'est pas tenue d'accepter le prix proposé<sup>27</sup>.

#### EXEMPLE DE BONNES PRATIQUES N°4 – DES MODÈLES TYPES DE CONTRATS À ADAPTER

##### Cas du PAPFA au Burkina Faso (FIDA)

Pour faciliter la mise en place de relations contractuelles entre des OP et des opérateurs de marché, le projet PAPFA du FIDA organise des rencontres de négociations d'affaires animées par les Chambres régionales d'agriculture. Peu de contrats formels sont conclus à l'issue des rencontres, mais ils permettent une première prise de contact entre les acteurs.

Le PAPFA a également élaboré des modèles types de contrat de commercialisation à partir de ceux proposés par les Chambres d'agriculture et de la Direction générale de la promotion de l'économie rurale du Ministère de l'Agriculture et des Aménagements Hydrauliques du Burkina Faso. Au-delà du volume et du prix, le modèle de contrat propose certaines clauses essentielles à la bonne réussite du partenariat: en particulier le délai de livraison du produit et le délai de paiement de l'entreprise. (Voir le modèle type en annexe).

#### (ii) Des cadres de concertation

La renégociation des contrats et le règlement des litiges nécessitent des cadres de concertation adaptés, d'autant que le rapport de force entre entreprises et OP est le plus souvent inégal au détriment des OP.

Il convient de définir clairement le mécanisme de gouvernance du partenariat (organes décisionnels, règles de fonctionnement interne, mécanisme de résolution des différends et de gestion des risques). Les canaux de communication que doivent utiliser les parties entre elles pour répondre aux questions ou préoccupations méritent d'être précisés: réunions régulières de représentants, intermédiaires neutres pour servir de médiateurs, communications quotidiennes avec des responsables désignés (par exemple le responsable de l'approvisionnement de l'entreprise et le dirigeant de l'OP ou le responsable de la commission commercialisation). Cette gouvernance a un coût et la communication exige du temps: des moyens suffisants doivent être prévus pour y faire face<sup>28</sup>.

27. Farm, 2018. Contractualiser avec les agriculteurs en Afrique. Rapport final du groupe de travail.

28. FIDA, 2016. *Note pratique. Créer des partenariats public-privé-producteur (4P) dans les filières agricoles.*

Les cadres de concertation et de résolution des différends doivent être physiquement proches des producteurs, impliquer des représentants de l'OP et de l'entreprise, mais également un facilitateur «neutre» susceptible de jouer le rôle de médiateur. Il est ainsi recommandé d'associer une personne respectée par toutes les parties (par exemple un chef traditionnel ou un représentant de la municipalité). L'entreprise NAFASO (Burkina Faso) a par exemple organisé une réunion de concertation dans la commune de N'Dorola en cours de campagne, pour adapter les volumes de riz contractualisés avec chaque coopérative de producteurs partenaires dans la zone. Outre des représentants de l'entreprise et des coopératives, les agents techniques d'encadrement (chef de ZAT) et des représentants de la municipalité étaient également présents.

La participation des partenaires techniques et financiers, et notamment des équipes du projet, aux mécanismes de concertation n'est pas toujours identifiée comme une bonne pratique. Le PAPFA n'intervient pas dans les processus de négociation des contrats entre OP et opérateurs de marché, ni dans les processus de concertation en cours de campagne. Le projet souhaite en effet rester en dehors des relations contractuelles des acteurs afin d'éviter d'être mis en cause en cas de différend et d'échec.

#### EXEMPLE DE BONNES PRATIQUES N°5 – PLATEFORME D'INFORMATION DIGITALE SUR LES PRIX ET L'INFORMATION CLIMATIQUE, GÉRÉE PAR LES INTERPROFESSIONS

##### Le cas du PAFA (Sénégal)

Le PAFA a développé une plateforme digitale, dénommée «YEGLE» pour la transmission de l'information sur les prix (système d'information de marché, SIM), et les données pluviométriques par SMS. Cette initiative est gérée à faible coût par les acteurs des filières eux-mêmes, au sein des Cadres nationaux d'interprofession filière (CNIF). La Plateforme met à disposition des acteurs en temps réel de l'information qui permet notamment d'améliorer la transparence dans les transactions commerciales entre OP, opérateurs de marché et producteurs.

Pour l'information climatique, le mécanisme mis en place passe par cinq étapes: (i) collecte de l'information climatique par ANACIM (Agence nationale du climat); (ii) transmission par SMS de l'information par ANACIM au CNIF; (iii) les animateurs des CNIF traitent et transmettent l'information à la plateforme informatique YEGLE; (iv) la Plateforme diffuse par SMS de l'information à l'ensemble des acteurs de la filière (CNIF, OP, producteurs, partenaires); (v) les acteurs filières peuvent prendre les mesures idoines au contexte.

La diffusion de l'information sur les prix, par les CNIF, a permis de résoudre les conflits qui existaient entre les acteurs lorsque le prix mentionné dans les contrats divergeait du prix de marché. Les prix ne sont plus fixés dans les contrats entre OP et opérateurs de marché mais liés au prix d'un marché physique de référence au moment de la livraison (par exemple «le marché de Kaolack» ou «le marché de Thiès»). Les CNIF diffusent ces prix de référence aux OP et aux opérateurs de marché par la plateforme YEGLE.

Les CNIF assurent également l'accès des membres à des semences certifiées afin d'augmenter leur production, avec l'aide financière du PAFA. Enfin, ils jouent un rôle d'arbitrage entre les acteurs en cas de conflit.

Le partage de l'information transparente entre les acteurs est déterminant pour assurer des conditions de dialogue équilibrées et instaurer la confiance entre les acteurs. La renégociation des contrats et la flexibilité sur les prix et les volumes contractualisés ne sont applicables durablement que si l'ensemble des acteurs jouent le jeu en transmettant les hausses et les baisses de prix aux différents maillons de la chaîne de valeur, et un état fiable de l'avancée de la campagne. Dans le cas de la société à capital partagé *Les Jus Tillou* (Bénin), malgré le cadre de gouvernance partagée, le manque de transparence sur l'élaboration des prix de vente et la faible communication entre les actionnaires (difficulté à tenir les conseils d'administration) a posé de grandes difficultés. La révision des contrats d'achat de l'ananas à la baisse, suite à l'effondrement du cours du jus d'ananas bio sur le marché international, a été répercutée en cascade sur le transformateur local, puis sur l'OP et ses producteurs membres.

Le renforcement des capacités de négociation des OP est également un facteur de succès pour assurer des conditions de dialogue et de négociation équilibrées, et des partenariats OP-entreprises véritablement «gagnant-gagnant».

## Prix rémunérateurs et partage de la valeur ajoutée

Le prix payé aux producteurs est central pour la réussite du partenariat. Pour éviter les ventes parallèles, garantir les livraisons et assurer la fidélité des producteurs, certaines entreprises de transformation proposent un prix supérieur au prix du marché. Ainsi, Mamelles Jaboot (Sénégal) achète dès le début de la campagne au prix de milieu de campagne (200 FCFA/ kg de mil quand le prix du marché est autour de 80-100 FCFA /kg). Le prix offert par l'entreprise à l'OP doit également permettre de couvrir les contraintes et le travail réalisé par l'OP dans le cadre du partenariat (planification et encadrement des producteurs, opération de collecte) – ce qui n'est pas toujours le cas. Garantir un prix incitatif pour les producteurs tout au long de la campagne peut être difficile, en particulier pour les produits qui subissent une plus forte fluctuation du prix du marché. Au niveau du prix, il reste presque toujours plus intéressant pour une entreprise d'acheter bord champ et réciproquement pour le producteur. La laiterie Tiviski (Mauritanie) a fait le choix de travailler non pas sur le prix payé aux producteurs mais sur leurs marges, en achetant de gros volumes d'aliment-bétail à un prix inférieur à celui du marché afin de permettre aux producteurs de diminuer leurs coûts de production.

Les certifications agriculture biologique et/ou commerce équitable peuvent être des opportunités pour valoriser au mieux la production, en particulier sur des marchés d'export, et offrir une meilleure rémunération aux producteurs. La mise en place de la société à capital partagé *Les Jus Tillou* (Bénin) pour l'export de jus d'ananas certifié «biologique» a permis de valoriser la production d'ananas biologique du R  PAB alors qu'elle était auparavant vendue sur le marché local au prix de l'ananas conventionnel. Cependant, avec la baisse du prix du jus d'ananas biologique sur le marché international en 2018, le prix proposé à l'OP par *Les Jus Tillou* n'était plus rémunérateur. Il restait supérieur au prix du marché, mais ne permettait pas de couvrir les charges de l'OP liées à ce contrat (certification et frais liés à l'encadrement des producteurs pour assurer le respect des itinéraires de production). La nouvelle certification «commerce équitable», obtenue en 2018, est vue comme une opportunité pour revaloriser le prix du jus d'ananas bio et offrir une meilleure rémunération aux producteurs (prix minimum aux producteurs et prime de commerce équitable pour les activités communautaires de la coopérative). *Les Jus Tillou* ont payé au prix «commerce équitable» l'ensemble du volume d'ananas acheté en 2019. Pour 2020, les discussions sont encore en cours.



Au-delà des certifications, des mécanismes de partage de la valeur ajoutée avec les producteurs existent dans certaines expériences de partenariat. Au Burkina Faso, l'entreprise Gebana a mis en place pour la campagne de 2019 un système de redistribution de ses bénéfices avec ses OP partenaires (*voir encadré ci-dessous*). La prise de participation de l'OP au capital de l'entreprise, ou la création d'une société à capital partagé, visent notamment à faire participer l'OP aux bénéfices générés par le partenariat. En Mauritanie, le Programme de lutte contre la pauvreté rurale par l'appui aux filières (ProLPRAF) financé par le FIDA qui précédait le PRODEFI, avait expérimenté des partenariats inclusifs entre OP et petites entreprises qui prenaient la forme de GIÉ (groupements d'intérêt économique). Une unité d'abattage et de congélation de volaille, détenue conjointement par un promoteur privé et des coopératives de volailles avait été mise en place. La contractualisation entre les acteurs pour la commercialisation était ainsi couplée au partage du capital: les producteurs étaient rémunérés comme producteurs mais aussi comme actionnaires, et étaient ainsi considérés comme de véritables partenaires et pas seulement comme des bénéficiaires.

En 2019, la société à capital partagé *Les Jus Tillou* n'avait pas encore généré de bénéfices pouvant être partagés aux producteurs. À ce stade, la prise de participation de l'OP au capital la liait au partenariat sans qu'elle puisse véritablement en infléchir les orientations. Avec seulement 5% du capital (contre 65% pour l'actionnaire majoritaire, le transformateur *Les Fruits Tillou*), l'OP ne pesait pas beaucoup dans les négociations, sans pour autant pouvoir se retirer car elle avait investi une part importante de ses fonds propres dans la société. En 2020, le capital de la société *Les Jus Tillou* a été augmenté: la part relative du R  PAB a encore baissé. Cette expérience souligne que le modèle de participation égale et de copropriété du partenariat, tel que promu dans les leçons apprises du projet *Partnering for Value*<sup>29</sup>, est loin d'être exempt de défis et de risques, notamment pour les producteurs.

## EXEMPLE DE BONNES PRATIQUES N  6 – PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE ET PROGRAMME D'AGROFORESTERIE

### Le cas de Gebana (Burkina Faso)

Gebana est une entreprise suisse qui exporte depuis le Burkina Faso de la mangue séchée et de l'anacarde, labellisée bio et en partie commerce équitable. Elle s'approvisionne auprès d'une quarantaine de coopératives. L'entreprise préfinance les campagnes (fond de roulement des coopératives et avances de 80% sur les commandes). Elle dispose d'une équipe d'agrotechniciens qui fournissent un appui technique aux producteurs (formation sur l'itinéraire technique de production, sur les bonnes pratiques agricoles, renforcement des capacités des coopératives en gestion et comptabilité). L'entreprise est cependant confrontée aux ventes parallèles des producteurs de mangues qu'elle accompagne. Pour renforcer la fidélité des producteurs et démontrer les avantages d'un partenariat durable, en 2019, l'entreprise a décidé de reverser en fin d'année une partie de ses bénéfices liés à la vente directe aux coopératives partenaires. Ce partage de la valeur ajoutée en fin d'année présente pour les producteurs l'avantage supplémentaire d'étaler leurs revenus dans le temps.

L'entreprise investit également dans un programme d'agroforesterie afin de restaurer la fertilité des vergers des producteurs et d'assurer ainsi la durabilité de ses partenariats. Enfin, des experts mandatés par l'entreprise interviennent auprès des coopératives partenaires pour faire du partage d'expériences et de l'appui-conseil sur les techniques d'agroforesterie<sup>30</sup>.

29. SNV, FIDA, 2018. *Partnering for Value. Lessons from Public Private Producer Partnerships (4Ps) in practice*

30. Inter-réseaux, 2020. *Entretien avec Gebana Burkina Faso SARL (Bobo-Dioulasso, 22 octobre 2020)*.

## LES DÉFIS



©IFAD/Guillaume Bassinet

### Respect des engagements contractuels

Le non-respect des engagements contractuels est le risque majeur identifié dans les partenariats OP-entreprises. Il existe au niveau des OP mais également au niveau des entreprises.

#### (i) Respect des engagements par l'OP

Du côté de l'OP, il y a de forts risques de non-respect du volume attendu et des critères de qualité, mais aussi des délais de livraison et du remboursement des intrants éventuellement fournis par l'entreprise.

De nombreux facteurs de risque sont en cause: le non-respect des itinéraires de production par les producteurs, la mauvaise planification des opérations de production par l'OP, les aléas climatiques et les ravageurs, les ventes parallèles engendrées par des prix plus attractifs ou des besoins de liquidités des producteurs, les difficultés de financement de l'OP (préfinancement de la campagne et des activités de collecte et de commercialisation).

Il arrive également que l'OP ne parvienne pas à respecter ses engagements en raison d'un mauvais calibrage du contrat et du plan d'affaire, en particulier lorsque le volume contractualisé a été basé sur des prévisions de rendement trop optimistes. Cette difficulté a notamment affecté le partenariat entre la CECAFEB et Malongo pour la commercialisation du café Arabica biologique, accompagné par le PAPAC à Sao Tomé et Príncipe. Le partenariat avait été basé sur une estimation irréaliste des capacités de production de la coopérative. De plus, le choix de la production biologique d'Arabica n'était pas adapté (inadéquation des plants à l'altitude, difficultés techniques à le produire, mauvaise résistance aux maladies). La CECAFEB n'a pas pu produire suffisamment pour pouvoir rembourser les préfinancements reçus par Malongo. Suite à la dégradation des relations entre la CECAFEB et Malongo, l'entreprise s'est retirée et la coopérative a réorienté sa production de Robusta vers le marché local<sup>31</sup>.

Pour limiter le risque de non-respect des engagements contractuels, les acteurs soulignent la nécessité d'assoir le volume contractualisé sur les gains de rendement attendus dans le cadre du partenariat (liés à la fourniture d'intrants de qualité, à l'amélioration des itinéraires techniques de production, et/ou aux aménagements réalisés avec l'appui de l'entreprise ou d'un partenaire externe). La définition des engagements contractuels doit également tenir compte des besoins d'autoconsommation sur les filières vivrières, et de la présence éventuelle d'un marché local de proximité (qui augmente le risque de ventes parallèles). Le principe d'un engagement minimal restreint au remboursement d'un crédit sur intrants est préférable à la contractualisation sur la totalité des surplus. Dans tous les cas, il convient de rester modeste sur ce qu'il est possible de faire, de soigner les études de base et les plans d'affaires, et calibrer correctement ce que l'OP et ses membres peuvent faire, et d'accompagner progressivement sa montée en puissance.

Dans le cas du partenariat entre NAFASO et la SCOOPS Barakadi (Burkina Faso), pour calculer le volume de riz à commercialiser, l'entreprise et les agents d'encadrement ont estimé que l'aménagement du bas-fond, l'utilisation de semences améliorées de la variété Orylux et l'encadrement des producteurs, le volume potentiel serait de 4 tonnes. Le volume commercialisable a ainsi été évalué à 2,5 tonnes/Ha pour laisser 500 kg aux producteurs pour l'autoconsommation et avoir une marge suffisante en termes de rendements.

La souscription à une assurance agricole permet à l'OP de limiter l'impact des risques climatiques, en particulier l'incapacité à rembourser le préfinancement des intrants. Ainsi, une grande partie des organisations de producteurs de mil (dont le réseau de Wack Ngouna) accompagnées par le projet Naatal Mbay au Sénégal dans la contractualisation, ont adopté des assurances indicielles (adaptées au système de production pluviale ou le facteur le plus critique est la pluviométrie) proposées par la CNAAS; dans la filière riz irrigué, les organisations ont davantage adopté une assurance agricole «multirisque»<sup>32</sup>. La souscription d'un contrat d'assurance est un argument décisif pour convaincre une institution bancaire à fournir un crédit. Néanmoins, en cas d'aléa climatique, le partenariat risque d'être perturbé dans la mesure où l'entreprise n'aura pas accès à la matière première nécessaire à son activité. Sur certaines productions, les capacités de stockage au niveau de l'entreprise peuvent éventuellement réduire ce risque.

31. JSC-Consulting, 2019.

32. IPAR, 2019. *Feed the Future Sénégal – Naatal Mbay: Notes de capitalisation.*

Pour diversifier le risque de production, des acteurs recommandent de combiner l'approvisionnement auprès des petits producteurs avec des fermes commerciales. Cependant, si la viabilité commerciale du modèle de production mixte est assez bien documentée, il ne garantit pas l'inclusivité<sup>33</sup>.

## (ii) Respect des engagements par l'entreprise

Du côté des entreprises, il existe également un risque de défaillance, au niveau du volume ou du prix d'achat, du délai de fourniture d'intrants ou du délai de paiement (si le cycle de production est long ou si les distributeurs paient à terme).

La fluctuation des prix du marché, en particulier sur les marchés d'export et/ou des produits volatiles est un risque majeur. Ainsi, la baisse de 30% du prix du jus d'ananas bio sur le marché international a conduit l'exportateur Les Jus de Marmande à réduire le prix et les volumes contractualisés avec *Les Jus Tillou* (Bénin). Le transformateur a à son tour répercuté ces baisses sur l'OP, le R PAB. Le calibrage du partenariat et du plan d'affaires sur des conditions de marché trop ambitieuses et optimistes menace le partenariat entre OP et entreprise. Cibler des marchés moins risqués, y compris les marchés locaux ou régionaux, plutôt que les marchés d'exportation à forte valeur ajoutée mais fortement volatiles et soumis à des normes de qualité très strictes, apparait ainsi comme une bonne pratique pour établir des relations partenariales dans la durée<sup>34</sup>.

Le risque de défaillance et d'insolvabilité de l'opérateur de marché a également été mis en lumière dans le cadre du PAFA au Sénégal. Dans les projets d'accompagnement à la contractualisation (SPAM), il est nécessaire de faire une analyse approfondie de la solidité financière de l'acteur privé et de ses marchés<sup>35</sup>.

## Amélioration de la qualité

La définition des critères de qualité et leur appropriation par les producteurs sont un défi majeur des partenariats entre OP et entreprises. Les activités de transformation industrielle requièrent un produit homogène et de qualité. Mais les concepts de qualité propres au cadre agro-industriel sont souvent mal compris en zone rurale. Les désaccords entre producteurs et entreprises sur la conformité de la production avec le cahier des charges sont fréquents. Plusieurs choses peuvent être mises en place pour limiter ce risque.

La définition du cahier des charges doit faire l'objet de négociations collectives afin d'assurer leur appropriation par les producteurs. Cela peut faire l'objet d'un rapport de force entre l'entreprise et l'OP. Au Burkina Faso, la brasserie Brakina (filiale du Groupe Castel) exige par exemple un taux d'aflatoxine aux normes européennes et non aux normes de la CEDEAO, même pour la bière produite et commercialisée localement. Ce qui a conduit l'entreprise à refuser le maïs livré par les OP partenaires ou leurs intermédiaires. Dans le cadre du PAFA au Sénégal, la négociation des éléments du cahier des charges au niveau des OP fa ti res et les interprofessions (réunissant les différents acteurs d'une filière: producteurs, transformateurs, commerçants) – sur les filières niébé, mil, bissap et sésame – a permis de limiter le risque de non-conformité des produits souvent évoqués dans une agriculture contractuelle.

33. IIED, 2013. *Inclusive agricultural investment: sharing lessons from experience*

34. *Ibid.*

35. FIDA, 2016. *RappAort d'achèvement du projet d'appui aux filières agricoles (PAFA)*.



Au-delà de la définition des critères de qualité, le dispositif de contrôle (critères de contrôle et méthodes de mesure) doit aussi être discuté et clairement défini. Les systèmes de contrôle qualité partagés sont intéressants car il est essentiel que tous les acteurs maîtrisent le cahier des charges et puissent effectuer des contrôles indépendants.

Pour assurer la compréhension des exigences de la qualité par les producteurs et le respect d'itinéraires techniques de production, l'encadrement et l'appui-conseil aux producteurs sont déterminants (voir 4.2). Des primes à la qualité peuvent également être des incitations pertinentes (par exemple, le système de paiement à la qualité du lait (QBMPs) en cours de développement par le processeur Happy Cow Ltd (HC) qui collecte du lait auprès de deux coopératives au Kenya<sup>36</sup>). L'acceptation par l'entreprise d'une phase d'apprentissage permet une amélioration progressive de la qualité et assure la durabilité du partenariat (voir encadré ci-dessous).

Par ailleurs, le manque d'équipement pour les opérations de récolte et de post récolte est fréquent dans les expériences capitalisées et il affecte durement la qualité. L'amélioration des capacités de stockage aux normes est décisive pour garantir la qualité des produits. Les facilitateurs et/ou partenaires extérieurs ont un rôle à jouer pour faciliter l'accès des OP ou des entreprises aux équipements nécessaires. L'entreprise peut également faciliter l'accès à ces équipements, par exemple en se portant garant de crédits d'achat de matériel. La promotion du crédit-bail fait partie des bonnes pratiques identifiées dans le cadre du projet Naatal Mbay au Sénégal. Il permet aux OP et aux entreprises de louer du matériel pour une longue durée (4 ans) et d'en devenir propriétaire au terme du bail. Pendant la durée du bail, le matériel appartient à l'institution financière. Naatal Mbay a initié un partenariat avec Locafrique (institution financière spécialisée dans le crédit-bail pour l'électroménager), pour développer des offres de crédit-bail pour le secteur agricole. L'USAID a doté Locafrique d'un fonds de garantie important (couvrant 50% du risque) sans lequel Locafrique n'aurait pas fait le pas<sup>37</sup>. Les États ont également un rôle à jouer, par exemple en exonérant de taxes l'achat de certains équipements spécifiques au stockage ou à la transformation de produits locaux.

## EXEMPLE DE BONNES PRATIQUES N°7 – «ACCEPTER LES ERREMENTS DU PROGRAMME» POUR CONSTRUIRE UN PARTENARIAT DANS LA DURÉE

### Cas de Mamelles Jaboot (Sénégal)

L'amélioration de la qualité du mil produit par le réseau de Wack Ngouna et commercialisé avec l'entreprise Mamelles Jaboot pour la production de thiakry, est l'un des grands succès de ce partenariat. L'amélioration de la qualité a été un long processus. L'entreprise avait une vision d'approvisionnement local de long terme et a accepté de soutenir la phase d'apprentissage de l'OP, et ses «errements». Lors des premières campagnes, Mamelles Jaboot a en effet acheté la totalité du volume de mil contractualisé avec le réseau de Wack Ngouna, même quand la qualité n'était pas suffisante. Puis le niveau d'exigence de la qualité a progressivement été relevé. Cette phase d'apprentissage a permis aux producteurs d'atteindre aujourd'hui un niveau de qualité de mil parmi les meilleurs de la zone. L'amélioration de la qualité du mil a également permis à l'entreprise d'innover et de développer sa gamme de produits.

36. <https://colloque.inrae.fr/lait2019/content/download/3876/41619/file/LivreR%C3%A9sum%C3%A9sLaitDakarJuin19.pdf>

37. FIDA, Porcasur, 2017. *Étude de cas du Projet Naatal Mbay. Route d'Apprentissage «Mécanismes et outils novateurs pour favoriser la structuration de filières agricoles inclusives: expériences au Sénégal»*

## Modèle économique et durabilité financière

### (i) Des partenariats qui reposent souvent sur un appui extérieur: stratégie de sortie et intermédiation avec les institutions financières sont nécessaires

La plupart des cas de partenariat entre OP et entreprises de transformation agro-alimentaire recensés reposent sur l'appui technique et financier de partenaires extérieurs (ONG, projets de développement). Cet appui extérieur apparaît nécessaire pour l'amorçage des partenariats, notamment en matière de renforcement des capacités des producteurs et de l'OP (*voir 4.2*). Néanmoins, des stratégies de sortie de la dépendance aux partenaires extérieurs doivent être mises en place suffisamment tôt afin d'assurer la durabilité des partenariats entre OP et entreprises.

Dans le cadre du PAPFA (Burkina Faso) par exemple, la subvention apportée par le projet à l'OP, qui est dégressive sur 3 ans et conditionnée à un apport croissant de l'OP, doit permettre de capitaliser les entreprises agricoles et les OP. Cela doit assurer l'autonomie de l'OP pour le financement des campagnes agricoles et participer à la stratégie de sortie du projet. Ce modèle semble avoir fait ses preuves au Sénégal, dans le cadre du PAFA: 88% des OP appuyées ont déclaré être capables de continuer à faire l'épargne intrant à l'issue du projet; et les binômes OP-opérateur de marché mis en place dans le cadre des SPAM pour assurer un accès au marché se sont pour la plupart fidélisés après la période d'appui. Néanmoins, au cours du projet, la mobilisation de l'apport en nature des OP a pu rencontrer des difficultés; et l'accès durable à des services financiers adaptés (épargne et crédit) devrait être amélioré pour consolider les acquis du modèle d'autofinancement développé par le PAFA<sup>38</sup>.

La mise en lien de l'OP avec des services financiers est essentielle pour assurer son autonomie, son développement et la durabilité de son partenariat avec l'entreprise. Le modèle de financement du partenariat entre Mamelles Jaboot et le réseau des producteurs de Wack Ngouna (Sénégal) a évolué en ce sens au cours des 6 années du partenariat. Initialement, l'entreprise préfinançait la campagne des producteurs de mil. Désormais, la Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS) a été intégrée dans le dispositif partenarial et a assuré le préfinancement de la campagne du réseau de Wack Ngouna (*voir schéma 2.1 (ii)*). L'intégration des institutions financières au sein du dispositif partenarial permet d'augmenter le flux de produits commercialisés et facilite la croissance du partenariat entre l'OP et l'entreprise en assurant l'accès à la trésorerie nécessaire. En effet, les modèles qui font reposer le crédit de campagne sur l'acheteur ou le fournisseur d'intrant créent une pression sur la trésorerie de ces derniers et des risques significatifs associés au défaut des producteurs. Les expériences de partenariats accompagnées par Naatal Mbay au Sénégal, en particulier sur la filière riz irrigué, ont donné naissance à des formules de crédit intégré liant le crédit des distributeurs d'intrant, le crédit de campagne de l'OP et le crédit de commercialisation des usines<sup>39</sup>.

La signature d'un contrat avec une entreprise peut faciliter l'accès de l'OP à des services financiers. Les institutions financières sont en effet plus enclines à octroyer des prêts ou à consentir à un taux d'intérêt plus avantageux, lorsqu'elles bénéficient de la garantie d'un contrat.

38. FIDA, 2016. *Rapport d'achèvement du projet d'appui aux filières agricoles (PAFA)*.

39. IPAR, 2019.

## (ii) Faire reconnaître et valoriser le travail réalisé par l'OP

Dans la plupart des partenariats entre OP et entreprises de transformation, l'OP réalise un important travail d'encadrement des producteurs, d'approvisionnement et de commercialisation groupés, dont bénéficie l'entreprise. Or, ce travail n'est pas toujours reconnu et valorisé, notamment dans le prix de vente de l'OP à l'entreprise.

La première étape consiste à calculer et faire reconnaître la valeur ajoutée du travail réalisé par l'OP et dont bénéficie l'entreprise. La seconde étape consiste à développer des modèles économiques qui permettent de rémunérer ce travail dans la durée, en réduisant la dépendance de l'OP aux bailleurs et partenaires techniques extérieurs.

Dans le cas du RépAB (Bénin) par exemple, le travail d'analyse des coûts de production a montré que le prix de vente de l'ananas bio aux Jus Tillou ne couvrait pas le prix de la certification Ecocert, ni les charges salariales de l'OP pour la mise en œuvre et le suivi du partenariat avec l'entreprise. Ces coûts sont encore pris en charge par les partenaires du RépAB (notamment les ONG Afdi et SOS Faim Luxembourg), en attendant le paiement effectif du prix «commerce équitable» et de ses primes.

Le partenariat entre CGA et EAML (Kenya) est également dépendant de financements extérieurs, puisque l'entreprise EAML ne finance pas l'accompagnement technique et organisationnel fourni par CGA aux producteurs de sorgho. L'OP doit donc mobiliser des fonds extérieurs pour accomplir ce travail et EAML bénéficie in fine d'activités financées par des bailleurs de fonds. Cela menace la pérennité financière du dispositif: si les projets s'arrêtent, l'OP ne sera pas en mesure d'assurer la mobilisation et l'encadrement des producteurs. Plusieurs options sont envisagées par CGA: (i) l'obtention d'une commission sur chaque volume de sorgho vendu à l'entreprise par les producteurs qu'elle encadre; (ii) utiliser les ressources obtenues par l'OP sur des filières plus lucratives (notamment la filière blé) pour financer une partie du travail réalisé par l'OP sur la filière sorgho. Au vu des besoins des producteurs et de leurs OP, il apparaît cependant peu probable d'envisager un dispositif d'accompagnement complètement indépendant de subventions (qui doivent être complétées par leurs ressources propres).

CGA assure notamment des missions de profilage des groupements de producteurs (localisation; composition des groupements; surface cultivée; volume produit) qui sont transmises et utilisées par l'entreprise pour organiser la campagne d'achat. Ce travail de production de données est de plus en plus coûteux à mesure que le nombre de producteurs impliqués dans le dispositif augmente. Il apparaît donc essentiel à l'OP de pouvoir à terme monnayer ce service de collecte et compilation de données.

Inversement, le travail effectué par l'entreprise de transformation (quand elle se charge elle-même de l'approvisionnement en intrants et/ou de la collecte des produits) n'est pas toujours connu par les OP partenaires. Elles peuvent avoir du mal à accepter le prix de vente des intrants et le prix d'achat des produits s'ils ne sont pas alignés avec le cours du marché local, car elles ne connaissent pas le coût marginal du transport de leurs intrants et de leur production pris en charge par l'entreprise.

## Dépendance de l'OP à l'acheteur

Un autre défi qui se pose aux partenariats entre OP et entreprises est la dépendance de l'OP à l'acheteur. Cette dépendance est d'autant plus forte que le pouvoir de marché de l'entreprise est important et que l'OP est jeune et faiblement expérimentée. La dépendance à l'acheteur réduit considérablement le pouvoir de négociation de l'OP face à l'entreprise, et peut ainsi menacer l'équilibre de contrats véritablement «gagnant-gagnant».

Pour éviter ce risque, le programme Naatal Mbay (USAID / RTI) au Sénégal préconisait la contractualisation ouverte, plutôt que la contractualisation fermée (voir schéma ci-dessous).

Sur la filière mil cependant, les OP se sont généralement cantonnées à un seul acheteur en raison de l'étroitesse du marché, concentré sur les marques de thiakry et de céréales transformées. Dans le cas du réseau de producteur de Wack Ngouna et de Mamelles Jaboot, la contractualisation fermée a bien fonctionné. L'équilibre relatif des deux acteurs a créé une relation de dépendance mutuelle qui a été bénéfique: le réseau communal et la petite entreprise dakaraise étaient tous les deux en phase de développement et de structuration; la contractualisation fermée leur a permis de grandir, de développer et diversifier leurs activités respectives; désormais le dispositif contractuel est ouvert et les deux acteurs sont en recherche d'autres partenaires commerciaux.



 <b>MODÈLE DE CONTRACTUALISATION VERTICALE ET FERMÉE</b>	 <b>MODÈLE DE CONTRACTUALISATION HORIZONTALE ET OUVERTE</b>
<b>ACHETEUR</b>	
Un seul acheteur (entité souvent étatique)	Plusieurs acheteurs de la production
<b>MODE DE REMBOURSEMENT DES AVANCES OU CRÉDITS</b>	
Remboursement largement en nature	Plusieurs acheteurs de la production Remboursement en nature et espèces
<b>TYPE DE VENTE</b>	
Vente totale à l'unique acheteur	Vente fractionnée
<b>DATE DU CONTRAT</b>	
Contrat pré-campagne	Contrat pré-campagne à prix «ouvert» avec la Banque Contrat à prix ferme à la récolte avec l'acheteur
<b>ASSURANCE QUALITÉ</b>	
Qualité contrôlée par l'acheteur à la livraison	Contrôles de vérification par réseaux de producteurs, les banques et les acheteurs à différents stades
<b>PROCESSUS DE FIXATION DE PRIX</b>	
Rencontre et plaidoyer avec un acheteur unique	Négociation sur la base des coûts et du marché Concurrence entre multiples acheteurs du produit

Schéma: Contractualisation verticale fermée vs. Contractualisation horizontale ouverte.  
Source: IPAR, 2019.



Sur la filière riz irrigué, la contractualisation ouverte a fonctionné dans le cadre d'un système de grande envergure<sup>40</sup>.

Pour éviter le risque de dépendance à l'entreprise, en particulier face à un partenaire commercial ayant un pouvoir de marché trop important, il est important que l'OP diversifie ses activités et ses acheteurs. Sur les filières d'export – où certaines entreprises jouissent de positions dominantes, voire de monopoles – la complémentarité du marché local peut être un facteur de résilience pour l'OP (*voir encadré ci-dessous*).

Un acheteur unique présente l'avantage de garantir un écoulement préférentiel des produits, mais expose à d'importants risques de survie en cas de défaillance de celui-ci. Dans le cas des *Jus Tillou* (Bénin), la clause d'exclusivité monde avec l'exportateur Les Jus de Marmande a été réduite à l'exclusivité France, afin que le transformateur puisse se tourner vers d'autres acheteurs en cas de défaillance des Jus de Marmande, et maintienne ainsi ses contrats avec le R PAB.

Le développement des farines enrichies au Kenya, sous l'impulsion de la *Flour Blending Policy* du gouvernement, est perçu comme une opportunité pour CGA afin que les producteurs disposent d'un marché alternatif pour le sorgho. Cela réduira les risques liés à la position monopolistique de la malterie EAML et permettra de mieux équilibrer le partenariat ( ventuellement renégociation des conditions pour assurer la rémunération du travail d'encadrement des producteurs par l'OP).

#### EXEMPLE DE BONNES PRATIQUES N 8– LE MARCHÉ LOCAL POUR AMÉLIORER LA RÉSILIENCE DE L'OP FACE AU RISQUE DE RETRAIT DE L'EXPORTATEUR

##### Cas de la CECAFEB (Sao Tomé et Princese)

Le partenariat entre la CECAFEB et Malongo pour l'exportation de café bio Arabica s'est soldé par un échec. L'entreprise s'est retirée du partenariat et une entente a d  être trouvée avec l'appui du gouvernement de Sao Tomé et Princese pour le remboursement des financements de Malongo reçus par la CECAFEB.

En réaction à cette crise, la coopérative a alors pris l'initiative de développer la vente de café robusta torréfié sur le marché local. Une bonne percée a été réalisée en 2018 avec 7 tonnes de café écoulées en 2018   un prix concurrentiel. Elle commercialise désormais sa production à deux nouveaux acheteurs, et a noué des partenariats avec des supermarchés locaux. Cela illustre les capacités de réaction et de résilience de la coopérative, même si le marché local est trop étroit pour assurer son équilibre financier qui se situerait autour de 45 tonnes commercialisées/an.

40. *Ibid.*

## Sécurité alimentaire et durabilité environnementale

Les partenariats entre OP et entreprises de transformation agro-alimentaire peuvent impacter la sécurité alimentaire et nutritionnelle des producteurs, en mobilisant une partie de la production vivrière et/ou des terres cultivées pour l'approvisionnement de l'entreprise. Tant que le partenariat fonctionne, les revenus tirés par les producteurs de la vente à l'entreprise les mettent à l'abri. Mais en cas de choc (volatilité des prix sur le marché; défaillance de l'entreprise; incident climatique ou ravageur), les producteurs peuvent se retrouver sans source de revenu et sans avoir anticipé suffisamment leurs besoins d'autoconsommation au niveau de la production vivrière. La pratique croissante de la monoculture à des fins de commercialisation comporte également des risques au niveau environnemental et réduit la capacité de résilience des producteurs, la diversité culturelle et la combinaison agriculture petit élevage étant la meilleure stratégie de résilience des petits producteurs dans leurs exploitations familiales.

Dans le cadre du projet CREATE, lancé en 2013 en Éthiopie et avec l'appui de différents partenaires (ONG, IMF, gouvernements néerlandais et éthiopiens), l'entreprise Heineken facilite l'accès des semences et le conseil agricole aux producteurs partenaires (via des coopératives de base et des «*model farmers*» – agriculteurs à grande échelle qui servent d'exemple aux petits agriculteurs de leur réseau et leur fournissent différents types des services) pour la production et la commercialisation de l'orge avec la brasserie. Les agriculteurs sont encouragés à se concentrer sur les semences *Traveler* qui leur assurent une forte productivité et un certain prix de vente. Cependant, les semences améliorées sont moins adaptées aux conditions locales et plus sensibles aux maladies parasitaires ou aux infections de mauvaises herbes. La production nécessite davantage de produits chimiques, ce qui augmente le coût de production pour les agriculteurs et peut nuire à la fertilité du sol et à la préservation de la biodiversité. De plus, certains agriculteurs ne se diversifient pas et/ou ne pratiquent pas de rotation de culture. Par ailleurs, de nombreux agriculteurs consacrent de plus en plus de terres à l'orge brassicole destinée à la commercialisation avec les sociétés de maltage et les brasseries, et réduisent leur production de cultures vivrières<sup>41</sup>. Des inquiétudes se font entendre concernant l'impact à moyen terme de ces monocultures non vivrières sur la sécurité alimentaire des ménages.

La durabilité environnementale et la sécurité alimentaire des producteurs doivent être prises en compte dans la conception du partenariat; le rôle du facilitateur est essentiel pour cela. Dans le cas de projets étatiques, le Gouvernement a un rôle clé à jouer pour assurer que ces deux aspects sont effectivement pris en compte dans le mode de partenariat établi. Ainsi, sur les filières vivrières, le calcul du volume contractualisé doit tenir compte non seulement du volume de production potentiel de l'OP, mais également du volume nécessaire pour couvrir les besoins d'autoconsommation des producteurs. La diversification et la rotation des cultures doivent être encouragées pour assurer une plus grande résilience des producteurs dans le cadre de partenariats entre OP et entreprises. Les dispositifs d'appui-conseil et l'accompagnement par l'OP de ses membres ont un rôle clé pour assurer cette diversification au niveau de l'exploitation familiale.

41. Roxane Lemerrier, 2019. *Supporting farmers in the malt barley value chain in Ethiopia: clients' satisfaction and value chain approach to assess the adequacy of the microfinance services provided by Buusaa Gonofaa MFI. Master's Thesis.*

**EXEMPLE DE BONNES PRATIQUES N°9 – INTÉGRER L'ASSOCIATION DES CULTURES DANS LES DISPOSITIFS DE CONTRACTUALISATION, POUR ASSURER LA SAN ET LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE****Cas de CGA/EAML (Kenya)**

La culture du sorgho, encouragée par le partenariat de CGA et EAML, permet de renforcer la sécurité alimentaire des ménages et la durabilité des modèles de production. En effet, le sorgho est plus adapté aux conditions pédoclimatiques des zones de production semi-arides des groupements membres, que le maïs habituellement cultivé pour l'alimentation. Face aux risques climatiques croissants, il assure ainsi une garantie de revenu de l'alimentation pour les ménages.

De plus, l'accompagnement technique des groupements assuré par CGA permet de diffuser les bonnes pratiques de production du sorgho, intégrées en agriculture de conservation. Le sorgho est cultivé en rotation avec des légumineuses à vocation commerciale (haricot, soja vert) qui contribuent à améliorer la fertilité des sols, en comparaison avec l'association classique traditionnelle maïs/haricot.

## DES ENJEUX À APPROFONDIR ET À METTRE EN DÉBAT



©IFAD/Susan Beccio

Le partage de cette synthèse au sein d'un groupe de travail « secteur privé » animé par Inter-réseaux développement rural<sup>42</sup>, a fait ressortir plusieurs questions et enjeux qui mériteraient d'être approfondis par la suite. La mise en discussion de ces éléments clés et la poursuite des partages d'expérience sur les partenariats entre OP entreprises de transformation agro-alimentaire devraient permettre d'enrichir et d'affiner cette synthèse des leçons apprises, qui a vocation à être un document « vivant ».

**Comment assurer un impact positif des partenariats OP-entreprises sur le développement et quels cadres publics mettre en place à cet effet?**

La mise en place de partenariats entre OP et entreprises de transformation agro-alimentaire n'implique pas systématiquement un impact positif sur le développement humain et sur l'amélioration des conditions de vie des petits producteurs et de leur communauté.

42. <https://www.inter-reseaux.org/mot-cle/cycle-sur-le-secteur-prive/>



Les expériences de partenariat capitalisées ont montré des résultats globalement positifs en termes d'augmentation des revenus et d'amélioration des conditions de vie (augmentation d'actifs tels que les motos; amélioration de l'habitat ou de la scolarisation des enfants) des producteurs impliqués dans les dispositifs de partenariat avec les entreprises. Dans le cas du réseau des producteurs de Wack Ngouna, le partenariat avec Mamelles Jaboot a également permis de développer une activité de maraîchage de contre saison. Pour le RéPAB, certains producteurs impliqués dans le partenariat avec *Les Jus Tillou* ont réalisé des investissements productifs (extension des superficies de leurs exploitations). Enfin, la CGA note que les revenus tirés du partenariat avec EAML permettent aux producteurs de diversifier leurs apports alimentaires via l'achat de farine; les cultures associées sorgho/légumineuses sont également un facteur de résilience face aux changements climatiques.

Néanmoins, la stabilité des revenus tirés par les producteurs du partenariat est à apprécier dans la durée – et l'expérience du RéPAB montre qu'elle n'est pas exempte de risques. Par ailleurs, l'impact des partenariats sur le développement est à mesurer sur la communauté dans son ensemble au-delà des producteurs participants au partenariat<sup>43</sup>; impacts plus larges sur l'économie locale, les infrastructures et les services; impact sur la cohésion sociale et la gestion des ressources naturelles; prise en compte des différents sous-groupes de la communauté – notamment les femmes<sup>44</sup>. Plusieurs contributeurs ont souligné la nécessité de privilégier des partenariats entre OP et entreprises orientés vers les **filières et marchés locaux** (impact positif sur la souveraineté alimentaire des États, sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations, meilleure intégration des agricultures familiales dans le développement des filières, résilience aux chocs externes – en particulier volatilité des cours internationaux). En effet, comme le montrent les expériences des *Jus Tillou* (Bénin) et de la CECAFAB (Sao Tomé et Príncipe), la dépendance à un acheteur international est un facteur de vulnérabilité pour l'OP et ses producteurs membres et le marché local est un facteur de résilience.

Le développement de partenariats OP-entreprises sur les filières et marchés locaux doit s'accompagner d'une volonté politique de protection des filières agricoles locales (voir 4.3). Le partenariat de la SCOOPS Barakadi/NAFASO, mis en place dans le contexte de l'initiative présidentielle sur la promotion du riz local au Burkina Faso est un exemple en la matière. Des pistes d'actions sont à explorer sur les politiques d'achats institutionnels et de promotion du consommateur local, et cette question peut appeler à plus d'investissements des PTF sur ces questions importantes.

Pour assurer un impact positif sur le développement humain, la question des groupes de producteurs avantagés au sein des partenariats OP-entreprises (en fonction du genre, de l'âge ou du niveau de ressources par exemple) mériterait d'être également approfondie. La participation des femmes aux partenariats entre OP et entreprises de transformation peut rencontrer des obstacles. À titre d'exemple, les résultats d'une étude sur la filière riz au Bénin montrent que les femmes participent très peu aux contrats agricoles. Cette faible participation est expliquée, d'une part, par leurs faibles capacités de négociation avec les transformateurs, d'autre part, par leur faible présence à des postes de décision au sein des OP. L'étude montre néanmoins que les femmes tirent plus d'avantages de la participation aux contrats que leurs homologues masculins (plus forte augmentation du rendement, de la production et du revenu rizicole)<sup>45</sup>.

43. FIDA, IDS, 2015.

44. IIED, Oxfam, 2012.

45. Alternatives Rurales (7), décembre 2017. *Les contrats agricoles affectent-ils différemment les producteurs et les productrices? Cas de la filière riz au Bénin*

Par ailleurs, les femmes peuvent se retrouver exclues de certaines filières qui leur étaient traditionnellement réservées. Dans le sous-bassin de l'Hamdallaye au Niger, par exemple, l'arrivée des mini-laiteries a évincé les femmes de l'activité de collecte du lait qui leur était traditionnellement réservée<sup>46</sup>.

### Quelles entreprises appuyer dans le cadre de la promotion des partenariats OP-entreprises?

Tous les partenariats entre OP et entreprises de transformation agro-alimentaire ne sont pas mis en place sous l'impulsion d'un bailleur et/ou d'un projet de développement. Néanmoins, quand cela est le cas, il convient de s'interroger sur le type d'entreprise et les conditionnalités à remplir afin d'être ciblée par des fonds publics (directement ou indirectement, via l'appui à l'OP pour la mise en œuvre de son partenariat avec l'entreprise). Pour certains contributeurs, les **entreprises à caractère social et solidaire** devraient être la cible privilégiée des fonds publics, notamment dans le cadre de projets d'appui au développement des partenariats OP-entreprises.

Certains mécanismes incitatifs sont initiés pour les TPE et PME de la transformation agro-alimentaire, même à toute petite échelle. Les Hub-IIT (dispositifs d'appui technologique aux entreprises de l'agro-transformation, développés par l'AFD et l'ONG TechDev au Mali, Sénégal, Tchad, Burkina) conditionnent l'accompagnement à la transformation d'au moins un produit local et à la mise en œuvre de mesures sociales et environnementales à partir d'un diagnostic des risques et de propositions de mesures d'atténuation adaptées. Un prix RSE pour les TPE et PME de la transformation devrait également être mis en place<sup>47</sup>.

La question de la nature de l'entreprise, de son rôle dans la filière (production, collecte, commercialisation primaire et finale, transformation primaire et secondaire), et sa taille mériterait également d'être approfondie. Dans le cas de Wack Ngouna et Mamelles Jaboot (Sénégal), l'équilibre relatif des deux acteurs a créé une relation de dépendance mutuelle qui a été bénéfique: le réseau communal et la petite entreprise dakaroise étaient tous les deux en phase de développement et de structuration; la contractualisation fermée leur a permis de grandir, de développer et diversifier leurs activités respectives; désormais le dispositif contractuel est ouvert et les deux acteurs sont en recherche d'autres partenaires commerciaux. En revanche, à Sao Tomé et Principe, la mise en place de relations d'affaires entre des coopératives naissantes et des exportateurs privés internationaux a pu conduire à des positions parfois dominantes de ces derniers, et à des cas d'échec<sup>48</sup>. Les leçons apprises du projet *Partnership for Value*<sup>49</sup> soulignent que la taille de l'entreprise joue un rôle déterminant sur les résultats du partenariat: si les grandes entreprises sont plus susceptibles de passer à l'échelle, les petites et moyennes entreprises sont généralement plus axées sur l'impact local. Le rapport recommande ainsi de mettre en place des partenariats avec des PME qui sont ancrées localement dans la région où se trouvent les producteurs.

46. <https://www.alimenterre.org/system/files/2020-09/1226-synthese-genre-lait-20200818.pdf>

47. Inter-réseaux, 2020. *Entretien avec le Hub-IIT Burkina Faso*.

48. JSC-Consulting, 2019.

49. SNV, FIDA, 2018. *Partnering for Value. Lessons from Public Private Producer Partnerships (4Ps) in practice*.

### Comment assurer la durabilité et la mise à l'échelle des partenariats OP-entreprises?

De nombreux cas d'échec de partenariats entre OP et entreprises de transformation agro-alimentaires existent. Les stratégies de ciblage des acteurs, leur accompagnement mais aussi leur autonomisation au-delà de l'appui du projet sont essentiels pour assurer la durabilité de tels partenariats.

L'accompagnement de structures et dynamiques existantes offre des facteurs de durabilité plus forts aux partenariats entre OP et entreprises. Plusieurs contributeurs ont mis en garde contre la création de structures ex-nihilo (tant au niveau des coopératives que d'unités de transformation et de commercialisation) pour les besoins du projet, ou l'application d'un modèle de partenariat théorique pas nécessairement adapté aux réalités du terrain – qui s'avèrent très risqués.

Les expériences du PAFA (au Sénégal) et du PAPFA (au Burkina Faso) invitent à réfléchir sur le ciblage des OP à accompagner dans la contractualisation avec des entreprises de transformation agro-alimentaire. Une expérience préalable d'organisation collective est souvent indispensable pour que l'OP puisse remplir les conditions contractuelles. La maturité de l'OP doit être considérée de près, et renforcée si besoin avant de s'engager dans de tels partenariats. Travailler avec des OP insérées dans des réseaux structurés et/ou associer les OP faitières au dispositif d'appui est une force.

La prise en charge du travail réalisé par l'OP (encadrement, opérations d'approvisionnement et de commercialisation groupées) – et dont bénéficie in fine l'entreprise – semble une difficulté non résolue dans plusieurs partenariats capitalisés (*Les Jus Tillou*, CGA/EAML par exemple). Ainsi, la mise en œuvre du partenariat repose sur l'appui financier de partenaires extérieurs; ce qui menace la pérennité des dispositifs.

Enfin, l'intégration des institutions financières au sein du dispositif partenarial est essentielle pour assurer la durabilité et la croissance du partenariat. L'expérience du projet Naatal Mbay au Sénégal, en partenariat avec la Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS) offre des pistes intéressantes en la matière – avec des formules de crédits intégrés, liant le distributeur d'intrants, l'OP et le transformateur pour limiter les contraintes de trésorerie, augmenter le flux de produits commercialisés et réduire les risques associés au défaut des producteurs.

### Comment valoriser les leçons apprises des expériences de partenariats OP-entreprises auprès des OP?

Enfin, les enjeux de la valorisation de cette synthèse auprès des OP ont également été soulignés. Comment rendre cette synthèse des leçons apprises accessible aux OP qui souhaitent s'engager dans de tels partenariats avec des entreprises de transformation agro-alimentaire? Mais aussi, comment approfondir la lecture que font les OP des défis et opportunités des partenariats OP-entreprises pour faire remonter des enseignements utiles? La diffusion de ces produits de capitalisation (les 4 fiches d'expériences) et de la présente note d'enseignements au sein des réseaux paysans nationaux, régionaux et continentaux (notamment via les réseaux de plateformes paysannes en Afrique et au-delà) est la première piste à envisager.

## CHECK-LIST POUR GARANTIR LA VIABILITÉ DE PARTENARIATS OP-ENTREPRISES «GAGNANT-GAGNANT»



©Jean-Daniel Cesaro

### Synthèse des enseignements et recommandations par type d'acteurs

Avant de s'engager dans un partenariat ou afin de consolider le partenariat, des éléments clés doivent être pris en compte par les différents acteurs. La section suivante présente une check-list des questions à se poser pour évaluer les conditions de viabilité d'un partenariat OP-entreprise «gagnant-gagnant» et les dispositifs à renforcer ou à mettre en place à cette fin. Elle résume d'une façon plus opérationnelle les principaux enseignements et recommandations tirés de cette synthèse.



		SUFFISANT	À RENFORCER	À METTRE EN PLACE
OP	<p>Est-ce que les producteurs membres ont accès aux services nécessaires pour respecter leurs engagements (volume, qualité, quantité)? <i>Intrants, conseil agricole, préfinancement, équipements</i></p> <p>Est-ce que les élus et dirigeants de l'OP sont renforcés pour assurer le bon pilotage du partenariat? <i>Gestion administrative et financière, planification et suivi</i></p> <p>Est-ce que le contrat précise de façon claire les engagements de chaque partenaire? Est-ce que les termes du contrat sont bien compris par l'OP et ses producteurs membres? <i>Quantité et normes de qualité; délai et condition de livraison; délai et condition de paiement; mécanisme de fixation des prix</i></p> <p>Est-ce qu'il existe un cadre de concertation accessible et impliquant des représentants de l'OP?</p> <p>Est-ce que le prix d'achat est rémunérateur? <i>Il tient compte des coûts de production mais aussi du travail de gestion et suivi réalisé par l'OP dans le cadre du partenariat.</i></p> <p>Est-ce que le contrat est bien calibré? <i>Modeste et progressif; tenant compte des besoins d'autoconsommation des ménages</i></p> <p>Est-ce que la gestion des risques (notamment climatiques) est prise en compte?</p> <p>Est-ce que les normes de qualité sont appropriées? <i>Négociées collectivement, comprises des producteurs, avec un dispositif de contrôle clairement défini?</i></p> <p>Est-ce que l'OP diversifie ses activités, ses acheteurs et ses marchés pour limiter le risque de dépendance?</p>			
Entreprise	<p>Est-ce que l'entreprise fournit des services aux producteurs pour qu'ils soient en mesure de répondre à ses exigences et pour les fidéliser?</p> <p>Est-ce que le contrat précise de façon claire les engagements de chaque partenaire?</p> <p>Est-ce que la mise en œuvre du contrat permet une certaine souplesse et une adaptation? <i>Phase d'apprentissage de l'OP prise en compte, au moins pour les premiers cycles</i></p> <p>Est-ce qu'il existe un cadre de concertation favorisant le dialogue et le partage transparent de l'information entre les partenaires?</p> <p>Est-ce que le prix d'achat aux producteurs est incitatif? <i>Permet d'éviter les ventes parallèles</i></p> <p>Est-ce que l'entreprise dispose d'une solidité financière suffisante et de marchés sûrs pour respecter ses engagements (volume, prix, délai de paiement)?</p>			

		SUFFISANT	À RENFORCER	À METTRE EN PLACE
Entreprise	<p>Est-ce que l'entreprise a des capacités suffisantes (gestion administrative et financière, planification et suivi) pour assurer le bon pilotage du partenariat?</p> <p>Est-ce que les normes de qualité et les systèmes de contrôle sont discutés collectivement et clairement définis?</p>			
Facilitateurs	<p>Est-ce que des services sont fournis à l'OP et aux producteurs membres pour assurer le respect de leurs engagements? <i>Conseil agricole, intrants, services financiers, équipements récolte et post-récolte</i></p> <p>Est-ce que l'OP et l'entreprise sont suffisamment mûres et renforcées en capacités (gestion administrative et financière, planification et suivi)?</p> <p>Est-ce qu'il existe un cadre de concertation assurant le dialogue et le partage transparent de l'information, impliquant l'ensemble des acteurs et un facilitateur «neutre»?</p> <p>Est-ce que la solidité financière de l'entreprise et de ses marchés a été vérifiée?</p> <p>Est-ce qu'il existe une stratégie de sortie des partenaires extérieurs? <i>Notamment, le modèle économique doit, à terme, rémunérer le travail réalisé par l'OP dans le cadre du partenariat</i></p> <p>Est-ce que les services financiers ont été intégrés au dispositif partenarial?</p> <p>Est-ce que l'impact du partenariat sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle des producteurs et sur la durabilité environnementale a été pris en compte?</p> <p>Est-ce que le partenariat a un impact positif sur le développement humain? <i>Au-delà des revenus des producteurs, amélioration des conditions de vie de l'ensemble de la communauté, impacts sur la cohésion sociale et la gestion des ressources naturelles</i></p> <p>Existe-t-il des critères de ciblage et des conditionnalités suffisantes pour les entreprises appuyées?</p>			
Cadres politiques	<p>Les politiques publiques (aux différents niveaux) sont-elles favorables au développement des filières locales et à l'approvisionnement local des entreprises? <i>Mesures fiscales et douanières, quotas d'approvisionnement local, sensibilisation au «consommer local», marchés institutionnels, soutien à la certification</i></p> <p>Est-ce qu'il existe des mesures juridiques pour sécuriser les contrats?</p> <p>Est-ce qu'il existe des normes de qualité et de sécurité sanitaire des produits?</p>			

## SOURCES



©Fert/Augustin Douillet

**Afdi, 2019.** La filière d'ananas bio et Jus Tillou au Bénin: expérimentation d'un partenariat économique responsable entre coop française et béninoise.

**Alternatives Rurales (7), décembre 2017.** Les contrats agricoles affectent-ils différemment les producteurs et les productrices? Cas de la filière riz au Bénin.  
<https://agritrop.cirad.fr/594295/1/AltRur7Fili%C3%A8reRizB%C3%A9ninPourImp.pdf>

**Cirad, 2019.** Les dispositifs de conseil liés à la certification du cacao en Côte d'Ivoire: rôle du secteur privé.  
[http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/05-cirad\\_conseil\\_cacao\\_ci\\_mep.pdf](http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/05-cirad_conseil_cacao_ci_mep.pdf)

**Farm, 2018.** Contractualiser avec les agriculteurs en Afrique. Rapport final du groupe de travail.  
<http://www.fondation-farm.org/zoe/doc/synthesegroupetravail.pdf>

**FAO, IIED, 2010.** Making the most of agricultural investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders.  
<https://pubs.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/12566IIED.pdf>

**FIDA, 2020.** Rapport de supervision du Projet d'appui à la promotion des filières agricoles (PAPFA).

**FIDA, Porcasur, 2017.** Étude de cas du Projet Naatal Mbay. Route d'apprentissage «Mécanismes et outils novateurs pour favoriser la structuration de filières agricoles inclusives: expériences au Sénégal»

<https://www.inter-reseaux.org/ressource/route-dapprentissage-mecanismes-et-outils-novateurs-pour-favoriser-la-structuration-de-filieres-agricoles-inclusives-experiences-du-senegal/>

**FIDA, 2016.** Note pratique. Créer des partenariats public-privé-producteur (4P) dans les filières agricoles.

[https://www.ifad.org/documents/38714170/40314128/4P\\_HTDN-f\\_web.pdf/85fc2203-600b-44f2-be28-f131e7432e5a](https://www.ifad.org/documents/38714170/40314128/4P_HTDN-f_web.pdf/85fc2203-600b-44f2-be28-f131e7432e5a)

**FIDA, 2016.** Rapport d'achèvement du Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA).

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

<https://www.ifad.org/documents/38714170/39148759/Brokering+development++Enabling+factors+for+public-private-producer+partnerships+in+agricultural+value+chains/b2d3148d-2891-4921-a4c7-218ad6a17aa5>

**FIDA, 2013.** IFAD and the public-private partnerships: Selected project experiences.

<https://www.ifad.org/documents/38714170/39135645/IFAD+and+public-private+partnerships+-+selected+project+experiences/52a2253a-feef-4445-9d96-e5708c748eb5>

**IIED, 2013.** Inclusive agricultural investment: sharing lessons from experience.

<https://pubs.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/17160IIED.pdf>

**IIED, Oxfam, 2012.** Tipping the Balance. Policies to shape agricultural investments and markets in favour of small-scale farmers.

[https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file\\_attachments/rr-tipping-balance-agricultural-investments-markets-061212-en\\_1\\_1.pdf](https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/rr-tipping-balance-agricultural-investments-markets-061212-en_1_1.pdf)

**Inter-réseaux, Fida, 2021.** Fiche d'expérience sur le partenariat SCOOPS Barakadi/NAFASO: Mise en place d'un partenariat pour la production et la commercialisation du riz (Burkina Faso).

[https://www.ifad.org/documents/38714170/39150184/BARAKADINAFASO\\_web\\_MH\\_191021.pdf/38ccfe96-1e2a-3c49-d39e-f8826ff1c31f?t=1635154715565](https://www.ifad.org/documents/38714170/39150184/BARAKADINAFASO_web_MH_191021.pdf/38ccfe96-1e2a-3c49-d39e-f8826ff1c31f?t=1635154715565)

**Inter-réseaux, 2020.** Capitalisation d'expériences de partenariat entre OP et entreprises:

- Fiche d'expérience n°1 – Partenariat CGA/EAML: accompagner les producteurs pour la commercialisation du sorgho brassicole (Kenya)  
[http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/ir\\_capitalisation\\_secteur\\_privé\\_1\\_cga\\_eaml\\_fr-1.pdf](http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/ir_capitalisation_secteur_privé_1_cga_eaml_fr-1.pdf)
- Fiche d'expérience n°2 – Partenariat Wack Ngouna/Mamelles Jaboot: contractualisation du mil pour la production locale de thiakry (Sénégal)  
[http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/ir\\_capitalisation\\_secteur\\_privé\\_2\\_wack\\_ngouna-mamelles\\_jaboot.pdf](http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/ir_capitalisation_secteur_privé_2_wack_ngouna-mamelles_jaboot.pdf)
- Fiche d'expérience n°3 – Les Jus Tillou: une société à capital partagé pour l'export de jus d'ananas bio (Bénin)  
[http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/fiche\\_experience\\_les\\_jus\\_tillou\\_vf2.pdf](http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/fiche_experience_les_jus_tillou_vf2.pdf)

**Inter-réseaux, 2020.** Entretien avec Laurent Levard: faut-il accroître la protection de l'agriculture africaine? L'exemple de la filière lait.

[https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/entretien\\_laurent\\_levard\\_janvier2020.pdf](https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/entretien_laurent_levard_janvier2020.pdf)

**Inter-réseaux, 2020.** Entretien avec le Hub-IIT Burkina Faso (Ouagadougou, 2 septembre 2020).

**Inter-réseaux, 2020.** Entretien avec Gebana Burkina Faso SARL (Bobo-Dioulasso, 22 octobre 2020).

**Inter-réseaux, Issala, SOS Faim Belgique, 2019.** Le rôle croissant du secteur privé dans les politiques agricoles et alimentaires en Afrique. Contexte, formes et enjeux.

**IPAR, 2019.** Feed the Future Sénégal – Naatal Mbay: Notes de capitalisation.

- La contractualisation dans les chaînes de valeur agricoles.  
<https://www.ipar.sn/IMG/pdf/contractualisation.pdf>
- La plateforme informatisée de gestion des stocks.  
[https://www.ipar.sn/IMG/pdf/plateforme\\_informatise.pdf](https://www.ipar.sn/IMG/pdf/plateforme_informatise.pdf)
- Le financement intégré.  
[https://www.ipar.sn/IMG/pdf/financement\\_integre.pdf](https://www.ipar.sn/IMG/pdf/financement_integre.pdf)

**JSC-Consulting, 2019.** Étude sur la capitalisation de l'expérience des coopératives de petits producteurs autour des marchés d'exportation de niches et performance de celles-ci en termes de production, transformation et commercialisation.

**Roxane Lemercier, 2019.** Supporting farmers in the malt barley value chain in Ethiopia: clients' satisfaction and value chain approach to assess the adequacy of the microfinance services provided by Buusaa Gonofaa MFI. Master's Thesis.

[http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/master\\_thesis\\_-\\_emp\\_20182019\\_-\\_roxane\\_lemercier\\_-\\_buusaa.pdf](http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/master_thesis_-_emp_20182019_-_roxane_lemercier_-_buusaa.pdf)

**SNV, FIDA, 2018.** Brokering Public-Private Producer-Partnership. Lessons Learned from the Partnering for Value Project implemented by SNV Netherlands Development Organisation 2015-2018

[https://snv.org/cms/sites/default/files/explore/download/snv\\_4p\\_paper-pages.pdf](https://snv.org/cms/sites/default/files/explore/download/snv_4p_paper-pages.pdf)

**SNV, FIDA, 2018.** Partnering for Value. Lessons from Public Private Producer Partnerships (4Ps) in practice.

[https://snv.org/cms/sites/default/files/explore/download/snv-partnering\\_for\\_value-case\\_study-pages.pdf](https://snv.org/cms/sites/default/files/explore/download/snv-partnering_for_value-case_study-pages.pdf)



# ANNEXES

Modèle de contrat proposé par le PAPFA

## CONTRAT DE COMMERCIALISATION

### Entre

Madame/monsieur : ..... Téléphone .....  
 Représentant l'OPB : ..... des producteurs/trices de  
 ..... de la commune de : ..... Province : ..... Région : .....

### Et

Madame/monsieur : ..... Téléphone .....  
 Acheteur de ..... domicilié à .....

### Il est convenu ce qui suit :

#### Objet du contrat

Le présent contrat porte sur la vente, entre les deux parties ci-dessus nommées, de : ..... tonnes  
 de ..... à raison de ..... fca/tonnes ;

Soit un total de ..... sacs de ..... kg pour un montant total de (*en lettre et en chiffres*) :

Les deux parties conviennent d'un commun accord que les frais de transport seront à la charge de  
 ..... (*Acheteur ou vendeur*).

#### Engagement du vendeur (OPB)

En accord avec l'acheteur, le vendeur s'engage à :

- livrer un produit de bonne qualité et conformes à l'échantillon présenté à la commande ;
- respecter le prix convenu à la commande et ce, jusqu'au plus tard le .....

Passé ce délai, le vendeur se réserve le droit d'appliquer le prix selon le cours du marché.

#### Engagement de l'acheteur

En accord avec le vendeur, l'acheteur s'engage à :

- Payer le montant convenu suivant les modalités ci – dessous :  
 À la commande     À la livraison     Autres : .....
- Enlever le stock dans le délai fixé, soit ..... jours à compter du .....

Passé ce délai, le vendeur est libre de pratiquer les prix selon le cours du marché.

L'acheteur se réserve le droit de refuser le stock si celui-ci n'est pas de bonne qualité ni conforme à l'échantillon présenté à la commande.

#### Règlement des litiges

Les deux parties signataires du présent contrat s'engagent à respecter les termes et conviennent que tout litige qui surviendrait dans l'exécution de ce contrat sera réglé de préférence à l'amiable.

En cas de non conciliation à l'amiable, il sera fait recours aux juridictions compétentes.

Fait à ..... le .....

Le vendeur

(Signature, Nom et Prénom, cachet, Contact)

L'acheteur

(Signature, Nom et Prénom, cachet, Contact)



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

 [facebook.com/ifad](https://facebook.com/ifad)

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

 [linkedin.com/company/ifad](https://linkedin.com/company/ifad)

 [twitter.com/ifad](https://twitter.com/ifad)

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

