

# CROISSANCE INCLUSIVE

LES CHÂÎNES DE VALEUR AU  
SERVICE DES PETITS EXPLOITANTS  
AGRICOLES





**BANQUE ISLAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT**  
DIVISION DES INFRASTRUCTURES AGRICOLES  
DÉPARTEMENT DES INFRASTRUCTURES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES  
**2020**

# CROISSANCE INCLUSIVE

LES CHÂÎNES DE VALEUR AU  
SERVICE DES PETITS EXPLOITANTS  
AGRICOLES



**Référence exacte :**

Groupe de la Banque islamique de développement.  
(2020). Croissance inclusive : les chaînes de valeur au  
service des petits exploitants agricoles. Djeddah,  
Royaume d'Arabie saoudite.

© Banque islamique de développement,  
2020 Groupe de la Banque islamique de développement

**ISBN : 978-603-8283-07-3**

Cet ouvrage a été imprimé par le groupe de la BID.

Éditeur : Caspar van Vark

Conception et production : Andy Ritchie, Jez Webb  
Blackwood Creative Ltd ([www.weareblackwood.com](http://www.weareblackwood.com))

Photographies : Groupe de la BID sauf :

ILRI (p. 52, 54, 57, 60, 62, 63, 67, 116, 120, 122)  
Shutterstock (FC, CFI, p. 01, 02, 03, 10, 15, 17, 18, 23, 24, 30,  
31, 34, 41, 45, 47, 49, 50, 61, 68, 72, 75, 77, 81, 83, 84,  
94, 98, 109, 110, 114, IBC, BC)

**CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ**

Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions ou les vues du Groupe de la Banque islamique de développement, ou de son Conseil des Gouverneurs et des Assemblées générales ou des gouvernements qu'ils représentent. Le Groupe de la BID ne garantit pas l'exactitude des informations contenues dans la présente publication et décline toute responsabilité quant aux conséquences de leur utilisation.

# TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

PRÉFACE

REMERCIEMENTS

ACRONYMES

EN CHIFFRES

CHAPITRES

## 1 OUVRIR LA VOIE VERS DES CHAÎNES DE VALEUR INCLUSIVES ET PÉRENNES

Bashir Jama, Spécialiste principal en sécurité alimentaire, BID ; Sabri Er, Spécialiste du commerce et des marchés agricoles, BID

## 2 COMMERCIALISATION DES SYSTÈMES DES PETITES EXPLOITATIONS AGRICOLES : DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

Ones Karuho, Responsable des marchés et de la gestion après récolte, Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) ; Fadel Ndiame, Vice-Président, Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA)

## 3 DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR AGROALIMENTAIRES PÉRENNES : PLUS DE VALEUR AJOUTÉE POUR LES PETITS EXPLOITANTS AGRICOLES

Lan Li, Économiste, Division de l'économie agricole, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ; David Neven, Économiste en chef, Division de l'économie agricole, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ; Costanza Rizzo, Consultante en développement des chaînes de valeur, Division de l'économie agricole, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

## 4 LES CHAÎNES DE VALEUR DE L'ÉLEVAGE Tournées vers l'inclusion et le développement

Steve Staal, Économiste principal en agriculture, Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI) ; Susan MacMillan, Chef d'équipe, Communication, Sensibilisation et Défense, Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI) ; Iain Wright, Directeur général adjoint – Sciences intégrées, Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI) ; Keith Sones, Consultant, Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI) ; Alessandra Galiè, Scientifique en chef, Genre, Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI) ; Nadhem Mtimet, Économiste en chef en agriculture, Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI) ; Umar Kamarah, Spécialiste en chef du développement rural, BID

## 5 ATTÉNUATION DU RISQUE DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES AU PROFIT DES PETITS EXPLOITANTS : DES SOLUTIONS DE GESTION DU RISQUE ÉVOLUTIF PROMETTEUSES

Jean-Claude Bidogeza, Directeur par intérim, Politique et Services techniques, Mutuelle panafricaine de gestion des risques (ARC) ; Fiona Lukwago, Responsable de l'assistance technique, African Enterprise Challenge Fund (AECF) ; Oluyede C. Ajayi, Spécialiste en chef/Coordinateur en chef du Programme, Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale (CTA) ; Bashir Jama, Spécialiste principal en sécurité alimentaire, BID

## 6 FINANCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES INCLUSIVES PILOTÉES PAR LES PETITS EXPLOITANTS

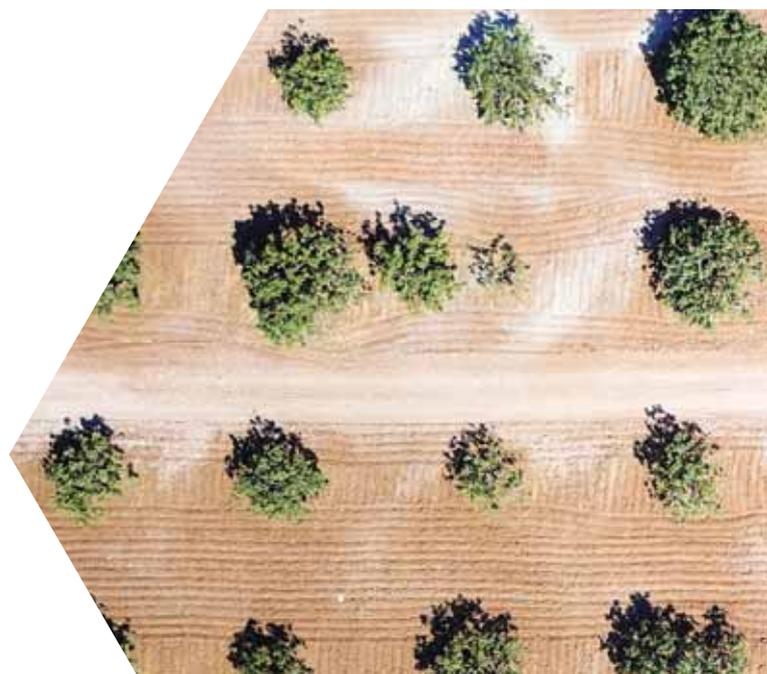
Altaf A. Gaffar, Spécialiste en chef de la gestion du portefeuille des opérations, BID ; Mouhamadou Kane, Conseiller juridique principal, BID ; Ghassen Khelifi, Spécialiste en investissements, BID ; Khalid Abdelrahman, Spécialiste en chef des infrastructures rurales, BID ; Jemal Mahmud, Responsable de l'équipe Opérations (Développement rural), BID ; Bashir Jama, Spécialiste principal en sécurité alimentaire, BID

## 7 RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS NATIONALES POUR UN IMPACT CONCRET ET DURABLE À GRANDE ÉCHELLE

Ousmane Badiane, Président d'AKADEMIYA2063 ; Julia Collins, Analyste de recherche principale, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI)

## 8 DES CHAÎNES DE VALEUR OUVERTES AUX PETITS EXPLOITANTS AGRICOLES : SYNOPSIS ET PISTES POUR L'AVENIR

Bashir Jama, Spécialiste principal en sécurité alimentaire, BID



# AVANT-PROPOS

Le secteur de l'agriculture et du développement rural joue un rôle capital dans les économies de la plupart des pays en développement. En effet, un secteur agricole résilient et pérenne est un élément fondamental du développement puisque, dans un grand nombre de ces pays, la population est majoritairement constituée de petits exploitants agricoles. Cette configuration vaut certainement pour les cinquante-sept pays membres de la Banque islamique de développement (BID). La croissance agricole est un contributeur important au développement économique global, mais il est crucial de générer une croissance qui soit durable et inclusive. Les pays membres de la BID ont besoin d'une croissance porteuse d'emplois décents pour les femmes et les jeunes, qui offre un triple avantage économique, social et environnemental.

Les gouvernements et leurs partenaires au développement déploient différents programmes pour relever les défis ci-dessus. L'approche fondée sur des chaînes de valeur globales est de plus en plus reconnue pour son potentiel à générer de la croissance grâce à une présence sur les marchés locaux, régionaux et mondiaux. Les gouvernements et la communauté de développement en général s'interrogent sur la façon dont les chaînes de valeur globales pourraient mieux intégrer les petits exploitants dans un secteur d'agriculture et de développement rural productif.

Cet ouvrage, *Croissance inclusive : les chaînes de valeur au service des petits exploitants*, entend éclairer cette question et apporter des solutions pratiques pour accroître la participation des petits exploitants à des chaînes de valeur globales rentables. Le thème général et les huit chapitres de l'ouvrage reflètent la Stratégie décennale de la Banque islamique de développement et son mécanisme d'exécution, à savoir le Programme quinquennal du Président (P5P). « Les marchés au service du développement » constitue le thème central de ce programme qui s'inscrit dans le droit fil des Objectifs de développement durable des Nations Unies et dans l'engagement des pays du monde entier à œuvrer à leur réalisation à l'horizon 2030. Les chaînes de valeur globales recèlent un grand potentiel propre à permettre de mettre les marchés au service du développement. Mais exploiter ce potentiel n'est pas chose aisée et nécessite des partenariats solides avec de nombreux acteurs, particulièrement le secteur privé, où chacun doit honorer son engagement.

Le présent ouvrage est le deuxième d'une série de publications de la BID qui s'accordent avec l'objectif de faire de la connaissance le soubassement de ses efforts et investissements afin de promouvoir un développement durable et efficace. La première publication, *“Changer pour un meilleur impact”*, parue en 2018, a largement contribué à la réalisation de cet objectif. Je ne doute point que cette nouvelle publication œuvrera également dans ce sens. Les informations y présentées répondent à une demande croissante de sensibilisation aux meilleures pratiques de développement et d'exécution des chaînes de valeur globales dirigées par le secteur privé, qui intègrent les petits exploitants agricoles. À travers



un ensemble de chapitres et d'études de cas bien organisés, cette publication formule des recommandations pratiques pour documenter le futur développement de chaînes de valeur globales fiables à grande échelle.

Il est de bon augure de constater que l'ouvrage aborde la question de l'atténuation des risques liés aux chaînes de valeur globales, notamment les risques associés aux changements climatiques puisqu'ils représentent une menace majeure pour un grand nombre de pays membres. L'ouvrage fournit également de précieuses informations sur les mesures qui visent à améliorer l'accès au financement islamique, y compris les sources dans le secteur privé, dans le cadre du développement de chaînes de valeur globales inclusives. Il livre aussi des enseignements utiles sur le soutien politique et institutionnel nécessaire pour développer des chaînes de valeur globales pérennes et inclusives. À présent, notre objectif commun est de diffuser efficacement ces connaissances dans nos programmes de développement.

La BID est redevable à tous les auteurs de cet ouvrage et aux institutions qui ont participé à son élaboration. Les études de cas et les connaissances que vous avez recueillies auprès des pays membres et d'autres sources sont très éclairantes. Vos efforts apporteront sans nul doute une contribution précieuse au développement de chaînes de valeur globales pérennes dans les pays en développement en général et plus précisément, dans les pays membres de la BID.

**Dr. Bandar M. H. HAJJAR**  
Groupe de la Banque islamique de développement

# PRÉFACE



Voilà déjà deux ans que le nouveau modèle d'entreprise « Les marchés au service du développement » de la BID a été lancé par le Président de la banque, S. E. Dr Bandar M. H. HAJJAR. Depuis, la banque a mené une série de consultations auprès des pays membres et des partenaires au développement pour consolider le concept de chaînes de valeur globales et l'intégrer à ses activités. Cet ouvrage, *« Croissance inclusive: Les chaînes de valeur au service des petits exploitants agricoles »*, entend apporter sa pierre à l'édifice.

Il s'agit de la seconde publication de ce genre élaborée par la banque au cours de ces deux dernières années. La première, *« Changer pour un meilleur impact: transformation de l'agriculture et du développement rural dans les pays membres de la BID »*, a livré de précieux enseignements sur la transformation de l'agriculture pour dessiner la voie à suivre. Le présent ouvrage s'appuie sur des exemples concrets pour démontrer que les chaînes de valeur inclusives constituent un outil important pour la croissance économique et la lutte contre la pauvreté en milieu rural.

Il a pour ambition de donner au lecteur une compréhension globale de l'importance des chaînes de valeur dans la réalisation d'une croissance inclusive face à la mondialisation. À cette fin, il présente des études de cas et des réflexions qui peuvent éclairer les spécialistes et la communauté de développement en général.

Il s'articule autour de huit chapitres interdépendants. Le Chapitre 1 fournit un cadre conceptuel et évoque la théorie du changement exposée dans l'ouvrage selon laquelle « des chaînes de valeur locales, régionales et mondiales pérennes et inclusives favorables aux petits exploitants agricoles sont mieux développées au travers de partenariats public-privé propres à améliorer l'accès aux innovations, favoriser la productivité et l'accès à la finance, protéger les agriculteurs et les entreprises agroalimentaires des risques, et développer des institutions et des politiques solides qui encouragent la participation du secteur privé ».

Les Chapitres 2, 3 et 4 donnent un aperçu des défis techniques

et institutionnels et des opportunités qui accompagnent la commercialisation de la production des cultures vivrières et des systèmes d'élevage des petits exploitants. Ils mettent aussi en relief des interventions visant à accroître les rendements et la productivité de la main-d'œuvre (rendement par ouvrier agricole). A cet égard, il convient de noter que même lorsque les rendements augmentent, la valeur ajoutée reste limitée. Le Chapitre 5 étudie les approches d'atténuation des risques pour les chaînes de valeur, tout particulièrement les changements climatiques et la volatilité des marchés. Le chapitre suivant aborde la question du financement des chaînes de valeur et examine dans quelle mesure le microfinancement islamique peut permettre aux agriculteurs et aux petites et moyennes entreprises (PME) dans des zones rurales mal desservies par les institutions financières commerciales de surmonter les obstacles au financement d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur. Le Chapitre 7 est une réflexion sur le renforcement des capacités institutionnelles, y compris la création d'un environnement réglementaire favorable, pour développer et déployer des chaînes de valeur pérennes à grande échelle. Le dernier chapitre livre des conclusions fondamentales et des recommandations prospectives.

Nous espérons que cet ouvrage, auquel de nombreux partenaires au développement ont contribué, constituera une ressource précieuse et soutiendra les efforts de la BID et des autres parties prenantes pour « mettre les marchés au service du développement ».

**Dr Mansur Muhtar**

Vice-Président

Chargé des Programmes de Pays

Banque islamique de développement

# ACRONYMES

<b>3ADI+</b>	Accélérateur pour le développement et l'innovation dans l'agriculture et l'agro-industrie	<b>PMA</b>	Pays les moins avancés
<b>OEACP</b>	Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique	<b>PRFI</b>	Pays à revenu faible ou intermédiaire
<b>ACRE</b>	Agriculture and Climate Risk Enterprise	<b>RM</b>	Responsabilité mutuelle
<b>AECF</b>	African Enterprise Challenge Fund	<b>PM</b>	Pays membre
<b>AEK</b>	Ard el Kheir	<b>MOAN</b>	Moyen-Orient/Afrique du Nord
<b>BAD</b>	Banque africaine de développement	<b>NARS</b>	Systèmes nationaux de recherche agricole
<b>CPA</b>	Contrat de production agricole	<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ARC</b>	Mutuelle panafricaine de gestion des risques	<b>NIRSAL</b>	Système de partage des risques incitatif nigérian
<b>ADR</b>	Agriculture et développement rural	<b>OCI</b>	Organisation de coopération islamique
<b>TASA</b>	Terres arides et semi-arides	<b>OPEC</b>	Organisation des pays exportateurs de pétrole
<b>AOA</b>	Aliments d'origine animale	<b>P5P</b>	Programme quinquennal du Président
<b>CTA</b>	Centre de transformation agricole	<b>PPP</b>	Partenariat public-privé
<b>ATVET</b>	Enseignement et formation technique et professionnelle en agriculture	<b>RIEEP</b>	Projet d'amélioration du revenu et de la situation économique en milieu rural
<b>UA</b>	Union africaine	<b>SACCO</b>	Coopérative de crédit et d'épargne
<b>BMFG</b>	Fondation Bill and Melinda Gates	<b>SAGCOT</b>	Couloir de croissance agricole du sud de la Tanzanie
<b>PDDAA</b>	Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine	<b>SDC</b>	Agence suisse pour le Développement et la Coopération
<b>GRC</b>	Garantie du risque de crédit	<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>CTA</b>	Centre technique de coopération agricole et rurale	<b>SDP</b>	Projet laitier des petits exploitants
<b>DH</b>	Delice Holding	<b>ZES</b>	Zone économique spéciale
<b>DLT</b>	Distributed Ledger Technology	<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>EATIH</b>	Centre de commerce et d'investissement de l'Afrique de l'Est	<b>TIA</b>	Takaful Insurance of Africa
<b>OP</b>	Organisation paysanne	<b>USAID</b>	Agence des États-Unis pour le développement international
<b>FOSCA</b>	Centre de soutien aux organisations paysannes en Afrique	<b>WDCS</b>	Coopérative laitière féminine
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut	<b>YES</b>	Aide à l'emploi des jeunes
<b>IBLT</b>	Takaful indicé axé sur l'élevage	<b>ZTM</b>	Zitouna Tamkeen
<b>ICBA</b>	Centre international pour l'agriculture biosaline		
<b>FIDA</b>	Fonds international pour le développement agricole		
<b>IFPRI</b>	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires		
<b>ILRI</b>	Institut international de recherche sur l'élevage		
<b>PI</b>	Plateforme d'innovation		
<b>GIFS</b>	Gestion intégrée de la fertilité des sols		
<b>KDB</b>	Kenya Dairy Board		

# REMERCIEMENTS

Le présent ouvrage a reçu le soutien de nombreuses personnes et institutions que nous souhaiterions tous remercier.

En tout premier lieu, nous remercions les auteurs des différents chapitres et études de cas dont la plupart travaillent dans des institutions externes à la Banque islamique de développement. Leur collaboration à nos côtés s'inscrit de façon cohérente dans le renouvellement de notre stratégie d'engagement auprès des réseaux de personnes et d'institutions qui pilotent des projets de développement transformateurs aux conséquences durables. L'acquisition de connaissances est essentielle à la réalisation de cet objectif. Nous mesurons et apprécions profondément le temps et les efforts qu'ils ont consacrés à l'élaboration, la révision et l'édition de ces chapitres. Nous leur sommes particulièrement reconnaissants d'avoir pris le temps de participer à l'atelier d'écriture qui a été organisé pendant trois jours à Istanbul (Turquie) en octobre 2019.

Dans un second temps, nous adressons nos sincères remerciements aux pairs réviseurs de l'ouvrage. Nous remercions notre collaborateur externe, le Dr Asad S. Qureshi, Scientifique en chef de l'irrigation et de la gestion des eaux au Centre international pour l'agriculture biosaline (ICBA) à Dubaï (Émirats arabes unis). Au sein de la BID, nous sommes très redevables envers le Dr Areef Suleman, Directeur du Département de l'Apprentissage institutionnel et de la recherche économique (ERIL) et le Dr Ousmane Seck, Responsable de la Division Statistiques et recherches économiques, ERIL. Nous sommes très reconnaissants pour les révisions approfondies des premières ébauches de l'ouvrage. Nous remercions également les autres collaborateurs de ce département (Abu Camara, Ali Rashed et Abdinassir Nur) et les membres de la Division des Infrastructures agricoles (DIA), notamment Abuzar Asra qui a fourni des données et des statistiques pour différents chapitres.

Il aurait été difficile de produire ce travail remarquable sans l'engagement du Dr Bashir Jama (Spécialiste principal en sécurité alimentaire) qui a dirigé l'équipe, de la conception à l'achèvement de l'ouvrage. Noura Kaki a fourni un soutien technique et opérationnel indispensable.

Cette publication n'aurait pas été réalisable sans le soutien précieux de la direction de la BID. À cet égard, nous adressons des remerciements spéciaux à Nur Abdi, Responsable de la Division des Infrastructures agricoles. Enfin, nous remercions la société Blackwood basée au Royaume-Uni pour son soutien technique et éditorial sans faille, ainsi que sa participation à l'atelier d'écriture.

Nous sommes très fiers des efforts collectifs dans l'élaboration de ce remarquable ouvrage. Nous sommes persuadés qu'il contribuera de manière significative au développement de chaînes de valeur agricoles inclusives et pérennes dirigées par de petits exploitants au niveau international, et plus précisément dans les pays membres de la BID, alors que nous mettons tout en œuvre pour atteindre les ODD à l'horizon 2030.



**Amadou Thierno Diallo**  
Directeur général par intérim,  
Pratiques mondiales,  
Banque islamique de développement.

# CHIFFRES CLÉS



LA COMMUNAUTÉ INTERNATIONALE S'EST ENGAGÉE À RÉALISER LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) À L'HORIZON 2030.

## 2030

EN 2015, LA CONTRIBUTION MOYENNE DU SECTEUR AGRICOLE AU PRODUIT INTÉRIEUR BRUT POUR TOUS LES PAYS MEMBRES A DÉPASSÉ

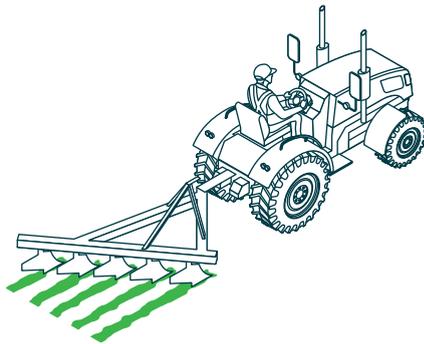
## 17,7 %

ET ATTEINT PLUS DE

## 27,5 %

CHEZ LES DIX-HUIT PAYS MEMBRES CONSIDÉRÉS COMME DES PAYS À FAIBLE REVENU ET À DÉFICIT VIVRIER (PFRDV) PAR LES NATIONS UNIES.

Dans les PFRDV, 40 à 80 % de la population sont employés par le secteur agricole et la plupart vivent dans des zones rurales où la pauvreté est la plus élevée.



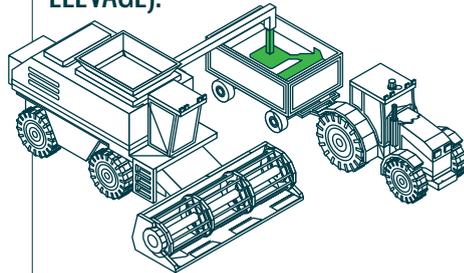
COLLECTIVEMENT, LES PAYS MEMBRES REPRÉSENTENT

## 29 %

DE LA SUPERFICIE AGRICOLE TOTALE MONDIALE ET

## 14 À 15 %

DE LA PRODUCTION MONDIALE (CÉRÉALES, HORTICULTURE ET ÉLEVAGE).



ILS EMPLOIENT ÉGALEMENT PLUS DE

## 37 %

DE LA POPULATION DES PAYS DE L'OCI SOUTENUS PAR LA BID.



À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE, LE SECTEUR DE L'ÉLEVAGE REPRÉSENTE

## 40 %

DU PRODUIT INTÉRIEUR BRUT AGRICOLE.

Dans les pays à revenu faible et intermédiaire, l'élevage génère une part significative du PIB et son importance ne cesse de croître.

SUR LES 750 MILLIONS DE PERSONNES DÉMUNIES QUI DÉPENDENT DE L'ÉLEVAGE DANS LE MONDE,

## DEUX TIERS

SONT DES FEMMES.

À LA FIN 2019, LA BID A INVESTI PLUS DE

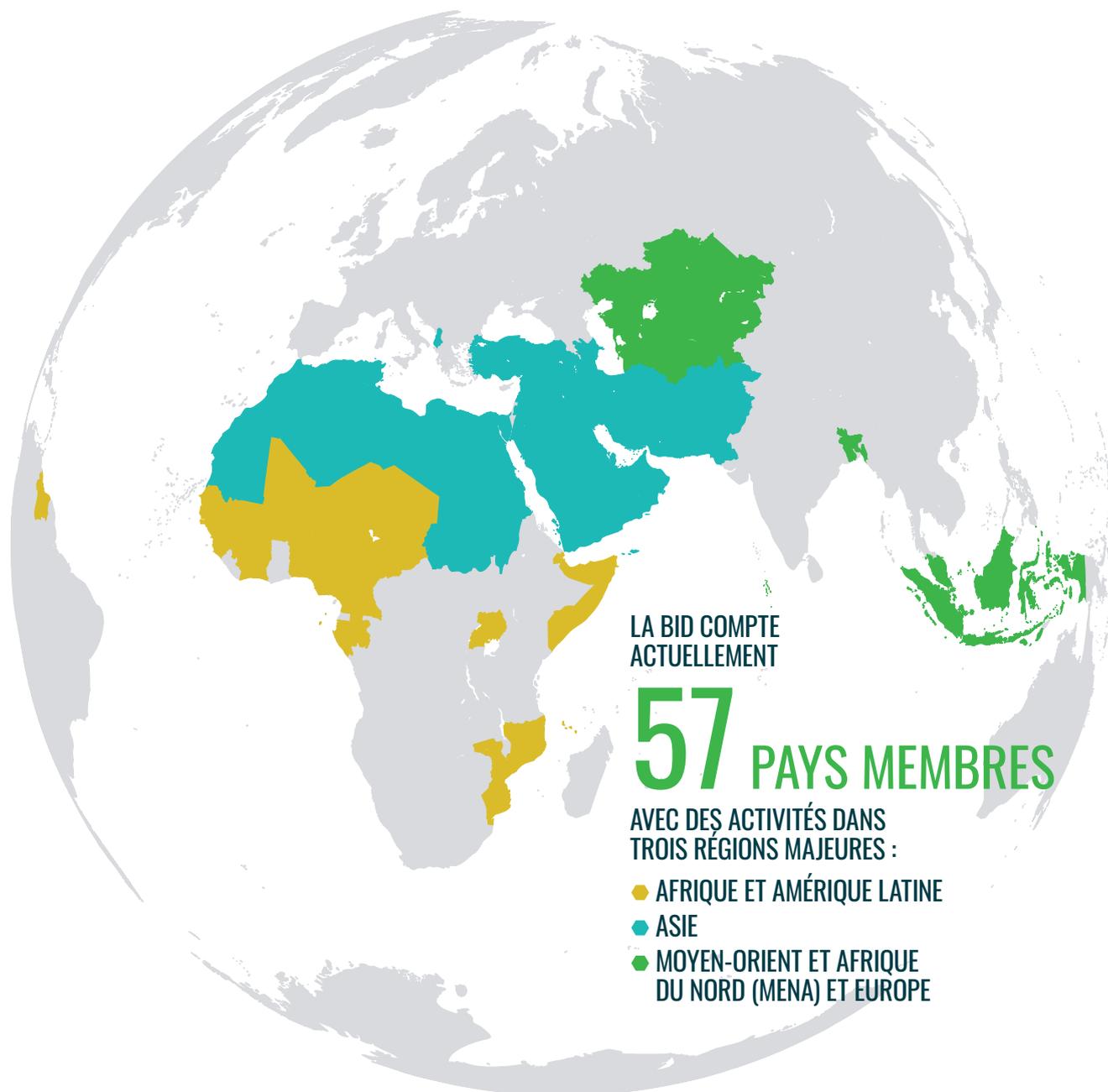
## 16 MILLIARDS USD

DANS LE SECTEUR DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL DE SES PAYS MEMBRES, SOIT ENVIRON

## 13 %



DU TOTAL DE NOS INVESTISSEMENTS DANS LES DIFFÉRENTS SECTEURS DE DÉVELOPPEMENT.

**ASIE**

Bangladesh  
Brunei  
Indonésie  
Kazakhstan  
Kirghizistan  
Malaisie  
Maldives  
Tadjikistan  
Turkménistan  
Ouzbékistan

**AFRIQUE ET AMÉRIQUE LATINE**

Bénin  
Burkina-Faso  
Cameroun  
Tchad  
Comores  
Côte d'Ivoire  
Djibouti  
Gabon  
Gambie  
Guinée  
Guinée-Bissau  
Guyane  
Mali  
Mozambique  
Niger  
Nigeria  
Sénégal  
Sierra Leone  
Somalie  
Suriname  
Togo  
Ouganda

**MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD (MENA) ET EUROPE**

Afghanistan  
Albanie  
Algérie  
Azerbaïdjan  
Bahreïn  
Égypte  
Iran  
Irak  
Jordanie  
Koweït  
Liban  
Libye  
Mauritanie  
Maroc  
Oman  
Pakistan  
Palestine  
Qatar  
Arabie saoudite  
Soudan  
Syrie  
Tunisie  
Turquie  
Émirats arabes unis  
Yémen

# CHAPITRE 1 :

## OUVRIR LA VOIE VERS DES CHAÎNES DE VALEUR INCLUSIVES ET PÉRENNES

PRODUCTIVITÉ

Bashir Jama<sup>1</sup>  
et Sabri Er<sup>2</sup>

AGRICULTURE ET  
DÉVELOPPEMENT  
RURAL

## MESSAGES CLÉS

- La réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2030, notamment l'ODD 1 (Pas de pauvreté) et l'ODD 2 (Faim « Zéro »), implique de mettre l'accent sur le développement de chaînes de valeur inclusives axées sur les produits agricoles. Ces chaînes de valeur, qu'elles soient locales ou mondiales, ont la capacité d'amplifier le fort potentiel de réduction de la pauvreté qu'affiche le secteur de l'agriculture et du développement rural.
- À l'heure actuelle, le secteur de l'agriculture et du développement rural enregistre d'assez mauvais résultats dans de nombreux pays membres, essentiellement en raison de l'investissement insuffisant notamment dans les mesures susceptibles d'augmenter la productivité et d'améliorer l'accès des petits exploitants aux marchés. En effet, l'accès aux intrants qui améliorent le rendement et aux marchés, est crucial.
- Avec différents partenaires au développement, la BID a fortement augmenté ses investissements dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, surtout depuis la crise alimentaire de 2008. Au cours des 44 dernières années, près de 16 milliards de dollars des Etats-Unis ont été investis. L'augmentation des investissements depuis 2008 soutient le développement de chaînes de valeur inclusives, pérennes et équitables dans nos pays membres. Des efforts supplémentaires sont déployés pour développer des chaînes de valeurs globales et mettre les marchés au service de l'expansion du secteur de l'agriculture et du développement rural. Il s'agit d'un aspect essentiel de la réalisation des ODD.
- Exploiter le potentiel des chaînes de valeur globales et des marchés pour générer une croissance inclusive favorable aux petits exploitants agricoles à grande échelle nécessite des partenariats public-privé solides qui éliminent les obstacles tout au long des chaînes de valeur.

MARCHÉS

ODD

<sup>1</sup> Bashir Jama, Spécialiste principal en sécurité alimentaire, BID  
<sup>2</sup> Sabri Er, Spécialiste du commerce et des marchés agricoles, BID

# CHAPITRE 1 : OUVRIR LA VOIE VERS DES CHÂÎNES DE VALEUR INCLUSIVES ET PÉRENNES

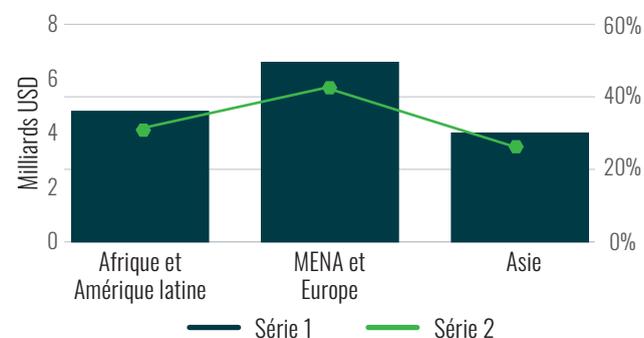
## INTRODUCTION

La communauté internationale s'est engagée à réaliser les Objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2030. Il s'agit d'un défi de taille, notamment pour les pays en développement où le secteur de l'agriculture et du développement rural mondialisé doit jouer un rôle capital. En effet, un nombre croissant d'indices (IFPRI, 2018) démontre que l'augmentation des investissements dans l'agriculture et d'autres secteurs complémentaires peut contribuer à renforcer la croissance économique et à sortir des millions de personnes démunies de la pauvreté. Les indices soulignent également l'importance du commerce et de l'accès aux marchés internationaux pour accroître non seulement les revenus des petits exploitants, mais aussi leur capacité à nourrir une population mondiale grandissante et à offrir une alimentation plus variée (IFPRI, 2018). De plus en plus, des systèmes de production intégrés à l'échelle internationale et une révolution dans les solutions de génie alimentaire ont transformé la façon dont les aliments sont produits, distribués et consommés dans le monde (FAO, 2019). Ces marchés technologiquement avancés et interconnectés ont intégré de nombreux agriculteurs dans des chaînes de valeur solides, qu'elles soient locales, régionales ou mondiales. Néanmoins, la participation à des chaînes de valeur bien organisées a été arrachée de haute lutte pour des millions de petits exploitants. La plupart sont des agriculteurs de subsistance, essentiellement en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud-Est, et font majoritairement partie des pays membres de la BID.

Les chaînes de valeur offrent une opportunité extraordinaire de libérer l'avantage concurrentiel des pays membres dans différents produits agricoles. Le secteur de l'agriculture et du développement rural constitue la principale source de revenus pour la majorité des populations rurales démunies dans les pays en développement et aussi certainement dans plusieurs pays membres de la BID. Il joue également un rôle déterminant dans leurs économies en général. La contribution moyenne du secteur au produit intérieur brut pour tous les pays membres en 2015, par exemple, a dépassé les 17,7 % et atteint plus de 27,5 % chez les dix-huit pays membres considérés comme des pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV) par les Nations Unies (SESRI, 2016). Dans les PFRDV, 40 à 80 % de la population sont employés par le secteur agricole et la plupart vivent dans des zones rurales où la pauvreté est la plus élevée.

La participation aux chaînes de valeur pourrait générer une croissance significative pour ces pays. À l'heure actuelle, le secteur affiche de mauvais résultats essentiellement en raison de l'investissement insuffisant. La productivité agricole est faible dans la plupart des pays membres de la BID, avec des valeurs estimées à 20-40 % de la moyenne mondiale (SESRI, 2016). Il est fondamental d'améliorer cette tendance : en effet, l'augmentation de la productivité agricole induit un effet plus grand sur la réduction de la pauvreté que l'accroissement de la productivité dans l'industrie ou les services (Ivanic et Martin, 2018).

**FIGURE 1** | Investissements de la BID dans le secteur de l'agriculture et du développement rural par région depuis sa création



Source: BID

**EN 2015, LA CONTRIBUTION MOYENNE DU SECTEUR DE L'AGRICULTURE AU PRODUIT INTÉRIEUR BRÛT (PIB) POUR TOUS LES PAYS MEMBRES A DÉPASSÉ**

**17,7%**

Les avantages d'un secteur agricole productif en matière de réduction de la pauvreté peuvent atteindre jusqu'à 40 % chez les communautés rurales démunies (De Janvry et Sadoulet, 2009). De plus, la participation efficace aux chaînes de valeur peut aboutir à de meilleurs niveaux de productivité et de rentabilité (Hamid et al., 2019). Un secteur agricole productif offre également des avantages considérables en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Pour cette raison, la nouvelle stratégie d'entreprise, « les marchés au service du développement », de la BID a pour ambition de promouvoir des chaînes de valeur inclusives et pérennes qui améliorent les revenus des petits exploitants et créent des opportunités d'emploi pour les jeunes.

La réalisation des ODD à l'horizon 2030 constitue néanmoins un défi colossal. La croissance économique doit s'accompagner de mesures de consolidation de la sécurité alimentaire (ODD 12) et de renforcement de la résilience aux changements climatiques des systèmes de production (ODD 13). Une autre difficulté réside dans la nécessité de développer le secteur de façon à intégrer les petits exploitants. Ces agriculteurs produisent une grande partie des aliments des pays en développement, pourtant ils sont généralement bien plus pauvres que le reste de leurs compatriotes et bénéficient d'une sécurité alimentaire moindre même par rapport aux populations urbaines démunies. La participation aux chaînes de valeur peut marquer un tournant décisif pour ces agriculteurs.

Fort heureusement, les 57 pays membres de la BID peuvent collectivement exploiter le secteur de l'agriculture et du développement rural pour stimuler leurs économies, et ce, de façon vraiment inclusive. Ensemble, les pays membres représentent 29 % du total de la superficie agricole mondiale et 14 à 15 % de la production mondiale (céréales, horticulture et élevage). Ils emploient également plus de 37 % de la population des pays de l'OCI couverts par la BID (SESRI, 2016). Un grand nombre d'entre eux disposent en effet d'un avantage concurrentiel dans la production et la commercialisation de cultures alimentaires mondiales stratégiques. Il s'agit notamment du riz pour lequel plusieurs pays membres d'Afrique ont des agro-écologies favorables (Seck et al., 2010) même dans le cadre de systèmes de production à petite échelle.

Le potentiel de ces pays pourrait être exploité plus efficacement grâce à l'intégration de chaînes de valeur locales et mondiales. Actuellement, la faiblesse et la fragmentation des chaînes de valeur font que les petits exploitants ne tirent que peu de bénéfices de l'agriculture (BID, 2018b). Cette réalité dissuade l'investissement dans des innovations capables d'améliorer la productivité et l'accès aux marchés. Par conséquent, de nombreux pays membres subissent l'insécurité alimentaire, la pauvreté et dépendent de l'importation. Lorsque des chaînes de valeur existent, elles sont souvent territoriales, sans liens forts avec les marchés nationaux, régionaux et mondiaux. Le développement de chaînes de valeur solides pourrait rompre ce cycle et ouvrir la voie vers plus de prospérité pour les pays membres.

## 1. LA BID ET SON RÔLE DE CATALYSEUR DANS L'AGRICULTURE ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL

Depuis sa création en 1975, la BID a réalisé d'importants investissements pour aider ses pays membres à développer des secteurs de l'agriculture et du développement rural productifs et inclusifs. La BID a redoublé d'efforts depuis la crise alimentaire mondiale de 2008. À la fin 2019, elle a investi plus de 16 milliards de dollars des États-Unis dans le secteur de l'agriculture et du développement rural de ses pays membres, soit environ 13 % du total des investissements tous secteurs confondus. Il est important de souligner la nette augmentation des investissements de la BID dans l'agriculture et le développement rural depuis la crise alimentaire mondiale de 2008 (voir Figure 1).

Ces investissements ont contribué de multiples façons à accroître la productivité du secteur et à renforcer sa résilience et sa pérennité. Ceci est primordial pour la réalisation des ODD, tout particulièrement l'ODD 2 (Faim « Zéro »), à l'horizon 2030. Le soutien de la BID à ses pays membres procède de sa vision pour le renforcement du bien-être dans les pays membres et les communautés musulmanes établies dans d'autres pays. Cette vision s'inscrit dans le cadre de la stratégie décennale et s'articule autour de trois piliers, à savoir l'inclusion (devenir le partenaire privilégié des pays membres dans leur développement économique et social), la connectivité (être un catalyseur solide pour la coopération Sud-Sud), et le développement

de la finance islamique (être l'autorité en la matière). Le Programme quinquennal du Président (P5P) énonce les axes opérationnels et stratégiques qui guident la mise en œuvre de cette stratégie.

Un élément clé du P5P est l'application de l'approche des chaînes de valeur comme mode opératoire dans tous les secteurs de la croissance économique, mais particulièrement celui de l'agriculture et du développement rural. La politique actuelle de la banque pour le secteur de l'agriculture et du développement rural (BID, 2018a) intègre ces principes et place les chaînes de valeur au cœur de sa stratégie de mise en œuvre. L'intérêt porté aux chaînes de valeur est également éclairé et encouragé par les enseignements tirés des investissements de la banque dans le secteur de l'agriculture et du développement rural depuis 45 ans. Ces enseignements sont mis en exergue dans la publication phare de 2018, *“Changer pour un meilleur impact”* (BID, 2018b). Le présent ouvrage, *“Croissance inclusive: Les chaînes de valeur au service des petits exploitants agricoles”*, fait suite à certaines des recommandations clés de la publication de 2018 et tente d'apporter un nouvel éclairage sur les domaines clés essentiels au développement de chaînes de valeur inclusives, pérennes et très bénéfiques.

## 2. DÉFINITION DES CHAÎNES DE VALEUR

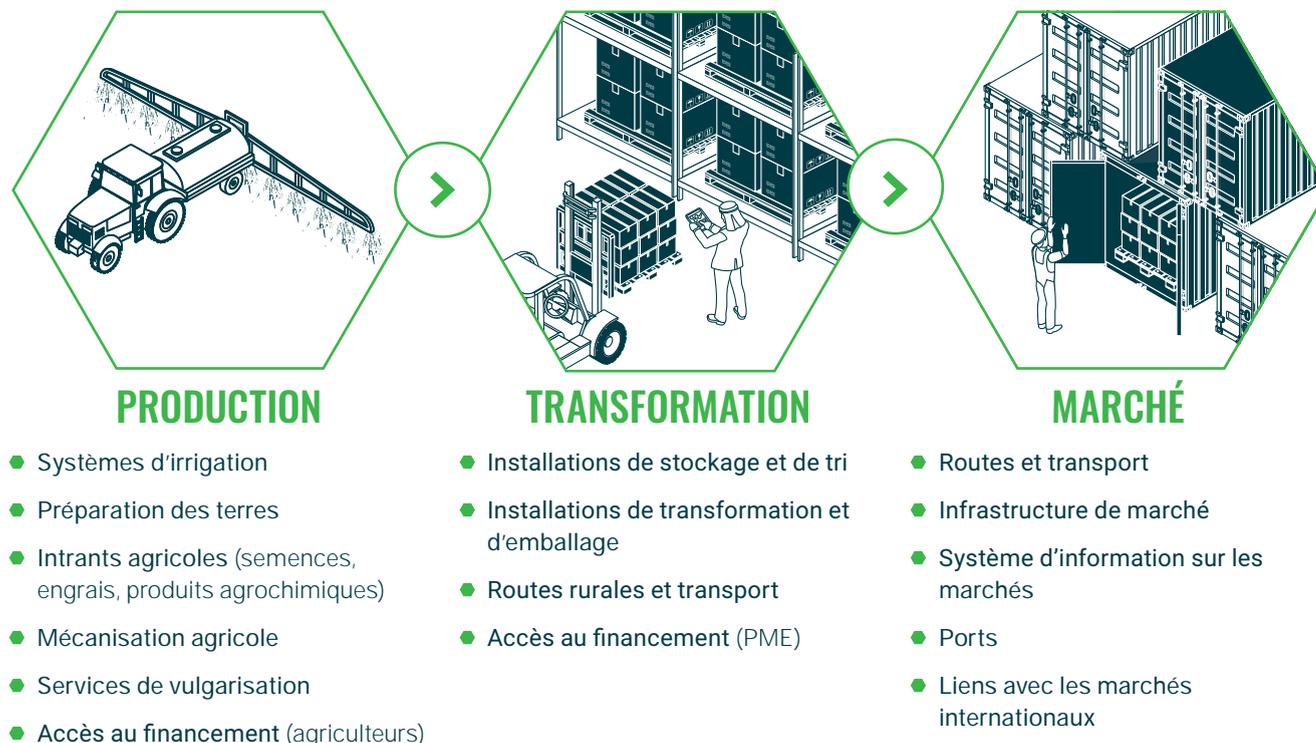
Les chaînes de valeur peuvent être définies de multiples façons, mais elles constituent en règle générale un ensemble d'activités liées qui participent à la valorisation du produit et impliquent des acteurs et des actions qui améliorent sa qualité, tout en mettant en relation les producteurs de matières premières avec les transformateurs et les marchés. Les chaînes de valeur sont généralement issues du secteur privé et intègrent des produits commercialisés aux niveaux local, régional et mondial. Les chaînes de valeur globales sont généralement dirigées par des entreprises internationales et impliquent le commerce et la valorisation des produits dans deux pays ou plus. Des liens en amont et en aval sont déployés pour renforcer les chaînes de valeur et accroître la compétitivité, générant une croissance économique soutenue capable de réduire la pauvreté. Les



À LA FIN 2019, LA BID A INVESTI PLUS DE 16 MILLIARDS DE DOLLARS DES ÉTATS-UNIS DANS LE SECTEUR DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL DE SES PAYS MEMBRES

**16** MILLIARDS DE DOLLARS DES ÉTATS-UNIS

**FIGURE 2 | CADRE DE LA CHAÎNE DE VALEUR AGRICOLE**



chaînes de valeur d'alimentation pérennes sont définies comme des chaînes de valeur rentables à tous les niveaux, offrant des avantages élargis pour la société sans épuiser les ressources naturelles de façon permanente (Neven, 2014).

Les chaînes de valeur fonctionnelles intègrent trois principes clés (Neven, 2014). Le premier est la reconnaissance des chaînes de valeur comme des systèmes dynamiques mus par les marchés, dans lesquels une coordination verticale (gouvernance) revêt une dimension centrale. Le second est une application élargie, couvrant généralement l'ensemble du sous-secteur de produit d'un pays. Le troisième considère que la valeur ajoutée et la pérennité sont des mesures de performance multidimensionnelles, explicites, évaluées au niveau agrégé.

Ces principes sont largement utilisés par la BID dans sa programmation du secteur agricole, en prenant également en compte l'environnement stratégique favorable nécessaire à la pérennité des chaînes de valeur. Cette programmation inclut, comme le montre la Figure 2, la création de partenariats public-privé solides qui s'attaquent à certaines contraintes majeures telles que l'accès aux semences améliorées, l'élargissement de la couverture en services de conseil et de vulgarisation par l'application de technologies axées sur les TIC et la construction de routes rurales, l'accès aux marchés, et le renforcement de la capacité des institutions nationales à faciliter le fonctionnement des chaînes de valeur.

Il est essentiel de souligner dans la Figure 2 l'importance des interventions visant à apporter une valeur ajoutée après récolte mises en place entre les phases de production et de distribution. L'absence de ces interventions explique pourquoi les petits exploitants ne dégagent qu'une valeur limitée de leur production si difficilement gagnée. Grâce à la microfinance, les agriculteurs pourraient, par exemple, bénéficier d'un fonds de roulement qui leur permettrait de reporter la vente de leurs produits après récolte lorsque les prix sont bas à une période ultérieure lorsque les prix augmentent. Ils pourraient aussi, à travers leurs coopératives et/ou la participation du secteur privé, stocker, transformer et vendre leurs produits en gros pour bénéficier des économies d'échelle.

### 3. TRANSPOSITION DES CHAÎNES DE VALEUR À GRANDE ÉCHELLE

Compte tenu de ce qui précède, plusieurs questions importantes émergent concernant les chaînes de valeur favorables aux petits exploitants. Premièrement, dans quelle mesure les chaînes de valeur peuvent améliorer de façon durable la productivité des petits exploitants, accroître leurs revenus, et réduire la pauvreté ? Deuxièmement, comment étendre les effets positifs des chaînes de valeur ? Troisièmement, comment perpétuer le dynamisme de ces effets à long terme ? Et enfin, comment trouver des solutions pérennes aux contraintes techniques, institutionnelles et politiques qui brident le potentiel des chaînes de valeur ?

La transposition à grande échelle s'avère délicate étant donné l'étendue de la pauvreté rurale et le potentiel non exploité des chaînes de valeur agricoles. En termes simples, la transposition à grande échelle consiste à amplifier, adapter et soutenir des politiques, programmes et projets couronnés de succès en différents lieux et au fil du temps au bénéfice d'un plus grand nombre de personnes (Hartmann et Linn, 2008). La transposition est néanmoins difficile et nécessite une approche structurée pour développer et évaluer les meilleures méthodes (USAID, 2014). Elle requiert du temps et une capacité d'adaptation, et peut induire des perspectives bien plus longues que la plupart des projets de développement en général. La transposition à grande échelle est un processus impliquant de multiples parties prenantes, secteur privé, secteur public et société civile, qui doivent y adhérer dès le départ.

On sait assez bien ce qu'il faut pour réaliser les économies d'échelle dans les chaînes de valeur. Il s'agit par exemple d'accroître l'accès, de manière inclusive, aux innovations qui améliorent la productivité ou encore de réduire les pertes après récolte, de renforcer l'accès aux marchés et de créer des incitations pour un engagement soutenu du secteur privé. La littérature regorge d'études de cas sur le sujet. Cependant, leur périmètre, leur portée et leur pérennité sont limités. Fort heureusement, la communauté pour la recherche et le développement s'intéresse de plus en plus à la portée, étant donné son rôle majeur dans la sécurité alimentaire et la croissance inclusive à l'échelle mondiale (Hartmann et al., 2013 ; Frake et Messina, 2018).

La transposition à grande échelle dans les pays membres de la BID nécessite une compréhension plus approfondie des systèmes agricoles et alimentaires - sous-jacents à une chaîne de valeur spécifique. Si nous abordons cette question sous l'angle des systèmes agricoles, nous pouvons replacer dans leur contexte la base de production et son potentiel biophysique à soutenir une chaîne de valeur. Nous disposons ainsi des informations nécessaires sur le type et le niveau d'investissement requis pour configurer des systèmes de production compétitifs.

« En termes simples, la transposition à grande échelle consiste à amplifier, adapter et soutenir des politiques, programmes et projets couronnés de succès en différents lieux et au fil du temps au bénéfice d'un plus grand nombre de personnes. »

(Hartmann et Linn, 2008).



Les petits exploitants sont des partenaires importants dans les investissements de la BID

La commercialisation des produits constitue la prochaine étape qui consiste à générer des résultats à travers le réseau complexe des chaînes de valeur alimentaires et à les mettre à la disposition des marchés, tout particulièrement les marchés internationaux. L'adoption d'une approche axée sur des systèmes alimentaires nous permet d'entrevoir une autre réalité : plusieurs chaînes de valeur peuvent être développées à partir d'un produit donné, renforçant ainsi les opportunités pour une participation plus diversifiée des communautés de l'agro-industrie. Cette perspective offre des occasions d'étendre le périmètre de la croissance inclusive.

#### 4. POURQUOI CET OUVRAGE ?

La croissance inclusive repose sur un principe de base : les chaînes de valeur agricoles inclusives, transposables à grande échelle et pérennes sont celles qui adoptent une approche axée sur des systèmes agricoles et alimentaires. Autrement dit, elles tiennent compte de la position de chaque acteur dans le système tout entier et cherchent à ce que sa participation soit non seulement viable, mais s'accompagne aussi de transformations économiques et sociales. En gardant cela à l'esprit, notre objectif est d'examiner en profondeur et de replacer dans leur contexte les défis et les opportunités spécifiques pour le développement de chaînes de valeur efficaces. Notre attention se porte sur les chaînes de valeur, ainsi que les cultures essentielles et non essentielles, y compris l'élevage et la pêche. Ce sont autant de domaines dans lesquels nos pays membres ont la capacité de

développer des chaînes de valeur compétitives au niveau national, régional et mondial. L'ouvrage a été rédigé par des spécialistes de la BID et des institutions internationales partenaires disposant d'une expertise dans les aspects spécifiques du développement des chaînes de valeur.

Nous entendons nous appuyer sur notre expérience réussie en matière de développement de chaînes de valeur dans le cadre de précédents projets d'investissement dans le secteur de l'agriculture et du développement rural afin d'encourager des chaînes de valeur solides et pérennes qui incarnent l'approche d'une pérennité porteuse d'un triple avantage économique, social et environnemental. Les décideurs et les spécialistes du développement s'intéressent de plus en plus à cette approche et de nouveaux principes directeurs pour des chaînes de valeur alimentaires inclusives et pérennes commencent à se dégager (Neven, 2014). Il s'agit de mesurer pour assurer le suivi des résultats obtenus, et comprendre et améliorer la performance des chaînes de valeur en vue de produire un impact à grande échelle.

La croissance inclusive entend soutenir cet objectif en renseignant de quelle façon libérer le pouvoir de création de valeur pour les petits exploitants agricoles et les avantages élargis qui peuvent en découler de façon durable et inclusive. La question de la portée est omniprésente dans l'ouvrage. Cette question est importante au vu de la croissance sans précédent des investissements que la BID et ses pays membres réalisent actuellement dans le secteur de l'agriculture et du développement rural et qu'ils entendent poursuivre dans les années à venir. Ces investissements s'accompagnent d'opportunités remarquables de développer des chaînes de valeur solides capables de produire le changement convoité sur le long terme.

L'ouvrage aborde trois questions clés qui sont essentielles au développement de chaînes de valeur inclusives et pérennes à grande échelle. Dans quelle mesure :

- les chaînes de valeur locales, régionales et globales peuvent-elles réussir à rendre le cadre institutionnel et l'environnement des affaires plus favorable aux petits exploitants, y compris en termes de création d'emplois ?
- les petits exploitants peuvent-ils vraiment bénéficier, en termes de sécurité alimentaire améliorée et de revenus ?
- les chaînes de valeur dirigées par les petits exploitants à l'échelle nationale ou régionale peuvent-elles intégrer, concurrencer et tirer profit des chaînes de valeur globales, et ce, de façon bénéfique pour de nombreux agriculteurs ?
- les chaînes de valeur peuvent-elles offrir davantage d'opportunités pour les jeunes et les femmes des milieux ruraux particulièrement ?

Ces questions reflètent la théorie du changement exposée dans l'ouvrage, selon laquelle : « *Des chaînes de valeur inclusives et pérennes favorables aux petits exploitants sont mieux développées*

## « L'accès à la microfinance permettrait aux agriculteurs de stocker, transformer et vendre leurs produits en gros pour bénéficier des économies d'échelle. »

*par des partenariats public-privé qui améliorent l'accès aux innovations pour favoriser la productivité et l'accès au financement, protègent les agriculteurs et les entreprises agroalimentaires des risques, et développent des institutions et des politiques solides susceptibles d'encourager la participation du secteur privé. »*

Les questions seront abordées à travers des études de cas issues de différentes régions des pays membres et d'autres pays en développement. Les chapitres de l'ouvrage et les exemples donnés identifient les processus de création de valeur au sein des chaînes de valeur de l'élevage et de la culture, et de quelle façon cette valeur peut être répartie entre les parties prenantes, tout particulièrement les petits exploitants.

Les études de cas présentées dans cet ouvrage exposent de façon volontairement succincte les problèmes qui brident les systèmes de production et les chaînes de valeur existantes, car ces problèmes sont généralement bien connus (Neven, 2014). À la place, nous nous intéressons davantage aux solutions et aux innovations pouvant être reproduites et étendues de façon inclusive et durable. Ce processus est fondamental pour commercialiser les produits agricoles des petits exploitants et les amener au-delà du niveau de subsistance. Des études de cas sont également sélectionnées pour documenter la façon dont les investissements publics peuvent tirer profit du dynamisme du secteur privé pour améliorer la productivité et la compétitivité des projets de développement dans le secteur de l'agriculture et du développement rural.

L'extension des solutions axées sur les chaînes de valeur est le thème central de cet ouvrage. C'est pourquoi nous avons besoin de partenariats fonctionnels solidement ancrés d'un bout à l'autre de ces chaînes de valeur (Hartwich et al., 2007). Par conséquent, il est nécessaire de renforcer les capacités des institutions nationales pour leur permettre d'identifier et de cartographier les opportunités de développement de chaînes de valeur, d'analyser les chaînes, d'identifier des intérêts communs et de négocier et de concevoir des partenariats.

La transformation sur place des produits agricoles procure des emplois aux agriculteurs



## RÉFÉRENCES

**De Janvry, A. and Sadoulet, E. (2009).**

*Agricultural growth and poverty reduction: additional evidence.* The World Bank Research Observer, 25, Issue 1:1–20.

**FAO, FIDA, UNICEF, PAM et OMS. (2019).**

*L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2019 : se prémunir contre les ralentissements et les fléchissements économiques.*

**Frake, A.N. and Messina, J.P. (2018).**

*Towards a common ontology of scaling up in development.* Sustainability, 10, 835, doi: 10.3390/su10030835.

**Hamid, M.F.S., Kane, K., Demirhan, A.E., Khodary, A. (2019).**

*Préparer le marché au développement via les chaînes de valeur mondiales : méthodologie et outils pour identifier et mesurer le potentiel le plus élevé des chaînes de valeur.* Djeddah : La Banque islamique de développement.

**Hartmann, A., and Linn, J. (2008).**

*Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice.* Wolfensohn Center Working Paper No. 5. Washington D.C.: Brookings.

**Hartmann, A., Kharas, H., Kohl, R., Linn, J., Massler, B., and Sourang, C. (2013).**

*Global economy and development scaling up programs for the rural poor: IFAD's experience, lessons and prospects (phase 2).* Washington, D.C.: Brookings.

**Hartwich, F., Gottret, M.V., Babu, S.C., Tola, J. (2007).**

*Building public–private partnerships for agricultural innovation in Latin America: Lessons from capacity strengthening.* Document de travail technique. Washington, D.C. : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI).

**IFPRI. (2018).**

*Rapport sur les politiques alimentaires mondiales 2018.* Washington, D.C. : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

**BID. (2018a).**

*Politique du secteur de l'Agriculture et du Développement rural : développer des économies rurales inclusives.* Djeddah : Banque islamique de développement.

**BID. (2018b).**

*Changer pour un meilleur Impact – Transformation de l'Agriculture et du Développement rural dans les Pays membres de la BID.* Djeddah : Banque islamique de développement.

**Ivanic, M. and Martin, W. (2018).**

*Sectoral Productivity Growth and Poverty Reduction: National and Global Impacts.* World Development (109).

**Neven, D. (2014).**

*Développement des chaînes de valeur alimentaires durables : principes directeurs* Rome: FAO.

**Seck, A.P., Tollens, E., Wopereis, M., Diagne, A., et Bamba, I. (2010).**

*Rising trends and variability of rice prices: threats and opportunities for sub-Saharan Africa.* Food Policy 35(5).

**SESRIC. (2016).**

*Agriculture et sécurité alimentaire dans les pays membres de l'OCI.* Ankara : Centre de recherches statistiques, économiques et sociales et de formation pour les pays Islamiques (SESRIC).

**USAID. (2014).**

*Scaling up the adoption and use of agricultural technologies.* Global Learning and Evidence Exchange. Washington D.C.

## CHAPITRE 2 :

# COMMERCIALISATION DES SYSTÈMES DES PETITES EXPLOITATIONS AGRICOLES : DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

PETIT  
EXPLOITANT

CHAÎNE DE  
VALEUR

Ones Karuho<sup>1</sup>  
and Fadel Ndiame<sup>2</sup>

## MESSAGES CLÉS

- Les petits exploitants agricoles opèrent déjà dans un système de marché, mais n'en tirent généralement que peu de profits. La commercialisation entend leur permettre d'exploiter leurs ressources, principalement la terre et la main-d'œuvre, de façon plus formelle et efficace en tant que participants dans des chaînes de valeur bien organisées.
- Les ONG, les gouvernements, les entreprises agroalimentaires et d'autres acteurs en amont peuvent tous jouer un rôle dans la réalisation de cet objectif. Néanmoins, des efforts fragmentaires pour traiter des aspects spécifiques de la productivité et/ou de la participation aux marchés des agriculteurs dans une petite partie d'une chaîne de valeur risquent fort de ne pas produire de résultats durables.
- La meilleure approche pour la commercialisation des petits exploitants consiste à les intégrer dans le système de marché tout entier. Il convient d'identifier les obstacles majeurs à la participation pérenne des petits exploitants dans les marchés : s'agit-il des politiques gouvernementales, de l'accès aux ressources, ou d'autre chose ? Il faut ensuite aborder cette question avec une approche multisectorielle collaborative impliquant tous les acteurs de la chaîne de valeur, les gouvernements et les ONG le cas échéant.

SYSTÈMES DES  
MARCHÉS

COMMERCE

CHAÎNE D'APPRO-  
VISIONNEMENT

<sup>1</sup> Ones Karuho, Responsable des marchés et de la gestion après récolte, Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA)

<sup>2</sup> Fadel Ndiame, Vice-Président, Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA)

# CHAPITRE 2 : COMMERCIALISATION DES SYSTÈMES DES PETITES EXPLOITATIONS AGRICOLES : DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

## INTRODUCTION

La commercialisation des petites exploitations agricoles est un objectif bien ancré dans la plupart, voire l'intégralité, des pays en développement. Elle constitue également un objectif pour les institutions de développement, telles que la Banque islamique de développement. Qu'entend-on par là et en quoi est-ce important ?

En vue de répondre à ces questions, il convient de noter que les petits exploitants opèrent déjà au sein d'un système commercial. Ils sont familiers des marchés agricoles, sur lesquels ils agissent souvent (mais pas toujours) en tant qu'acheteurs nets, car ils ne produisent pas suffisamment pour satisfaire leurs besoins alimentaires. Bon nombre d'autres petits exploitants produisent en excédent, mais ne parviennent pas à dégager de bénéfices car ils opèrent principalement sur des marchés informels où ils sont obligés de vendre à des prix préétablis.

À titre d'exemple, en raison du manque d'infrastructures d'entreposage après récolte et de transformation ou d'accès à des moyens de transport adéquats, ils n'ont souvent d'autre choix que d'accepter les prix proposés par les négociants de passage. À d'autres périodes de l'année, ces mêmes agriculteurs peuvent être contraints d'acheter des denrées au prix de détail. Cette position de faiblesse au sein d'un système de marchés informels empêche les petits exploitants d'optimiser la valeur de leurs propres ressources et de s'extraire d'une situation de pauvreté.

Dans le cadre de ce chapitre, la commercialisation vise donc à permettre aux agriculteurs de s'extraire de cette situation et de gérer des exploitations agricoles rentables grâce à de vrais corridors commerciaux et passerelles vers les marchés. Il ne s'agit pas uniquement d'accroître la productivité et l'accès aux marchés des petits exploitants, même si ce sont des aspects fondamentaux ; il convient avant tout d'adopter une approche systémique, c'est-à-dire de créer des modèles d'entreprise adaptés aux systèmes agricoles et bénéfiques à la fois pour les petits exploitants et pour les autres acteurs de la chaîne de valeur. Lorsqu'une société adopte une approche systémique, elle diversifie ses activités pour créer des partenariats permettant aux agriculteurs de gagner en productivité et en rentabilité et d'acheter des intrants de meilleure qualité. Des études de cas d'approches systémiques sont présentées plus loin dans ce chapitre. Le chapitre suivant aborde également cette notion et décrit les avantages des partenariats territoriaux et public-privé dans le cadre du développement de systèmes de marché.

Un système consiste en un groupement d'éléments interdépendants, mis en relation en vue d'atteindre un objectif précis ou de résoudre un problème (Cordon, 2013). D'après la FAO, un système agricole est une association d'éléments liés par une forme d'interaction et d'interdépendance, qui opère dans un périmètre défini en vue d'atteindre un objectif agricole précis pour le compte des bénéficiaires du système. Ainsi, lorsque

nous évoquons la commercialisation des petites exploitations agricoles, l'objectif est de concevoir un système intégrant les petits exploitants, à la fois en leur faveur et en faveur d'autres acteurs en amont et en aval. L'idée est de permettre aux petits exploitants de réagir aux signaux des marchés et de participer à des chaînes de valeur lucratives aux niveaux local, régional et mondial. À son tour, cela accroît la pérennité de chaque chaîne de valeur au profit des petits exploitants, mais également de tous les acteurs d'un bout à l'autre de la chaîne.

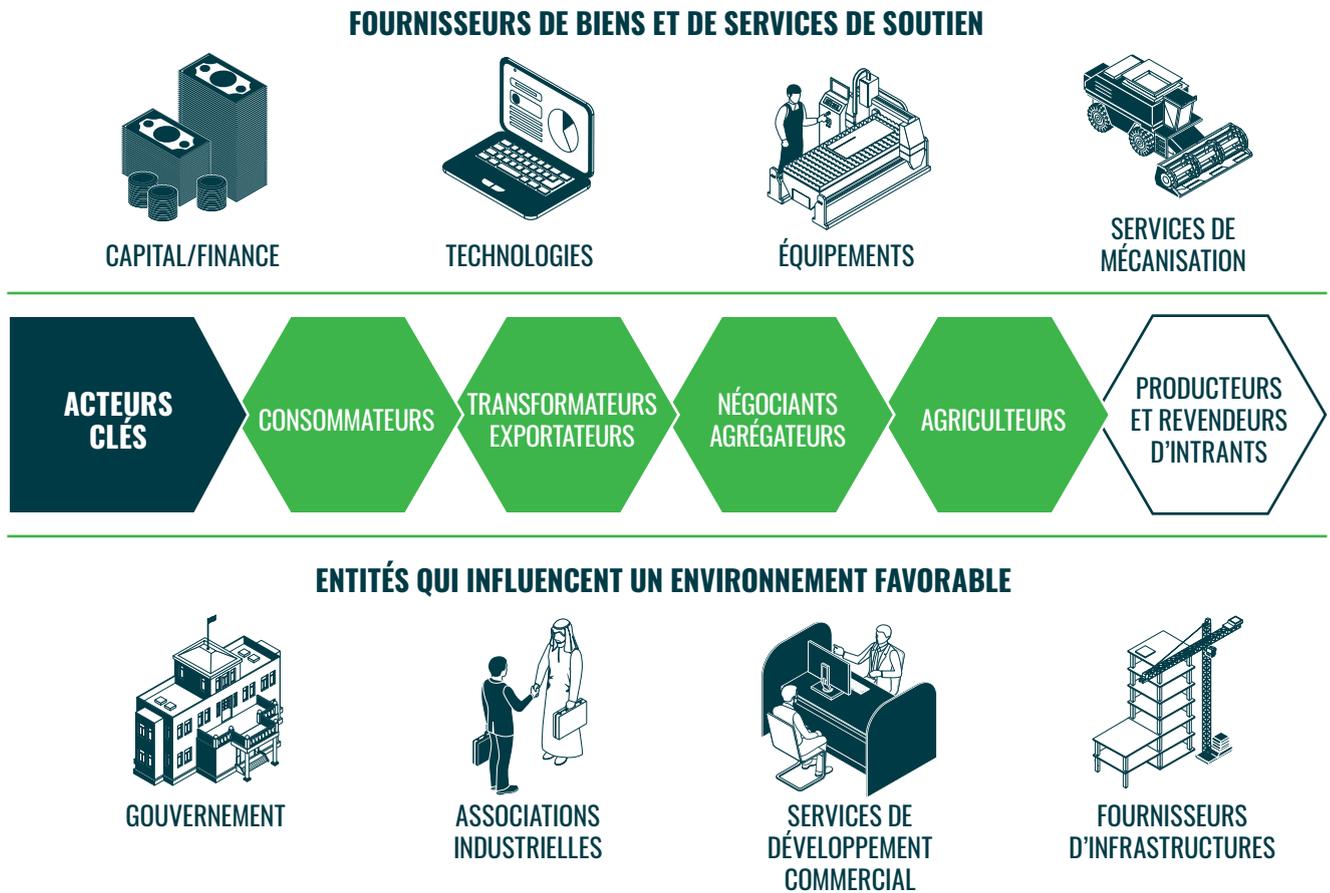
Le début de ce chapitre est consacré à la définition du périmètre de la commercialisation agricole et du contexte des différentes approches en la matière. S'ensuit une présentation des principales caractéristiques des grands modèles de commercialisation adoptés par les gouvernements, les ONG et les organisations paysannes. Nous aborderons ensuite les modèles de commercialisation issus du secteur privé, qui visent à obtenir des résultats et bénéfices plus durables à grande échelle. Enfin, nous donnerons une synthèse des enseignements retenus. Les études de cas présentées dans ce chapitre portent sur les cultures de base, telles que le maïs et le soja, observées selon divers modèles d'exécution dans différentes régions.

### 1. PÉRIMÈTRE DE LA COMMERCIALISATION AGRICOLE

La théorie du changement appliquée à la commercialisation des petites exploitations agricoles suppose que, si la demande pour un produit agricole donné est élevée, les sociétés du secteur privé et les agriculteurs collaborent en vue de saisir les opportunités commerciales le long de la chaîne de valeur. Cette commercialisation nécessite donc d'accroître la capacité à fournir des cultures et produits répondant aux besoins des consommateurs.

« La nature et l'ampleur de la commercialisation des petites exploitations agricoles dépendent du type de denrées qu'elles produisent et du type de chaîne de valeur existant pour celles-ci. »

FIGURE 1 | CADRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE SYSTÈMES AGRICOLES FAVORABLES AUX PETITS EXPLOITANTS



Source: AGRA

De nombreux intermédiaires créent de la valeur ajoutée tout au long du processus d'approvisionnement en produits agricoles, du petit exploitant au consommateur final (Figure 1). Il s'agit notamment des prestataires de services pendant et après récolte, des transporteurs, des propriétaires d'entrepôt, des grossistes, des transformateurs et des détaillants. Tous ces acteurs (et non uniquement les petits exploitants) doivent pouvoir jouer un rôle commercialement viable pour la chaîne de valeur dans son ensemble afin d'en assurer la pérennité. La commercialisation agricole durable garantit un approvisionnement alimentaire suffisant et stable, tout en rémunérant les acteurs de la chaîne, des agriculteurs aux consommateurs, en passant par les distributeurs agroalimentaires (Mutabazi et al., 2013).

La nature et l'ampleur de la commercialisation des petites exploitations agricoles dépendent du type de denrées qu'elles produisent et du type de chaîne de valeur existant pour celles-ci. Certaines sont locales et à faible valeur ajoutée, tandis que d'autres comprennent de nombreuses transformations ou opèrent sur des marchés mondiaux à forte valeur, ou les deux.

Voici quelques exemples :

- Chaînes courtes et locales mettant en relation les producteurs avec de petits transformateurs agroalimentaires, puis avec le consommateur final des produits alimentaires. Ce type de chaîne est particulièrement adapté aux produits comme le maïs, qui ne nécessitent que peu ou pas de transformation et sont consommés à l'échelle locale.
- Chaînes de taille moyenne avec plusieurs intermédiaires créant de la valeur ajoutée, tels que les commerçants locaux, les grossistes, les exploitants d'entrepôt, les transformateurs et les transporteurs. Le riz s'inscrit généralement dans ce type de chaîne, car il nécessite une transformation un peu plus complexe et est commercialisé dans les zones urbaines ou périurbaines.
- Chaînes longues qui mettent en relation les produits agricoles avec des marchés plus formels, comprenant des gros producteurs travaillant avec des agriculteurs sous contrat, ainsi que des transformateurs et transporteurs d'envergure. Ces chaînes concernent les cultures commercialisées aux niveaux régional et mondial, comme le soja.

Ces différents types de chaînes présentent des défis et opportunités propres à chacune. En règle générale, les chaînes articulées autour de circuits formels de distribution et de vente sont plus lucratives pour les producteurs, car elles leur permettent d'obtenir une part plus importante de la valeur payée par les consommateurs. Toutefois, cela suppose que les agriculteurs soient en mesure d'identifier les opportunités et de satisfaire aux fortes exigences concurrentielles qui caractérisent ce type de chaîne de valeur.

Afin de participer à et tirer parti de ces chaînes de valeur lucratives, les petits exploitants doivent garantir un approvisionnement fiable de produits de qualité en grande quantité et au plus bas prix possible. Ainsi, ils doivent être capables d'atténuer et de gérer divers types de risques, d'adopter des technologies plus productives et durables, et de respecter les normes applicables aux produits.

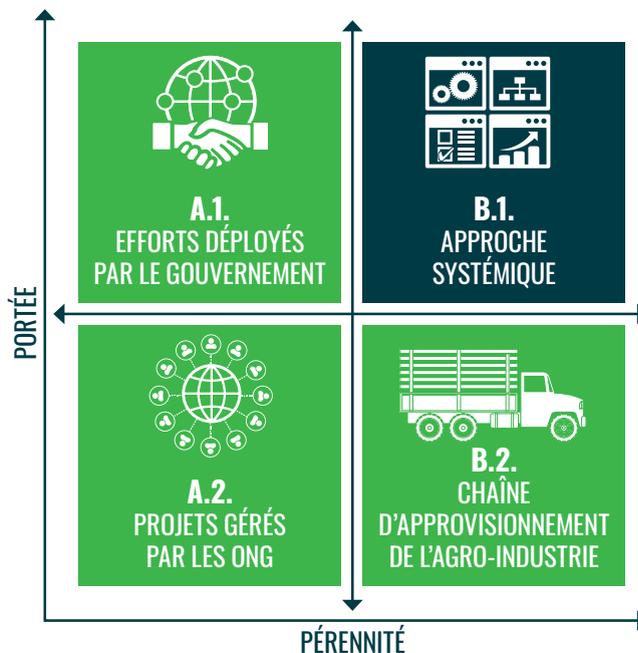
Quel que soit le type de chaîne de valeur, il ne tient pas seulement aux petits exploitants d'être à la hauteur ; il convient avant tout de promouvoir un système agricole compétitif, inclusif et résilient, fondé sur la création de valeur et l'interdépendance entre les fournisseurs et les acheteurs. D'après l'USAID, les chaînes de valeur inclusives offrent un flux durable de bénéfices à divers acteurs, les chaînes de valeur compétitives permettent aux acteurs du système d'innover, de moderniser et d'ajouter de la valeur à leurs produits et services en vue de répondre à la demande des marchés et de conserver ou d'accroître leur part de marché, et les chaînes de valeur résilientes renforcent la capacité des acteurs à gérer et surmonter les bouleversements qui touchent les marchés, le contexte politique, la base de ressources et d'autres aspects du système de valeur.

## 2. PRÉSENTATION DES GRANDS MODÈLES DE COMMERCIALISATION DES PETITES EXPLOITATIONS AGRICOLES

Les grands modèles visant à renforcer le rôle que jouent les petits exploitants sur les marchés agricoles sont représentés dans la Figure 2 et couvrent l'intégralité des systèmes de production et de commercialisation. Il s'agit notamment d'initiatives menées par des gouvernements en vue d'accroître la productivité et l'accès aux marchés via la fourniture de services publics de vulgarisation et d'accès aux marchés, ou par des ONG afin d'accroître la productivité et de réunir les petits exploitants en coopératives pour renforcer leur pouvoir de négociation. Les entreprises agroalimentaires jouent également un rôle essentiel à cet égard : elles peuvent en effet fournir des lots d'intrants en contrepartie d'un marché garanti.

Dans la Figure 2, la portée augmente de bas en haut et la pérennité de gauche à droite ; les cases A.1 et A.2 reflètent les initiatives principalement menées par des acteurs à but non lucratif, tandis que les entités privées et à but lucratif figurent dans les cases B.1 et B.2. En réalité, ces différentes approches ont tendance à

**FIGURE 2 | APPROCHES DE COMMERCIALISATION DES SYSTÈMES DES PETITES EXPLOITATIONS AGRICOLES**



Source: Auteurs

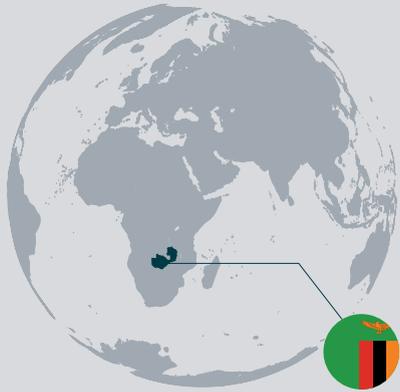
se recouper et à interagir en fonction des caractéristiques et de la localisation des chaînes de valeur concernées. D'après la figure, une approche systémique (B.1) optimise à la fois la portée et la pérennité. Ce scénario suppose que les acteurs de la chaîne de valeur, des petits exploitants aux détaillants, poursuivent un même objectif bien défini et que tous bénéficient d'un système de renforcement réciproque. Ce scénario est détaillé à la section 2.3, à la suite d'une discussion sur les autres scénarios de la Figure 2.

### 2.1 INITIATIVES DE COMMERCIALISATION DES PETITES EXPLOITATIONS AGRICOLES MENÉES PAR LES GOUVERNEMENTS

Ce type d'initiative s'inscrit dans la case A.1 de la Figure 2 et comprend l'ensemble des instruments couramment utilisés par les gouvernements en vue d'accroître la productivité et la viabilité commerciale des petits exploitants.

Ces instruments sont très divers : les gouvernements des pays africains soutiennent généralement le secteur agricole via des subventions aux intrants, l'achat de céréales et des restrictions commerciales, par exemple. Autre exemple : la fourniture de services publics comme des infrastructures d'entreposage après récolte, de transformation et de transport (routes de desserte). Parmi les instruments les plus couramment utilisés, citons les subventions aux intrants pour inciter les agriculteurs à adopter des technologies d'amélioration du rendement, et les politiques de stabilisation des prix, telles que les prix planchers et les

### ÉTUDE DE CAS 1 | LA FOOD RESERVE AGENCY (FRA) DE ZAMBIE ET SA POLITIQUE DE STABILISATION DES PRIX



En Zambie, la priorité est de stabiliser le prix de la semoule de maïs. Mais les négociants établis, notamment les multinationales, se plaignent de la concurrence des agences de gestion des réserves alimentaires (telles que la Food Reserve Agency de La Zambie) qui limite leur capacité à planifier l'approvisionnement et à investir dans leurs activités. Les entreprises ont du mal à se positionner lorsque le gouvernement est le plus gros acheteur du marché et qu'il est susceptible d'acheter la semoule bien au-dessus du prix du marché et de la revendre ensuite aux meuniers bien en dessous de sa valeur.

Bien que les agences nationales de gestion des réserves de grains paient souvent des prix panterritoriaux et plus élevés, le revenu généré par l'agriculteur lorsqu'il vend à cette agence peut être inférieur au prix de vente à un négociant,



Stabiliser le prix de la semoule de maïs reste une priorité pour le gouvernement zambien

s'il on prend en compte les retards et les frais de transport pour recevoir le paiement. Dans le cas de la Zambie, le prix proposé par l'agence FRA peut être supérieur de 20 % à celui des négociants. Néanmoins, les négociants paient en espèces à la livraison, alors que les agriculteurs doivent patienter trois à six mois avant de percevoir un paiement de la FRA. De plus, les agriculteurs qui vendent à la FRA doivent se rendre dans une banque désignée pour recevoir ce paiement. Un grand nombre d'entre eux constatent qu'ils doivent se rendre à la banque plusieurs fois avant que le paiement ne soit effectué. Le revenu net des agriculteurs qui vendent à des négociants

est supérieur de 13 % ; mais en prenant en compte le temps additionnel nécessaire pour vendre à la FRA, les agriculteurs qui vendent aux négociants perçoivent en réalité 30 % de revenus supplémentaires.

Comme le montre cet exemple, les instruments de la politique de stabilisation des prix utilisés par les gouvernements peuvent être inefficaces, voire faire plus de mal que de bien. Il convient de réaliser des analyses et des comparatifs détaillés des canaux de distribution existants avant de mettre en œuvre une politique qui, aussi bien intentionnée soit-elle, peut s'avérer finalement inutile.

réserves stratégiques de céréales, qui permettent aux agriculteurs d'accéder aux marchés des produits agricoles (Karuho, 2017).

Ces initiatives menées par les gouvernements sont susceptibles de bénéficier à un grand nombre de régions et d'agriculteurs, notamment lorsque les instruments peuvent être mis en œuvre à l'échelle nationale (contrairement à la fourniture de services publics de vulgarisation agricole, qui requiert une capacité bien supérieure à celle de la plupart des gouvernements). Cependant, l'efficacité et la pérennité de certains de ces instruments posent question, en particulier lorsqu'ils produisent un effet de distorsion des prix (cf. étude de cas n° 1 sur l'Agence zambienne des réserves alimentaires).

### LES AGRICULTEURS DOIVENT PATIENTER

# 3 à 6 mois

POUR PERCEVOIR UN PAIEMENT DES  
AGENCES DE GESTION DES RÉSERVES  
ALIMENTAIRES (TELLES QUE LA FOOD  
RESERVE AGENCY DE LA ZAMBIE).

## 2.2 INITIATIVES MENÉES PAR LES ONG ET RECOURS AUX ORGANISATIONS PAYSANNES

Cette approche se traduit généralement par des projets ponctuels qui aident les petits exploitants d'une région donnée à accroître leur productivité et les mettent en relation avec des acheteurs de produits agricoles. Ces projets peuvent être sources de changement s'ils résolvent de façon permanente un problème rencontré par les petits exploitants, comme le manque de connaissances (cf. étude de cas n° 2 sur la gestion des sols dans l'ouest du Kenya). Il existe de nombreux exemples de projets efficaces mis en œuvre par des ONG, même s'ils sont souvent critiqués car les contraintes budgétaires empêchent toute continuité et pérennité au-delà de la vie de ces projets. Un autre problème qui en découle est que les projets menés par les ONG n'ont pas une portée suffisante, puisque leur impact se limite généralement à la zone ciblée par le projet. Par ailleurs, les ONG font face à des contraintes de capacité ; ainsi, même si elles peuvent apporter un réel changement aux agriculteurs ou aux populations rurales en termes de production (amélioration de la qualité et du rendement) ou en réunissant les agriculteurs pour renforcer leur pouvoir de négociation, la difficulté de parvenir à un changement systémique neutralise bien souvent l'impact à long terme du projet.

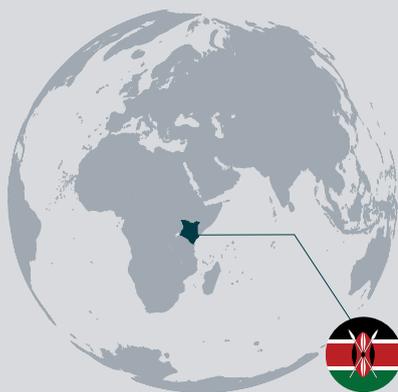
Bon nombre d'initiatives de commercialisation des systèmes des petites exploitations agricoles menées par des ONG s'appuient sur les coopératives et d'autres formes d'associations paysannes à cette fin. Le terme « organisations paysannes » désigne les

associations d'agriculteurs en activité. Dans la pratique, la nature et l'efficacité des organisations paysannes varient fortement en fonction de facteurs tels que le degré d'inclusion des agricultrices et la mesure dans laquelle elles vont au-delà des problèmes de production et de commercialisation pour résoudre les problèmes socio-économiques, qui entravent également la capacité des agriculteurs à vendre leurs produits.

Le principe fondamental de cette approche est que le rassemblement d'agriculteurs en vue de répondre à la demande des acteurs de la chaîne de valeur constitue un facteur de succès déterminant pour l'amélioration des systèmes de marché. Une organisation paysanne démocratique gérée de manière adéquate permet aux agriculteurs de s'exprimer d'une même voix et est un moyen efficace d'accéder aux intrants et à la formation, tout en renforçant leur pouvoir de négociation face aux acteurs en amont.

La diversité des organisations paysannes se reflète dans les résultats variables qu'elles produisent en Afrique et ailleurs dans le monde. Dans certains cas, les organisations paysannes adoptent une approche défensive vis-à-vis des marchés : les facilitateurs du développement s'appuient alors sur l'opposition « eux/nous » en raison de l'absence de scrupules supposée des négociants. Quelle que soit l'approche adoptée, les initiatives de commercialisation fondées sur les organisations paysannes et menées par les ONG ne parviennent généralement pas à atteindre une portée et une pérennité suffisantes. Cela s'explique par divers facteurs, dont l'un des principaux est l'absence des compétences requises en matière de gestion d'entreprise pour diriger une telle

### ÉTUDE DE CAS 2 | LA FORMATION EN GESTION DES SOLS ANIMÉE PAR UNE ONG TRANSFORME LES MOYENS DE SUBSISTANCE DANS L'OUEST DU KENYA



Le sol est un aspect essentiel, mais souvent négligé du développement agricole. Pour cette raison, entre 2011 et 2018, l'ONG régionale Rural Outreach Program (ROP) a mis en place deux

projets de gestion intégrée de la fertilité des sols (ISFM) dans l'ouest du Kenya, financés par l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA).

L'une des bénéficiaires était Ann Masakhwe, une mère de famille veuve. En participant à l'un des projets, elle a appris à renoncer à labourer continuellement la terre sans aucun intrant, une pratique qui épuise les sols et génère des rendements toujours en baisse et des risques de pestes et de maladies. Dans le cadre de la formation, elle s'est tournée vers un système qui utilise un mélange d'engrais, de chaux, de fumier et de semences améliorées, et vers de bonnes pratiques agronomiques telles que la culture mixte.

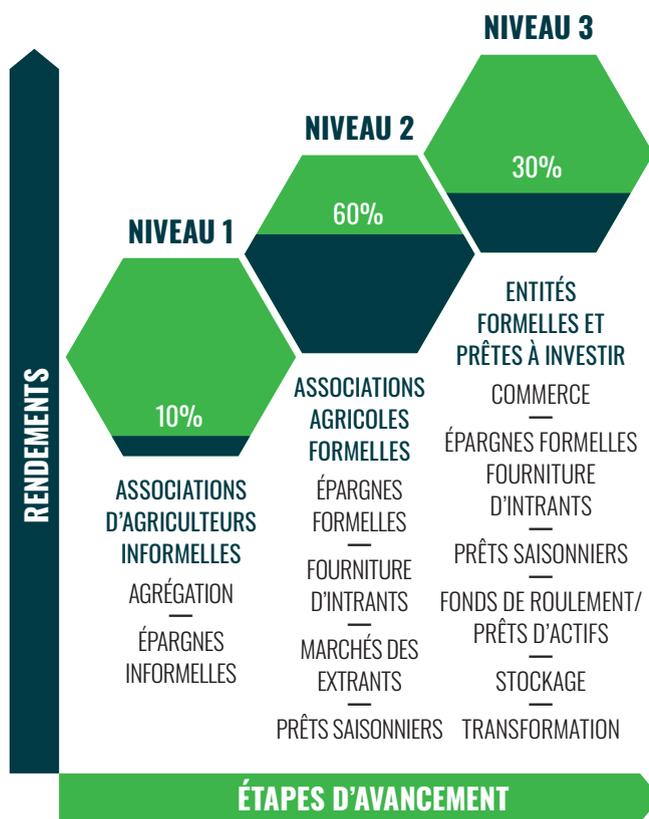
Avant la formation, le champ de 0,25 ha de maïs, haricots et légumes indigènes de Mme Masakhwe pouvait à peine subvenir à ses besoins et ceux de ses enfants. Mais sa productivité a augmenté lorsqu'elle a commencé à pratiquer la culture mixte de maïs et de légumes, à ajouter du fumier organique et à utiliser d'autres techniques de gestion intégrée de la fertilité des sols.



les rendements de maïs de Mme Masakhwe sont passés de 0,5 t/ha à 2 t/ha

Enfin, ses rendements de maïs sont passés de 0,5 t/ha à 2 t/ha et ceux des haricots de 0,2 t/ha à 0,8 t/ha. Elle dispose désormais de suffisamment de nourriture pour les besoins de son foyer et d'un surplus à vendre. Elle a investi le revenu issu des ventes de surplus dans un élevage de volailles et une petite entreprise de boulangerie-pâtisserie à domicile. Le revenu généré de ces activités lui permet de payer les frais de scolarité de ses enfants.

FIGURE 3 | RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ORGANISATIONS PAYSANNES



Source: FOSCA

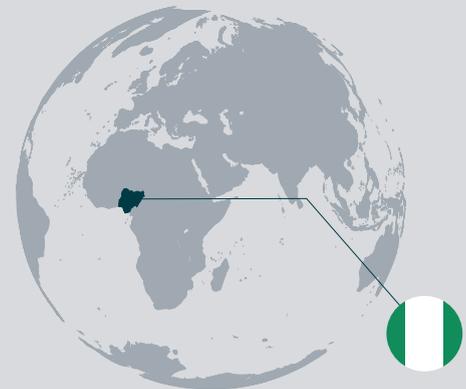
organisation et réagir aux signaux des marchés. (Cf. Chapitre 7 qui aborde cette question plus en détail.)

Le problème des déficits de compétences et de capacité au sein des organisations paysannes a été résolu par l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) en 2010, lors de la création de son Centre de soutien aux organisations paysannes en Afrique (FOSCA). Ce programme de renforcement des capacités intervient sous forme d'accompagnement et répartit les organisations paysannes dans différentes tranches en fonction de leur viabilité. La tranche III inclut les organisations paysannes réellement viables, qui font office de conseillères pour les organisations paysannes des tranches I et II. Ce modèle est illustré dans la Figure 3.

Le principe est qu'un nombre limité d'organisations paysannes (les 30 % de la tranche III) agissent comme des plateformes commerciales afin d'attirer davantage d'investissements et de services issus du secteur privé. Elles peuvent ensuite se transformer en entreprises commerciales d'utilité sociale afin de libérer le potentiel des petits exploitants en aval de la chaîne, probablement moins bien organisés.

L'entreprise Babban Gona au Nigeria (cf. étude de cas n° 3) en est un exemple. Entreprise sociale détenue par des investisseurs, Babban Gona s'appuie sur un modèle de franchise pour améliorer le

**ÉTUDE DE CAS 3** | SYSTÈME DE FRANCHISE DE  
BABBAN GONA POUR LE DÉVELOPPEMENT DES  
ORGANISATIONS PAYSANNES



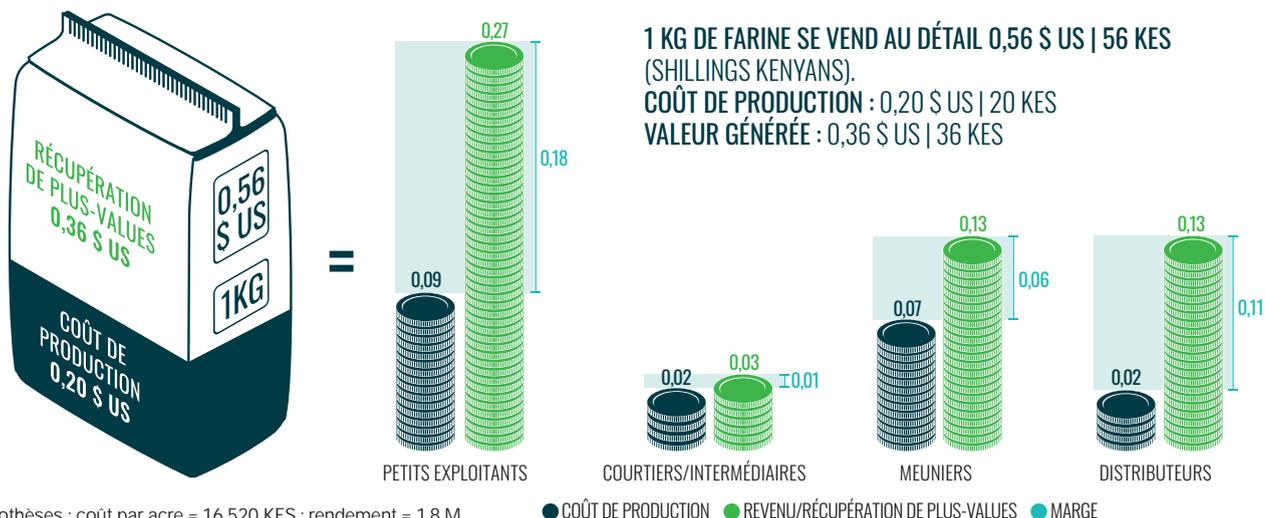
Babban Gona, une entreprise à vocation sociale du Nigeria, œuvre pour fournir aux organisations paysannes deux des principales caractéristiques qui leur font défaut : des compétences financières et commerciales formelles, et des économies d'échelle.

L'organisation franchise un réseau de coopératives de petits agriculteurs au bas de l'échelle sociale appelées Groupes de confiance (Trust Groups). Chaque Groupe de confiance, composé de 3 à 10 agriculteurs, reçoit un ensemble standardisé de produits et de services qu'il partage avec ses membres.

Cet ensemble inclut une formation qui couvre trois domaines clés : leadership, dynamique de groupe et communication ; compétences commerciales et connaissances financières ; et agronomie. Après la formation, chaque Groupe de confiance reçoit un prêt sous la forme d'intrants (tels que des semences et des engrais) et de services incluant une analyse du sol et un soutien agronomique. Après la moisson, les agriculteurs collaborent avec Babban Gona pour combiner les extrants et bénéficier d'un accès à de meilleurs marchés et à de meilleurs prix.

Le modèle a fortement amélioré les rendements. Lors de la saison 2015, près de 3 000 petits producteurs de maïs impliqués dans le projet ont récolté trois tonnes ou plus par hectare. Cela représente le double de la moyenne nationale de 1,5 t/ha. Évidemment, de meilleurs rendements ne sont utiles que s'ils se traduisent par des revenus plus élevés et ici aussi, le modèle a réussi son pari. L'agriculteur moyen chez Babban Gona génère 721 \$ US/ha, soit près de quatre fois le revenu d'un exploitant nigérian moyen. Ces revenus supérieurs sont le fruit de l'achat d'intrants plus efficaces à moindre coût, de rendements plus élevés et de la capacité de vendre ces rendements supérieurs à un meilleur prix grâce au système de Babban Gona.

**FIGURE 4 | CRÉATION DE VALEUR DANS LA CHAÎNE DE FARINE DE MAÏS**



Hypothèses : coût par acre = 16 520 KES ; rendement = 1,8 M de t. par acre Taux de change : 1 \$ US pour 100 KES en 2019  
Source: AGRA

fonctionnement des organisations paysannes. Elle a su démontrer que les organisations paysannes gérées de manière adéquate pouvaient servir à attirer de nouveaux investissements dans le secteur des petites exploitations agricoles et qu'elles avaient donc un vrai rôle à jouer dans les initiatives de développement.

Si l'approche de la commercialisation adoptée par Babban Gona semble prometteuse au vu des services qu'elle fournit en matière d'accroissement des revenus, la mesure dans laquelle ce modèle peut se développer reste à déterminer. La question de l'impact à grande échelle s'inscrit également au cœur des initiatives de commercialisation menées par le secteur privé, qui font l'objet de la section suivante.

### 2.3. INITIATIVES MENÉES PAR LE SECTEUR PRIVÉ

Le côté gauche de la Figure 2 représente les initiatives menées par les ONG et les gouvernements, tandis que le côté droit représente le secteur privé. Les cases B.1 et B.2 illustrent des moyens d'exploiter les chaînes de valeur pour accroître la rentabilité des petites exploitations agricoles via des partenariats avec des sociétés du secteur privé ; en théorie, cela devrait faciliter l'accès aux marchés pour les agriculteurs et les aider à prendre leurs décisions de production en fonction des signaux des marchés.

Les sections qui suivent s'intéressent à la manière dont cette approche se matérialise, en partant d'initiatives individuelles menées par des entreprises agroalimentaires en collaboration avec les petits exploitants, vers le développement de systèmes de marché comprenant de nombreuses parties prenantes issues des secteurs public et privé. Ces activités ne sont pas nécessairement cloisonnées et ne doivent pas être considérées comme incompatibles. Ce côté de la Figure 2 doit plutôt être vu comme

un périmètre en soi, le résultat le plus souhaitable tendant vers B.1, sans exclure les éléments décrits dans les cases A.1, A.2 et B.2.

Tout d'abord, rappelons ce que nous entendons par « chaînes de valeur ». Comme évoqué dans le Chapitre 1, les chaînes de valeur sont un ensemble d'activités liées qui visent à ajouter de la valeur à un produit ; elles se composent d'acteurs et d'actions qui améliorent un produit, et mettent en relation les producteurs avec les transformateurs et les marchés. Les chaînes de valeur sont généralement issues du secteur privé et intègrent des produits commercialisés aux niveaux local, régional et mondial.

La modernisation des chaînes de valeur vise à accroître la rentabilité de la chaîne tout entière en améliorant l'efficacité des systèmes, la qualité et la différenciation des produits, ainsi que les normes sociales et environnementales. La notion de valeur dépend de chaque acteur et de ses besoins : elle peut se traduire par un délai, un lieu, un format, ou encore la prévisibilité ou la disponibilité du produit ou du service.

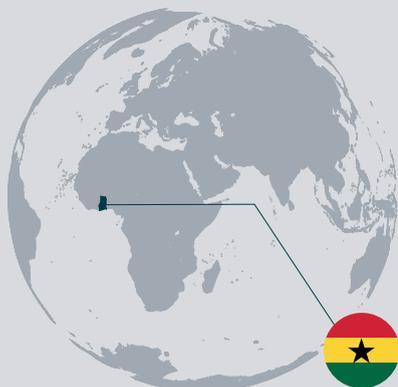
L'exemple ci-dessous sur l'industrie du maïs au Kenya illustre de manière simple les notions de création et d'obtention de valeur. Il présente le coût des activités exercées par chaque acteur de la chaîne de valeur et la part de la valeur obtenue. (Figure 4)

La création et l'obtention de valeur le long des chaînes d'approvisionnement agricoles s'inscrivent au cœur du développement des chaînes de valeur. La valeur provient du client et l'approvisionnement du producteur. Dans l'exemple ci-dessus, le consommateur est prêt à payer 56 KES (0,56 USD) pour 1 kilogramme de farine de maïs. Le coût de l'ensemble des activités et intrants nécessaires à la fourniture d'1 kilogramme de farine de maïs au client s'élève à 20 KES (0,20 USD). La différence entre le coût et la valeur est de 36 KES (0,36 USD), ce qui signifie que la chaîne d'approvisionnement du maïs est rentable.

Petit exploitant cultivant des  
graines de sorgho pour nourrir  
le bétail, Burkina Faso



#### ÉTUDE DE CAS 4 | YEDENT DIRIGE UN CONSORTIUM AGRO-INDUSTRIEL POUR COMMERCIALISER LES PETITS EXPLOITANTS GHANÉENS



Yedent est une entreprise agroalimentaire ghanéenne qui produit plusieurs plats préparés tels que la bouillie de maïs (sous la marque Tom Vita) ainsi que des produits transformés à base de soja pour l'industrie avicole.

L'entreprise travaille avec 15 agrégateurs communautaires qui achètent le maïs et le soja à 25 000 petits exploitants et approvisionnent l'usine de Yedent avec ces matières premières. Yedent fournit aux agrégateurs un fonds de roulement leur permettant de payer les agriculteurs à la livraison.

Yedent ne pourrait pas fournir à lui seul tous les intrants dont les milliers de petits exploitants ont besoin pour devenir des fournisseurs de maïs et de soja prospères. Et si les agriculteurs ont accès à de bonnes semences, mais pas à des engrais, ils continueront d'échouer. Pour cette raison, Yedent a établi des partenariats avec d'autres entreprises agroalimentaires au sein d'un consortium composé de RMG (produits agrochimiques), Yara (engrais), SeedCo (semences de haute qualité) et AFAP (développement commercial) pour garantir aux agriculteurs un accès à tous les intrants de qualité de façon opportune.

Pendant la saison 2018/2019, Yedent a distribué des intrants à 15 000 agriculteurs qui ont planté 1 012 ha de maïs et de soja. Ces agriculteurs ont planté d'autres cultures sur des parcelles supplémentaires afin d'assurer leur sécurité alimentaire et de diversifier leurs revenus. Dans le cadre de sa stratégie d'expansion, Yedent prévoit d'aider les agriculteurs impliqués dans le projet à accroître leur surface de culture de 1 012 à 2 023 ha d'ici 2020.

### 2.3.1. ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES ET GROUPEMENTS

Les chaînes d'approvisionnement des entreprises agroalimentaires sont représentées dans la case B.2 de la Figure 2. Dans sa forme élémentaire, il s'agit d'un transformateur qui vise à organiser sa propre chaîne d'approvisionnement en recourant à ses propres fournisseurs. Ces initiatives sont rarement sources de réel changement pour les petits exploitants, car de nombreuses sociétés du secteur privé de ce type ne participent pas pleinement et activement au cycle de production des agriculteurs, préférant laisser les gouvernements et acteurs non étatiques développer leur capacité à approvisionner le marché.

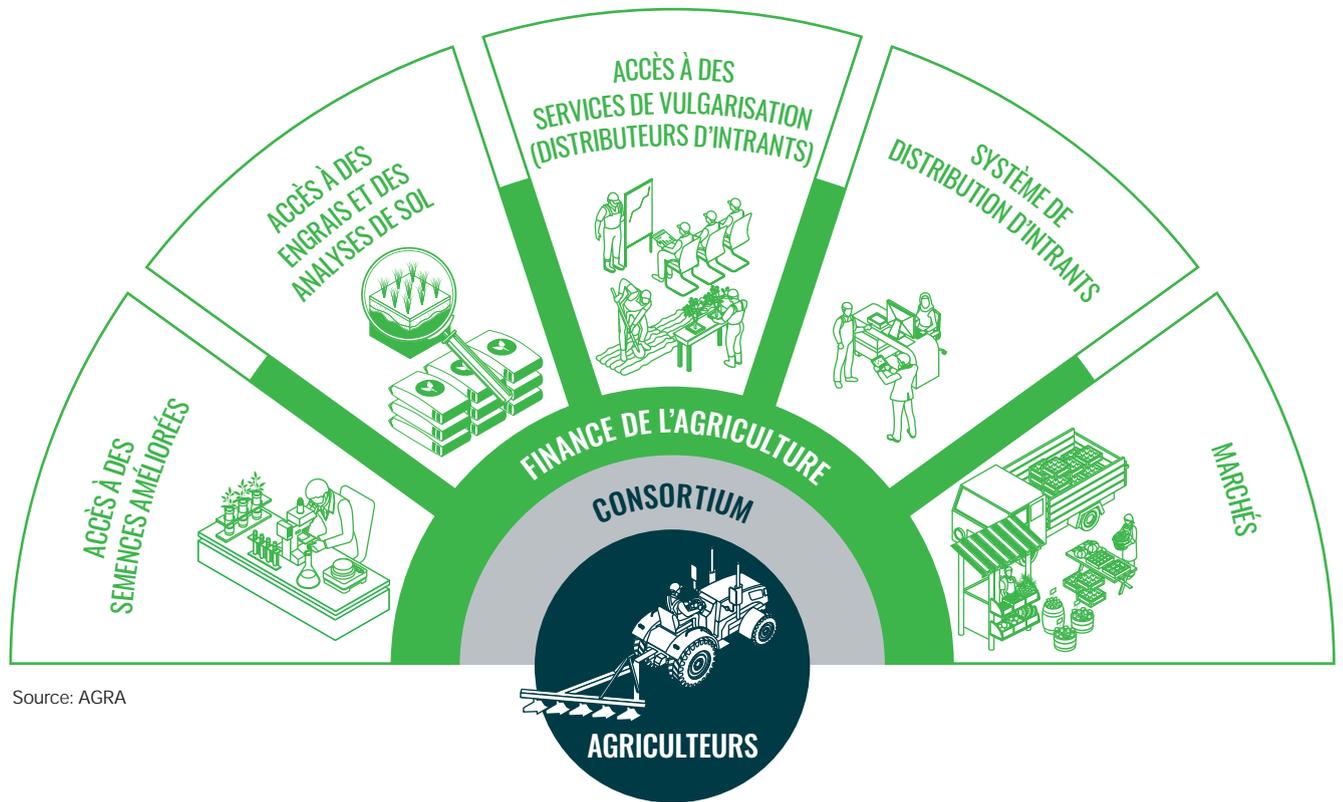
Cette approche fragmentée, qui consiste à laisser les gouvernements et les ONG organiser l'aspect production tandis que les sociétés attendent de créer une opportunité commerciale, n'est généralement pas la plus efficace en matière de commercialisation des petites exploitations agricoles. Elle ne tient pas compte du fait qu'une symbiose entre les agriculteurs et les entreprises commerciales peut produire des cercles vertueux qui créent de la valeur pour tous les acteurs et favorisent la pérennité des chaînes de valeur.

Une approche probablement source d'un changement plus important est la création de groupements et de corridors : des acteurs du secteur privé collaborent, sous diverses formes, en vue

Production de pommes de terre d'un petit exploitant, Indonésie



FIGURE 5 | STRUCTURE D'UN CONSORTIUM AGRO-INDUSTRIEL



Source: AGRA

de résoudre des problèmes commerciaux et de développement via la constitution de coentreprises qui, à la fois, tirent parti et agissent en faveur des petites exploitations agricoles (cf. étude de cas n° 4 sur Yedent).

En raison de leur capacité de production et de leur patrimoine restreints, les petites exploitations agricoles sont souvent perçues comme un segment risqué et non rentable. Les groupements peuvent remédier à cela, car ils sont conscients que les acteurs de la chaîne de valeur agricole sont plus forts ensemble que séparément. Les passerelles verticales et horizontales entre les entreprises agricoles locales favorisent la diffusion de l'innovation et les économies d'échelle. Les groupements peuvent également faciliter l'accès aux marchés et aux informations y afférentes. La Figure 5 illustre de quelle manière les acteurs d'un consortium peuvent gérer l'intégralité du processus de production, en plaçant les agriculteurs au cœur de celui-ci.

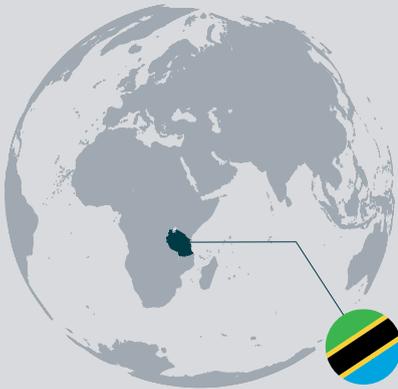
### 2.3.2. APPROCHE SYSTÉMIQUE DES MARCHÉS

L'approche systémique des marchés va au-delà des initiatives du secteur privé présentées ci-dessus car elle cible les causes profondes de la défaillance des marchés. Plutôt que de se concentrer sur les problèmes macroéconomiques généraux ou,

au contraire, sur des entreprises, secteurs ou chaînes de valeur en particulier, elle s'intéresse à la manière dont les changements systémiques peuvent conduire à une croissance durable et inclusive. Il convient de noter qu'il s'agit d'une approche transversale qui intègre des donateurs, des investisseurs, des gouvernements et d'autres acteurs du développement. Elle requiert une vision globale de l'écosystème au sein duquel les petits exploitants et les autres acteurs de la chaîne de valeur évoluent, et intègre des acteurs capables de diversifier leurs activités. Tout cela permet de définir et d'harmoniser les motivations des principaux acteurs sur les marchés, ainsi que d'identifier les domaines d'intervention.

L'approche systémique vise à encourager le changement en termes de pratiques, règles et règlements, de relations et d'obstacles formels ou informels qui influent sur le comportement des acteurs du système. L'objectif est de transformer les motivations et le comportement des entreprises et autres acteurs sur les marchés, dont les organismes de réglementation et les décideurs. Lorsque cette approche fonctionne, elle accroît la capacité de l'ensemble des acteurs du système et libère leur potentiel en vue de créer de la valeur et de tirer parti de leur participation. Une telle transformation des marchés faibles, non structurés ou peu réglementés peut être source d'avantages socio-économiques indépendants qui résolvent les problèmes préalablement identifiés

## ÉTUDE DE CAS 5 | UNE MOBILISATION INTERSECTORIELLE POUR SUPPRIMER UNE INTERDICTION D'EXPORTATION

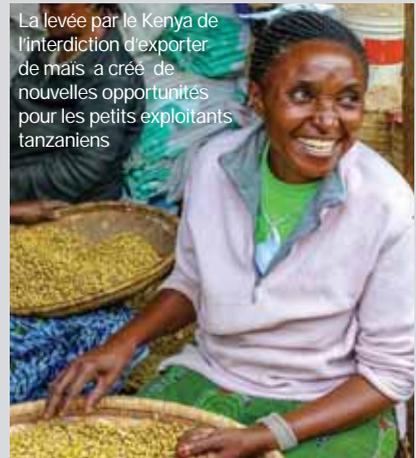


Le Kenya est un grand marché lucratif pour les producteurs de maïs, qui est resté jusqu'à très récemment inaccessible pour les producteurs de la Tanzanie voisine en raison d'une interdiction des exportations de maïs. L'un d'entre eux, Dickens Investment Ltd, était un transformateur et

négociant de grains qui opérait dans la région d'Iringa en Tanzanie depuis 2007.

L'interdiction d'exportation de maïs de la Tanzanie n'a pas seulement affecté Dickens, mais aussi l'ensemble de l'écosystème du marché local, car elle a freiné les opportunités pour les petits exploitants et les autres acteurs du marché qui auraient pu autrement intégrer la chaîne de valeur. Pour tenter d'éliminer ce goulot d'étranglement systémique, l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) a travaillé avec Dickens et d'autres parties prenantes, y compris le gouvernement de la Tanzanie, pour constituer des preuves attestant de l'inutilité d'imposer une interdiction d'exportation de maïs. Cette initiative a été fructueuse et l'interdiction a été supprimée.

Cette intervention, ainsi que son impact, illustre le changement systémique du marché, car elle est le fruit d'une coopération intersectorielle, composée d'acteurs étatiques et non étatiques, dont le but est d'identifier et d'éliminer la cause profonde d'une défaillance du marché. En accédant à un marché garanti,



La levée par le Kenya de l'interdiction d'exporter de maïs a créé de nouvelles opportunités pour les petits exploitants tanzaniens

les acteurs tanzaniens ont pu à nouveau répondre aux signaux du marché. Dickens a signé un contrat d'approvisionnement avec les petits exploitants locaux et leur a permis d'accéder plus facilement à des crédits d'intrants en garantissant les paiements aux distributeurs d'intrants. Durant la saison 2018/2019, la société a fourni 1 000 t de maïs à ses clients de Nairobi.

lors d'initiatives (telles que les projets menés par les ONG), dont les bénéfices sont souvent limités dans le temps.

Dans le cadre de ce chapitre, l'approche systémique des marchés correspond à la case B.1 de la Figure 2. Cette approche est fondée sur les principes de transparence, d'efficacité et d'équité, et s'inspire de l'analyse politico-économique en ciblant les motivations à agir, l'adéquation de l'environnement, les « règles du jeu » formelles et informelles ainsi que les politiques gouvernementales officielles.

Le but final est de créer un environnement propice pour l'ensemble des acteurs sur les marchés afin qu'ils restent motivés à participer. Ainsi, le système de marché est autosuffisant grâce à des « transactions récurrentes » entre les acteurs, ce qui crée un impact durable et à grande échelle (Tadesse et Shively, 2013). Certaines organisations, telles que l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA), préconisent cette approche en vue de développer des systèmes agricoles favorables aux petits exploitants, mais également compétitifs, inclusifs et résilients. Cette même approche a été adoptée par la Banque islamique de développement dans la nouvelle version de sa publication intitulée « Les marchés au service du développement » (BID, 2018).

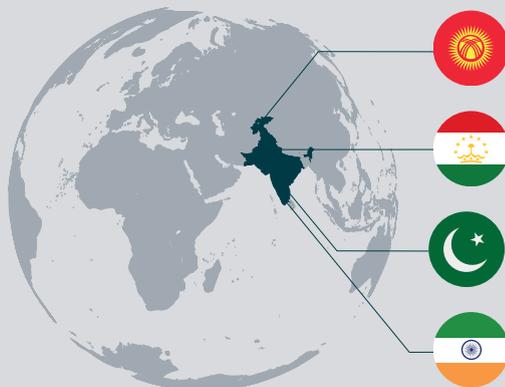
Comme l'illustrent les études de cas, l'approche systémique des marchés peut prendre diverses formes. Dans l'un de ces exemples, une initiative menée par plusieurs parties prenantes visant à modifier une politique d'exportation a permis d'éliminer la cause profonde de la défaillance des marchés en Tanzanie. Un autre exemple illustre comment le problème complexe de la pénurie d'eau dans les

systèmes de riz et de coton est résolu grâce à des initiatives en matière de production, de demande et de réglementation, menées par des parties prenantes tant publiques que privées. Enfin, nous nous intéresserons à l'approche systémique adoptée par une société spécialisée dans les engrais avec des agriculteurs en Afrique de l'Ouest..

### 3. ENSEIGNEMENTS RETENUS

- L'accès à des intrants et à des technologies et pratiques agricoles de pointe, ainsi qu'à des marchés garantis, est absolument fondamental pour que les petits exploitants gèrent leur exploitation agricole comme une entreprise.
- Le développement de la commercialisation des petites exploitations agricoles n'est pas nécessairement une question de taille. Les petits exploitants peuvent commercialiser leurs produits quelle que soit la taille de leur propriété, et participer à des chaînes de valeur courtes ou locales dans une optique commerciale.
- Les politiques agricoles publiques contribuent également à la commercialisation des systèmes des petites exploitations agricoles, mais ces politiques doivent être fondées sur des données probantes et viser à réagir aux signaux des marchés. Les partis pris (quels qu'ils soient) et les initiatives gouvernementales isolées peuvent être sources de distorsion des marchés et nuire aux aspects de portée et de pérennité.

## ÉTUDE DE CAS 6 | ŒUVRER ENSEMBLE POUR ATTÉNUER L'IMPACT DE LA PÉNURIE D'EAU



La pénurie d'eau est un problème complexe qui peut affaiblir les chaînes de valeur dans leur ensemble et un obstacle qu'aucun acteur ne peut affronter seul. Pour cette raison, entre 2015 et 2018, l'Agence suisse pour le Développement et la Coopération (SDC) et l'organisation suisse de coopération au développement Helvetas ont mené un projet de productivité de l'eau (WAPRO) dans quatre pays (Inde, Pakistan, Kirghizistan et Tadjikistan) pour lutter contre la pénurie d'eau dans la production de riz et de coton, en collaboration avec des parties prenantes composées d'agriculteurs, d'ONG locales, d'entreprises, d'organismes de normalisation et de gouvernements.

Fondé sur cette approche impliquant plusieurs parties prenantes, le projet a instauré un système de « politique d'incitation-dissuasion » pour mettre en œuvre des solutions en faveur de 23 600 agriculteurs.

**Incitation** : les agriculteurs ont été formés aux nouvelles technologies de production durable, aux méthodes d'économie d'eau, à la culture mixte, au paillage et au nivellement laser.

**Dissuasion** : la demande en produits fabriqués de façon durable a été stimulée grâce à l'engagement auprès des acteurs locaux de la chaîne de valeur.

**Politique** : les agriculteurs ont défini collectivement des modalités de partage des ressources en eau et ont collaboré avec les autorités locales pour adapter les cadres réglementaires. Ces changements au niveau local ont engendré des réformes nationales.

Cette approche systémique a permis de réaliser des économies de 15 à 33 % pour l'utilisation des eaux d'irrigation, tandis que les revenus des agriculteurs ont augmenté de 6 à 32 %. D'ici 2019, avec le soutien de la Banque islamique de développement et d'autres parties prenantes, le projet s'est étendu à 16 pays en Asie et en Afrique, à 22 partenaires et à 60 000 agriculteurs bénéficiaires.



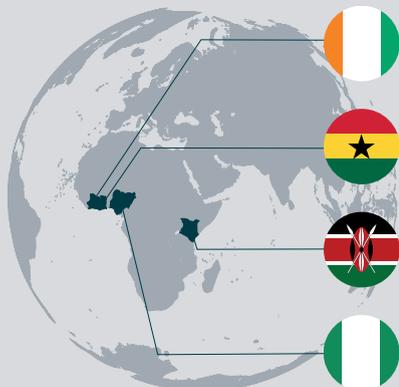
La SDC et le projet WAPRO s'attaquent à la pénurie d'eau dans la production de coton en Inde

AVEC LE SOUTIEN DE LA BANQUE  
ISLAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT,  
LE PROJET S'EST ÉTENDU À

# 60 000

AGRICULTEURS BÉNÉFICIAIRES EN AFRIQUE.

## ÉTUDE DE CAS 7 | UN FOURNISSEUR D'ENGRAIS LANCE UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE



Le cœur de métier du Groupe OCP est la fabrication et la fourniture d'engrais. Beaucoup de fournisseurs d'intrants ne s'aventurent pas hors des sentiers battus de leur activité principale, mais en 2018, OCP Africa, une filiale du Groupe OCP, a lancé le programme Agribooster en faveur des agriculteurs.

Aux côtés de partenaires dont Syngenta et LAPO Microfinance Bank Ltd, le programme Agribooster propose aux agriculteurs un ensemble complet d'intrants composés de semences, d'engrais, de produits phytosanitaires et un accès à des services financiers. Cette approche intersectorielle diversifiée (impliquant l'adhésion du gouvernement) reconnaît que les agriculteurs font partie d'un système économique et que la seule façon de renforcer leur viabilité économique est de s'attaquer de façon coordonnée aux différentes difficultés auxquelles ils font face.

Dans sa première phase, le programme a aidé 51 000 agriculteurs en Côte d'Ivoire, au Nigeria, au Kenya et au Ghana à accroître leur productivité, à générer un surplus de production et à accéder à des marchés lucratifs. La réussite du programme a conduit en 2019 au lancement d'une seconde phase qui entend aider 70 000 agriculteurs et accroître les rendements de 20 à 40 % et les revenus de 25 %.



Le programme Agribooster lancé par OCP Africa fait toute la différence au Ghana

- Les systèmes de création et d'obtention de valeur doivent être minutieusement analysés pour chaque culture et segment de marché en vue de la prise de décisions d'investissement dans des projets de développement territorial, comme des groupements agricoles, des parcs agro industriels, des corridors commerciaux et des systèmes d'irrigation.
- L'adoption d'une approche systémique aide les petits exploitants à saisir les opportunités de marché et à agir dans l'optique de dégager des bénéfices. Cela signifie que l'ensemble des acteurs de l'écosystème des marchés agricoles doivent travailler de concert pour éliminer les défaillances des marchés et créer des cercles vertueux. Les partenariats et consortiums constituent des modèles d'exécution essentiels.

## 4. CONCLUSION

La commercialisation des systèmes des petites exploitations agricoles n'est pas un projet qui se déroule uniquement sur les exploitations. Il convient de tenir compte de l'intégralité des chaînes de valeur, des agriculteurs aux consommateurs, et de les positionner dans les systèmes agricoles, à la fois en termes de localisation et d'économie politique. Le travail des ONG et des gouvernements, que ce soit sous forme de politiques ou de projets, peut accélérer la commercialisation des systèmes des petites exploitations agricoles en perfectionnant les systèmes de production et en stimulant les marchés des intrants et produits agricoles sur lesquels opèrent les petits exploitants. Ces initiatives doivent toutefois être menées avec précaution : les projets à court terme, les subventions aux intrants mal conçues ou les instruments de stabilisation des prix ne permettent pas d'obtenir des résultats durables.

Les petits exploitants présentent un immense potentiel de participation aux chaînes de valeur agricoles de manière à créer de la valeur ajoutée pour tous, et avant tout pour eux-mêmes ; ils peuvent ainsi passer d'une agriculture vivrière précaire à des moyens de subsistance plus pérennes. Les gouvernements ont intérêt à y contribuer en vue de la réalisation des Objectifs de développement durable. L'adoption d'une approche systémique des marchés, selon laquelle les gouvernements et autres acteurs non étatiques coordonnent leurs initiatives avec le secteur privé pour éliminer les obstacles du système et permettre aux petits exploitants d'être intégrés à un système bénéfique pour tous, constitue le meilleur moyen d'y parvenir. C'est en effet la stratégie soutenue par la BID via sa chaîne de valeur globale et l'accompagnement de ses pays membres vers un développement axé sur les marchés.



Ceriseraie, Turquie

## RÉFÉRENCES

**Cordon, P. C. (2013).**

*System theories: An overview of various system theories and its application in healthcare.* American Journal of Systems Science, 2(1), 13-22.

**BID. (2018).**

*La voie de réalisation des ODD : Le Programme du Président – Un nouveau modèle d'entreprise dans un monde en rapides mutations.* Djeddah : Banque islamique de développement.

**Karuho, O. (2017).**

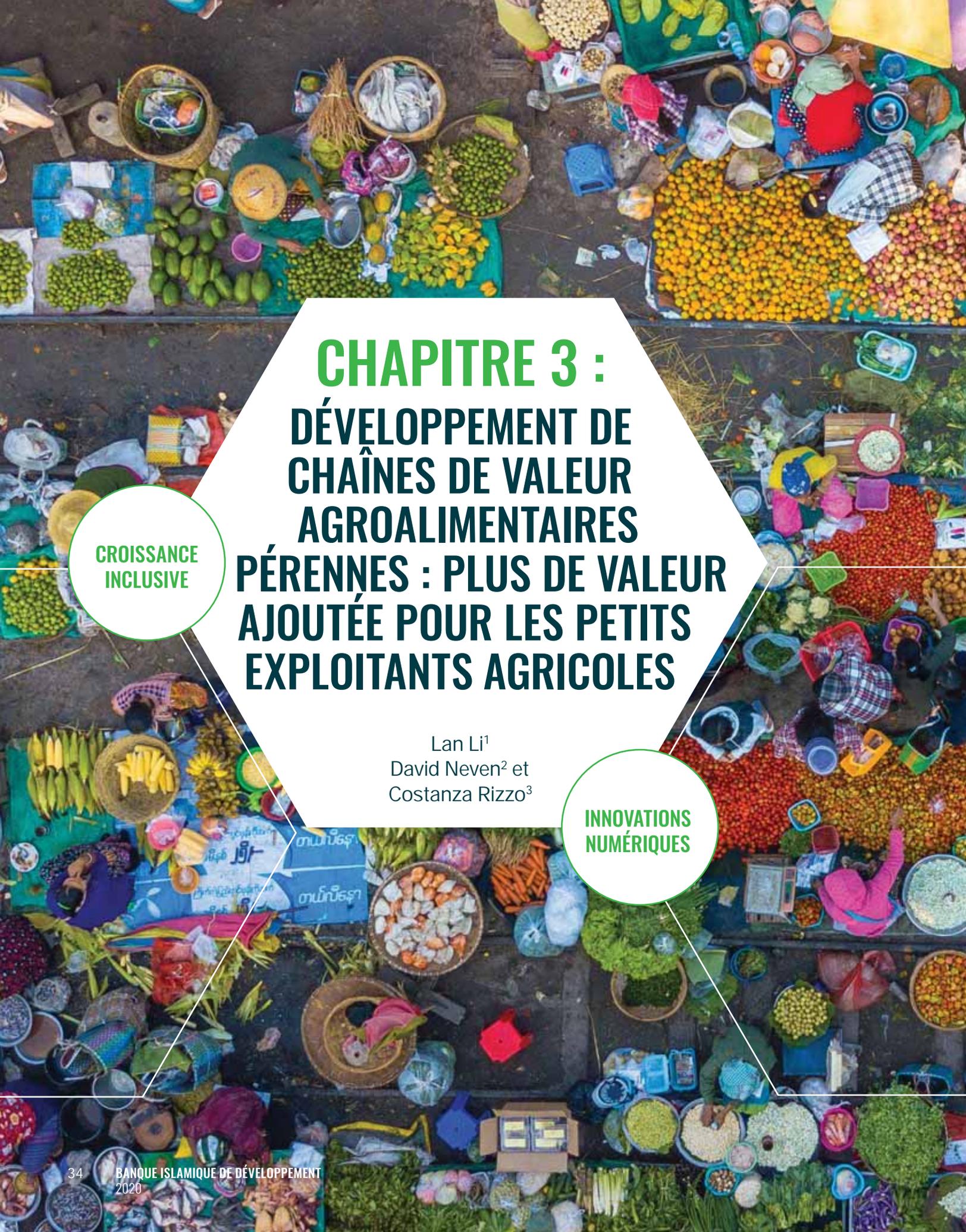
*Impact of the Zambian agricultural policy on grain trade (Doctoral dissertation).* Base de données des mémoires de l'Université de Walden. (Bon d'adhésion n° 4457). Disponible sur le site : <http://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4457/>

**Mutabazi, K., Wiggins, S., & Mdoe, N. (2013).**

*Commercialization of African smallholder farming: The case of smallholder farmers in central Tanzania (Working Paper 072).* Brighton : Secrétariat du consortium Future Agricultures.

**Tadesse, G., & Shively, G. (2013).**

*Repeated transaction in rural grain markets of Ethiopia.* The Journal of Development Studies, 49(9).



# CHAPITRE 3 : DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR AGROALIMENTAIRES PÉRENNES : PLUS DE VALEUR AJOUTÉE POUR LES PETITS EXPLOITANTS AGRICOLES

CROISSANCE  
INCLUSIVE

Lan Li<sup>1</sup>  
David Neven<sup>2</sup> et  
Costanza Rizzo<sup>3</sup>

INNOVATIONS  
NUMÉRIQUES

## MESSAGES CLÉS

- ◆ L'approche systémique axée sur le développement de chaînes de valeur agroalimentaires pérennes est fondamentale pour affranchir les petits exploitants des contraintes et garantir une croissance inclusive et durable avec des impacts économiques, sociaux et environnementaux positifs.
- ◆ L'approche systémique doit être intégrée à des institutions et des interventions en faveur du développement de chaînes de valeur agroalimentaires pérennes. Il s'agit, par exemple, de l'approche territoriale pour la création d'un environnement favorable capable de soutenir les entreprises agroalimentaires et d'encourager l'inclusion des populations rurales démunies, et d'une agriculture contractuelle permettant de libérer les petits exploitants des contraintes de leur participation aux marchés.
- ◆ Des innovations numériques émergentes peuvent transformer des systèmes agroalimentaires, générer de nouveaux processus et de nouvelles opportunités, et accélérer la croissance. Il est essentiel de tirer profit de leur puissance au profit des petits exploitants et de l'environnement pour une croissance durable.



DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES DE  
VALEUR



AGRICULTURE  
CONTRACTUELLE

<sup>1</sup> Lan Li, Économiste, Division de l'économie agricole, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)  
<sup>2</sup> David Neven, Économiste en chef, Division de l'économie agricole, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)  
<sup>3</sup> Costanza Rizzo, Costanza Rizzo, Consultante en développement des chaînes de valeur, Division de l'économie agricole, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

# CHAPITRE 3 : DÉVELOPPEMENT DE CHÂÎNES DE VALEUR AGROALIMENTAIRES PÉRENNES : PLUS DE VALEUR AJOUTÉE POUR LES PETITS EXPLOITANTS AGRICOLES

## INTRODUCTION

Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO, 2018), les pays à revenu faible et intermédiaire ont considérablement accru leur participation sur les marchés agricoles mondiaux entre 2000 et 2015, essentiellement en raison de la croissance rapide du commerce Sud-Sud entre ces pays. Des économies émergentes, en particulier le Brésil, la Chine, l'Inde et l'Indonésie, ont constitué le moteur principal de cette croissance, qui a été portée d'une part par une augmentation de la demande en produits agricoles dynamisée par des revenus croissants et, d'autre part, par une hausse de la production et des exportations.

En revanche, les pays les moins avancés (PMA) ont observé un déficit commercial croissant des produits agricoles en raison des augmentations importantes du nombre d'importations et d'une croissance faible des exportations. Un grand nombre de pays membres de la BID relèvent de cette catégorie. Les PMA exportent essentiellement des produits agricoles de base non transformés et la croissance de la productivité et de la valeur ajoutée du secteur agricole a stagné. La valeur ajoutée par travailleur dans le domaine de l'agriculture est passée de 490 \$ US en 2000 à 657 \$ US en 2015 dans l'ensemble des PMA. Au Brésil, la valeur ajoutée par travailleur dans le secteur agricole a bondi de 4 578 \$ US à 11 149 \$ US sur la même période. Cependant, il est important de souligner que l'agriculture du Brésil est majoritairement une agriculture à grande échelle, alors que les PMA comptent essentiellement des systèmes basés sur des petits exploitants.

L'agriculture est un enjeu central pour de nombreux pays en développement, car elle renforce la sécurité alimentaire, contribue largement aux recettes d'exportation et au produit intérieur brut (PIB), et offre des moyens de subsistance aux populations rurales. Une grande partie des populations rurales démunies sont constituées de petits exploitants dont le parcours pour participer aux marchés est semé d'embûches. Ces obstacles se traduisent par un manque de connaissances et de compétences, ainsi qu'un accès restreint aux marchés, intrants, technologies et services de soutien et de financement. Il en résulte une faible productivité et des coûts de transaction élevés. Ces contraintes de longue date auxquelles sont confrontés les petits exploitants se manifestent également par des difficultés croissantes telles que des normes techniques et qualitatives plus strictes pour les produits agroalimentaires, des avancées technologiques rapides, et l'accélération des conséquences du changement climatique et de la dégradation des ressources naturelles.

Les 17 Objectifs de développement durable (ODD) s'accompagnent d'un engagement à éradiquer la famine, la malnutrition et la pauvreté à l'horizon 2030. La poursuite de ces objectifs guide les investissements de la BID et le soutien accordé à ces 57 pays membres (BID, 2018). Les ODD s'appuient également sur une approche systématique et globale pour garantir un

développement durable d'un point de vue économique, social et environnemental. La production agricole n'a pas seulement besoin d'être efficace et productive, elle doit être aussi rentable et viable au plan économique. La valeur et les bénéfices générés doivent être largement partagés entre les membres d'une société et contribuer à améliorer les moyens de subsistance des petits exploitants, des femmes, des jeunes et des communautés marginalisées, tandis que la consommation et la production doivent respecter les limites planétaires, s'attaquer aux effets du changement climatique et assurer un environnement naturel prospère.



Source : NU

Le développement des chaînes de valeurs alimentaires et agricoles, ci-après dénommées chaînes de valeur agroalimentaires, peut jouer un rôle essentiel dans la commercialisation agricole, la transformation rurale et la croissance économique des pays en développement. Cela est d'autant plus vrai pour les pays membres de la BID compte tenu de la dominance du secteur dans les économies de la majorité de ces pays. Les chaînes de valeur agroalimentaires englobent le développement d'une large gamme d'activités à valeur ajoutée, d'entreprises agroalimentaires, d'agro-industries et de services de soutien, de la production à la consommation. Elles peuvent générer de nombreuses opportunités économiques et créations d'emplois pour les petits exploitants, les communautés rurales et au-delà.

Le chapitre 2 de cet ouvrage a introduit le concept d'approche systémique (c'est-à-dire globale et intégrée) pour développer des chaînes de valeur agroalimentaires pérennes. Cette approche est fondamentale pour identifier et éliminer les obstacles qui empêchent les petits exploitants d'accéder aux marchés de la transformation, de la valeur ajoutée et finaux. Cette approche garantira que les efforts déployés en matière de stratégies, d'investissements, d'interventions et de développement généreront une croissance inclusive pour les petits exploitants, auront des impacts sociaux et environnementaux positifs et contribueront à la réalisation des ODD.

Rizière d'un petit exploitant, Côte d'Ivoire

« L'agriculture est centrale à de nombreux pays en développement et offre des moyens de subsistance aux populations rurales. »



Ce chapitre s'appuie sur le chapitre précédent en examinant plus en détail l'approche systémique et les interventions choisies qui éliminent les contraintes auxquelles les petits exploitants font face, favorisent le développement de chaînes de valeur agroalimentaires pérennes et visent à atteindre une croissance inclusive et durable dans les pays en développement. La Section 1 présentera l'approche systémique pour le développement de chaînes de valeur agroalimentaires pérennes qu'elle illustrera à travers le programme Accélérateur pour le développement et l'innovation dans l'agriculture et l'agro-industrie (3ADI+) et une étude de cas sur le secteur de la culture d'ananas au Suriname (un PM de la BID).

La section 2 traitera de l'approche territoriale pour développer un environnement favorable et promouvoir l'inclusion dans le cadre du développement des chaînes de valeur agroalimentaires. Nous examinerons un ensemble d'outils territoriaux avec différentes portées d'investissement à travers des exemples de groupements agricoles et de Centres de transformation agricole (CTA), ainsi qu'une étude de cas sur le Couloir de croissance agricole du sud de la Tanzanie. La section 3 présentera l'agriculture contractuelle (AC) comme modèle innovant, notamment pour des produits d'exportation et de grande valeur. Nous analyserons les raisons de l'engouement pour l'agriculture contractuelle, ses avantages et ses inconvénients pour les agriculteurs et les acheteurs, et les conditions nécessaires pour la rendre efficace, inclusive et responsable, à travers un exemple d'agriculture contractuelle dans une laiterie du Bangladesh (un autre PM de la BID). La section 4 s'intéressera aux innovations numériques, notamment la technologie Blockchain et son potentiel pour améliorer la transparence, la confiance et la valeur ajoutée pour le développement de chaînes de valeur agroalimentaires pérennes, à travers une étude de cas sur Agrikore, un écosystème numérique alimenté par la blockchain, au Nigeria (un PM de la BID). Enfin, nous synthétiserons les enseignements retenus et livrerons une conclusion.

## 1. L'APPROCHE SYSTÉMIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR AGROALIMENTAIRES PÉRENNES

Les systèmes agroalimentaires englobent tous les acteurs et leurs activités à valeur ajoutée interdépendantes impliqués dans la production, l'agrégation, la transformation, la distribution, la consommation et la mise à disposition des produits issus de l'agriculture, des forêts ou de la pêche, et intégrés dans des environnements économiques, sociaux et naturels élargis. Un système agroalimentaire durable garantit une sécurité alimentaire et nutritionnelle pour tous bénéfique à tous les niveaux, crée des avantages à grande échelle pour la société et a un impact neutre ou positif sur l'environnement naturel.

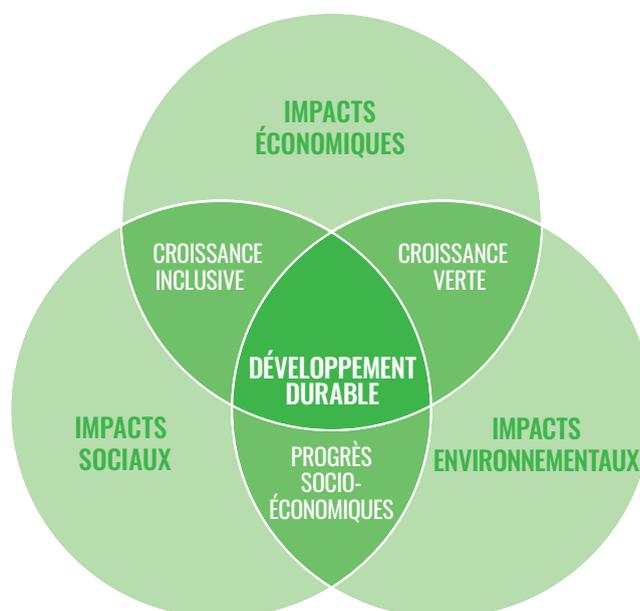
Les chaînes de valeur agroalimentaires font partie intégrante du système agroalimentaire et peuvent être définies comme un ensemble d'activités liées qui œuvrent à la valorisation d'un produit. Elles sont composées d'acteurs et d'actions qui améliorent un produit et mettent en relation les producteurs de denrées de base avec des transformateurs et des marchés. Le terme « valeur

ajoutée » désigne l'écart entre le coût de production d'un produit agroalimentaire hors main d'œuvre et le prix que le consommateur est prêt à payer. La valeur ajoutée peut être représentée comme des avantages captés par les différentes parties prenantes sous forme de bénéfices, salaires, impôts et surplus du consommateur, et adaptés pour des externalités qui peuvent être positives ou négatives.

La pensée systémique s'intéresse à la façon dont les activités du système génèrent des valeurs et des bénéfices, au mode de répartition de ces bénéfices entre les différentes parties prenantes et à l'impact de ces activités impactent l'environnement social et naturel élargi. Cela inclut l'approche systémique des marchés, détaillée au Chapitre 2, qui intègre différentes approches de développement des marchés pour accroître et soutenir l'accès aux marchés. La pensée systémique ne consiste pas simplement à relier les petits exploitants agricoles à une chaîne de valeur, mais à créer et soutenir des opportunités économiques pour toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur, à développer des entrepreneuriats agricoles, des entreprises agroalimentaires et des agro-industries, à générer des bénéfices pour le consommateur et à améliorer les externalités positives nettes.

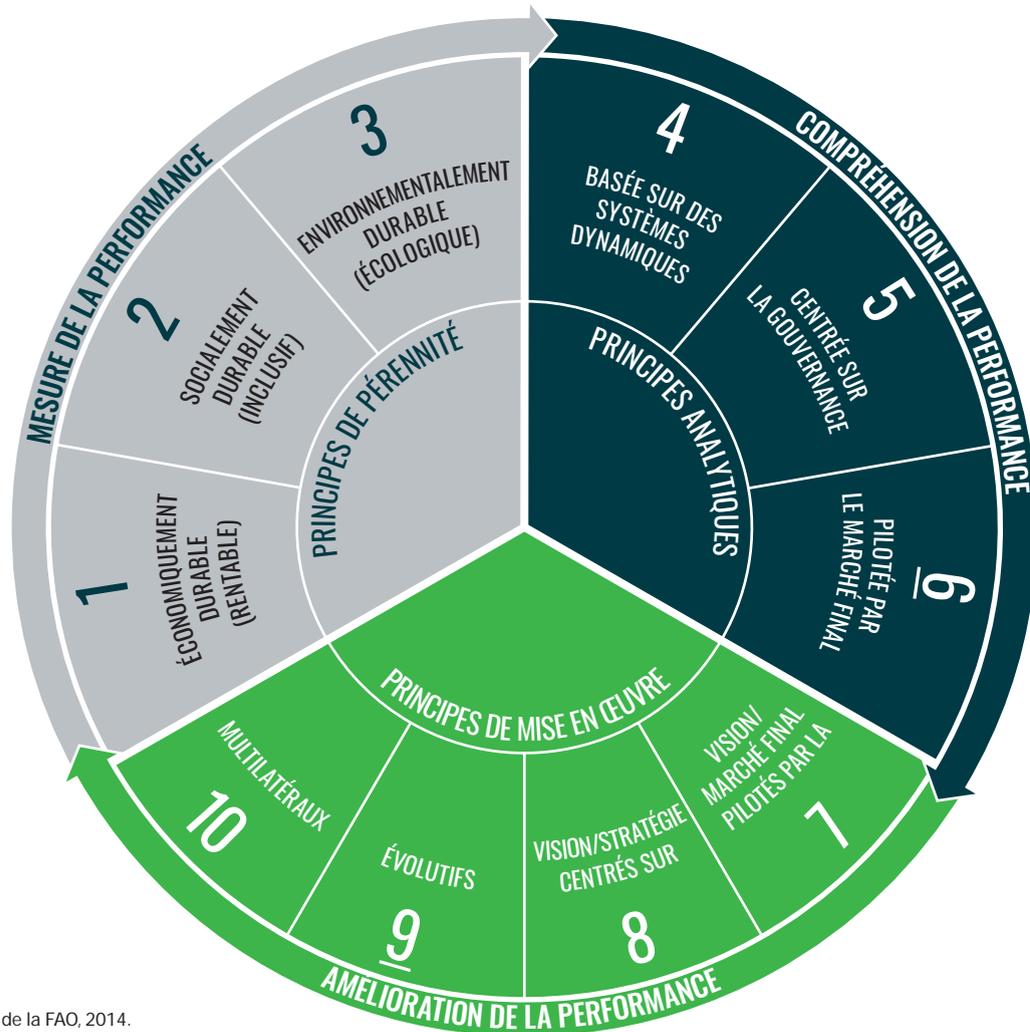
L'approche systémique pour le développement des chaînes de valeur agroalimentaires reconnaît que les chaînes de valeur pérennes sont rentables à tous les niveaux, offrant des avantages élargis pour la société sans épuiser les ressources naturelles de façon permanente. En d'autres termes, il s'agit d'une triple approche holistique qui identifie trois dimensions de la pérennité : économique,

**FIGURE 1 | LA TRIPLE APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR AGROALIMENTAIRES PÉRENNES**



Source : FAO, 2014

FIGURE 2 | LES DIX PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT DE CHÂÎNES DE VALEUR AGROALIMENTAIRES PÉRENNES



Source : Adapté de la FAO, 2014.

sociale et environnementale. La performance et les impacts de la chaîne de valeur agroalimentaire doivent être évalués depuis ce prisme tridimensionnel (voir Figure 1).

Une chaîne de valeur peut être considérée comme économiquement pérenne si les activités exercées par chaque partie prenante sont commercialement rentables ou fiscalement viables pour les services publics. La pérennité sociale fait référence à des résultats socialement et culturellement acceptables en termes de bénéfices générés pour les femmes, les jeunes, les groupes de populations vulnérables et marginalisées, et du point de vue des traditions culturelles, de l'amélioration de la nutrition et de la santé, des droits des travailleurs et du bien-être animal. La dimension environnementale inclut les empreintes écologiques, la biodiversité, la préservation des ressources naturelles, la perte et le gaspillage alimentaire, la résilience au changement climatique et le respect général des limites planétaires.

Cette vision holistique nous permet d'identifier d'éventuelles synergies et d'envisager des concessions pour assurer non seulement un impact positif ciblé, mais aussi un impact positif général sur le système. Ce n'est que lorsque des impacts positifs sont générés dans les trois dimensions (économique, sociale et environnementale) que nous pouvons dire que le système agroalimentaire est vraiment pérenne. La pérennité est également une notion dynamique dans la mesure où elle est cyclique et dépendante du parcours : la pérennité de la performance d'une chaîne de valeur pendant une période donnée influence fortement sa performance pendant la période suivante. La dynamique d'une approche systémique doit être similaire.

L'approche systémique pour le développement de chaînes de valeur agroalimentaires pérennes implique de créer et d'adopter des solutions intégrées pour relever les défis du système agroalimentaire en se basant sur un cadre holistique et une analyse plus approfondie des problèmes à travers l'engagement de

plusieurs parties prenantes. Une approche holistique est nécessaire pour analyser la situation, identifier des problèmes, développer des stratégies et évaluer l'impact du développement. Cette approche est régie par 10 principes interdépendants (voir Figure 2), regroupés en trois phases d'un cycle de développement continu.

Dans la première phase (« mesure de la performance »), la chaîne de valeur agroalimentaire est évaluée au niveau des résultats économiques, sociaux et environnementaux qu'elle produit à l'heure actuelle par rapport à une projection de ce qu'elle produirait dans le futur (principes 1, 2 et 3). Dans la seconde phase (« compréhension de la performance »), les principaux moteurs de la performance ou les causes profondes d'une sous-performance sont examinés (principes 4, 5 et 6). La troisième phase (« amélioration de la performance ») s'appuie sur les analyses réalisées lors des phases précédentes. Cela implique de développer une vision réaliste spécifique et une stratégie de développement centrale auxquelles les parties prenantes adhèrent (principe 7) et de sélectionner les activités de valorisation et les partenariats multilatéraux qui soutiennent cette stratégie et peuvent atteindre de façon réaliste le degré d'impact recherché (principes 8, 9 et 10).

Ces principes sont de plus en plus déployés pour guider les programmes de développement. En effet, ils renforcent l'approche « *Les marchés au service du développement* » de la BID en utilisant des chaînes de valeur globales pour libérer le potentiel commercial des systèmes agroalimentaires et générer une croissance économique dans ses pays membres.

Le programme Accélérateur pour le développement et l'innovation dans l'agriculture et l'agro-industrie (3ADI+) illustre l'approche systémique pour le développement de chaînes de valeur agroalimentaires pérennes. 3ADI+ est un programme de développement conjoint du système de marché et des chaînes de valeur dirigé par la FAO et l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUUDI). Il rassemble les capacités des acteurs locaux, régionaux, nationaux et internationaux en termes d'analyse, d'assistance technique, de promotion des investissements et des échanges de facilitation pour conduire le développement de chaînes de valeur agroalimentaires productives

## LE PROGRAMME ACCÉLÉRATEUR POUR LE DÉVELOPPEMENT ET L'INNOVATION DANS L'AGRICULTURE ET L'AGRO-INDUSTRIE

# 3ADI+

### ILLUSTRE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DE CHAINES DE VALEUR AGROALIMENTAIRES PÉRENNES

et pérennes dans les pays en développement. 3ADI+ propose des solutions multidisciplinaires pour relever les défis d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur de façon coordonnée, efficace et systématique (voir Figure 3). Le programme est mis en œuvre pour développer les chaînes de valeur laitières et bovines au Bangladesh, la chaîne de valeur de l'huile de palme en Tanzanie et la chaîne de valeur de l'ananas au Suriname (FAO et ONUUDI, 2018).

Comme le montre l'étude de cas 1 sur le secteur de l'ananas au Suriname, une approche systémique comme celle proposée par le programme 3ADI+ offre un cadre holistique et flexible pour le développement des chaînes de valeur agroalimentaires. Il s'agit presque par définition d'une approche complexe, mais elle est essentielle comme solution pour contribuer de façon croissante et permanente à un changement de paradigme qui va bien au-delà de la croissance économique pour générer une croissance inclusive et durable.

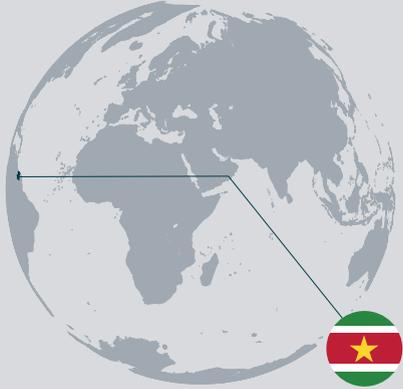
Il est important de souligner que les programmes publics et les stratégies de développement nationales font partie intégrante de l'approche systémique et sont nécessaires pour éliminer les nombreuses contraintes qui pèsent sur les petits exploitants et les limites qui brident le développement des chaînes de valeur agroalimentaires. Ces programmes et stratégies sont en retour financés par les recettes fiscales générées majoritairement ou en partie par les chaînes de valeur agroalimentaires. Le développement

**FIGURE 3 | LE PROCESSUS 3ADI+**



Source: adapted from FAO and UNIDO, 2018.

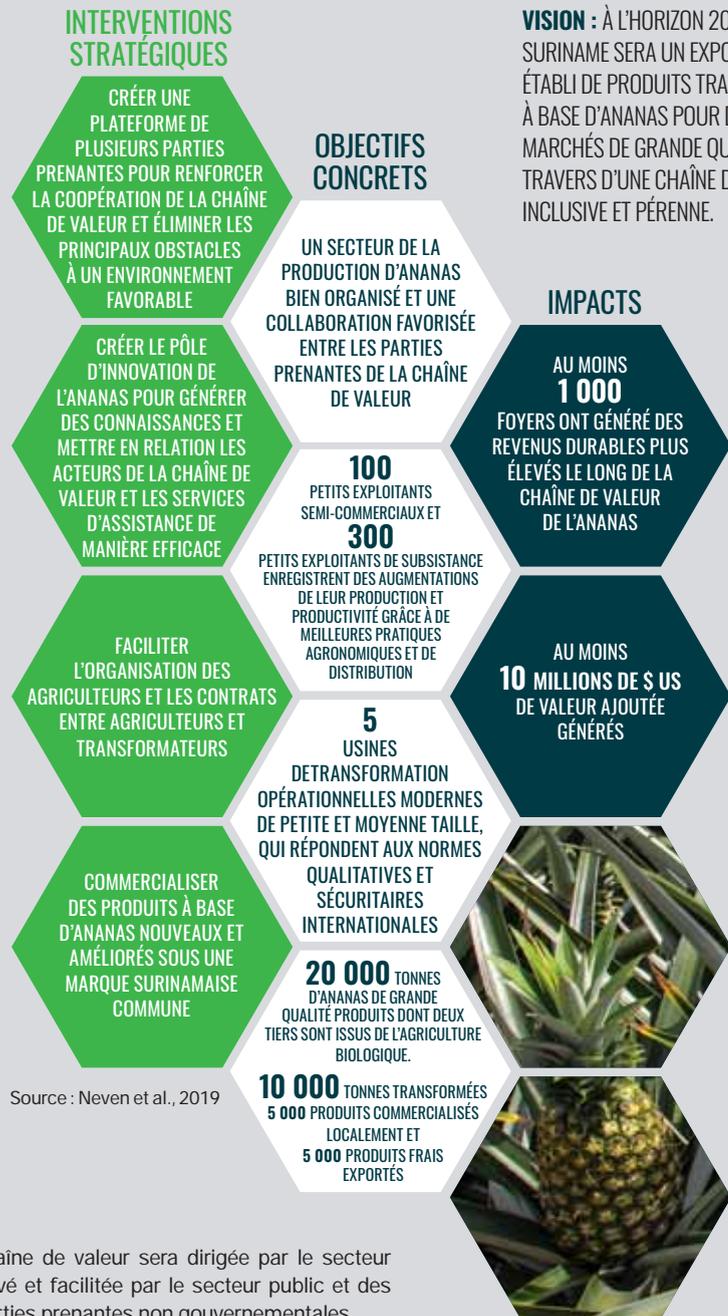
**ÉTUDE DE CAS 1** | DÉVELOPPEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'ANANAS AU SURINAME



En 2018, le programme 3ADI+ a commencé à collaborer avec des institutions et acteurs locaux au Suriname, un pays membre de la BID, sur une étude de diagnostic de la chaîne de valeur de l'ananas (Nguyen, Lienert et Neven, 2019). L'étude a souligné que le secteur de l'ananas présente un fort potentiel pour passer à la production et la transformation commerciales. Le Suriname dispose de conditions agro-écologiques favorables pour la production d'ananas et de variétés uniques cultivées par la population indigène sans recourir aux intrants chimiques. Cependant, l'étude a révélé que la production d'ananas est une culture majoritairement saisonnière et que les producteurs manquent d'expériences et de connaissances en matière de production commerciale moderne. Les ananas sont principalement vendus dans la rue et sur les marchés, avec très peu ou aucune valeur ajoutée. Les infrastructures et les services de soutien sont sous-développés et la coopération entre les acteurs de la chaîne de valeur est quasi-inexistante.

Sur la base de ce diagnostic, une vision et une stratégie ont été développées (voir la Figure 4) et ont reçu l'approbation des parties prenantes du Conseil. La vision prévoit que, d'ici 2030, le Suriname sera un exportateur établi de produits transformés à base d'ananas sur des marchés de grande qualité au travers d'une chaîne de valeur inclusive et pérenne. Un plan d'action tangible et un plan de mobilisation des ressources et des investissements ont été proposés pour concrétiser la vision. Il est prévu que les organisations de développement apportent leur soutien pendant cinq ans pour mettre en place l'initiative. Au-delà de cette période, la

**FIGURE 4** | LA VISION ET LA STRATÉGIE DU PROGRAMME 3ADI+ POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'ANANAS AU SURINAME



Source : Neven et al., 2019

chaîne de valeur sera dirigée par le secteur privé et facilitée par le secteur public et des parties prenantes non gouvernementales.

Le programme 3ADI+ au Suriname met en relation des producteurs et des transformateurs sur des marchés de niche (par exemple, pour les ananas bio et équitables), améliore la qualité des produits, augmente la productivité à travers une intensification durable et assure la promotion d'un environnement favorable pour soutenir

le secteur agroalimentaire, notamment les petites et moyennes entreprises (PME). Plus de 1 000 foyers devraient dégager des revenus durables plus élevés le long de la chaîne de valeur et au moins 10 millions de \$ US de valeur ajoutée devraient être générés chaque année à l'horizon 2030.

de chaînes de valeur agroalimentaires pérennes doit donc être au cœur des stratégies de réduction de la famine et de la pauvreté sur le long terme.

L'engagement du secteur privé peut aider à atteindre la pérennité et la portée dans le cadre de cette stratégie. Il s'agit en effet d'un élément central de la stratégie de chaînes de valeur globales de la BID, qui s'intègre aussi à l'approche 3ADI+. L'approche territoriale abordée dans la section suivante est également propice à la promotion des sciences, des technologies et des innovations qui sont pertinentes pour une région spécifique et/ou adaptables pour une application à grande échelle. Il s'agit d'une composante importante de la Stratégie de partenariat des pays membres de la BID, un cadre d'investissement développé à travers un processus consultatif avec les pays.

## 2. UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE POUR LES CHAÎNES DE VALEUR AGROALIMENTAIRES : L'APPROCHE TERRITORIALE

Les initiatives de développement territorial n'ont rien d'une nouvelle tendance. Toutefois, leur application en agriculture s'est fortement

répandue ces dernières années, compte tenu du fait que la production agricole est par nature géographique et fondée sur les ressources naturelles. Les chaînes de valeur agroalimentaires sont par extension largement ancrées dans les territoires. Une approche territoriale est donc l'un des outils opérationnels permettant d'élaborer des infrastructures, des services et des politiques en vue de moderniser les chaînes de valeur agroalimentaires de façon pérenne et de coordonner les acteurs qui les composent.

Par ailleurs, l'urbanisation rapide et la croissance des populations et des revenus constituent les principaux moteurs de la demande croissante pour des produits agricoles à valeur ajoutée. La valeur des marchés alimentaires urbains devrait plus que tripler pour atteindre 500 milliards de \$ US entre 2010 et 2030 en Afrique subsaharienne (FAO, 2017a). Près de la moitié de la population urbaine totale des pays en développement vit dans de petites villes qui comptent jusqu'à 500 000 habitants. Le développement territorial peut relier ces petits centres urbains aux zones rurales et intégrer leurs économies en vue d'améliorer l'accès de la population urbaine aux denrées alimentaires et de promouvoir un développement rural inclusif. Cet aspect est important pour la BID puisque près de la moitié (25) de ses 57 pays membres sont situés sur le continent africain.

### ENCADRÉ 1 | TYPES D'OUTILS DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Les outils de développement territorial applicables à l'agriculture et à l'agro-industrie sont les suivants :

**Corridors de croissance agricole :** programmes de développement pour encourager les secteurs agricoles prometteurs au sein d'un territoire en facilitant l'accès aux marchés, aux intrants et aux services, et en tirant profit des économies d'échelle sur toute la chaîne des infrastructures de transport, par exemple les routes, voies ferrées, ports et aéroports.

**Parcs agro-industriels :** plates-formes physiques gérées de façon centralisée

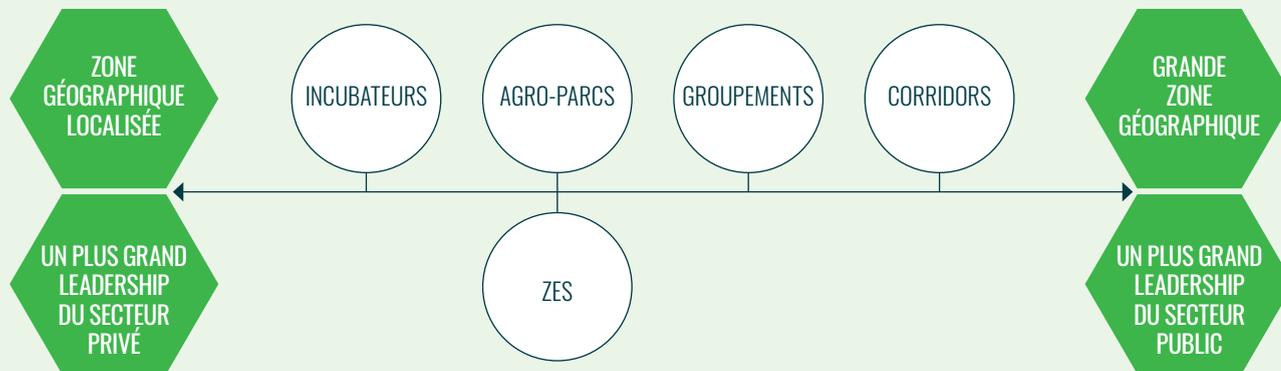
offrant des infrastructures, une logistique, des installations et des services spécialisés de grande qualité à une communauté composée d'agro-industries, d'entreprises agroalimentaires, de prestataires de services et d'institutions de recherche et de connaissances.

**Zones économiques spéciales pour l'agro-industrie (ZES) :** zones géographiques délimitées où les entreprises engagées dans l'agro-industrie et les activités agro-industrielles bénéficient d'un environnement réglementaire, commercial et fiscal favorable.

**Groupements agricoles :** concentrations géographiques de producteurs, d'entreprises agroalimentaires et d'institutions interdépendantes qui sont engagées dans des sous-secteurs agricoles ou agro-industriels identiques ou connexes.

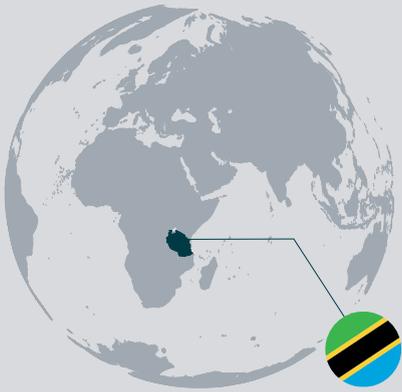
**Incubateurs d'entreprises agroalimentaires :** plates-formes de développement d'entreprises offrant un environnement commun – souvent physique, mais parfois virtuel – à des entreprises agricoles émergentes où elles ont accès à une infrastructure partagée et du réseautage, du mentorat et de l'accompagnement, ainsi que des services commerciaux et financiers.

FIGURE 5 | PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE ET DEGRÉ D'IMPLICATION DES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ DANS LES OUTILS DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL



Source : FAO, 2017b

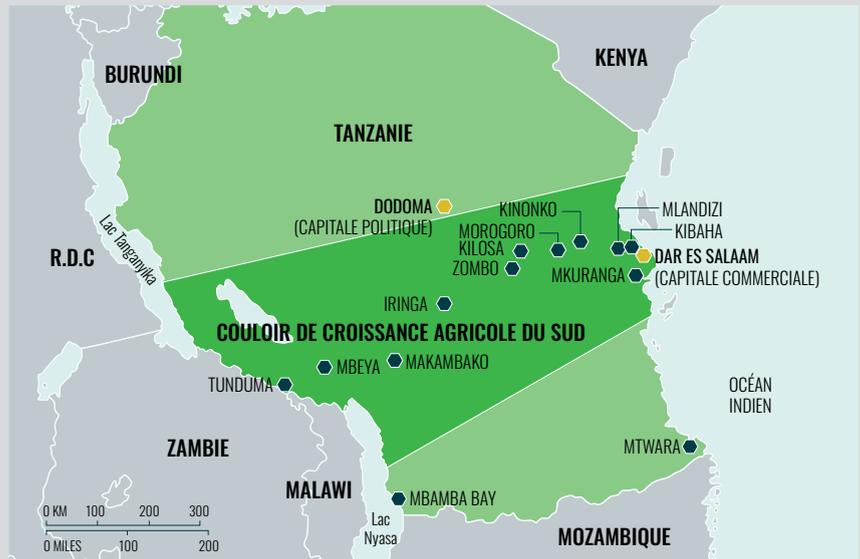
**ÉTUDE DE CAS 2 | DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL INCLUSIF À TRAVERS LE COULOIR DE CROISSANCE AGRICOLE DU SUD DE LA TANZANIE (SAGCOT)**



Les corridors de croissance agricole sont des programmes à grande échelle qui entendent faciliter l'accès aux marchés en tirant profit des économies d'échelle sur toute la chaîne des infrastructures de transport, par exemple les routes, voies ferrées, ports et aéroports. Outre l'amélioration des infrastructures de connexion, les interventions peuvent inclure des politiques, des réglementations et des cadres législatifs, des échanges facilités et des initiatives de développement du capital humain.

Le concept du SAGCOT (Figure 6) a vu le jour en 2010 avec l'objectif d'attirer des investissements dans des entreprises agroalimentaires inclusives afin de réduire la pauvreté dans les zones rurales. Le corridor couvre une superficie totale d'environ 287 000 km<sup>2</sup> et bénéficie à une population de près de 9 millions de personnes, essentiellement de petits exploitants pratiquant l'agriculture de subsistance. L'initiative s'intéresse à plusieurs sous-secteurs dotés d'un potentiel de croissance et d'exportation, y compris le thé, les tomates, le soja et le lait. Les interventions ont ciblé des déficits d'infrastructures, notamment pour les routes et l'électrification des zones rurales, ainsi que la productivité, l'accès aux marchés et les problèmes financiers. Par exemple, le corridor a instauré des systèmes modernes d'irrigation et d'intrants pour accroître la productivité, un recours à l'agriculture contractuelle pour faciliter l'accès aux marchés des petits

**FIGURE 6 | LE SAGCOT ET LES OBJECTIFS À RÉALISER À L'HORIZON 2030**



**350 000**  
HA DE PRODUCTION  
RENTABLE

**100 000**  
PETITS EXPLOITANTS  
AGRICOLIS COMMERCIAUX

**1,2 MILLIARD DE \$ US**  
DE REVENUS AGRICOLES  
ANNUELS

**420 000**  
NOUVELLES  
OPPORTUNITÉS  
D'EMPLOI

**2 MILLIONS**  
DE PERSONNES  
DÉFINITIVEMENT SORTIES  
DE LA PAUVRETÉ

**3,5 MILLIARDS DE \$ US**  
MOBILISÉS SOUS FORME  
D'INVESTISSEMENTS  
PUBLICS ET PRIVÉS

exploitants, et des liens entre les petits exploitants et les institutions financières.

Le partenariat SAGCOT a commencé avec 20 partenaires en 2011 et compte aujourd'hui 115 partenaires. 500 millions de \$ US ont été investis dans le corridor. En termes d'inclusion, depuis 2018, l'initiative a levé de

nouveaux fonds auprès du secteur privé à hauteur de 525 millions de \$ US et a engagé 100 000 petits exploitants qui travaillent directement avec les sociétés privées du SAGCOT. Le nombre d'agriculteurs ayant accès à de nouvelles innovations a rapidement augmenté et a été estimé à près de 16 000 à la fin 2018. L'initiative a également facilité la création de cinq partenariats stratégiques au niveau des chaînes de valeur de matières premières, plus particulièrement les tomates, le lait, le soja, le thé et les pommes de terre, afin de promouvoir une approche systémique axée sur le développement des chaînes de valeur. En parvenant à attirer le secteur privé, ce programme est devenu un modèle précieux pour les banques de développement, y compris la BID, compte tenu des besoins de financement considérables de ses pays membres pour leurs secteurs agricoles et d'autres secteurs économiques (SAGCOT, 2019).

**LE PARTENARIAT DU SAGCOT COMPTE AUJOURD'HUI**

**115**  
**PARTENAIRES**  
AVEC 500 MILLIONS DE \$  
US INVESTIS DANS LE CORRIDOR

Une étude menée par la FAO (2017b) a identifié et examiné les avantages et les inconvénients de cinq outils de développement territoriaux. Ces outils, présentés dans l'Encadré 1 et la Figure 5, possèdent tous une grande dimension spatiale dans la manière dont ils attirent et concentrent les investissements agro-industriels pour générer de la valeur ajoutée, accroître les exportations et offrir des marchés aux producteurs nouveaux et existants. Ils peuvent contribuer à la réalisation de nombreux objectifs, y compris la promotion des investissements agro-industriels, le développement de la compétitivité, le renforcement de la sécurité alimentaire et la création d'emplois.

Les approches territoriales ne sont toutefois pas la panacée et leur application est parfois controversée, notamment celles nécessitant d'importants investissements tels que les corridors et les parcs agro-industriels. Leur succès et leur pérennité dépendent fortement d'une évaluation rigoureuse de l'adaptabilité et de la faisabilité, au travers de la planification, d'un objectif commercial clair, de profits partagés, d'une mise en œuvre et d'une gestion efficaces, d'une gouvernance saine et d'une surveillance et évaluation diligentes.

Parallèlement, les outils territoriaux n'ont pas besoin d'être à grande échelle et les pays peuvent les appliquer de façon spécifique pour répondre à leurs propres besoins. Les initiatives de groupements agricoles pour des cultures à forte valeur ajoutée et tournées vers l'exportation en sont un très bon exemple. Lorsqu'elles sont bien mises en œuvre, ces initiatives peuvent améliorer la coordination, la coopération et la compétitivité parmi les acteurs de la chaîne de valeur, tout en augmentant la valeur ajoutée et en favorisant les exportations. Les pays bénéficiant d'avantages concurrentiels historiques et naturels pour la production de cultures à forte valeur ajoutée, tels que la Somalie pour le sésame et le Conseil de coopération du Golfe pour les palmiers dattiers, peuvent adopter des initiatives de groupement pour promouvoir systématiquement ces secteurs et libérer leur potentiel de croissance.

Les initiatives territoriales ne sont pas inclusives par défaut et des stratégies spécifiques doivent être intégrées dans leur conception pour favoriser l'inclusion. Mais avec les bonnes stratégies en place, les approches territoriales ont la capacité d'atteindre des milliers de petits exploitants bénéficiaires. Par exemple, une stratégie consiste à mettre en relation des agriculteurs et des parcs agro-industriels par l'intermédiaire des Centres de transformation agricoles (CTA) ou ruraux. Ces parcs voient le jour dans plusieurs pays membres de la BID, notamment au Sénégal, en partie grâce au soutien de la BID. Les parcs agro-industriels permettent aux sociétés locataires de renforcer la compétitivité à travers la colocalisation et de maximiser l'exploitation efficace des ressources naturelles. Toutefois, ils ne sont pas toujours bénéfiques pour les petits exploitants si aucune stratégie d'inclusion n'est en place. Une stratégie efficace consisterait à créer un réseau de CTA stratégiquement situés dans des zones de grande production, opérant comme agrégation ou points de transformation primaire, et reliés à un parc agro-industriel vers lequel les produits seraient envoyés pour valorisation.

**FIGURE 7 | AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'AC**

<p><b>AVANTAGES POUR LES AGRICULTEURS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Accès aux marchés, intrants, technologies, assistance technique, crédit, services, etc.</li> <li>● Commercialisation accrue</li> <li>● Renforcement des capacités (connaissances, compétences, expérience)</li> <li>● Productivité accrue</li> <li>● Marché plus sécurisé et revenus plus stables</li> </ul>	<p><b>AVANTAGES POUR LES ACHETEURS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Approvisionnement et qualité constants</li> <li>● Meilleure efficacité</li> <li>● Risques plus faibles et meilleure gestion des risques</li> <li>● Produits respectant les normes qualitatives, sécuritaires, sociales et de responsabilité environnementale</li> <li>● Surmonter la contrainte foncière</li> </ul>
<p><b>INCONVÉNIENTS POUR LES AGRICULTEURS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Options de vente restreintes</li> <li>● Pouvoir de négociation insuffisant</li> <li>● Retards possibles dans les paiements et la livraison des intrants</li> <li>● Endettement possible</li> <li>● Risques environnementaux liés à la production d'un seul type de culture</li> <li>● Exclusion des petits agriculteurs avec moins de ressources</li> </ul>	<p><b>INCONVÉNIENTS POUR LES ACHETEURS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Options d'approvisionnement restreintes</li> <li>● Négociation avec de nombreux petits agriculteurs avec des coûts de transaction élevés</li> <li>● Risques de rupture de contrats et de vente parallèle par les agriculteurs</li> <li>● Mauvaise utilisation potentielle des intrants, non-conformité des processus ou normes</li> <li>● Risques pour la réputation en cas de problèmes</li> </ul>

Source : FAO, Centre de Ressources sur l'Agriculture Contractuelle

Le concept de CTA est favorisé dans de nombreux pays africains par la Banque africaine de développement (BAD) et la BID, comme mentionné ci-dessus pour le cas du Sénégal. La FAO et la BAD (2019) ont, par exemple, mené une étude de faisabilité sur les CTA dans trois pays africains : Zambie, Côte d'Ivoire et Tanzanie. Même si l'étude porte en grande partie sur des cultures de base, le potentiel d'accès au marché de l'exportation est également pris en compte. Le projet du Sénégal financé par la BID est fondé sur deux cultures d'exportation : les noix de cajou et les mangues. De même, l'Éthiopie construit quatre parcs agro-industriels intégrés qui seront exploités par un réseau de Centres de transformation ruraux qui servent de passerelles avec les producteurs. Les produits de base qui seront transformés dans le parc incluent plusieurs produits commercialisés à l'échelle internationale, notamment le café, le maïs, le sésame, le sorgho et les produits horticoles, carnés et laitiers.

### 3. L'AGRICULTURE CONTRACTUELLE POUR L'ACCÈS AUX MARCHÉS, LA COORDINATION ET LA COMMERCIALISATION

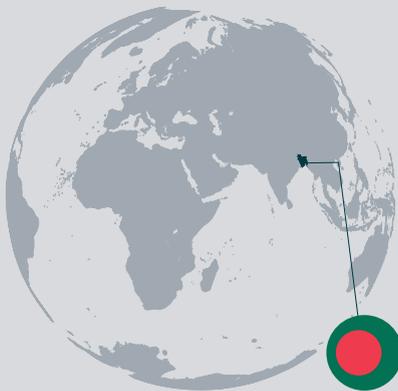
L'agriculture contractuelle (AC) est par nature un accord conclu entre des producteurs et des acheteurs en vertu duquel les deux parties s'accordent à l'avance sur les conditions générales de production et de distribution de produits agricoles, qui incluent généralement le prix à payer, la quantité et la qualité exigées, et les dates de livraison. Le contrat peut aussi contenir des informations ou des conditions sur le mode de production ou la fourniture éventuelle par l'acheteur d'intrants tels que des semences et des engrais, un soutien financier et des conseils techniques. L'AC est largement utilisée depuis des décennies, mais sa récente expansion dans les pays en développement est liée essentiellement à une demande croissante et à des exigences de qualité et durabilité plus strictes pour les produits agroalimentaires. L'AC permet aux acheteurs de collaborer plus étroitement avec des partenaires pour s'approvisionner en produits agroalimentaires qui répondent à ces normes plus élevées. L'intérêt croissant pour l'AC peut donc être attribué non seulement aux gains d'efficacité résultant des processus de transformation et de mondialisation des systèmes agroalimentaires, mais aussi à l'attention croissante qui est portée sur d'autres dimensions de la croissance durable, à savoir l'inclusion économique et sociale, et la responsabilité environnementale. L'AC a la capacité de promouvoir une croissance inclusive et durable en fournissant aux

petits exploitants un accès à des ressources, des technologies et des opportunités économiques, et en respectant des normes environnementales et sociales.

S'engager dans l'AC peut présenter des avantages et des inconvénients (Figure 7) pour les acteurs impliqués. Comme indiqué dans l'introduction à ce chapitre, les petits exploitants font face à de nombreux obstacles et défis dans le cadre de leur participation aux marchés. L'AC peut aider les agriculteurs à surmonter certains de ces obstacles en les mettant en relation avec des acheteurs et des marchés. Les agriculteurs savent à l'avance les produits et les normes qualitatives requis, les dates d'approvisionnement et le prix obtenu. Cela peut se traduire par un revenu plus stable pour les agriculteurs, une meilleure planification et une réduction de certains de leurs risques.

De nombreux schémas d'AC introduisent des technologies nouvelles ou améliorées telles que de nouvelles semences ou de nouvelles méthodes de production, et fournissent une formation et une assistance techniques aux agriculteurs dans le cadre d'accords contractuels. Les contrats peuvent également servir de garantie pour permettre aux agriculteurs d'obtenir des prêts. Le développement du capital humain grâce à l'apprentissage par expérience des méthodes de production et de commercialisation de produits peut également générer une croissance plus résiliente et soutenue de la productivité, de la compétitivité, des moyens de subsistance et du bien-être des agriculteurs. Parallèlement,

#### ÉTUDE DE CAS 3 | AGRICULTURE CONTRACTUELLE (AC) POUR LA PRODUCTION LAITIÈRE AU BANGLADESH



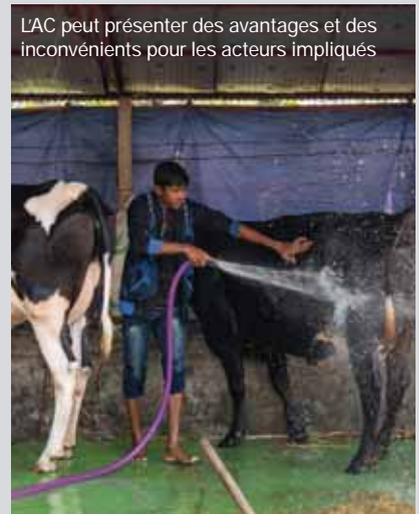
L'AC ne représente que 4 % du lait produit au Bangladesh, dont la majorité (environ 81 %) est vendue sur des marchés informels traditionnels et le reste consommé par les familles des producteurs. Pourtant, les ventes de lait via l'AC sont en augmentation. Les trois sociétés laitières leaders du marché pratiquant l'AC sont Milk Vita (détenue par une coopérative

de producteurs) et les deux sociétés privées Brac Dairy et Pran Dairy. Une étude récente de l'IFPRI a examiné l'impact de l'AC sur les producteurs laitiers sous contrat par rapport à des producteurs laitiers ne pratiquant pas l'AC (Islam et al., 2019). L'étude a porté sur un échantillon aléatoire de 195 agriculteurs sous contrat avec Milk Vita ou Pram et 207 producteurs laitiers indépendants ne pratiquant pas l'AC.

L'étude a conclu la participation des agriculteurs dans l'AC est fortement motivée par trois facteurs : le temps passé auprès des coopératives et des institutions, les fluctuations de prix et le prix moyen perçu avant d'intégrer l'AC. Les agriculteurs sous contrat sont situés loin des marchés des extrants et ont des cheptels de taille plus importante. Ils sont plus susceptibles de bénéficier d'un meilleur accès aux services de vulgarisation agricole et au crédit, et d'assister à un plus grand nombre de réunions communautaires.

L'étude a également montré que l'AC a un fort impact positif sur le bien-être qui se mesure en termes de dépenses, de profit des exploitations, de productivité et d'adoption

L'AC peut présenter des avantages et des inconvénients pour les acteurs impliqués



de pratiques de sécurité alimentaire. Plus particulièrement, lorsque la probabilité d'intégrer l'AC augmente d'une unité, on note une augmentation de 42 % des dépenses du ménage, une hausse de 35 % de la marge brute par vache et un accroissement de 9 % des taux d'adoption des pratiques de sécurité alimentaire.

## ÉTUDE DE CAS 4 | AGRIKORE ET SON ÉCOSYSTÈME NUMÉRIQUE ALIMENTÉ PAR LA TECHNOLOGIE BLOCKCHAIN POUR UNE CROISSANCE INCLUSIVE



Agrikore est une plateforme numérique alimentée par la technologie Blockchain développée par Cellulant, un fournisseur de paiement numérique opérant dans différents pays. Agrikore met en relation des parties prenantes de la chaîne de valeur agroalimentaire au sein d'un écosystème numérique afin qu'elles puissent conclure des marchés les unes avec les autres dans

un environnement fiable et transparent. Ces parties prenantes incluent des agriculteurs, des négociants agricoles, des agrégateurs d'extrants, des fournisseurs d'intrants, des opérateurs logistiques et exploitants d'entrepôt, des compagnies d'assurances, des institutions financières, des gouvernements et des partenaires de développement.

La plateforme Agrikore est alimentée par différents outils dédiés à l'enregistrement électronique, aux contrats intelligents, au financement et au paiement, à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des relations clients. Elle enregistre l'identité de tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, suit le flux des biens et des services, fournit une place de marché numérique aux acheteurs et aux vendeurs d'intrants, d'extrants et de services d'assistance, exécute et gère des transactions, et propose des solutions financières sécurisées et transparentes. L'écosystème numérique engage et responsabilise les parties prenantes, et incarne une approche systémique axée sur le développement de chaînes de valeur agroalimentaires pérennes.

La plateforme Agrikore a été mise en place par le Gouvernement fédéral du Nigeria

pour faciliter son Plan de soutien de la croissance (GESS), un programme agricole destiné à fournir des intrants agricoles à des prix subventionnés aux agriculteurs et négociants agricoles. Avant le déploiement d'Agrikore, seuls 10 % des subventions aux intrants étaient distribués aux agriculteurs de tout le pays. En trois mois, le fournisseur de paiement numérique Cellulant a enregistré plus de 12 millions d'agriculteurs sur la plateforme Agrikore, ce qui a permis d'aider 2 500 distributeurs d'intrants à développer leurs activités et à étendre leurs services à près de quatre millions d'agriculteurs par an. Le programme permet non seulement aux agriculteurs d'accéder à des intrants, mais a également facilité la mise en relation de ces agriculteurs avec des acheteurs et des prestataires de services, générant des répercussions positives sur les communautés. La plateforme Agrikore a permis d'augmenter le taux de réussite du Plan GESS à 90 %, de sorte qu'elle a aujourd'hui décaissé plus de 1 milliard de \$ US d'engrais et d'intrants au profit des agriculteurs, et a contribué à hauteur de 30-40 milliards de \$ US au PIB du Nigeria.

(Cellulant, 2020)

les acheteurs peuvent s'approvisionner de manière plus fiable et efficace en produits de qualité plus constante par rapport à l'approvisionnement sur le marché ouvert. Cela est dû en partie aux accords de l'AC qui permettent aux entreprises d'introduire des exigences de production et des normes qualitatives, et de contrôler le processus.

Les agriculteurs peuvent toutefois rencontrer des problèmes graves dans les schémas de l'AC. Ces problèmes incluent des relations de négociation et de pouvoir déséquilibrées entre eux et les entreprises qu'ils approvisionnent, et des retards de livraison des intrants ou des paiements. Ils risquent également de s'endetter auprès de l'entreprise. Cela peut entraîner une dépendance et un risque d'exploitation accrus. Les acheteurs subissent également certains désavantages. Ils peuvent avoir moins de flexibilité pour s'approvisionner s'ils ont engagé des ressources pour l'AC et sont liés par contrat. Les agriculteurs peuvent rompre le contrat et vendre à d'autres acheteurs lorsqu'ils ont besoin de liquidités, ou simplement pour obtenir de meilleurs prix. Les agriculteurs peuvent également mal utiliser les intrants fournis à crédit et ne pas respecter les conditions convenues en termes de quantité, qualité, livraison ou processus de production pour des cultures spécifiques.

Mis à part ces problèmes, la croissance de l'AC dans le monde semble indiquer que les avantages l'emportent sur les inconvénients. Il est clair que les schémas les plus efficaces sont associés à des produits de grande valeur et/ou des produits fabriqués à des fins de transformation ou d'exportation. Les produits qui font l'objet d'une forte demande au niveau local peuvent être davantage sujets à la vente parallèle et être ainsi moins adaptés à l'AC.

L'AC n'est peut-être pas la seule façon convenable d'établir une relation commerciale et une bonne analyse des avantages, inconvénients et alternatives doit être réalisée. Pour une AC vraiment florissante, un cadre juridique et réglementaire favorable est également nécessaire au niveau national pour maximiser les avantages et minimiser les risques. Lorsqu'il est configuré correctement, ce cadre permet de reconnaître et de protéger les droits des personnes et d'équilibrer le pouvoir contractuel des parties concernées, de fournir une sécurité juridique aux relations contractuelles et d'en faciliter l'exécution (UNIDROIT, FAO et FIDA, 2015).



A Limu, en Éthiopie 350  
petits producteurs de café  
travaillent avec Moyee

STARBUCKS S'EST ASSOCIÉ AU SERVICE DE  
BLOCKCHAIN MICROSOFT AZURE POUR SON  
INITIATIVE « DU GRAIN À LA TASSE » ET A  
TRAVAILLÉ AVEC

**380 000**

PRODUCTEURS DE CAFÉ EN 2018.

#### 4. INNOVATIONS NUMÉRIQUES : LA TECHNOLOGIE BLOCKCHAIN AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR INCLUSIVES

Blockchain est une technologie numérique émergente, mais en pleine expansion dotée d'un fort potentiel en termes d'impact économique, social et environnemental. Elle est très réputée comme technologie sous-jacente pour Bitcoin et d'autres cryptomonnaies. Cependant, la technologie Blockchain possède un large éventail d'applications qui englobent la finance, le commerce, l'agriculture, l'environnement, l'énergie, les transports, les soins de santé, l'éducation, la gouvernance, les services publics, la philanthropie et

l'aide au développement. Elle peut être utilisée comme technologie inclusive pour favoriser et autonomiser les petits exploitants dans les pays en développement.

La technologie Blockchain appartient à la famille des Distributed Ledger Technology (DLT). Une blockchain est un registre numérique décentralisé et partagé qui enregistre de façon sécurisée toutes les transactions et données saisies par un réseau de participants. Chaque enregistrement de transactions ou ensemble d'informations est stocké dans un bloc et les blocs sont reliés de manière séquentielle par des hachages cryptographiques. Aucune autorité centrale individuelle ne contrôle la saisie des données, la validation, la conservation ou le partage des enregistrements, et l'historique des transactions est accessible, tracé et contrôlé par tous les participants du réseau en temps réel. Les enregistrements, une fois saisis, sont extrêmement difficiles à modifier et toute tentative de modification des enregistrements sera signalée à tous les participants du réseau.

La traçabilité facilitée par Blockchain simplifie le suivi des biens et des services, et renforce l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, le contrôle qualité et la sécurité alimentaire. De plus, elle peut réduire les coûts et rationaliser la certification, offrant aux petits exploitants un accès simplifié à la certification et aux opportunités de marché associées. Elle peut également proposer une alternative à la certification et fournir de nouvelles solutions de suivi des attributs de produits (par exemple, les pratiques climato-intelligentes). Cela favorise différentes formes de différenciation et de valorisation de produits pour les producteurs. Les valeurs et la répartition des valeurs peuvent également être suivies au niveau des parties prenantes de la chaîne de valeur, des producteurs aux consommateurs. Cela atténue le déséquilibre potentiel des pouvoirs entre les participants et peut favoriser un partage des valeurs plus équitable pour les producteurs de matières premières.

Les applications de la technologie Blockchain en sont toujours à un stade précoce, mais connaissent une expansion rapide dans le secteur agroalimentaire mondial. Les applications incluent des contrats intelligents, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des services de financement et d'assurance, des places de marché numériques, le contrôle qualité et la sécurité alimentaire, la certification et l'analyse de données, ainsi qu'un large éventail de matières premières allant du café au cacao, en passant par le miel, le manioc, les fruits de mer, le poisson et les produits d'élevage.

De nombreuses multinationales ont développé, piloté et mis en place des applications de la technologie Blockchain au cours des 2-3 dernières années. La société Starbucks, qui garantit depuis 2015 que 99 % de son café provient de source éthique, est un exemple parmi d'autres. Toutefois, elle a également compris que la transparence est essentielle à son engagement en matière de développement durable. L'entreprise s'est associée au service de blockchain Microsoft Azure en 2019 pour son initiative « Du grain à la tasse » dont l'objectif était de retracer le parcours de son

café, du site d'exploitation à la tasse. Starbucks a travaillé avec 380 000 producteurs de café en 2018 et l'initiative est destinée à responsabiliser un grand nombre de consommateurs et d'agriculteurs en garantissant la transparence d'un bout à l'autre de la chaîne.

La technologie Blockchain n'a pas besoin d'être développée à grande échelle. Bext360, un fournisseur de solutions blockchain, a travaillé avec une petite marque de café (Moyee) et la FairChain Foundation pour garantir la transparence et le partage équitable des valeurs pour la marque. Moyee a commencé avec 350 petits producteurs de café à Limu, en Éthiopie en 2017 et dispense divers programmes de formation pour autonomiser les agriculteurs et accroître leur rendement et leur qualité. À travers la plateforme de Bext360, toutes les parties prenantes (agriculteurs, torréfacteurs et consommateurs) ont accès aux données tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ces données permettent une analyse complète de la chaîne d'approvisionnement afin d'identifier à quel niveau la valeur est créée et partagée. Pour les consommateurs, elles offrent également des niveaux de transparence sans précédent sur l'origine et la qualité.

En règle générale, la technologie Blockchain est un exemple de la pensée systémique à l'œuvre dans le développement des chaînes de valeur agroalimentaires. Elle peut englober un large éventail d'acteurs, de technologies, de fonctions et de dimensions systémiques, et peut relever une multitude de défis. Néanmoins, il ne s'agit pas d'un remède miracle et la capacité de la technologie Blockchain à s'attaquer à des défis et des problèmes spécifiques doit être minutieusement évaluée au cas par cas. Il est également important de garantir la capacité, les infrastructures et les politiques pour créer un environnement favorable à l'adoption de technologies inclusives. À cette fin, la BID étudie l'application de la Blockchain et des solutions de technologie financière pour permettre aux communautés paysannes et aux PME de ses pays membres d'accéder aux connaissances et aux financements.

## 5. ENSEIGNEMENTS RETENUS

- De nombreux défis et opportunités liés au développement de chaînes de valeur agroalimentaires sont interdépendants et nécessitent une approche systémique basée sur une collaboration multidisciplinaire et l'intervention de plusieurs parties prenantes. La pensée, les approches et les solutions pratiques systémiques sont fondamentales pour une croissance inclusive et durable.
- L'inclusion n'est pas automatique. Elle nécessite une volonté politique, des cadres réglementaires et politiques, des réformes institutionnelles, de la transparence et de la responsabilisation. Elle requiert également un environnement global favorable au développement inclusif et durable, ainsi que l'engagement, la détermination et l'intervention de toutes les parties prenantes concernées.

- L'approche territoriale, qui intègre plusieurs méthodes en faveur du développement de systèmes agroalimentaires durables, se présente comme une approche pratique visant à engager le secteur privé, attirer des investissements, développer des partenariats public-privé et créer des mécanismes pilotés par le secteur privé pour un meilleur impact.
- Aucune intervention, innovation ou solution n'est la panacée. La pérennité et la faisabilité de toutes les solutions doivent être soigneusement évaluées et adaptées pour s'attaquer aux défis et aux problèmes d'un contexte spécifique.
- Les technologies numériques, tout en offrant un grand potentiel, risquent également d'amplifier le fossé numérique qui pourrait entraîner un renforcement des inégalités entre les économies les moins avancées et le reste du monde, et accentuer les disparités entre les conglomérats multinationaux et les entreprises et PME nationales. Il est capital de créer un environnement favorable aux innovations numériques, incluant des politiques, un soutien institutionnel, un renforcement des capacités et un développement des infrastructures, afin que les petits exploitants des pays en développement bénéficient de ces innovations.

## 6. CONCLUSION

Le développement de chaînes de valeur agroalimentaires pérennes est essentiel à la réalisation des ODD, particulièrement l'éradication de la faim et de la pauvreté. Ce chapitre a examiné l'approche systémique en faveur du développement de chaînes de valeur agroalimentaires pérennes et l'a illustré avec des interventions opérationnelles et des innovations. Ces interventions et innovations incluent l'approche territoriale pour développer un environnement favorable et créer des partenariats public-privé opérationnels ; l'agriculture contractuelle pour améliorer l'accès aux marchés et leur coordination et pour commercialiser les petits exploitants ; la technologie de Blockchain capable de générer un impact économique, social et environnemental.

Cependant, il ne s'agit pas d'un examen exhaustif du thème. Parmi les autres problématiques intéressantes pour ce chapitre que nous n'avons pas pu aborder ici figurent les politiques commerciales, les politiques de soutien, les investissements politiques nationales, les partenariats public-privé, d'autres innovations technologiques (par exemple, l'automatisation, l'analyse du Big Data et des données, les biotechnologies), et les solutions climato-intelligentes. Ces facteurs sont tous importants pour une approche holistique et systématique en faveur du développement et ne doivent pas être ignorés.



« Le développement de chaînes de valeur agroalimentaires pérennes est essentiel à la réalisation des ODD, particulièrement l'éradication de la faim et de la pauvreté. »

## RÉFÉRENCES

### Cellulant. (2020).

Étude de cas - gouvernement. Disponible sur le site : <https://cellulant.com.ng/government-case-study.html>

### FAO.

Centre de Ressources sur l'Agriculture Contractuelle : [www.fao.org/in-action/contract-farming/en/](http://www.fao.org/in-action/contract-farming/en/).

### FAO. (2014).

Développement des chaînes de valeur alimentaires durables : principes directeurs. Rome.

### FAO. (2017a).

*La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture 2017 : mettre les systèmes alimentaires au service d'une transformation rurale inclusive.* Rome.

### FAO. (2017b).

*Territorial Tools for Agro-industry Development: A Sourcebook.* Rome.

### FAO. (2018).

*La situation des marchés des produits agricoles 2018 : commerce agricole, changement climatique et sécurité alimentaire.* Rome.

### FAO et Banque africaine de développement (BAD). (2019).

*Agricultural Transformation Centres in Africa: Practical Guidance to Promote Inclusive Agro-industrial Development.* Rome.

### FAO et ONUDI. (2018).

3ADI+: Partnering for the Sustainable Development Goals. Rome.

### Institut international pour l'unification du droit privé (UNIDROIT), FAO et Fonds international pour le développement agricole (FIDA) (2015)

*UNIDROIT/FAO/FIDA Guide juridique de l'agriculture contractuelle.* Rome.

### BID. (2018).

*La voie de réalisation des ODD : Le Programme du Président – Un nouveau modèle d'entreprise dans un monde en rapides mutations.* Djeddah : Banque islamique de développement.

### Islam, A.H.M.S. ; Roy, D. ; Kumar, A. ; Tripathi, G. ; et Joshi, P. K. (2019).

*Dairy Contract Farming in Bangladesh: Implications for Welfare and Food Safety.* IFPRI Discussion Paper 1833. Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI).

### Nguyen, H. ; Lienert, A. ; et Neven, D. (2019)

*The Pineapple Value Chain in Suriname.* Rome : FAO.

### Le Couloir de croissance agricole du sud de la Tanzanie (SAGCOT)

<http://sagcot.co.tz/>



CHAÎNES DE  
VALEUR

## CHAPITRE 4 :

# LES CHAÎNES DE VALEUR DE L'ÉLEVAGE TOURNÉES VERS L'INCLUSION ET LE DÉVELOPPEMENT

Steven Staal<sup>1</sup> Susan MacMillan<sup>2</sup>  
Iain Wright<sup>3</sup> Keith Sones<sup>4</sup>  
Alessandra Galie<sup>5</sup> Nadhem Mtimet<sup>6</sup>  
et Umar Kamarah<sup>7</sup>

## MESSAGES CLÉS

- ◆ L'approche systémique axée sur le développement de chaînes de valeur agroalimentaires pérennes est fondamentale pour affranchir les petits exploitants des contraintes et garantir une croissance inclusive et durable avec des impacts économiques, sociaux et environnementaux positifs.
- ◆ Dans les pays à revenu faible et intermédiaire (PRFI), la plupart des produits d'élevage sont fabriqués par des petits exploitants et commercialisés de façon informelle. Des approches vérifiées permettent de moderniser ces chaînes de valeur en vue d'améliorer la qualité des produits et les moyens de subsistance.
- ◆ Les chaînes de valeur de l'élevage offrent également des opportunités particulièrement importantes en termes d'accumulation de revenus et de biens pour les femmes et les membres vulnérables de la société, comme les populations sans terre. L'élevage peut parfois constituer le bien le plus précieux dont il dispose.

INNOVATION

PRFI

MARCHÉS  
INFORMELS

<sup>1</sup> Steve Staal, Économiste principal en agriculture, Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI)

<sup>2</sup> Susan MacMillan, Chef d'équipe, Communication, Sensibilisation et Défense, Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI)

<sup>3</sup> Iain Wright, Directeur général adjoint – Sciences intégrées, Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI)

<sup>4</sup> Keith Sones, Consultant, Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI)

<sup>5</sup> Alessandra Galiè, Scientifique en chef, Genre, Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI)

<sup>6</sup> Nadhem Mtimet, Économiste en chef en agriculture, Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI)

<sup>7</sup> Umar Kamarah, Spécialiste en chef du développement rural, BID

# CHAPITRE 4 : LES CHAÎNES DE VALEUR DE L'ÉLEVAGE Tournées vers l'inclusion et le développement



Photo crédit: ILRI/Steve Mann

Une grande majorité des élevages dans les PRFI sont détenus par de petits exploitants et des éleveurs

## INTRODUCTION

À l'échelle mondiale, le secteur de l'élevage représente près de 40 % du produit intérieur brut (PIB) agricole (Salmon et al, 2018). Dans les pays à revenu faible et intermédiaire (PRFI), l'élevage génère une part significative du PIB et son importance ne cesse de croître. Un grand nombre de ces pays sont également des pays membres (PM) de la Banque islamique de développement. Le rôle croissant de l'élevage tient à plusieurs facteurs, notamment la croissance démographique, l'urbanisation et la croissance économique. Comme les revenus augmentent, les consommateurs achètent davantage de produits à forte valeur ajoutée tels que la viande, le lait, les œufs, le poisson, les fruits et les légumes, et moins de cultures de base. Selon les estimations, la demande en aliments d'origine animale (AOA) est appelée à doubler, voire tripler, dans les PRFI d'ici 2050.

Cette tendance représente une opportunité considérable pour des millions de petits éleveurs de satisfaire cette demande et d'accroître leurs revenus. Une grande majorité des élevages dans les PRFI sont détenus par de petits exploitants et des éleveurs. En Afrique orientale, par exemple, 60 à 90 % du lait est produit par de petits exploitants possédant moins de six vaches. En Inde, 92 % de la viande de poulet, 92 % de la viande de mouton et de chèvre, 69 % de lait et 71 % d'œufs sont produits par des agriculteurs possédant moins de 2 ha de terre. Alors que l'élevage à plus grande échelle va augmenter, des projections indiquent que la production à petite échelle continuera de dominer à court et moyen terme. De plus, sur les 750 millions de personnes démunies qui dépendent de l'élevage dans le monde, deux tiers sont des femmes. Les femmes possèdent souvent du bétail lorsqu'elles n'ont pas les moyens de posséder facilement d'autres biens tels que des terres.

EN AFRIQUE DE L'EST,

# 60-90 %

**DU LAIT EST PRODUIT PAR DE PETITS EXPLOITANTS POSSÉDANT MOINS DE SIX VACHES.**

Les chaînes de valeur de l'élevage peuvent alimenter la croissance économique au-delà des producteurs des zones rurales en offrant des emplois dans la distribution d'intrants et la prestation de services, le commerce, la transformation et la vente au détail pour les hommes et les femmes, y compris les jeunes. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a révélé que les revenus issus de l'élevage le long d'une chaîne de valeur peuvent être multipliés par cinq par rapport aux cultures (Ahuja, 2012).

Les aliments d'origine animale (AOA) tels que le lait, la viande, les œufs et le poisson jouent également un rôle essentiel pour assurer une alimentation saine dans les PRFI. Plus de 150 millions d'enfants âgés de moins de cinq ans dans les pays en développement souffrent de malnutrition ou de retard de croissance chronique. Le retard de croissance affecte le développement cognitif et la capacité d'apprentissage, et peut réduire de façon définitive la capacité des enfants à atteindre leur potentiel. De plus en plus d'éléments attestent que même une légère augmentation de la consommation d'AOA peut considérablement réduire le retard de croissance et d'autres effets de la malnutrition.

Malgré l'importance démontrée de l'élevage pour les populations et les communautés, seulement 2,5 % de la totalité de l'aide publique au développement agricole réservée aux PRFI sont consacrés à l'élevage, selon l'OCDE. Cette réalité s'explique de bien des façons et notamment par la priorité qui est donnée aux cultures par les décideurs à des fins de sécurité alimentaire ou simplement par leur manque de sensibilisation à l'importance des multiples rôles que joue l'élevage dans la vie des populations et des communautés.

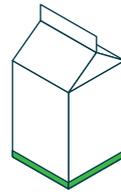
L'objectif de ce chapitre est de présenter des données probantes et des expériences documentées sur des solutions concrètes d'investissement efficace dans les chaînes de valeur de l'élevage porteuses de croissance inclusive à grande échelle. Le chapitre s'articule autour de cinq principes en faveur du développement des chaînes de valeur de l'élevage. Chaque principe est assorti d'éléments de preuve pour guider les décideurs et les agents de développement. Il présente également des études de cas pour fournir des exemples pratiques d'interventions en matière d'élevage dont la réussite à une certaine échelle et de manière inclusive a été éprouvée.

## 1. RECHERCHER LE MARCHÉ SANS IGNORER LES OPPORTUNITÉS INFORMELLES

Toute action de développement de la chaîne de valeur de l'élevage commence par une compréhension approfondie des opportunités de marché, que ce soit pour les animaux vivants ou les produits de consommation intermédiaires/finaux. La présence de marchés existants n'est pas toujours un gage d'opportunités de croissance.

Un principe utile consiste à observer l'environnement local avant de regarder plus loin. En termes de volume, les marchés nationaux et régionaux peuvent offrir les meilleures opportunités. Malgré un fort engouement du public et des médias pour le commerce international de produits d'élevage tels que le lait en poudre et les volailles congelées, la part de ce marché dans la production est généralement faible. En 2016, en termes de valeur, seuls 2,5 % du lait mondial ont été commercialisés à l'étranger et seulement 12 % pour la viande de volaille. La majorité des produits d'élevage sont consommés dans leurs pays de production, ce qui est d'autant plus vrai dans les PRFI.

La tendance d'un grand nombre de décideurs est de rechercher des opportunités d'exportation à l'international dans le but de générer une monnaie forte. Ces décideurs peuvent ne pas avoir conscience que la pénétration sur ces marchés est soumise à de nombreuses contraintes, notamment des exigences normatives élevées pour la qualité des produits, des volumes d'approvisionnement constants et l'adhésion à des mesures sanitaires et phytosanitaires. Dans une étude sur de potentielles exportations de viande en provenance d'Éthiopie, Rich et al. (2009) ont révélé que les coûts de ces exportations étaient prohibitifs, notamment les coûts d'engraissement et de finition des animaux pour atteindre le niveau de qualité de produit exigé par le marché.



2,5 % 12 %

**EN 2016, EN TERMES DE VALEUR, SEULS 2,5 % DU LAIT MONDIAL ONT ÉTÉ COMMERCIALISÉS À L'ÉTRANGER ET SEULEMENT 12 % POUR LA VIANDE DE VOLAILLE.**

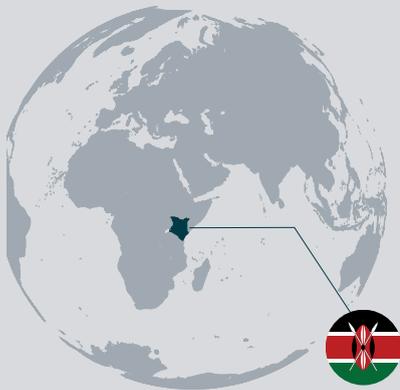
Cela explique en partie pourquoi les abattoirs d'exportation en Éthiopie fonctionnent largement en dessous de leurs capacités.

Les marchés régionaux, notamment pour les animaux vivants, mais aussi pour des produits tels que le lait, peuvent présenter et présentent des opportunités. En Afrique du Sud, le commerce régional du bétail basé sur des exportations d'animaux vivants et de produits s'est bien développé. Au Moyen-Orient, la Péninsule arabe constitue un centre de demande majeur pour les animaux vivants tels que le mouton, y compris en provenance de la Corne de l'Afrique. L'Ouganda, désormais reconnu comme ayant les coûts de production laitière les plus faibles au monde, est devenu ces dernières années un exportateur important de lait en poudre, principalement sur les marchés régionaux. Les investissements de la BID dans le secteur de l'élevage en Ouganda, particulièrement dans le renforcement des associations de producteurs, ont contribué à cette croissance. De plus, la BID soutient des programmes régionaux de développement de l'élevage au sein des communautés agro-pastorales dans plusieurs de ses pays membres en Afrique subsaharienne. Les programmes instaurés dans la région du Sahel de l'Afrique de l'Ouest, ainsi que sur les terres arides d'Afrique de l'Est, ont mis fortement l'accent sur le développement des marchés et la gestion des conflits entre les communautés d'agriculteurs et d'éleveurs.

### 1.1. VENTE À LA BASE DE LA PYRAMIDE

La vente à la « base de la pyramide » est un principe que certaines sociétés ont adopté pour répondre aux marchés nationaux (Pralhad, 2009). Ce principe reconnaît qu'un très grand nombre de consommateurs aux revenus faibles ont une part de leur revenu disponible qu'ils ne dépenseront que si les produits sont vendus à bas prix et surtout, sont emballés et commercialisés conformément à leurs besoins. Un exemple clé est la vente de lait conditionné dans de petits sachets plastiques de 200 ml, une norme largement adoptée par les entreprises au Kenya. L'ancien format standard de 500 ml était freiné par l'absence de système de réfrigération dans les foyers des consommateurs.

## ÉTUDE DE CAS 1 | MODERNISATION DES MARCHÉS INFORMELS AU KENYA



Le secteur laitier du Kenya constitue un bon exemple de la modernisation des marchés informels, car il est dominé depuis de nombreuses années par les négociants en lait cru.

Le Projet laitier des petits exploitants (SDP), une collaboration entre le ministère kényan du développement de l'élevage, l'Institut de recherche agricole du Kenya et l'Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI) établie entre 1997 et 2005, a dévoilé que les petits négociants en lait cru (marchands ambulants), faute d'avoir reçu une formation, n'avaient que peu de connaissances sur les pratiques d'hygiène et de manipulation du lait.

Le projet a mis en place un parcours de formation centré sur la manipulation hygiénique du lait, le contrôle qualité et l'entrepreneuriat. Cette initiative a été menée en consultation avec le Conseil laitier kényan (KDB) en vue d'affirmer sa prise de conscience et son approbation. Après un pilotage réussi, une ONG locale a été engagée pour gérer la formation des marchands ambulants.

Cette initiative a abouti à une stratégie articulée en plusieurs volets : le renforcement de la capacité de l'ONG locale à piloter la formation, y compris l'accréditation par le KDB ; la formation des acteurs du marché en matière d'hygiène et d'entrepreneuriat sur la base d'honoraires ; et la certification des acteurs du marché qui répondaient aux exigences spécifiques du KDB. Cette stratégie a permis de produire un lait de meilleure qualité pour les consommateurs, y compris les populations démunies, et de rendre les entreprises du



Le Projet laitier des petits exploitants (SDP) a mis en place un parcours de formation centré sur la manipulation hygiénique du lait, le contrôle qualité et l'entrepreneuriat

Crédit photo : ILRI/Ben Lukuyu

marché plus pérennes et plus rémunératrices. Les bénéfices pour les agriculteurs et les consommateurs ont été estimés à 30 millions de \$ US par an (Kaitibie et al., 2010).

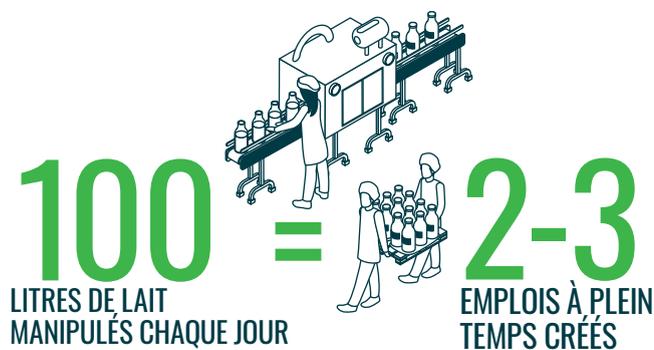
Le KDB a finalement perçu la formation et la certification des négociants en lait cru comme une étape intermédiaire vers la formalisation

du commerce du lait à petite échelle du pays plutôt que comme un moyen de promouvoir le commerce du lait cru. Ce changement a été essentiellement motivé par la prise de conscience des politiciens de la possibilité d'utiliser cette approche pour montrer à leurs concitoyens qu'ils traitaient la question du marché du lait cru de façon constructive.

De la même façon, il reste une forte demande et des marchés potentiellement importants dans de nombreux pays pour les produits traditionnels et indigènes. En effet, dans la plupart des PRFI, les marchés informels pour le bétail et les produits d'élevage sont bien plus vastes et plus importants d'un point de vue économique que les marchés formels. Les marchés informels ou traditionnels pour les produits d'élevage sont considérés ici comme des marchés qui n'appliquent pas les pratiques reconnues de transformation, de manutention et d'emballage, mais s'appuient à la place sur des pratiques locales traditionnelles pour fournir aux clients des produits bruts ou transformés dans le respect des traditions.

Les marchés informels n'opèrent pas nécessairement ni totalement en dehors des réglementations gouvernementales. Bien souvent, les acteurs des marchés informels peuvent payer des licences et des frais d'exploitation municipaux et locaux, même s'ils ne se conforment pas aux autres réglementations et taxes. De même, les marchés formels et informels sont bien souvent étroitement interdépendants et ne sont pas facilement différenciés. En Afrique de l'Est, des négociants en lait locaux se déplaçant à moto peuvent acheter du lait cru auprès des installations frigorifiques des coopératives formelles et le revendre ensuite sous forme de lait cru en vrac à des particuliers ou des établissements du secteur alimentaire.

L'existence de marchés informels s'explique essentiellement par la réticence de nombreux consommateurs de payer le prix plus élevé associé à une transformation formelle moderne et, particulièrement, à un emballage moderne. Bien que les consommateurs même pauvres aspirent généralement à une meilleure qualité et sécurité alimentaires, leurs pratiques d'achat révèlent que leur demande effective pour ces attributs est globalement faible. Un autre facteur détermine le grand rôle des marchés informels : pour de nombreux produits d'élevage dans les PRFI, le marché ne parvient pas à distinguer les différents niveaux ou normes de produits, ce qui élimine la possibilité d'appliquer des prix plus élevés pour des niveaux plus élevés et dissuade ainsi la transformation formelle.



(FAO, Omore et al. (2004))

Le secteur informel s'appuyant généralement sur des technologies et des pratiques de manutention simples à forte intensité de main-d'œuvre, il constitue un vivier d'opportunités de développement alternatives, notamment pour l'emploi. Ces marchés tirent parti d'une main-d'œuvre à bas coût dans un contexte où les chaînes d'approvisionnement à forte intensité de capital sont certainement peu rémunératrices et où l'accès au financement des chaînes de valeur requis peut s'avérer difficile. Dans une étude sur l'emploi dans les chaînes de valeur laitières de petite échelle menée au Ghana, Kenya et Bangladesh, Omore et al. (2004) ont révélé que le nombre d'emplois à temps plein pour chaque tranche de 100 litres de lait gérés au quotidien variait de 2-3 pour des négociants en lait mobiles à 10 pour des petits transformateurs. L'étude a démontré que l'emploi pour 100 litres était bien plus faible dans les installations de transformation de lait modernes, où les salaires n'étaient pas beaucoup plus élevés. Les investissements réalisés auprès des acteurs des marchés informels sont certainement bénéfiques pour les populations pauvres, tant chez les acteurs eux-mêmes que les clients servis.

## 2. ADOPTER UNE APPROCHE DE CHAÎNE DE VALEUR GLOBALE

Les principes et l'approche systémique des marchés pour le développement des chaînes de valeur présentés aux Chapitres 2 et 3 sont tout aussi pertinents pour le secteur de l'élevage. Il est important de souligner cependant que les chaînes de valeur de l'élevage sont certainement plus complexes que bien d'autres produits agricoles en raison de la nécessité de gérer des produits hautement périssables ou des animaux vivants du côté des extrants et de fournir efficacement des technologies parfois complexes du côté des intrants. La prédominance des petits producteurs et des petits acteurs de marché renforce cette complexité.

Dans le Chapitre 1, les chaînes de valeur ont été définies comme un ensemble d'activités liées qui participent à la valorisation d'un produit. L'ajout de valeur a lieu lorsque certains attributs sont ajoutés au produit ou lorsque ce dernier est transporté ou emballé de façon à satisfaire les acheteurs. Toutefois, investir dans la transformation d'un produit d'élevage complexe, disons un fromage haut de gamme, ne générera pas de valeur ajoutée si la demande du marché pour le produit est limitée. En revanche, d'autres attributs peuvent accroître la valeur du produit sans en augmenter considérablement le coût.

Par exemple, une chaîne de valeur pour du bœuf d'origine biologique élevé en plein air avec une faible transformation physique peut générer davantage de valeur pour l'éleveur (et les autres acteurs de la chaîne de valeur) qu'une chaîne de valeur pour une saucisse de bœuf hautement transformée (FIDA, 2016). Dans la chaîne de valeur de l'élevage en Somalie, la valeur est créée à différents stades : par exemple par des négociants qui regroupent et transportent des animaux vivants, et des transformateurs qui ont transformé les cuirs, les peaux et même les os en produits commercialisables.



Association des agriculteurs pour la production laitière, Burkina Faso. Les agriculteurs produisent également des graines (sorgho) pour eux-mêmes et pour leurs membres

Les liens entre les acteurs de la chaîne de valeur sont fondamentaux, mais certaines interventions peuvent se focaliser trop facilement sur certains sous-ensembles de la chaîne de valeur au détriment des autres. Pour éviter cela, des approches ont été élaborées pour regrouper physiquement les acteurs de la chaîne de valeur afin qu'ils partagent des informations, pratiquent l'apprentissage mixte et tissent de nouveaux liens et de nouvelles relations commerciales. Cela permet aux organismes de développement tels que la BID de mieux comprendre ces liens et de concevoir des interventions qui optimisent leur valeur.

## 2.1. MÉCANISMES DE FACILITATION DU DÉVELOPPEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR

Les coopératives formelles sont souvent perçues comme un instrument d'action collective fiable dans les chaînes de valeur de l'élevage et sont représentées par les coopératives laitières qui ont connu un grand succès en Amérique du Nord, en Nouvelle-Zélande et en Inde. Un succès qu'incarne la Uganda Crane Creameries Cooperative Union (UCCCU) dans le sud-ouest de l'Ouganda qui compte plus de 30 000 membres organisés en 138 sociétés coopératives principales. Créée en 2005, en partie grâce au financement de 72 millions de \$ US de la BID, elle collecte et commercialise aujourd'hui 700 000 litres de lait chaque jour (Elepu, 2016).

Cependant, le bilan sur les coopératives est mitigé (voir Chapitres 2 et 7 pour un débat plus poussé sur les défis liés aux Organisations paysannes). En général, un type de modèle plus durable est observé dans une approche de groupe tournée vers l'entreprise qui opère plus officiellement comme entreprise d'un groupe, générant des résultats à la fois financiers et sociaux pour les membres. Il existe

différents exemples de ces modèles émergents, y compris l'étude de cas 2 (p 57) sur les plates-formes de l'industrie laitière.

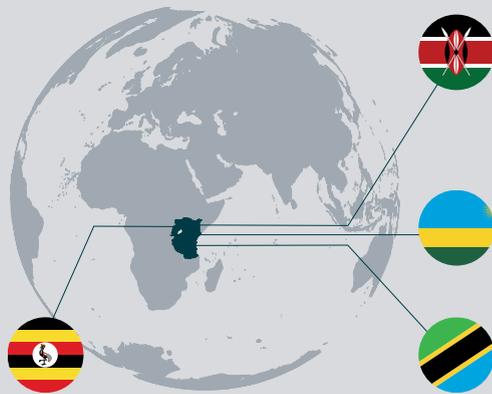
D'autres mécanismes public-privé peuvent être utilisés pour faciliter le développement naturel des chaînes de valeur, par exemple les plates-formes d'innovation (PI). Il s'agit de regroupements réguliers d'acteurs de différente nature au sein d'un système spécifique. Ces plates-formes mettent en place des forums dédiés à l'action et à l'apprentissage où les acteurs se réunissent pour aborder des problématiques d'intérêt commun (Dror et al., 2015). Lorsqu'elles ciblent des chaînes de valeur, outre l'apprentissage mixte et la résolution de problèmes, les PI entendent instaurer de nouvelles relations commerciales. Une approche similaire consiste à utiliser des forums « inter-entreprises » (B2B), tels que ceux soutenus par le Centre de commerce et d'investissement de l'Afrique de l'Est (EATIH) dans plusieurs pays au nord du Kenya. Les réunions de l'EATIH ont abouti à la commercialisation de plus de 13 000 moutons, chèvres et bétails pour une valeur de 2 millions de \$ US.

**LE FORUM B2B DE L'ILRI ET DU CENTRE DE COMMERCE ET D'INVESTISSEMENT DE L'AFRIQUE DE L'EST (EATIH) DANS LE NORD DU KENYA A PERMIS LA COMMERCIALISATION DE PLUS DE**

**13 000**

**MOUTONS, CHÈVRES ET BOVINS À HAUTEUR DE 2 MILLIONS DE \$ US.**

## ÉTUDE DE CAS 2 | PLATES-FORMES LAITIÈRES EN AFRIQUE DE L'EST



En Afrique de l'Est, le lait est majoritairement produit dans de petites exploitations familiales, avec généralement trois vaches ou moins. Il est compliqué de fournir des services vétérinaires efficaces et des connexions avec les marchés, particulièrement pour les agriculteurs isolés et dispersés, mais il est essentiel d'assurer une viabilité économique et de soutenir la croissance de ces entreprises. Pour y parvenir, une des solutions consiste à s'appuyer sur des plates-formes laitières, une approche mise en œuvre avec succès par le Projet de développement laitier en Afrique de l'Est (EADD) au Kenya, en Ouganda, au Rwanda et en Tanzanie.

Les plates-formes sont des installations détenues et gérées par des agriculteurs, basées près d'un centre de collecte et de réfrigération du lait où les agriculteurs livrent leur lait quotidiennement. Les plates-formes peuvent mettre en relation les petits agriculteurs et les transformateurs de lait privés de manière efficace. D'une façon unique, plutôt que de vouloir fournir tous les services elles-mêmes comme le font certaines coopératives, les plates-formes attirent des fournisseurs d'intrants et des prestataires de services publics et privés dans les secteurs de l'alimentation, de l'insémination artificielle, de la santé animale, de la vulgarisation et du financement.

Une étude récente a démontré que, par rapport aux agriculteurs qui n'utilisaient pas de plates-formes, les agriculteurs participants produisaient 32 % de lait en plus par vache et par jour, et avaient augmenté leur rendement net de 45 %. Une autre étude a conclu que la participation à des plates-formes laitières avait augmenté les revenus laitiers de plus de 1 000 \$ US par an en moyenne et bien au-delà lorsque la plateforme était exclusivement centrée sur la fourniture de transformateurs (Ngeno, 2018).

Le concept de plates-formes laitières a été diffusé par la Banque islamique de développement afin de soutenir le développement du secteur dans ses pays membres. Le projet de développement des laiteries périurbaines au Burkina Faso est un exemple éloquent. Évidemment, les chaînes de valeur incluent également les acteurs qui fournissent des services et des intrants aux producteurs et, dans le cas de ce projet au Burkina Faso, des coopératives laitières proposent à leurs membres une large gamme de services intégrés pour le développement de la chaîne de valeur du lait.

En effet, les systèmes commerciaux de volailles et laitiers relativement intensifs exigent généralement un niveau élevé d'intrants fiables et, ces systèmes de production étant souvent concentrés géographiquement, la fourniture de services est plus viable sur le plan économique. En revanche, les systèmes de production extensive en terres arides souffrent d'une densité économique faible, caractérisée par de longues distances et des infrastructures insuffisantes qui augmentent considérablement les coûts de transaction et de transport. L'étude de cas 3 (p. 59) sur le Sidai offre un bon exemple de la façon de surmonter cette difficulté. Sur les sites isolés, l'accès à des services vétérinaires s'avère souvent fort utile, mais fait cruellement défaut. Les services publics et les partenariats public-privé ont un rôle déterminant à jouer ici. L'investissement public dans les programmes de vaccination et la surveillance des maladies, parfois par l'intermédiaire de prestataires privés, permet de renforcer la capacité et la pérennité des services privés.



Crédit photo : ILRI/iCow

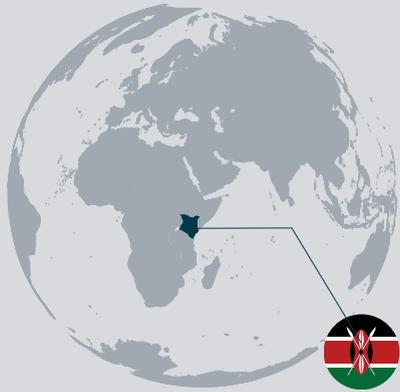
La plateforme laitière iCow aide les agriculteurs kenyans à suivre les cycles de reproduction de leurs animaux

À l'ère numérique actuelle, les plates-formes qui s'appuient sur les TIC pour fournir des services de vulgarisation en ligne se développent rapidement, tout particulièrement pour l'élevage. Elles sont catalysées par un accès croissant aux téléphones portables et aux services cellulaires même par des petits agriculteurs, et par des investisseurs privés qui y voient un modèle d'entreprise rentable pour la fourniture de ces services. La plateforme laitière iCow au Kenya est un exemple utile qui peut être répliqué : elle propose une multitude de messages de vulgarisation et de conseils par SMS sur la production laitière, ainsi que des outils pour permettre aux agriculteurs de suivre le cycle de reproduction de leurs animaux.

« Dans de nombreux PRFI, la production et la commercialisation du bétail à petite échelle dépend de la disponibilité d'une main-d'œuvre à bas coût. »



### ÉTUDE DE CAS 3 | LA FRANCHISE, L'APPROCHE DU SIDAI POUR FOURNIR DES INTRANTS ET DES FORMATIONS



Le secteur de l'agriculture du Kenya représente près d'un quart du PIB national et subvient aux besoins de 71 % de la population. La demande de nourriture augmente, motivée par un taux de

croissance démographique annuel de 2,5 %, mais il demeure un déficit de rendement important : les rendements de maïs représentent près d'un tiers du potentiel et un quart de l'ensemble du bétail meurt chaque année. Les facteurs favorisant cette tendance incluent des intrants de mauvaise qualité, un manque d'accès aux intrants dans les zones isolées et des déficits de connaissances chez les agriculteurs, les éleveurs et les négociants en intrants agricoles.

Pour résoudre ces problèmes, la société Sidai Africa Limited a été créée en 2011 pour fournir des intrants de culture et d'élevage de grande qualité et des formations aux agriculteurs et aux éleveurs dans tout le Kenya. Elle opère au travers d'un réseau de points de vente au détail de marque franchisés et dotés d'un personnel qualifié, de revendeurs et de personnel sur le terrain. Le modèle de prestation de services « au dernier kilomètre » du Sidai permet de venir en aide à des éleveurs et des agriculteurs sur des sites isolés et mal desservis.

À ce jour, la société Sidai a créé 11 magasins et 87 franchisés, emploie 120 salariés et possède sa propre gamme de produits. Elle vend à 1 500 autres revendeurs à travers son activité de vente en gros. Sidai aide plus de 300 000 agriculteurs et 93 % des agriculteurs interrogés indiquent gagner davantage de leurs cultures/élevages depuis qu'ils travaillent avec l'organisation.

En 2019, Sidai a obtenu un investissement de 2,2 millions de \$ US de la société internationale d'agro-technologie Devenish Nutrition. L'investissement permettra au Sidai d'étendre son réseau de distribution, de lancer de nouveaux produits et d'aider davantage d'agriculteurs.



Sidai vient actuellement en aide à plus de 300 000 agriculteurs au Kenya

## 3. IDENTIFIER ET ATTÉNUER LES MENACES ÉVENTUELLES POUR LA PÉRENNITÉ

Comme expliqué dans le Chapitre 1, la BID se mobilise pour développer des chaînes de valeur pérennes qui présentent un triple avantage économique, social et environnemental. Cet objectif s'applique aux systèmes et chaînes de valeur de l'élevage comme à n'importe quel autre secteur. La pérennité économique s'inscrit au cœur des préoccupations de la BID, laissant les incitations financières privées guider les choix et les investissements des producteurs et acteurs du marché. La pérennité environnementale joue un rôle de plus en plus déterminant, en raison de l'attention croissante portée à l'empreinte carbone et à l'exploitation des terres pour les systèmes d'élevage. Des facteurs institutionnels ou sociaux orientent également les choix des systèmes d'élevage, par exemple les rôles des hommes et des femmes susceptibles d'impacter la production et la commercialisation.

### 3.1. PÉRENNITÉ ÉCONOMIQUE

La pérennité économique est peut-être la plus simple à interpréter, car elle s'appuie sur des coûts, des prix de marché, des parts et des tendances observables. La création de valeur ajoutée d'un bout à l'autre d'une chaîne de valeur doit contribuer à sa pérennité économique puisque tous les acteurs de la chaîne de valeur sont susceptibles d'en bénéficier. Toutefois, les valeurs des facteurs ressources et leurs tendances doivent aussi être soigneusement examinées.

Dans de nombreux PRFI, la production et la commercialisation de bétail à petite échelle dépend de la disponibilité d'une main-d'œuvre à bas coût. Des études ont montré que la production et les chaînes

de valeur de ruminants affichent des économies d'échelle très limitées lorsque les salaires sont bas, car la main-d'œuvre peut facilement se substituer aux investissements en capital dans les équipements nécessaires à la transposition à grande échelle. Ainsi, la traite des vaches à la main reste la pratique la plus couramment utilisée en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud. Les systèmes et technologies qui dépendent de la valeur des facteurs à faible coût doivent donc tenir compte de la croissance économique urbaine qui attire la main-d'œuvre des zones rurales.

Pour les petits producteurs en particulier, le caractère multifonctionnel de l'élevage a un impact direct sur la pérennité économique en créant une valeur non marchande et non monétaire pour les éleveurs. Il s'agit de la valeur du fumier pour les engrais et de la valeur du bétail comme « biens » ayant une fonction de garantie (car ils peuvent être vendus directement en cas d'urgence financière) et une fonction de financement (comme réserve de richesse protégée de l'inflation pour couvrir les dépenses prévues, telles que l'éducation des enfants ou autre).

Bien d'autres facteurs liés aux produits, marchés et ressources naturelles peuvent mettre en péril la pérennité économique des petits élevages. Une sensibilisation et une demande accrues des consommateurs pour une meilleure sécurité alimentaire et une meilleure qualité de produits pourraient à terme menacer la pérennité du bétail des petits éleveurs s'ils ne peuvent satisfaire à ces exigences. Cela peut constituer un risque spécifique pour les petits exploitants qui n'ont pas les moyens financiers ou les niveaux d'économie d'échelle requis pour investir dans des dispositifs pour se conformer aux mesures phytosanitaires et de sécurité alimentaire.

Les interventions en matière d'élevage peuvent améliorer directement l'autonomisation, les moyens de subsistance et les revenus des femmes, ainsi que l'état nutritionnel de leurs familles



Crédit photo : ILRI/Charlie Pye-Smith

### 3.2. PÉRENNITÉ INSTITUTIONNELLE

La capacité d'innovation, de gestion et d'investissement des principaux acteurs institutionnels joue également un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec des interventions au niveau de la chaîne de valeur de l'élevage, qu'elles soient ou non transposées à grande échelle. Wanyoike et Baker (2013), par exemple, ont révélé que le manque de fiabilité des partenaires gouvernementaux (par exemple, une prise de décision lente ou des retards dans le co-investissement convenu) peut compromettre la réussite des projets d'élevage. Ils suggèrent d'intégrer de la flexibilité dans les projets d'élevage pour réduire ce risque. Cette flexibilité, par exemple, pourrait se traduire par la création de mécanismes de projet permettant aux agriculteurs de prendre des décisions et d'investir de manière indépendante, tout en continuant de consulter les acteurs du secteur public lorsque nécessaire.

Pour garantir la pérennité sur le long terme d'une intervention en matière d'élevage, des stratégies de sortie doivent impérativement être mises en place de sorte à faire perdurer les bénéfices de l'intervention au-delà de la vie d'un projet. En règle générale, les interventions prometteuses en matière d'élevage prennent de l'ampleur chaque fois que de nouveaux acteurs répliquent une intervention et/ou un investissement initial. Idéalement, les stratégies de sortie d'un projet d'élevage reposent sur une transposition à grande échelle des interventions par des acteurs externes au projet et sont liées à des opportunités de marché. Grâce aux modèles d'entreprise pilotés par le marché, les interventions ont généralement plus de chance de perdurer et d'évoluer après la clôture des projets qui les ont introduites.

« Faire la part belle aux technologies d'élevage climato-intelligentes permettra aux petits éleveurs d'accroître la productivité de leur bétail tout en réduisant l'« intensité » de leurs émissions de gaz à effet de serre. »

### 3.3. PÉRENNITÉ ENVIRONNEMENTALE

Les pays à haut revenu s'intéressent de plus en plus aux systèmes d'élevage générateurs d'importantes quantités de déchets qui nuisent aux services écosystémiques tels que la biodiversité et la santé des sols, et émettent des taux importants de gaz à effet de serre. Même si ces « externalités » des systèmes d'élevage sont actuellement moins préoccupantes dans les pays à faible revenu, cette tendance risque d'évoluer face à l'expansion rapide des secteurs de l'élevage dans les pays en développement pour répondre à la demande en aliments d'origine animale. Faire la part belle aux technologies d'élevage climato-intelligentes permettra aux petits éleveurs d'accroître la productivité de leur bétail tout en réduisant l'« intensité » de leurs émissions de gaz à effet de serre, qui correspond au volume de gaz à effet de serre généré par unité de produit (viande, lait, œufs) fabriquée.

## 4. LES CHAÎNES DE VALEUR DE L'ÉLEVAGE AU SERVICE DE L'ÉQUITÉ SOCIALE ET DE L'ÉGALITÉ DES GENRES

Dans la plupart des PRFI, les femmes jouent des rôles majeurs dans les systèmes et les chaînes de valeur de l'élevage, sans pour autant en tirer un grand profit ni avoir voix au chapitre lors de la prise de décision. Dans cette section, nous examinerons les implications liées au genre et aux chaînes de valeur de l'élevage sous deux angles différents : a) comment les femmes (et d'autres membres ou communautés vulnérables) peuvent-elles soutenir et faire progresser le développement de l'élevage, et inversement b) comment les systèmes d'élevage et leur développement peuvent-ils être bénéfiques aux femmes, en contribuant à leur autonomisation et à l'égalité des genres.

### 4.1. LE GENRE, UN AXE DE PROGRESSION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉLEVAGE

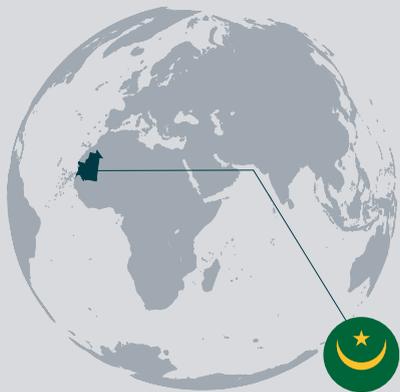
Une stratégie en faveur de l'égalité des sexes pour un projet de chaînes de valeur de l'élevage requiert une compréhension des rôles sexués dans les chaînes de valeur de l'élevage et à tous les niveaux. Dans les pays en développement et les autres, les interactions entre les femmes et les hommes, et les technologies et pratiques de production de bétail peuvent être régies par des normes sociales. Par exemple, dans certaines

régions et systèmes de production, les femmes et les hommes doivent assumer des rôles spécifiques distincts pour la collecte de nourriture et le nourrissage du bétail, l'élevage, le nettoyage des boxes, la production laitière et la commercialisation de produits d'élevage et d'animaux vivants.

Ces distinctions compliquent la diffusion d'informations de vulgarisation, sur l'alimentation ou la santé animale par exemple, car les incitations en matière d'élevage varient entre les membres d'un foyer. L'élaboration de conseils, de documentations et d'activités techniques et de vulgarisation doit donc tenir compte de la répartition des rôles et des responsabilités en matière d'élevage et de commercialisation entre l'homme et la femme au sein des ménages. Les technologies mises en avant doivent correspondre à la capacité des personnes responsables.

Les modes de vulgarisation proposés doivent aussi respecter les normes du genre, par exemple en s'adressant aux femmes et aux hommes séparément lorsque les réunions et les conversations entre les femmes et les hommes sont limitées. Trop souvent, ce sont les hommes qui participent aux réunions de vulgarisation bien que la responsabilité des tâches abordées incombe aux femmes. La participation des femmes ainsi que des hommes au développement de l'élevage semble tout à fait logique d'un point de vue économique et peut être soutenue comme tel.

#### ÉTUDE DE CAS 4 | TIVISKI, PREMIÈRE LAITERIE D'AFRIQUE SPÉCIALISÉE DANS LE LAIT DE CHAMELLE



En 1989, Nancy Abeiderrahmane, ingénieure britannique et résidente mauritanienne de longue date, a remarqué que le pays dépendait largement de produits laitiers importés d'Europe alors qu'il possédait de vastes troupeaux d'animaux producteurs de lait, y compris près de 1,5 million de chameaux.

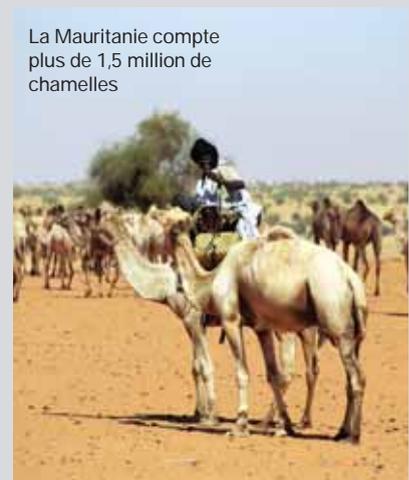
Elle a contracté un prêt auprès d'une organisation de développement française pour créer « Tiviski », la première laiterie d'Afrique à produire du lait de chamelle. L'entreprise a commencé à produire et vendre du lait frais de chamelle et d'autres produits à base de lait de chamelle à Nouakchott, la capitale et la plus grande ville de Mauritanie. À ses débuts, l'entreprise a été confrontée à plusieurs problèmes : traditionnellement, seuls les éleveurs de chameaux les plus pauvres du pays vendaient le lait de leurs chameaux ; les éleveurs étaient très dispersés et un grand nombre était nomade ou semi-nomade ; et le secteur laitier du pays était mal organisé, sans aucun service vétérinaire ou de soutien formel disponible pour les éleveurs.

Malgré cela, Tiviski a développé un système de collecte de lait efficace avec des centres de collecte basés à la laiterie de Nouakchott et dans deux autres villes situées à 200 et 300 kilomètres. La laiterie spécialisée dans le lait de chamelle a réussi à changer la façon dont les éleveurs considéraient leurs animaux, les encourageant à voir les chameaux comme un atout commercial et comme un style de vie. Elle a convaincu les magasins et les consommateurs locaux du haut niveau qualitatif et sécuritaire de ses produits laitiers. Elle a également créé une ONG pour

fournir aux éleveurs de chameaux de la nourriture et des services vétérinaires et de vulgarisation, dont les coûts ont été déduits des paiements réguliers versés aux éleveurs pour leur lait.

Grâce à ces services multifacettes et ces avantages à la fois pour les membres et la communauté en général, Tiviski est une entreprise pérenne en pleine croissance. En trente ans, Tiviski a créé plus de 200 emplois et a subvenu aux besoins de plus de 1 000 familles d'éleveurs de chameaux.

La Mauritanie compte plus de 1,5 million de chameaux



## 4.2. L'ÉLEVAGE, UN INSTRUMENT POUR RENFORCER LES ÉGALITÉS

À l'inverse, le développement de l'élevage peut servir à dessein la cause de l'égalité des sexes et du bien-être des membres marginalisés de la société. En effet, l'égalité des sexes est reconnue par les Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD 5) comme un objectif de développement à part entière. Les interventions en matière d'élevage peuvent améliorer directement la capacité, l'autonomisation, les moyens de subsistance et les revenus des femmes, ainsi que l'état nutritionnel de leurs familles. Des coopératives et des groupes d'entraide axés sur l'élevage sont créés spécifiquement en faveur des femmes.

D'un autre côté, alors que l'adhésion à une coopérative laitière a longtemps été perçue comme un moyen de permettre aux foyers démunis d'accéder aux marchés et aux services, les femmes ne sont généralement pas enregistrées comme membres et n'ont pas voix au chapitre concernant la gestion de la coopérative. À Bihar, en Inde, des sociétés de coopératives laitières composées uniquement de femmes ont été créées dans cette optique. (Voir étude de cas 5).

Les efforts déployés pour renforcer la capacité même au sein des systèmes d'élevage établis peuvent également profiter aux femmes. Une étude rétrospective des impacts d'un vaste programme en faveur des petits producteurs laitiers au Kenya financé par la FIDA a révélé que des investissements bien conçus et axés sur le renforcement des capacités et la sensibilisation peuvent accroître les avantages pour les femmes même dans des systèmes laitiers de petits producteurs déjà établis (Bonilla et al., 2018).

Le petit bétail comme les volailles est important pour les femmes dans de nombreuses zones rurales et un examen de plusieurs de ces programmes au Bangladesh par Fakhru et Jabbar (2005) a montré que le développement de l'élevage de volailles à petite échelle peut s'avérer particulièrement fondamental pour les femmes non seulement en termes d'accroissement de leurs revenus et de leurs moyens de subsistance, mais aussi d'amélioration de leur statut social, un facteur important pour une meilleure autonomisation dans certaines cultures. La transformation et la commercialisation des produits d'élevage offrent également de nombreuses opportunités et moyens de subsistance pour les femmes, notamment dans les marchés informels en raison des faibles niveaux d'investissement généralement nécessaires et du peu de barrières à l'entrée.

Le développement de la chaîne de valeur de l'élevage peut aussi créer des opportunités pour les jeunes, un groupe démographique en pleine croissance en Afrique subsaharienne. Les jeunes rencontrent les mêmes obstacles que les femmes, par exemple le manque d'accès aux terres et aux financements, mais se heurtent aussi à des barrières bien différentes à l'image des normes sociales incapacitantes auxquelles les femmes peuvent être soumises. Le Chapitre 6 de cet ouvrage présente

### ÉTUDE DE CAS 5 | ADHÉSION À LA COOPÉRATIVE FÉMININE DE BIHAR



Les coopératives ont longtemps été perçues comme un mécanisme efficace pour mettre en relation des petits producteurs de lait avec des marchés laitiers et des fournisseurs d'intrants, améliorant la productivité et les revenus issus de l'élevage. Les hommes d'une communauté sont généralement les membres d'une coopérative laitière officiellement enregistrés et peuvent en tirer profit, même si les femmes fournissent la majeure partie du travail dans l'entreprise laitière.

Les coopératives féminines ont le potentiel de faire évoluer cette tendance. Une étude menée dans l'État de Bihar en Inde a examiné les impacts sur le revenu et l'emploi d'une adhésion aux coopératives laitières féminines (WDCS) en comparant 80 foyers membres et 80 foyers non membres.

L'étude a révélé que l'adhésion à une WDCS générait d'importants écarts statistiques à la fois en termes de revenu net mensuel moyen et de niveaux d'emploi au sein des foyers membres par rapport aux foyers non membres. Cette tendance concernait à la fois les éleveurs de bovins et de buffles. L'étude n'a pas examiné le mécanisme causal exact de ce résultat, mais les résultats ont clairement souligné que, par rapport à des agriculteurs n'appartenant pas à des coopératives, la participation à des coopératives laitières féminines augmente les bénéfices non seulement pour les femmes, mais aussi pour l'ensemble de leur foyer. (Kumari et Malhotra, 2016)



Les sociétés de coopératives laitières composées uniquement de femmes permettent d'augmenter les ressources des familles



Credit photo : ILRI/Ketema Yilma

Le petit bétail comme les volailles est important pour les femmes dans de nombreuses zones rurales

certaines opportunités d'accès au financement grâce aux outils du financement islamique. Le principal enjeu du développement de l'élevage pour les jeunes est de tirer profit du développement pour créer de l'emploi, notamment dans les services de chaînes de valeur tels que la transformation et la vente de denrées locales, et d'utiliser les systèmes de téléphonie mobile pour diffuser des informations de vulgarisation agricole et sur les marchés.

### 4.3. LA NUTRITION INFANTILE ET LA QUESTION DU GENRE

Les aliments d'origine animale (AOA) jouent un rôle capital dans l'apport de protéines de grande qualité et de micronutriments essentiels pour les populations souffrant de malnutrition dans les PRFI, tout particulièrement les enfants et les femmes en âge d'être mères. Des études expérimentales soigneusement préparées ont montré que même de petites quantités d'AOA administrées à des enfants de façon régulière, par exemple un œuf par jour, peuvent s'avérer très bénéfiques pour le développement physique et cognitif des enfants (Iannotti et al., 2017). Puisque ce sont généralement les femmes qui prennent les décisions en matière d'alimentation au sein des foyers pauvres, la qualité de l'alimentation est étroitement liée au genre. Néanmoins, l'élevage est souvent orienté vers les marchés et les aliments d'origine animale sont vendus plutôt que consommés par les foyers. Pour faire évoluer cette tendance, il faut trouver des investissements efficaces capables de convertir l'élevage en un vecteur de croissance de la consommation d'AOA.

« Les aliments d'origine animale (AOA) jouent un rôle capital dans l'apport de protéines de grande qualité et de micronutriments essentiels pour les populations souffrant de malnutrition dans les PRFI, tout particulièrement les enfants et les femmes en âge d'être mères. »

L'étude d'un programme de formation des agriculteurs et de distribution de bétail en Zambie a montré que l'ouverture du marché des bovins ou des ovins aux ménages favorisait la diversité alimentaire, une étape clé du changement nutritionnel. L'étude a précisé que cette diversité alimentaire s'opérait de façon directe, ainsi qu'en augmentant le revenu des ménages. Plus important encore, le programme a également conduit à une meilleure diversité alimentaire de la communauté au sens large (Jodlowski et al., 2016). Les programmes de développement des chaînes de valeur de l'élevage assortis d'un vaste ensemble d'objectifs sociaux doivent intégrer des mécanismes qui renforcent l'accès à des AOA de grande qualité et leur consommation.

## 5. GARANTIR UN ENVIRONNEMENT QUI SOUTIENT LA PERFORMANCE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'ÉLEVAGE

Tout environnement qui soutient les chaînes de valeur de l'élevage s'appuie nécessairement sur des politiques, des règlements et des investissements judicieux et se trouve ainsi étroitement lié au rôle du secteur public. Le secteur privé peut et va probablement investir dans des infrastructures et des services de chaînes de valeur favorables lorsque des opportunités commerciales existent pour les fournir, mais cela ne se fera que si l'environnement politique offre une certaine stabilité à ces investissements. La dimension régionale des politiques doit être prise en compte et elle figure d'ailleurs dans les nombreux programmes de développement financés par la BID, comme par exemple le projet d'élevage sur les terres arides du Sahel et de l'Afrique de l'Est évoqué précédemment.

La première étape consiste à fixer les objectifs de la politique de chaînes de valeur de l'élevage. Concernant les politiques d'élevage en particulier, la FAO (2019) suggère d'inclure les objectifs suivants : a) la réduction de la pauvreté rurale en général en mettant l'accent sur les petits éleveurs de bétail, b) le renforcement de la pérennité et de la résilience des petits producteurs dans le contexte du changement climatique, et c) l'autonomisation économique et politique des petits éleveurs de bétail de façon inclusive.

Face aux demandes concurrentes pour des ressources publiques limitées, l'investissement dans l'agriculture demeure faible en Afrique, malgré l'engagement des nations africaines lors de la Déclaration de Malabo d'investir 10 % de leurs dépenses publiques dans l'agriculture. Certains diront que, puisque le secteur de l'élevage est globalement fort et florissant d'un point de vue économique dans les pays en développement, les ressources doivent être allouées à d'autres secteurs tels que les cultures pour alimenter les populations à forte croissance démographique d'Afrique. Néanmoins, de nombreux PRFI restent très dépendants des produits d'élevage importés tels que le lait en poudre et les volailles congelées, tandis que leurs industries et leurs marchés de l'élevage demeurent largement sous-développés, fonctionnant de façon

atomisée et informelle. De plus, en l'absence d'une aide publique en faveur des petits exploitants notamment, le développement de l'élevage continuera d'être alimenté par les investissements du secteur privé qui, à eux seuls, ne contribueront probablement pas suffisamment au développement rural. Il convient donc de s'appuyer sur des données probantes pour donner la priorité aux investissements agricoles publics affichant le plus fort potentiel de croissance rurale et de retombées financières et sociales.

Les types d'investissements qui pourraient être effectués à travers des partenariats public-privé incluent :

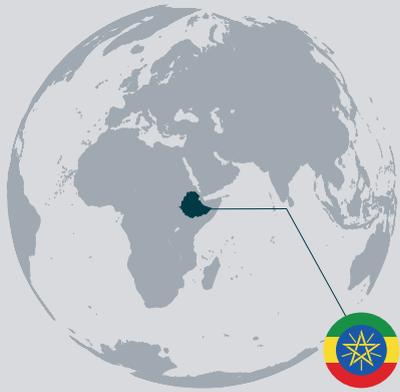
- Des infrastructures destinées aux marchés de l'élevage telles que des zones d'attente/de quarantaine et des itinéraires de transfert de stocks délimités.
- Une meilleure génétique animale qui requiert des investissements multigénérationnels à long terme pour atteindre l'impact et la portée.
- Des systèmes de données performants pour surveiller le secteur de l'élevage.
- Des systèmes d'information sur les marchés de l'élevage, idéalement connectés à de nouvelles plates-formes TIC.
- Un soutien pour accéder au financement, y compris la microfinance et les nouvelles formes innovantes d'assurance pour le bétail.
- Un soutien aux organisations d'élevage régionales et nationales qui peuvent jouer un rôle majeur dans les projets de chaînes de valeur.

Il est encourageant de souligner que ces investissements intégrés figurent dans de nombreux projets financés par la BID à la fois au plan régional et national. Par exemple, le projet de développement de laiteries périurbaines au Burkina Faso et le projet de terres arides d'Afrique de l'Est en Ouganda investissent massivement dans l'insémination artificielle pour améliorer rapidement les races d'élevage. Certains investissements sont à observer avec prudence,



Modernisation de l'élevage en Mauritanie

## ÉTUDE DE CAS 6 | PLAN DIRECTEUR POUR L'ÉLEVAGE EN ÉTHIOPIE



Les « Plans directeurs pour l'élevage » identifient et ciblent en priorité les opportunités et stratégies de développement de l'élevage et exploitent ces connaissances pour lever des fonds en faveur du secteur de l'élevage auprès des ministères des

finances nationaux, des organismes de développement, des organismes donateurs internationaux et du secteur privé.

Après avoir enregistré un taux de croissance annuelle de 10 % entre 2004 et 2014, le gouvernement d'Éthiopie a créé un Plan de croissance et de transformation [II] 2015-2020 en vue de devenir un pays à revenu intermédiaire d'ici 2025. Le plan ciblait en priorité l'agriculture et l'élevage.

Le Plan directeur pour l'élevage de l'Éthiopie reposait sur la modélisation d'une analyse du secteur de l'élevage sur 15 ans qui a examiné les résultats potentiels des investissements en termes de croissance de production, la valeur ajoutée par les investissements dans les technologies et services, et les scénarios de politiques.

Le plan ainsi créé intégrait un plan quinquennal d'investissement. Il a évalué les impacts potentiels à moyen terme des interventions de politiques et technologiques combinées et a façonné les objectifs du Plan de croissance et de transformation

Il du gouvernement éthiopien en matière d'élevage.

Depuis son lancement en 2016, le plan a servi de base pour de nouveaux financements et projets en faveur du secteur de l'élevage du pays. Cela inclut un nouveau prêt de la Banque mondiale de 170 millions de dollars américains, le financement de projets par de nouveaux donateurs à hauteur de 75 millions de dollars américains et de nouveaux investissements du secteur privé pour 200 millions de dollars américains, soit une enveloppe totale de près d'un demi-milliard de dollars américains. Les niveaux supérieurs atteints en termes de revenus et de productivité de l'élevage devraient sortir plus de 2,3 millions de foyers d'éleveurs éthiopiens de la pauvreté. Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer les impacts du Plan directeur, certains éléments de preuve anecdotiques indiquent que le secteur de la volaille enregistre une croissance rapide grâce au soutien mis en avant dans le plan.

« Il est encourageant de souligner que ces investissements intégrés figurent dans de nombreux projets financés par la BID à la fois au plan régional et national. »

par exemple la création de zones indemnes de maladie et de mécanismes de contrôle des maladies basés sur les produits de base dans l'optique de consolider les marchés de l'exportation. Bien qu'ils soient potentiellement générateurs de devises étrangères, ces projets n'ont pas été rentables en règle générale et ont besoin d'un soutien public sur le long terme pour être pérennes.

Par ailleurs, des services publics bien rodés sont essentiels. Comme l'ont souligné Wanyoike et Baker (2013), le manque de fiabilité des partenaires gouvernementaux constitue l'obstacle majeur à la réussite des projets d'élevage. Les politiques réglementaires doivent s'attaquer à l'assouplissement des restrictions sur les importations de denrées alimentaires essentielles, sur la génétique animale et les médicaments vétérinaires, ainsi que sur d'autres technologies telles que la transformation des produits. Les politiques qui limitent les actions des travailleurs de santé animale qualifiés au sein des communautés doivent être réformées puisqu'il est évident que ces professionnels ont un rôle à jouer dans les zones rurales autrement mal desservies en soins de santé animale. En général, les règlements doivent faciliter l'émergence de formes innovantes

de prestations de services assurées par le secteur privé (voir l'étude de cas 3 sur le Sidai) et d'action collective et de développement organisationnel (telles que les sociétés de producteurs en Inde), qui peuvent rapprocher les petits exploitants des marchés, services et financements.

L'interprétation des enseignements retenus et des meilleures pratiques et politiques identifiées dans les autres pays ne doit pas s'effectuer de façon ponctuelle et décousue. Il est important d'avoir une stratégie de développement de chaînes de valeur de l'élevage intégrée qui cartographie l'ensemble des investissements et des politiques souhaités sur un « plan de jeu » global (FAO, 2019). Elle doit remédier aux limites des acteurs et des partenaires de la chaîne de valeur à travers des incitations ou un renforcement des capacités. De plus, la stratégie doit dépasser les chaînes de valeur fondamentales pour s'intéresser aussi aux fonctions de soutien et à l'environnement favorable, tous rassemblés autour d'une vision commune, idéalement élaborée à travers un processus participatif avec les parties prenantes. Ce type de stratégie a notamment été mis en œuvre dans le cadre du développement récent des plans directeurs pour l'élevage en Éthiopie, Tanzanie, Ouganda, Rwanda et dans l'État de Bihar en Inde. L'étude de cas 6 (ci-dessus) décrit les consultations des parties prenantes et l'exercice de modélisation qui ont abouti à l'élaboration d'un plan complet pour le secteur de l'élevage en Éthiopie, qui est désormais utilisé comme base pour les nouveaux investissements dans l'élevage de la Banque mondiale et des acteurs du secteur privé. La BID a engagé l'ILRI pour aider deux pays membres (La Guinée et La Gambie) à développer des plans directeurs similaires dans le secteur de l'élevage.

## 6. ENSEIGNEMENTS RETENUS

- Les chaînes de commercialisation de l'élevage dans les PRFI sont diverses et complexes, et impliquent de nombreux acteurs, dont la plupart ne sont généralement pas reconnus et réglementés officiellement. Même si cette réalité présente des enjeux de gouvernance, elle offre aussi des opportunités d'emploi et de valeur ajoutée.
- La demande pour des produits d'élevage plus sûrs et de meilleure qualité ne cesse de croître, générant des contraintes de conformité pour beaucoup de petits exploitants. Parallèlement, la demande pour des produits traditionnels demeurera certainement forte. De nouvelles approches sont disponibles pour accroître la qualité des marchés informels et elles doivent être utilisées.
- Les systèmes d'élevage des petits exploitants souffrent de coûts de transaction élevés et reposent sur des intrants et des services peu fiables et de mauvaise qualité. De nouveaux modèles organisationnels tels que des plates-formes commerciales et des entreprises collectives peuvent réduire ces obstacles.
- Les nouvelles interventions en matière d'élevage doivent prendre en compte leurs résultats potentiels au niveau social et les moyens de subsistance obtenus pour éviter de causer du tort involontaire aux petits exploitants. En général, les décideurs et les responsables politiques doivent être conscients des compromis et des impacts potentiels pour les communautés rurales et la croissance économique.
- Des politiques nationales peuvent choisir de renforcer l'approvisionnement en produits d'élevage en augmentant l'importation des AOA, en investissant dans des systèmes d'élevage à grande échelle, ou en faisant évoluer les petits systèmes d'élevage (ou une combinaison des trois solutions). Chacune de ces solutions a des implications différentes pour le développement rural et les moyens de subsistance, la croissance économique et l'équilibre des devises étrangères.

## 7. CONCLUSION

Même si les économies agricoles diminuent en termes de part dans l'activité économique nationale, les secteurs de l'élevage ne cessent de croître en raison d'une forte hausse de la demande en AOA due à l'augmentation des revenus des consommateurs. Cette réalité s'accompagne d'opportunités en termes de moyens de subsistance et d'une possible hausse de l'approvisionnement en AOA nourrissants pour les populations démunies des zones rurales et urbaines. Dans la plupart des PRFI, les petits exploitants continueront de jouer des rôles importants dans l'élevage et les petites entreprises continueront de fournir des produits d'élevage et des intrants. La complexité des systèmes de production et de marché reste le principal défi à relever pour pouvoir saisir ces opportunités. Ce chapitre a fourni des éléments de preuve et des exemples de différentes approches pour répondre à ces enjeux et garantir la création continue de moyens de subsistance pérennes à travers le développement des chaînes de valeur de l'élevage.

## RÉFÉRENCES

**Ahuja, V. (2012).**

*Asian Livestock: Challenges, Opportunities and the Response.* Compte-rendu d'un forum politique international qui s'est tenu à Bangkok, en Thaïlande, 16-17 août 2012. Disponible sur le site : <http://www.fao.org/3/i3166e/i3166e00.pdf>.

**Bonilla, J., McCarthy, N., Mugatha, S., Rai, N., Coombes, A., and Brubaker, J. (2018).**

*Impact evaluation of the Smallholder Dairy Commercialization Programme in Kenya.* 3ie Impact Evaluation Report 73. New Delhi: International Initiative for Impact Evaluation (3ie).

**Dror, I., Cadilhon, J.J., Schut, M., Misiko, M., Maheshwari, S. (2015).**

*Innovation platforms for agricultural development: evaluating the mature innovation platforms landscape.* New York: Routledge.

**Elepu, G. (2016).**

*Value chain analysis for the dairy subsector in Uganda.* Department of Agricultural Economics and Agribusiness, Makerere University.



Crédit photo : ILRI/Riccardo Gangale

L'élevage génère une part significative du PIB dans les pays à revenu faible et intermédiaire (PRFI)

**Fakhrul I. and Jabbar, M. (2005).**

*Smallholder poultry model for poverty alleviation in Bangladesh: a review of evidence on impact.* Livestock Research for Rural Development, 17(10).

**FAO. (2019).**

*Développement de chaînes de valeur durables pour les petits éleveurs.* Directives de la santé et production animales de la FAO n° 21. Rome.

**Iannotti, L., Lutter, C.K., Stewart, C.P., Riofrío, C.A.G., Malo, C., Reinhart, G., Palacios, A., Karp, C., Chapnick, M., Cox, K., Waters, W.F. (2017).**

*Eggs in Early Complementary Feeding and Child Growth: A Randomized Controlled Trial.* Pediatrics, 140(1).

**IFAD. (2016).**

*How to do Livestock value chain analysis and project development.* Policy and Technical Guidance Division. Rome.

**Jodlowski, M., Winter-Nelson, A., Baylis, K., Goldsmith, P.D. (2016).**

*Milk in the Data: Food Security Impacts from a Livestock Field Experiment in Zambia.* World Development 77: 99-114.

**Kaitibie, S.; Omore, A.; Rich, K.; Kristjanson, P. (2010).**

*Kenyan dairy policy change: influence pathways and economic impacts.* World Development 38(10):1494-1505.

**Kumari, B. and Malhotra, R. (2016).**

*Impact of women dairy co-operative societies on income and employment of women in Begusarai District of Bihar.* Agricultural Economics Research Review 29(2).

**LD4D Livestock Fact Check 2.**

Edinburgh: Supporting Evidence Based Interventions project, University of Edinburgh. <http://hdl.handle.net/1842/30115>

**Ngeno, V. (2018).**

*Impact of dairy hubs on smallholder welfare: empirical evidence from Kenya.* Agricultural and Food Economics 6(9).

**Omore, A., Mulindo, J.C., Islam, S.M.F., Nurah, G., Khan, M.I., Staal, S.J., Dugdill, B.T. (2004).**

*Employment Generation Through Small-scale Dairy Marketing and Processing: Experiences from Kenya, Bangladesh and Ghana.* Bulletin de la santé et production animales de la FAO n° 158. Rome : FAO.

**Prahalad, CK. (2009).**

*The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits.* Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Publishing.

**Rich, K.M., Baker, D., Negassa, A. & Ross, R.B. (2009).**

*Concepts, applications and extensions of value chain analysis to livestock systems in developing countries.* Affiche présentée lors de la conférence triennale de l'Association internationale de l'Économie agricole, Pékin, Chine, 16-22 août 2009. Nairobi : ILRI.

**Salmon, G.R., MacLeod, M., Claxton, J.R., Pica Ciamarra, U., Robinson, T., Duncan, A., Peters, A.R. (2019).**

*Exploring the landscape of livestock facts: Global Food Security.* <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2019.100329>

**Wanyoike, F. and Baker, D. (2013).**

*Pro-poor development performance of livestock projects: Analysis and lessons from projects' documentation.* Development in Practice, 23(7).

# CHAPITRE 5 :

## ATTÉNUATION DU RISQUE DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES AU PROFIT DES PETITS EXPLOITANTS : DES SOLUTIONS DE GESTION DU RISQUE ÉVOLUTIF PROMETTEUSES

ASSURANCE  
INDICIELLE

RÉSILIENCE

Jean-Claude Bidogeza<sup>1</sup>  
Fiona Lukwago<sup>2</sup> Oluyede C. Ajayi<sup>3</sup>  
Bashir Jama<sup>4</sup>

## MESSAGES CLÉS

- ◆ Les petits exploitants sont confrontés à une multitude de risques qui rendent leur productivité et leurs revenus instables et imprévisibles. Ces risques, souvent liés au changement climatique, les dissuadent d'investir dans des intrants de grande valeur pour améliorer leurs rendements.
- ◆ Différentes formes d'assurance agricole, y compris des produits souverains et des micro assurances indicielles, ont émergé ces dernières années et sont susceptibles de protéger les petits exploitants des bouleversements et de favoriser des investissements plus importants dans des nouvelles technologies agricoles et intrants.
- ◆ La réussite d'une transposition à grande échelle de l'assurance agricole dans les pays en développement dépendra du renforcement des capacités techniques locales et de l'amélioration des environnements politiques. Cependant, ces efforts doivent s'inscrire dans un ensemble plus large de mesures de gestion du risque et de renforcement de la résilience tournées vers les petits exploitants.



CHANGEMENT  
CLIMATIQUE



RISQUE  
AGRICOLE

<sup>1</sup> Jean-Claude Bidogeza, Directeur par intérim, Politique et Services techniques, Mutuelle panafricaine de gestion des risques (ARC)  
<sup>2</sup> Fiona Lukwago, Responsable de l'assistance technique, African Enterprise Challenge Fund (AECF)  
<sup>3</sup> Oluyede C. Ajayi, Spécialiste en chef/Coordinateur en chef du Programme, Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale (CTA)  
<sup>4</sup> Bashir Jama, Spécialiste principal en sécurité alimentaire, BID

# CHAPITRE 5 : RÉDUCTION DES RISQUES DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES POUR LES PETITS EXPLOITANTS : DES SOLUTIONS DE GESTION DU RISQUE ÉVOLUTIVES ET PROMETTEUSES

## INTRODUCTION

**A**u cours de l'histoire, l'agriculture a incarné le socle de la transformation économique : en effet, les pays d'Europe, d'Amérique du Nord, d'Amérique du Sud et d'Asie ont tous connu un développement à partir d'une base essentiellement agricole (AGRA, 2018). Aujourd'hui, l'agriculture reste un secteur fondamental dans les pays en développement, offrant des moyens de subsistance à plus de la moitié de la population dans la majeure partie de l'Afrique subsaharienne. Un grand nombre de ces pays sont également des pays membres (PM) de la BID. Néanmoins, le modèle de transformation – avec une main-d'œuvre évoluant d'une agriculture à faible productivité vers des services et une fabrication à forte productivité – reste lent et ne parvient pas à réduire la pauvreté.

L'agriculture dans ces pays continue d'attirer de faibles niveaux d'investissement, car les risques associés au secteur restent élevés. Sur le plan microéconomique, les petits exploitants, qui représentent une grande partie du secteur, font face à une multitude de risques liés aux ressources, rendements et prix qui rendent leurs revenus instables et imprévisibles d'une année sur l'autre. Les agriculteurs sont souvent aussi les premières victimes des catastrophes, notamment des phénomènes climatiques (Hazell, 2010). Par exemple, le secteur agricole dans les pays en développement a subi 23 % de l'ensemble des dommages et pertes causés par des catastrophes de moyenne et grande ampleur entre 2006 et 2016 (FAO, 2017).

Le changement climatique conduisant à des événements météorologiques plus fréquents et plus intenses, les risques agricoles continueront d'empirer et augmenteront la vulnérabilité des petits exploitants et leur capacité à participer aux chaînes de valeur agricoles, y compris celles présentées dans les précédents chapitres de cet ouvrage. Un grand nombre de petits exploitants affichent une faible résilience aux aléas climatiques et ne disposent pas des mécanismes de gestion du risque et des solutions appropriés pour faire face aux bouleversements. Dans le pire des scénarios, ces agriculteurs peuvent être contraints de vendre leurs moyens de production (par exemple, le bétail). Même en l'absence de catastrophe, les agriculteurs de ces régions ont tendance à limiter leurs investissements dans des intrants de grande valeur, car le risque de perdre cet investissement est trop élevé. Les petits exploitants se retrouvent ainsi pris dans le cercle vicieux d'une agriculture à faible risque et à faible rendement, qui engendre une pauvreté chronique.

Sur le plan macro-économique, les pays en développement dans leur ensemble sont vulnérables, car l'agriculture est souvent l'épine dorsale de l'économie. Les phénomènes météorologiques extrêmes et d'autres catastrophes naturelles sont susceptibles d'empirer fortement en raison du changement climatique. À ce jour, les gouvernements de ces pays dépendent généralement des réaffectations budgétaires et des aides humanitaires internationales

pour les aider à gérer les bouleversements à grande échelle. Les réaffectations budgétaires compromettent la planification du développement réalisée par le gouvernement et les aides humanitaires internationales mettent du temps à se matérialiser. Pendant ce temps, les foyers d'agriculteurs vulnérables subissent peut-être déjà l'insécurité alimentaire et la vente forcée de leurs moyens de production.

De nombreux instruments et outils de gestion du risque agricole ont émergé ces dernières années et sont susceptibles d'améliorer la préparation et la réactivité, et d'offrir un accès rapide à des ressources financières prévisibles en cas de phénomènes météorologiques extrêmes. Ces initiatives peuvent se traduire par des partenariats publics, privés ou public-privé, et contribuent chacune à leur façon à atténuer le risque pour le secteur. Ce chapitre donne un aperçu des instruments et des modèles de gestion du risque agricole qui se sont avérés efficaces pour améliorer la résilience des chaînes de valeur agricoles des petits exploitants et pour renforcer la résilience au plan national, ouvrant ainsi la voie à d'autres sources de financement et d'investissement dans le secteur de l'agriculture.

Le chapitre est structuré de la façon suivante : la section 1 présente les mécanismes souverains de gestion des catastrophes qui ont pour fonction d'aider les pays à renforcer leur résilience face au risque de catastrophe à l'échelle nationale. Cette section s'appuie sur une étude de cas de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques (ARC). La section 2 examine les instruments et les outils de gestion du risque agricole au niveau microéconomique et étudie la façon dont ils peuvent améliorer les investissements des petits exploitants dans les intrants agricoles. Cette section inclut une étude de cas sur l'assurance takaful, un produit d'assurance islamique du secteur privé destiné aux éleveurs. La section 3 s'intéresse à la capacité des partenariats public-privé à générer des investissements dans le secteur de l'agriculture. Cette section présente une étude de cas sur le Système de partage des risques incitatif nigérian (NIRSAL). La section 4 analyse l'impact sur les petits exploitants d'un programme de renforcement de la résilience au changement climatique financé par la BID en s'appuyant sur des études de cas au Burkina Faso et au Mali. Enfin, la section 5 expose les principaux enseignements retenus pour la transposition de la gestion du risque agricole à grande échelle à des fins d'inclusion, de résilience et de pérennité.

# 23 %

**DE L'ENSEMBLE DES DOMMAGES ET PERTES CAUSÉS PAR DES CATASTROPHES DE MOYENNE ET GRANDE AMPLIEUR ENTRE 2006 ET 2016 ONT TOUCHÉ LE SECTEUR AGRICOLE DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT. FAO, 2017**



De petits exploitants en Guinée entretiennent des digues pour contrôler les inondations par la mer. Les inondations créent des sols salins qui sont difficiles à cultiver

## ÉTUDE DE CAS 1 | MUTUELLE PANAFRICAINNE DE GESTION DES RISQUES

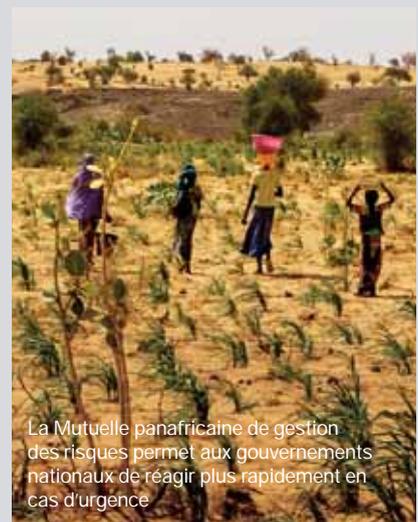


La Mutuelle panafricaine de gestion des risques (ARC) a été créée par l'Union africaine (UA) en 2012 comme mécanisme africain d'intervention rapide et mutuelle d'assurance indicielle contre les risques météorologiques. Elle associe les concepts d'alerte précoce, de gestion des risques liés aux catastrophes naturelles et de financement du risque. L'ARC a pour objectif de développer un système d'intervention panafricain qui permet aux gouvernements

nationaux de réagir plus rapidement et plus efficacement aux besoins de ses populations en cas d'urgence.

Le mécanisme de l'ARC repose sur deux concepts fondamentaux. Premièrement, à travers une mutuelle de risques comme l'ARC, le risque d'une catastrophe naturelle survenant dans plusieurs pays peut être combiné à un portefeuille unique pour tirer parti de la diversité naturelle des systèmes météorologiques et des autres catastrophes naturelles en Afrique. Cela réduit les coûts d'assurance des risques. Deuxièmement, une intervention précoce en cas de catastrophe naturelle, c'est-à-dire avant que ses effets ne se transforment en crise, est plus efficace d'un point de vue financier et sauve des vies et des moyens de subsistance. Une étude initiale sur les coûts-bénéfices menée avant la création de l'ARC a estimé que chaque dollar américain dépensé à travers l'ARC permettrait d'économiser 4,40 dollars américains en coûts d'intervention après une catastrophe.

Des États membres intéressés par la souscription d'assurance auprès de l'ARC se sont engagés dans un Programme de renforcement des capacités à travers



La Mutuelle panafricaine de gestion des risques permet aux gouvernements nationaux de réagir plus rapidement en cas d'urgence

lequel ils franchissent des jalons dans (i) les technologies d'alerte précoce et de modélisation des risques ; (ii) la planification de contingence et le financement lié ; et (iii) la mutualisation des risques et l'assurance indicielle. Ces trois « axes de travail » sont représentés dans la Figure 1, suivis d'une explication.

FIGURE 1 | LES TROIS AXES DE TRAVAIL DE L'ARC



Source : ARC

### AXE DE TRAVAIL 1

Technologies d'alerte précoce et de modélisation des risques. Des experts techniques dans les principaux ministères et services sont formés à l'utilisation d'Africa RiskView, un logiciel de surveillance météorologique par satellite développé par l'ARC pour estimer le risque de catastrophe naturelle. Ceci permet aux gouvernements de développer un profil de risque par pays et de déterminer la pertinence d'utiliser des outils de gestion du risque tels que l'ARC.

### AXE DE TRAVAIL 2

Planification de la contingence et financement lié. Les pays désireux de sécuriser l'assurance fournie par l'ARC doivent développer un plan de contingence qui régit l'utilisation des indemnités d'assurance de l'ARC. Ce plan doit être approuvé par le Conseil de gouvernance de l'ARC. Le processus de planification de la contingence entend garantir que les indemnités potentielles sont utilisées de façon rapide et efficace, et que les fonds de l'ARC bénéficient aux populations les plus pauvres de façon opportune.

### AXE DE TRAVAIL 3

Mutualisation des risques et assurance indicielle. La dernière étape consiste à présenter les concepts de transfert de risque et l'assurance de l'ARC aux services gouvernementaux clés pour que le gouvernement puisse choisir le niveau de risque qu'il souhaite transférer à l'ARC et la fréquence des indemnités. Ces modalités de transfert de risque sont déterminées par le type de couverture que le gouvernement estime nécessaire et le niveau de prime qu'il peut payer.

Depuis 2015, l'ARC a élaboré des politiques qui ont fourni une couverture d'assurance contre la sécheresse à hauteur de 580 millions de dollars américains. La sécheresse a déclenché le versement de paiements à deux millions de personnes en Mauritanie, au Sénégal, au Malawi et au Niger pour un montant de 37 millions de dollars américains (voir la Figure 2). En 2019, le Sénégal et la Côte d'Ivoire ont respectivement perçu des remboursements de près de 22 millions de dollars américains et de 700 000 dollars américains à la fin de la saison agricole.

## 1. MÉCANISMES SOUVERAINS DE GESTION DES CATASTROPHES

Les phénomènes météorologiques extrêmes sont devenus plus fréquents et plus dévastateurs. Qu'il s'agisse de sécheresses, d'inondations, de canicules ou de cyclones tropicaux, ces événements ponctionnent les économies des pays en développement. Cela est d'autant plus vrai pour les pays dont l'agriculture constitue la pierre angulaire de l'économie et où il n'existe aucune ou peu d'infrastructures de résilience climatique en place. De nombreux pays membres de la BID correspondent à cette description, notamment en Afrique où l'agriculture pluviale subvient aux besoins de millions de personnes.

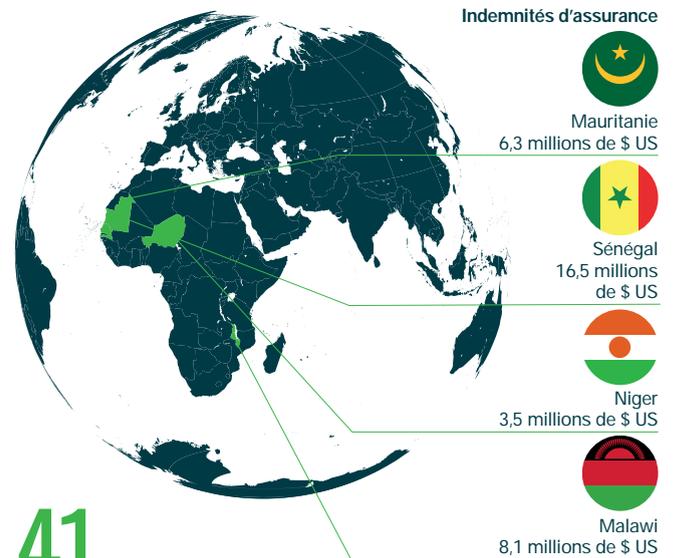
Ces pays ont toujours été vulnérables aux variations climatiques naturelles et sont de plus en plus touchés aujourd'hui par les conséquences du changement climatique. Un PM de la BID, le Mozambique, a récemment essuyé deux cyclones (Idai et Kenneth) et les dégâts causés par ces événements ont détruit d'immenses pans de terres agricoles, compromettant les moyens de subsistance et aggravant l'insécurité alimentaire.

Le système d'intervention en cas de catastrophes naturelles, tel qu'il est structuré à l'heure actuelle, n'est pas aussi opportun et équitable qu'il pourrait l'être, car de nombreux coûts pèsent sur les agriculteurs et les foyers vulnérables. Le manque d'interventions rapides aggrave la pauvreté et l'insécurité alimentaire les premiers jours suivant une catastrophe. L'aide humanitaire internationale à travers le système traditionnel de recours est assurée de façon très *ponctuelle* après la survenue d'une catastrophe. De nombreux gouvernements africains sont contraints de réaffecter les fonds des budgets nationaux initialement alloués aux activités de développement essentielles aux systèmes de gestion de crise. Dans les deux cas, les réponses arrivent généralement lorsque des vies et des moyens de subsistance ont déjà été perdus, que les moyens de production ont été épuisés et que les gains de développement ont été annulés.

Les mécanismes souverains de gestion du risque de catastrophe ont émergé ces dernières années comme une alternative pour répondre à ces événements. Ces mécanismes reposent sur le principe suivant : les gouvernements nationaux sont les souscripteurs de l'assurance et sécurisent l'accès aux ressources financières avant la survenue d'une catastrophe. Ce sont des formes d'assurances paramétriques, c'est-à-dire qu'elles versent des indemnités lorsque certaines conditions sont observées (comme une sécheresse ou un autre phénomène météorologique grave). Une mutualisation des risques réduit le coût de l'assurance et les indemnités versées fournissent rapidement aux gouvernements les fonds dont ils ont urgemment besoin dans les jours et les semaines qui suivent une catastrophe.

Le Mécanisme d'assurance contre le risque de catastrophe dans les Caraïbes et la Mutuelle panafricaine de gestion des risques sont des exemples de ces mécanismes. Ces mécanismes sont

FIGURE 2 | RÉALISATIONS DE L'ARC EN MATIÈRE DE COUVERTURE D'ASSURANCE CONTRE LA SÉCHERESSE DEPUIS 2015



**41**  
NOMBRE TOTAL DE POLICES D'ASSURANCE SIGNÉES

**81 MILLIONS DE \$ US**  
PRIME VERSÉE

**580 MILLIONS DE \$ US**  
COUVERTURE D'ASSURANCE CUMULÉE

**58 MILLIONS**  
NOMBRE CUMULÉ D'ASSURÉS

Source : ARC

encore relativement jeunes, mais une étude récente de l'Institut des ressources mondiales (Martinez-Diaz et al., 2019) a révélé qu'ils sont en train de mûrir pour devenir des plates-formes bénéficiant d'un soutien politique régional, de personnel qualifié, de capacités de modélisation du risque et de relations solides avec le secteur de la réassurance et les marchés des capitaux.

## 2. INSTRUMENTS FINANCIERS DE NIVEAU MICROÉCONOMIQUE POUR RÉDUIRE LES RISQUES AGRICOLES

La production agricole est soumise à de nombreux risques et incertitudes. La section précédente s'est intéressée au risque croissant des phénomènes météorologiques extrêmes, mais en

réalité, les agriculteurs font face à une multitude de dangers bien plus grands. Leurs cultures et moyens de subsistance peuvent être menacés par des parasites et des maladies, l'instabilité des marchés ou les troubles politiques. Qu'elles soient ou non directement liées à la production agricole, ces menaces peuvent assurément avoir un impact sur la production et donc sur les rendements économiques. Dans le contexte des nombreux pays en développement, ces risques sont hors de contrôle des agriculteurs et les placent dans une position vulnérable.

La vulnérabilité est définie comme la probabilité qu'un risque entraîne un déclin important du bien-être ou un manque de résilience face à une certaine forme d'adversité (OCDE, 2009). Si une politique vise à réduire la pauvreté, il est alors important de trouver des solutions pour réduire ou contenir les risques associés à la volatilité de la production, des prix et des revenus (Beekman et Meijerink, 2010). Des instruments et des stratégies de gestion du risque basés sur les marchés et destinés aux agriculteurs peuvent faciliter la réalisation de cet objectif.

Ces instruments incluent des infrastructures de marché et des institutions telles que des systèmes de réception d'entrepôt. Les coopératives d'agriculteurs et les mécanismes d'agriculture contractuelle peuvent également être considérés comme des dispositifs de gestion du risque. D'autres instruments basés sur les marchés peuvent stabiliser le revenu des petits exploitants et réduire leur exposition au risque : le crédit, l'octroi de microfinancements, les contrats à terme et de mutualisation, et les produits d'assurance.

## 2.1. ASSURANCE AGRICOLE PRIVÉE POUR LES PETITS EXPLOITANTS

Une assurance a pour objectif de transférer un type de risque spécifique d'un individu ou d'un groupe vers un tiers capable de gérer l'impact financier de la perte. Les produits d'assurance agricoles transfèrent les risques résiduels qui ne peuvent pas être atténués par d'autres stratégies de gestion du risque telles que les semences résistantes à la sécheresse/aux inondations, les engrais adaptés, les projets d'irrigation, les dispositifs de facilitation de l'accès aux marchés ou d'autres interventions visant à renforcer la résilience des agriculteurs. L'agriculteur assuré verse régulièrement une prime à la compagnie d'assurance et, lorsque des événements majeurs surviennent comme des sécheresses ou des inondations, les assureurs sont alors responsables des pertes conformément aux conditions générales de la police d'assurance.

Une assurance agricole renforce la résilience des agriculteurs en leur offrant tout d'abord un filet de sécurité au travers d'une rémunération versée pendant les mauvaises années pour garantir la sécurité alimentaire des ménages et protéger leurs moyens de production. Mais cette assurance va bien au-delà, car elle permet également aux agriculteurs d'investir dans de nouvelles technologies agricoles, des intrants, ainsi que des cultures et des marchés de plus grande valeur. Grâce à l'accès à une assurance agricole, les agriculteurs peuvent s'orienter vers des activités agricoles plus risquées mais

plus lucratives, qui sont capables d'avoir un impact positif bien plus grand sur leurs moyens de subsistance. En effet, l'assurance peut ouvrir un accès au crédit et encourager les prêts agricoles.

Les programmes et les initiatives d'assurance agricole se sont multipliés dans les pays en développement, principalement en raison de l'émergence d'une assurance indicielle. La rémunération pour une assurance indicielle dépend de la valeur de l'indice, qui peut être basée sur les précipitations par exemple. Contrairement aux régimes d'assurance fondés sur les indemnités, elle ne repose pas sur des pertes mesurables, ce qui constituerait un modèle difficilement applicable dans le contexte de petits exploitants ruraux. Avec l'assurance indicielle, un seuil est fixé en dessous duquel l'assureur indemniserait l'assuré.

En Inde, les programmes nationaux d'assurance indicielle ont bénéficié à plus de 30 millions d'agriculteurs grâce à un lien obligatoire avec le crédit agricole et à un fort soutien du gouvernement. En Afrique de l'Est (Kenya, Rwanda et Tanzanie), la société Agriculture and Climate Risk Enterprise (ACRE) s'est récemment transposée à grande échelle pour aider près de 200 000 agriculteurs, combinant une assurance indicielle avec un crédit agricole et des intrants agricoles. L'ACRE s'est appuyée sur de solides partenariats avec des initiatives régionales telles que le service bancaire mobile M-PESA. En Éthiopie et au Sénégal, l'Initiative de résilience rurale R4 a permis d'étendre l'assurance indicielle non subventionnée à plus de 20 000 petits exploitants qui étaient précédemment considérés comme non assurables, en utilisant l'assurance comme partie intégrante d'un portefeuille complet de gestion du risque (Greatrex et al., 2015). Certains régimes d'assurance qui ont émergé récemment, y compris l'assurance takaful (voir l'étude de cas 2), ont ciblé les risques spécifiques rencontrés par certains groupes comme les éleveurs. Des avancées technologiques telles que les données satellites ont permis à ces produits de devenir pratiques et commercialement viables.

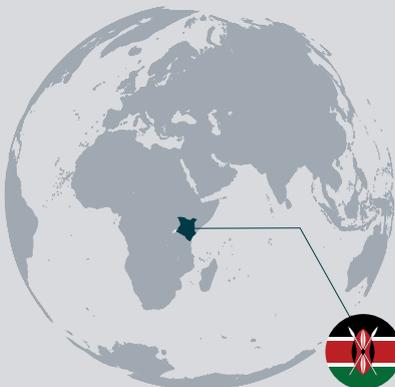
**EN ÉTHIOPIE ET AU SÉNÉGAL, L'INITIATIVE DE RÉILIENCE RURALE R4 A PERMIS D'ÉTENDRE L'ASSURANCE INDICIELLE NON SUBVENTIONNÉE À PLUS DE**

**20 000**

**PETITS EXPLOITANTS QUI ÉTAIENT PRÉCÉDEMMENT CONSIDÉRÉS COMME NON ASSURABLES.**

Greatrex et al., 2015

## ÉTUDE DE CAS 2 | ASSURANCE INDICIELLE DE TAKAFUL POUR LE BÉTAIL



La sécheresse est le risque le plus répandu, naturel ou non, rencontré par les foyers d'éleveurs dans les terres arides et semi-arides (TASA) telles que les régions du nord du Kenya. S'il n'existe pas de fourrage adapté pour leurs animaux, leurs vies et leurs moyens de subsistance sont en danger.

Cependant, jusqu'en 2014, le marché de l'assurance au Kenya n'a pas proposé de couverture pour répondre aux besoins de transfert de risque d'un grand nombre

d'éleveurs démunis situés dans les régions TASA.

Takaful Insurance of Africa (TIA) a été la première entreprise en Afrique à proposer sur le marché un produit d'assurance conforme à la charia aux communautés d'éleveurs du nord du Kenya. Pour cela, elle a constitué un partenariat stratégique avec l'Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI), qui a conduit au développement du produit Takaful indiciel axé sur l'élevage (IBLT) couvrant quatre espèces de bétail : chameaux, bovins, moutons et chèvres.

l'ILRI gère un indice de pénurie de fourrage basé sur l'imagerie satellitaire. Les données sont collectées et indiquent les zones qui sont touchées par les niveaux de sécheresse critiques, dont les mesures sont inférieures au 20e centile. Lorsque ce niveau est atteint, des paiements sont versés aux foyers et les montants varient en fonction de la gravité des conditions de sécheresse. Ces versements permettent à l'assuré d'acheter du fourrage et de l'eau pour nourrir les animaux pendant la sécheresse, évitant ainsi les décès ou la vente contrainte des animaux qui constituent le principal capital des éleveurs.

En mars 2014, TIA a versé ses premières indemnités dans le cadre de l'IBLT à des



L'assurance pour le bétail a été initiée en Afrique par Takaful Insurance of Africa

éleveurs de la ville de Wajir, dans les terres arides du nord-est du Kenya, où des moutons, chèvres, bovins et chameaux avaient souffert d'une sécheresse prolongée et d'une perte de fourrage. Plus de 45 000 élevages ont été assurés au nord du Kenya, à hauteur de près de 600 000 dollars américains. Compte tenu du potentiel de l'IBLT à renforcer la résilience des éleveurs, l'African Enterprise Challenge Fund (AECF) a investi près de 1,5 million de dollars américains en subventions et prêts à taux zéro comme capital de départ pour permettre à l'entreprise d'étendre la portée du produit aux régions TASA du Kenya.

## 2.2. ENJEUX DE L'ÉVOLUTIVITÉ DE L'ASSURANCE AGRICOLE PRIVÉE

Comme nous l'avons vu, l'assurance agricole privée est l'un des outils phares que les agriculteurs peuvent utiliser pour mieux gérer les risques climatiques ainsi que les autres risques agricoles. De nombreux pays en développement dont les économies sont fondées sur l'agriculture ont pour ambition de devenir des pays à revenu intermédiaire. Cette transition implique une transformation de leurs secteurs agricoles, y compris l'accès aux instruments financiers tels que l'assurance. Mais malgré les éléments de preuve présentés ci-dessus, l'assurance agricole demeure sous-développée dans de nombreux pays. Selon les estimations, seulement 500 000 agriculteurs nigériens ont accès à l'assurance dans un pays qui recense près de 190 millions de personnes et où l'agriculture représente environ un tiers de la totalité des emplois. La réussite de la transposition de l'assurance agricole à grande échelle dans un plus grand nombre de pays en développement dépend toujours de plusieurs défis à relever. Les principaux défis sont examinés dans les paragraphes suivants.

Dans de nombreux pays, les entreprises publiques ont été les seules à être mandatées pour fournir une assurance agricole. Jusqu'à récemment, la Nigeria Agricultural Insurance Corporation

(NAIC) était de fait en situation de monopole sur le marché de l'assurance agricole au Nigeria. Le Rwanda a ouvert le marché de l'assurance agricole et le secteur mondial de la réassurance y était actif dernièrement avant de quitter le marché en raison des faibles volumes de primes et de l'effet d'une retenue à la source de 15 % qui freine le développement d'un produit offrant une couverture suffisante à un taux de prime abordable.

Il existe aussi un déficit de capacité chez les professionnels de l'assurance. Les compétences techniques rares incluent les compétences en matière de souscription, d'actuariat et de gestion des coûts, ainsi que la conception et la fourniture de produits. La rareté des compétences techniques touche également les autorités réglementaires et leur capacité à réguler et superviser le marché. Le Ghana compterait seulement 12 actuaires enregistrés, mais l'interdépendance accrue des pays et des entreprises au niveau mondial à travers la révolution numérique signifie que les défis liés aux compétences en matière de souscription et d'actuariat sont susceptibles de diminuer rapidement.

La question de la disponibilité limitée des données météorologiques et agricoles de bonne qualité risque néanmoins de perdurer au moment d'étendre l'assurance agricole dans les PRFI. Des données de haute qualité sur le rendement des cultures,



Dégradation des sols, Mauritanie. Il est important de conserver une couverture végétale pour soutenir les fonctions écologiques comme l'écoulement des eaux dans les rivières

les conditions météorologiques et la morbidité et mortalité du bétail sont essentielles pour permettre aux assureurs de concevoir et tarifier des produits d'assurance (tels que le produit takaful décrit ci-dessus) qui répondent aux besoins et aux moyens financiers des petits exploitants et des autres acteurs de la chaîne de valeur agricole.

La nature fragmentée des petites exploitations agricoles dans de nombreuses économies fondées sur l'agriculture signifie que des canaux de distribution de produits solides sont nécessaires pour étendre l'assurance agricole. Les coûts associés aux canaux de distribution d'assurance sont élevés, notamment dans les zones rurales dotées d'infrastructures insuffisantes. Des modèles de distribution inclusifs sont donc un élément essentiel pour fournir des produits d'assurance de façon rentable. Des formations pourraient permettre à des associations/organisations paysannes et des coopératives d'agriculteurs de remplir ce rôle. Le Chapitre 2 de cet ouvrage a déjà décrit de quelle façon les organisations paysannes peuvent être consolidées. La portée croissante des services financiers mobiles dans les pays en développement peut également relever le défi de la distribution. Comme l'explique la section suivante, les partenariats public-privé peuvent être un modèle utile pour impliquer d'autres acteurs et accroître la portée.

### 3. PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ AU SECOURS DU FINANCEMENT AGRICOLE

Les ressources et les expertises gouvernementales ont une limite, tout comme la portée et la capacité des ONG et des organisations du secteur privé. Pour cette raison, les partenariats public-privé (PPP) sont de plus en plus perçus comme un moyen efficace de mutualiser les ressources, de réduire le risque, d'améliorer la productivité et de favoriser la croissance du secteur de l'agriculture. Des PPP efficaces permettent de réaliser des investissements publics et privés coordonnés, capables de générer la croissance agricole à grande échelle.

Le Pilier 4 de la Déclaration de Malabo de 2014 vise à réduire la pauvreté de moitié à l'horizon 2025 grâce à une transformation et une croissance agricoles inclusives, et prévoit notamment que les PPP agricoles auront clairement un rôle à jouer dans la réalisation de cet objectif. Un objectif du même ordre est également inclus dans le Cadre de résultats du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA) 2015-2025.

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'agriculture reste sous-financée en raison des forts risques associés au secteur. Les PPP peuvent-ils donc favoriser le lancement des investissements ? Beaucoup de pays africains le pensent. Dans cette section, nous étudions deux exemples : le Système de partage des risques incitatif nigérian (NIRSAL) et One Acre Fund.

#### 3.1. LE SYSTÈME DE PARTAGE DES RISQUES INCITATIF NIGÉRIAN (NIRSAL)

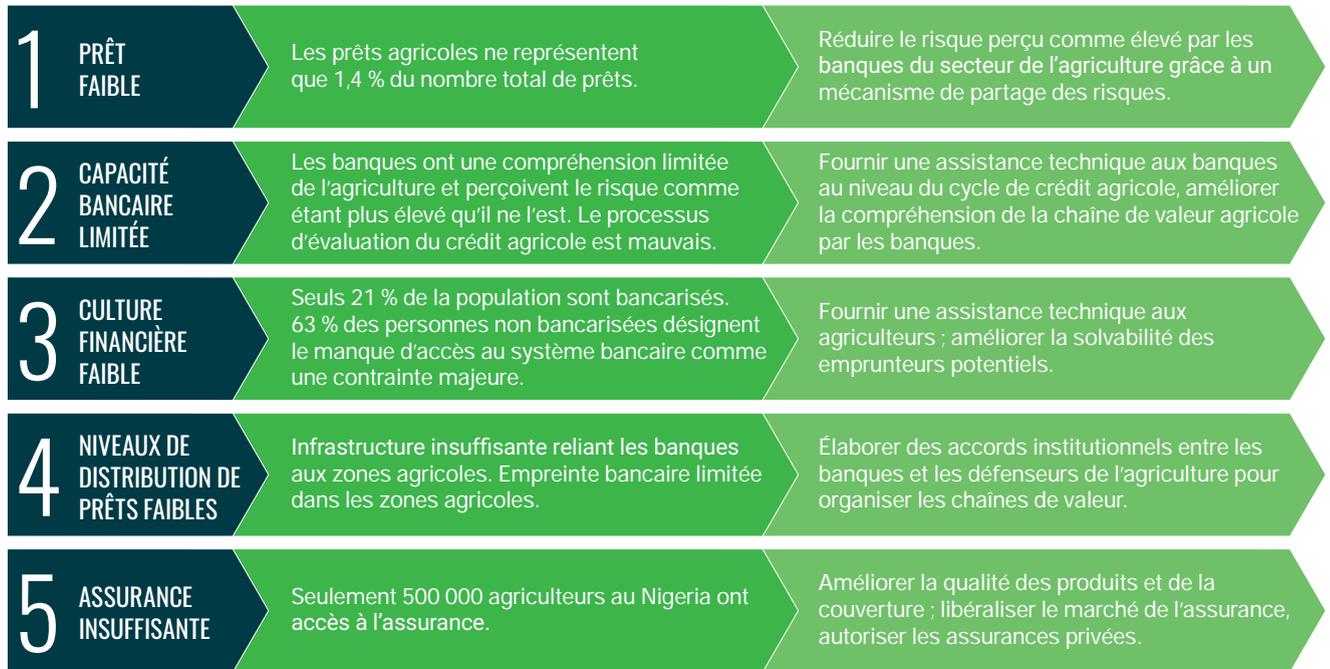
Le Système de partage des risques incitatif nigérian (NIRSAL) a été créé en 2011 et repris en 2013 par la Banque centrale du Nigeria (BCN) sous la forme d'une initiative public-privé de 500 millions de dollars américains pour encourager les banques à prêter aux chaînes de valeur agricoles grâce à de fortes incitations et une assistance technique. Le NIRSAL entend s'attaquer aux causes des niveaux de financement faibles dans le secteur agricole, y compris le manque de compréhension du secteur, les risques élevés perçus, les processus/procédures complexes d'évaluation de crédit et les coûts de transaction élevés.

Les 500 millions de dollars américains du NIRSAL couvrent cinq piliers qui visent à atténuer le risque lié au prêt agricole et à réduire le coût des prêts pour les banques. Ces piliers sont : le Partage des risques, l'Assistance technique, l'Assurance, la Notation et le Mécanisme d'incitation. Pour le pilier Partage des risques, un système de garantie de crédit de 300 millions de dollars américains prévoit de fournir des garanties du risque de crédit (GRC) couvrant l'intégralité des chaînes de valeur agricoles. L'objectif est d'atténuer les risques que rencontrent les institutions financières et ainsi de les inciter à prêter davantage aux acteurs du secteur agricole.

Les GRC s'articulent en six catégories, chacune avec une garantie spécifique sur la valeur nominale des prêts :

- Catégorie 1 : petits exploitants et coopératives, avec une GRC de 75 % ;
- Catégorie 2 : mécanisation, avec une GRC de 75 % ;
- Catégorie 3 : transformateurs, avec une GRC de 50 % ;
- Catégorie 4 : exploitations agricoles commerciales intégrées, avec une GRC de 30 % ;
- Catégorie 5 : logistique, avec une GRC de 30 % ;
- Catégorie 6 : négociants agricoles et fournisseurs d'intrants, avec une GRC de 30 %.

**FIGURE 3** | NIRSAL ATTÉNUÉ LE RISQUE DES CHÂÎNES DE VALEUR DU FINANCEMENT AGRICOLE



L'objectif du NIRSAL s'inscrit dans la Catégorie 1 pour bénéficier d'au moins 50 % des fonds totaux du GRC. Depuis 2019, les principaux bénéficiaires du GRC (plus de 200 millions de dollars américains avec 650 débiteurs) appartiennent à la Catégorie 4, ce qui explique également le taux actuel standard de 0,01 % sur les prêts. Les acteurs de la Catégorie 4 se taillent la part du lion, car l'émission de GRC est en grande partie pilotée par les établissements de crédit (banques commerciales). Ces banques préfèrent la Catégorie 4 (agriculteurs commerciaux), car ils possèdent déjà un profil de risque plus faible et plus facile à évaluer. Les institutions de microfinance qui travaillent habituellement avec de petites exploitations agricoles doivent encore être constituées.

Des efforts sont entrepris pour remédier à la situation afin que le portefeuille évolue pour refléter davantage de débiteurs de Catégorie 1. Ils se traduisent par des dispositifs tels que le Programme de remise sur les intérêts de la Banque centrale du Nigeria. Ce programme garantit aux agriculteurs une remise de 40 % sur le volet



Petit exploitant, Rwanda

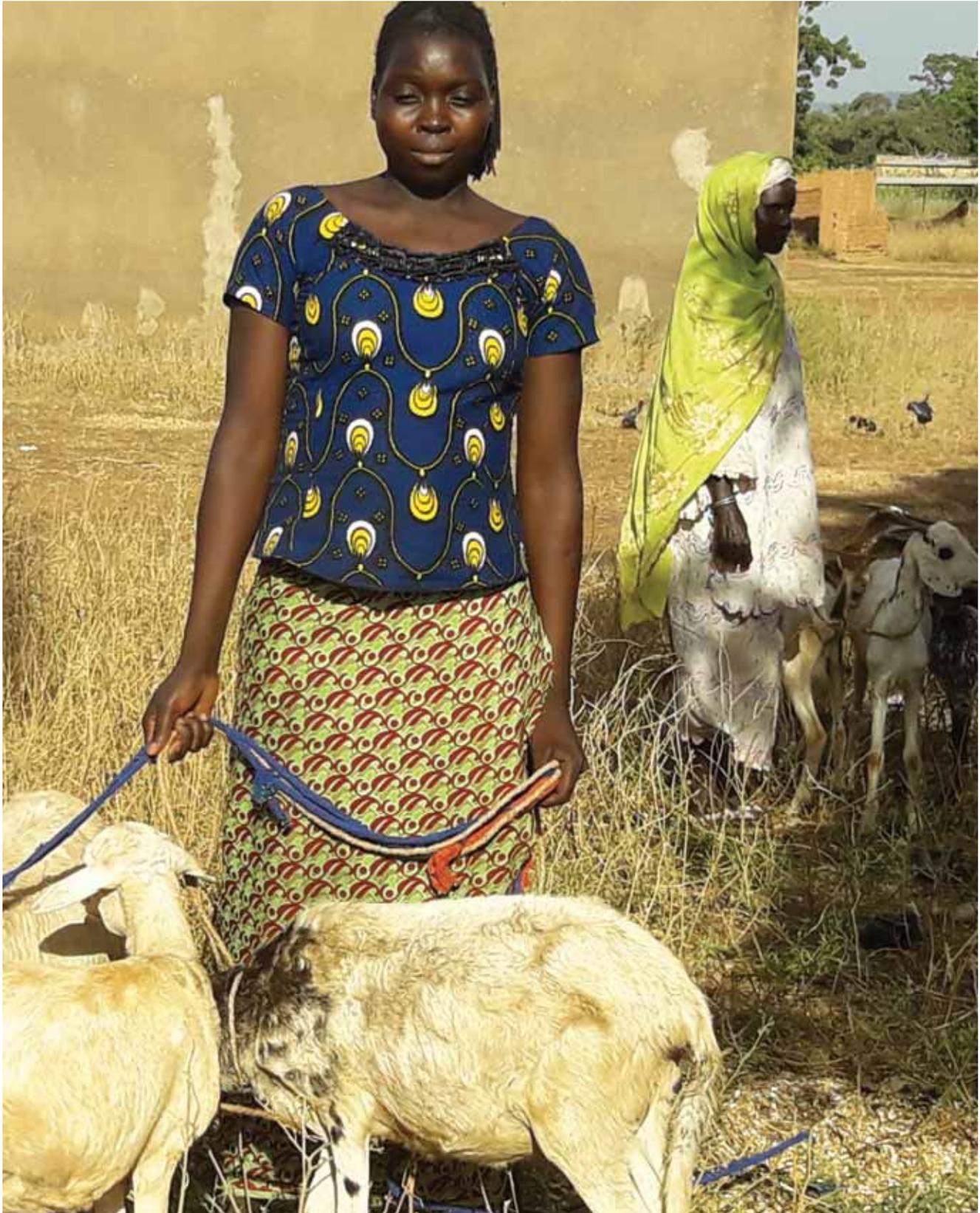
intérêt de tous les prêts remboursés à échéance, réduisant ainsi le taux d'emprunt réel pour les agriculteurs. Pour les petits exploitants éligibles, le montant de la remise sur intérêts est versé sur le compte du créancier chaque trimestre.

**LE NIRSAL A ÉTÉ LANCÉ EN 2011 ET REPRIS  
EN 2013 PAR LA BANQUE CENTRALE DU NIGERIA, (BCN)  
SOUS LA FORME D'UNE INITIATIVE PUBLIC-PRIVÉ DE**

**500** MILLIONS DE \$ US.

### 3.2. REGROUPEMENT D'ASSURANCES POUR ACCROÎTRE L'ADOPTION : ONE ACRE FUND AU RWANDA

L'assurance est un produit difficile à offrir aux petits exploitants à grande échelle. La distribution, au même titre que la demande, est un vrai défi, car l'assurance peut être un produit relativement méconnu sans gains immédiats évidents pour les agriculteurs ayant un revenu disponible limité. Regrouper une assurance avec d'autres produits que les petits exploitants connaissent déjà peut aider à relever ces défis.



Petit exploitant se réapprovisionnant après la sécheresse de 2012, Burkina Faso

Ce dispositif a déjà été mis en œuvre au Rwanda, où les assureurs et réassureurs trouvaient que les volumes étaient trop faibles pour garantir des ressources d'investissement dans le développement du marché. Sonarwa, l'un des deux assureurs locaux qui pilotaient l'assurance agricole en 2011 a quitté le marché en 2013. Soras, un autre fournisseur d'assurance local, demeure actif au Rwanda, mais n'a élaboré aucune politique en 2017. UAP Old Mutual a pénétré le marché en 2015 et a proposé une assurance agricole en 2015 et 2016, mais n'a également élaboré aucune politique en 2017. Dans les deux cas, cela s'explique par une demande faible.

One Acre Fund, une organisation à but non lucratif, a pu pénétrer le marché pour aider à combler le déficit grâce à son modèle d'offre de services groupés visant à améliorer la productivité des petits exploitants et leur capacité à dégager un revenu de leurs cultures. Cette offre groupée inclut un crédit pour des semences et des engrais, une assurance, une assistance technique et une facilitation de marché.

L'organisation One Acre Fund s'est associée à des acteurs de grande envergure à la fois dans les secteurs publics et privés pour proposer ces produits de crédit, d'intrant et d'assurance, et pour étendre davantage son impact en partageant les meilleures pratiques avec ces autres acteurs, y compris le gouvernement. Par exemple, elle s'est associée à deux entreprises du secteur privé au Rwanda – Agro Processing Industries et Western Seed Company – pour lancer la production de grains de maïs hybrides cultivés localement au Rwanda. One Acre Fund a également participé à l'élaboration de politiques agricoles au Rwanda à travers son implication dans le Groupe de travail du secteur agricole du gouvernement, et s'est associée au ministère de l'Agriculture rwandais (MINAGRI) pour fournir des formations et des outils pour le propre réseau de vulgarisation de l'agriculture du gouvernement. Cette coopération tire parti de la force de rayonnement du gouvernement pour diffuser les bonnes pratiques identifiées par One Acre Fund.

L'organisation compte aujourd'hui 275 000 agriculteurs bénéficiaires au Rwanda et a levé, sur la période 2012-2016, plus de 15 millions de dollars américains de financement. Elle estime que ses clients augmentent leur productivité d'environ 30 % et leurs revenus de 50 % grâce au programme qui combine une assurance avec des marchés d'intrants-extrants et des services de vulgarisation.

#### 4. RENFORCER LA RÉSILIENCE POUR ATTÉNUER LES RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE : DONNÉES DU BURKINA FASO ET DU MALI

Comme l'ont montré les sections précédentes, les instruments financiers jouent un rôle croissant et décisif dans l'atténuation des risques agricoles pour les petits exploitants et peuvent être déployés sous de multiples formes à différents niveaux économiques. Leur potentiel reste sous-exploité dans de nombreux pays. Cette tendance pourrait toutefois changer si

les programmes d'assurance sont considérés comme partie intégrante d'un ensemble de mesures visant à atténuer les risques agricoles. Les produits financiers tels que l'assurance ne doivent pas se substituer à d'autres mesures de renforcement de la résilience ni détourner l'attention des autres solutions de réduction des risques telles que l'adaptation agricole, la diversification des moyens de subsistance ou les systèmes de protection sociale. Le changement climatique fait planer une menace importante sur les moyens de subsistance des petits exploitants et sur la stabilité des chaînes de valeur dans leur ensemble. Pour atténuer cette menace, il est essentiel de renforcer la résilience des systèmes de production, et ce, de bien des façons. En principe, il faut faciliter l'accès aux innovations pour permettre aux communautés vulnérables d'adapter et de réduire les pertes liées au changement climatique et aux événements associés.

À cette fin, la BID et d'autres organismes de développement internationaux ont investi dans une initiative régionale entre 2012 et 2017 sur le thème du « Renforcement de la résilience face à l'insécurité alimentaire récurrente au Sahel ». Le programme quinquennal couvrait sept pays : le Burkina Faso, le Tchad, La Gambie, le Mali, la Mauritanie, le Niger et le Sénégal.

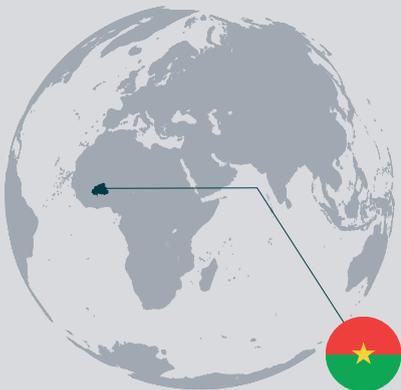
Le programme a adopté une approche à trois volets pour renforcer la résilience au changement climatique. Ces trois volets portaient sur :

- La diversification de la base d'actifs de production pour minimiser le risque de dépendance aux entreprises limitées ;
- L'augmentation de la production et de la productivité des cultures (y compris les cultures arboricoles) et de l'élevage (y compris les poissons) pour créer un rempart contre l'insécurité alimentaire en cas d'adversité, et des surplus pour générer des revenus ;
- Le renforcement de la capacité des institutions régionales et nationales pour intégrer la résilience et améliorer la préparation à la gestion de l'insécurité alimentaire en cas de sécheresses.

Ce dernier volet inclut plusieurs fonctions institutionnelles : l'accès à des marchés rémunérateurs en créant des partenariats public-privé solides ; la fourniture de services de vulgarisation qui tiennent compte de l'égalité des sexes ; l'amélioration de l'accès à des offres de crédit abordables ; l'extension de la couverture et l'amélioration de l'état des routes d'accès aux zones rurales ; et l'amélioration des prévisions météorologiques pour faciliter une meilleure prise de décision. Cela inclut également des efforts pour développer un environnement qui aide les agriculteurs, les éleveurs et les investissements du secteur privé à renforcer la résilience.

Les études de cas suivantes au Burkina Faso et au Mali (deux pays membres de la BID) témoignent de la réussite des projets déployés dans le cadre de ce programme général pour créer une résistance au changement climatique pour les petits exploitants, et mettent en lumière les défis, les solutions et les résultats marquants. L'étude de cas au Burkina Faso s'intéresse à la résilience des petits systèmes d'élevage, alors que l'étude de cas au Mali relate l'introduction et l'extension du programme Seeds of Hope.

### ÉTUDE DE CAS 3 | RÉHABILITATION DES PETITS RUMINANTS ET SYSTÈME DE GESTION DE LA NOURRITURE ET DU FOURRAGE AU BURKINA FASO



En 2011, la région sahélienne de l'Afrique de l'Ouest a subi une sécheresse dévastatrice. Des pays de la région ont enregistré un important déclin de la production de grains, exposant près de 13 millions de personnes directement au risque d'insécurité alimentaire. Une grave pénurie de fourrage a également conduit au déplacement précoce du bétail et des éleveurs, ainsi qu'à des changements dans les corridors d'élevage utilisés, causant non seulement des pertes de bétail, mais aussi un accroissement des tensions entre les éleveurs et les communautés d'agriculteurs.

En coordination avec ses pays membres, la BID et ses partenaires techniques ont déployé un programme régional conçu pour avoir un impact durable et transformateur sur le problème de sécheresse, source d'insécurité alimentaire permanente (BID, 2018). Le programme s'intéressait particulièrement à la réhabilitation des moyens de subsistance des populations rurales qui avaient perdu leurs moyens de production à cause des sécheresses récurrentes.

Le Burkina Faso était l'un des sept pays qui ont bénéficié du programme. Dans ce pays, les petits ruminants (moutons et chèvres) constituaient un point de départ approprié pour la reconstitution du cheptel grâce à leur capacité de reproduction rapide. Les bénéficiaires ont reçu du bétail, mais à une seule condition : une fois qu'ils avaient atteint le stock minimal de reproduction de quatre têtes de petits



Association d'agricultrices bénéficiant d'une installation de stockage collective (« warrantage »), Burkina Faso

PRÈS DE  
**11 000**  
AGRICULTEURS ONT BÉNÉFICIÉ DU PROGRAMME, DONT PLUS DE 40 % ÉTAIENT DES FEMMES.

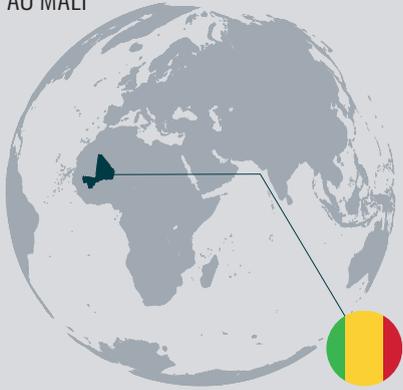
ruminants, ils devaient transférer l'un d'eux au foyer bénéficiaire suivant sur la liste d'attente. Cette stratégie reposait sur la solidarité et la confiance des agriculteurs. Bien qu'elle ait nécessité une supervision étroite, elle a été respectée par les foyers car elle reflétait des normes et des valeurs traditionnelles. D'autres mesures de soutien ont été mises en place parmi lesquelles l'amélioration des races, et des systèmes d'alimentation et de santé. Près de 11 000 agriculteurs ont bénéficié du programme, dont plus de 40 % étaient des femmes.

Le programme de réhabilitation des petits ruminants était assorti d'un programme de gestion de la nourriture et du fourrage pour renforcer la résilience. Un approvisionnement

fiable en fourrage et en nourriture constitue un enjeu majeur de l'élevage pour les petits exploitants. Les résidus de culture sont généralement utilisés, le programme a donc introduit de nouvelles variétés de niébé à fort rendement (une culture de légumineuses résistante à la sécheresse). Ces variétés procurent à la fois un grain nourrissant et un feuillage abondant, qui en font une bonne source de nourriture pour le bétail. Il existe également une demande locale forte pour ces deux produits.

L'accès aux marchés était en fait un aspect essentiel du développement durable dans le cadre du programme. Par exemple, des associations paysannes ont bénéficié d'une aide pour investir dans des installations de stockage. Ces infrastructures ont permis aux agriculteurs de rassembler leurs produits et de les commercialiser collectivement, bénéficiant ainsi d'économies d'échelle. Le programme a également intégré des prestataires privés de la microfinance pour proposer des crédits aux agriculteurs. Cela leur a permis d'accéder à des intrants et de retarder la vente du bétail et du niébé lorsque les prix étaient bas. Grâce à de meilleurs rendements de niébé et à un bétail productif, les agriculteurs ont aussi pu diversifier leurs moyens de subsistance en investissant dans d'autres activités génératrices de revenus.

#### ÉTUDE DE CAS 4 | PRODUCTION D'ARACHIDES RÉSISTANTE AU CLIMAT AU MALI



Le changement climatique a eu un lourd impact sur les rendements d'arachide, une culture vivrière commerciale importante au Mali et dans d'autres pays d'Afrique. Selon les estimations, les sécheresses ont fait chuter les rendements d'arachide de 38 % ces dernières années. Ce phénomène a souvent entraîné l'épuisement des stocks de graines locaux, car les familles d'agriculteurs démunies ont utilisé les graines pour se nourrir. Il a également encouragé de nombreux agriculteurs à abandonner la production d'arachide en faveur de cultures telles que le coton et le riz. La culture d'arachide améliore la fertilité des sols et il est d'usage de l'alterner avec d'autres cultures ou de pratiquer la culture mixte. Sa perte a donc entraîné une dégradation des sols qui servent de base aux agriculteurs pour produire d'autres cultures.

Pour résoudre ces problèmes, le gouvernement du Mali s'est associé à des organisations de recherche et de développement pour introduire et étendre le programme Seeds of Hope. Lancé en 2016 et financé par l'initiative Feed the Future de l'USAID, le programme concernait également la culture du maïs, elle aussi touchée par la sécheresse. L'un des partenaires techniques du programme était l'Institut international de recherche sur les cultures des zones tropicales semi-arides (ICRISAT) qui, aux côtés de l'Institut national de recherche agricole du Mali, a mis au point des variétés de culture à fort rendement, résistantes aux maladies et à la sécheresse. Ces variétés étaient appréciées, mais n'atteignaient pas les agriculteurs avec une portée suffisante. Un partenariat avec le Centre Technique

de Coopération Agricole et Rurale (CTA), une institution conjointe de l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP), et les États membres de l'Union européenne (UE) a fait la différence.

Le point d'entrée était relativement simple : les foires aux semences. Ces foires étaient organisées dans les grandes régions de production d'arachide du pays, particulièrement Sikasso et Kaye, et visaient différents objectifs. Elles ont sensibilisé les agriculteurs aux semences résistantes à la sécheresse et diffusé des connaissances sur la façon de s'adapter au changement climatique. Elles ont aussi permis de distribuer de petits paquets (200 g) de graines améliorées aux agriculteurs pour les sensibiliser à ces sources et variétés de semences alternatives. Les foires ont également mis en place un forum pour permettre aux chercheurs, agriculteurs et experts en semences d'échanger leurs connaissances sur les systèmes de production de semences, et ont créé des liens entre les agriculteurs, les équipes de vulgarisation, les chercheurs et les négociants agricoles sur les systèmes de semences durables afin de faciliter la résilience climatique des agriculteurs.



Arachides fraîchement récoltées, Mali

Outre les semences, les agriculteurs ont reçu des dépliants avec les informations de base sur les variétés d'arachides améliorées et des brochures sur la production d'arachides et la gestion de l'aflatoxine. Les documents ont été pensés pour être à la fois une aide à l'apprentissage et une source de référence pratique pour les acteurs impliqués dans la production et la consommation d'arachides.

Les résultats du programme Seeds of Hope ont été extraordinaires. Les agriculteurs ont rapidement adopté les variétés (90 % de ceux qui ont reçu les petits paquets de graines résistantes à la sécheresse les ont plantés dans leurs champs). L'adoption a été favorisée dans une certaine mesure par l'engagement d'une société locale de semences, Faso Kaba. Une ONG locale, GRADECOM, a également joué un rôle majeur dans la popularisation des variétés améliorées. Les agriculteurs qui ont planté les variétés d'arachides améliorées ont observé une nette augmentation de leur revenu et une amélioration des conditions sanitaires et nutritionnelles. Des entreprises agroalimentaires locales ont aussi émergé et ont développé des produits de consommation à valeur ajoutée. De nombreux emplois ont été créés durant le processus.

Ce programme a permis de tirer deux enseignements importants. Premièrement, l'investissement dans la science, les technologies et les innovations est fondamental pour l'élaboration de mesures d'adaptation visant à atténuer le risque agricole face au changement climatique. Avant l'introduction de variétés améliorées dans le programme Seeds of Hope, l'industrie de l'arachide était sur le point de s'effondrer. Deuxièmement, des efforts de recherche doivent être déployés main dans la main avec les activités de distribution et de sensibilisation. Il n'est pas forcément nécessaire de réinventer la roue : les foires aux semences n'ont rien de nouveau, mais elles fonctionnent. Néanmoins, la mise à l'échelle et l'adaptation des innovations pour répondre aux besoins spécifiques des agriculteurs et des entreprises agroalimentaires dans différentes régions exigent d'intégrer un grand nombre de parties prenantes, y compris le secteur privé. Comme ce programme l'a démontré, les foires aux semences peuvent être une plateforme efficace pour susciter rapidement un engagement.

## 5. ENSEIGNEMENTS RETENUS

- À travers des initiatives pilotes, l'assurance agricole a démontré son potentiel à lever des investissements plus importants dans le secteur agricole. Étendre la portée des produits de l'assurance agricole nécessite des canaux de distribution inclusifs et solides, ainsi qu'un renforcement des capacités dans le secteur des assurances.
- Compte tenu de la fréquence et de l'intensité accrues des phénomènes météorologiques extrêmes, les pays sujets aux catastrophes peuvent profiter de l'adoption de mécanismes souverains d'assurance sur les risques liés aux catastrophes naturelles pour utiliser eux-mêmes des ressources techniques et financières lorsque nécessaire. S'agissant d'un mécanisme relativement nouveau, le défi pour de nombreux pays réside donc dans la volonté politique d'allouer des primes d'assurance à partir des budgets nationaux, notamment en l'absence de culture de l'assurance et face à d'autres priorités de développement conflictuelles.
- Les produits d'assurance indicielle spécialisés destinés aux petits exploitants ou aux éleveurs, tels que l'assurance takaful, sont bien placés pour réduire les risques de sécheresse dans les régions arides et semi-arides. Cependant, il est important d'avoir des mécanismes pour garantir que les indemnités perçues préservent bien l'élevage pastoral.
- Regrouper une assurance avec d'autres intrants tels que le crédit, les semences, les engrais et la formation, est un moyen efficace de diffuser diverses mesures d'atténuation du risque auprès des petits exploitants. La transposition à grande échelle de ces dispositifs d'assurance nécessitera l'adhésion d'un plus grand nombre d'acteurs du secteur public et privé. Les établissements de financement du développement tels que la BID sont indispensables pour fournir des ressources financières et un leadership en vue de soutenir des programmes de résilience agricole durable et intégrée, mais s'associer aux bons partenaires de développement technique est essentiel pour garantir un impact.

## 6. CONCLUSION

Des niveaux faibles de résilience climatique et l'absence de mécanismes de gestion du risque adaptés emprisonnent les petits exploitants dans une activité économique à faible risque et faible rendement. L'atténuation des risques agricoles doit être une priorité de développement pour que les petits exploitants affichent la confiance et la capacité nécessaires pour investir dans leur productivité et participer à la pérennité des chaînes de valeur.

Ce chapitre a examiné dans quelle mesure les différentes formes d'assurance ont un rôle à jouer dans la rupture du cercle vicieux décrit plus haut. Étendre ces interventions à des pays en développement à forte vocation agricole est un défi qui implique d'éliminer de nombreux obstacles, y compris l'accès à des données météorologiques et agricoles de grande qualité, une capacité technique limitée, des volumes de primes faibles et des environnements défavorables. Il est aussi fondamental que les responsables politiques adoptent une vue élargie du risque et s'attaquent à d'autres enjeux fondamentaux tels que l'adaptation de l'agriculture et la diversification de l'élevage, plutôt que de voir les mécanismes financiers comme un remède miracle. Comme l'illustrent certaines des études de cas, des interventions bien structurées qui prennent en compte cet aspect ont la capacité d'initier un changement transformateur.



Vente de poissons, Malawi. L'accroissement de la production et de la productivité de l'élevage diversifié créera un rempart contre l'insécurité alimentaire

## REFERENCES

### AGRA. (2018).

*Africa Agriculture Status Report: Catalyzing Government Capacity to Drive Agricultural Transformation (Numéro 6)*. Nairobi : Alliance pour une révolution verte en Afrique.

### AfDB. (2018).

*African Economic Outlook*. Abidjan : Banque africaine de développement.

### Beekman, G. et Meijerink, G. (2010).

*Reducing food price variability in sub-Saharan Africa*. Rapport de LEI 2010-028. Wageningen : LEI Wageningen UR.

### FAO. (2017).

The impact of disasters on agriculture: addressing the information gap. Rome.

### Greatrex, H., Hansen, J., Garvin, S., Diro, R., Blakeley, S., Le Guen, M., Rao, K., Osgood, D. (2015).

*Scaling up index insurance for smallholder farmers: Recent evidence and insights*. Rapport de CCAFS n° 14. Copenhague, Danemark : Programme de recherche sur le changement climatique, l'agriculture et la sécurité alimentaire (CCAFS) du CGIAR.

### Hazell, P. (2010).

*The Role of Markets for Managing Agricultural Risks in Developing Countries*. In: Otsuka K., Kalirajan K. (eds) *Community, Market and State in Development*. Londres : Palgrave Macmillan.

### BID. (2018).

*Changer pour un meilleur impact – Transformation de l'Agriculture et du Développement rural dans les Pays membres de la BID* Djeddah : Banque islamique de développement.

### Martinez-Diaz, L., Sidner, L. et McClamrock, J. (2019).

*The Future of Disaster Risk Pooling for Developing Countries: Where Do We Go from Here?* Document de travail. Washington, DC : Institut des ressources mondiales. OCDE. (2009). *Gestion des risques dans l'agriculture : une approche holistique*. Paris : Publication de l'OCDE.



## CHAPITRE 6 :

# FINANCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR AGRIQUES INCLUSIVES PILOTÉES PAR LES PETITS EXPLOITANTS

DÉVELOPPEMENT  
RURAL

MICROFINANCE

Altaf A. Gaffar<sup>1</sup> Mouhamadou Kane<sup>2</sup>  
Ghassen Khelifi<sup>3</sup> Khalid Abdelrahman<sup>4</sup>  
Jemal Mahmud<sup>5</sup> Bashir Jama<sup>6</sup>

## MESSAGES CLÉS

- L'engagement du secteur privé dans le cadre d'une approche fondée sur une chaîne de valeur agricole intégrée offre un fort potentiel d'amélioration de l'accès au financement islamique, de création d'emplois et d'autonomisation économique des petits exploitants, y compris les jeunes agriculteurs et les agricultrices.
- La BID a financé le secteur de l'agriculture et du développement rural (ADR) de ses pays membres (PM) à hauteur de 7,5 milliards de \$ US jusqu'en 2018. Des produits de financement islamique, notamment le Salam et la Mourabaha, peuvent être utilisés dans le cadre d'accords d'agriculture contractuelle pour l'inclusion pérenne des petits exploitants dans les chaînes de valeur.
- Le financement islamique en est encore à ses balbutiements dans de nombreux pays membres. Le secteur public peut faciliter sa croissance rapide, particulièrement dans les zones rurales, à travers des programmes de financement public, y compris mais sans s'y limiter la microfinance. Ces programmes doivent être soutenus par le renforcement des capacités institutionnelles, la sensibilisation et l'appui politique.

CHAÎNES DE  
VALEUR

AGRICULTURE

FINANCEMENT  
ISLAMIQUE

<sup>1</sup> Altaf A. Gaffar, Spécialiste en chef de la gestion du portefeuille des opérations, BID

<sup>2</sup> Mouhamadou Kane, Conseiller juridique principal, BID

<sup>3</sup> Ghassen Khelifi, Spécialiste en investissements, BID

<sup>4</sup> Khalid Abdelrahman, Spécialiste en chef des infrastructures rurales, BID

<sup>5</sup> Jemal Mahmud, Responsable de l'équipe Opérations (Développement rural), BID

<sup>6</sup> Bashir Jama, Spécialiste principal en sécurité alimentaire, BID

# CHAPITRE 6 : FINANCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES INCLUSIVES PILOTÉES PAR LES PETITS EXPLOITANTS

## INTRODUCTION

La réalisation des ODD à l'horizon 2030 nécessite l'extension du financement à tous les secteurs du développement économique. Le financement islamique affiche un remarquable potentiel pour répondre aux besoins de nombreux pays et son application gagne rapidement du terrain. En tant que système basé sur les actifs, il relie la finance à l'économie réelle et agit de façon équitable et transparente. Le financement islamique peut donc généralement être déployé dans le secteur de l'agriculture et du développement rural (ADR) de façon à déclencher un effet multiplicateur sur la croissance économique qui inclut les zones rurales et s'étend bien au-delà. Ceci vaut particulièrement quand une approche de chaîne de valeur est déployée, étant donné son potentiel à intégrer des parties prenantes capables de piloter des processus compétitifs et efficaces. Toutefois, dans de nombreux pays, les agriculteurs et d'autres acteurs du secteur privé le long de la chaîne de valeur bénéficieraient d'investissements plus conséquents du secteur public pour relever les principaux défis qui limitent la capacité des chaînes de valeur à garantir la croissance et l'inclusion.

Pour cette raison, la BID s'attache à faciliter le financement de projets liés au secteur de l'ADR de ses pays membres. Un grand nombre de nos pays membres (26 sur 57) sont classés comme étant les pays les moins avancés (PMA) et l'agriculture constitue un aspect vital de leurs économies. Même dans les pays membres à revenu intermédiaire et à haut revenu, la sécurité alimentaire demeure un véritable enjeu. Pour cette raison, le financement de ce secteur reste une priorité.

Le financement public, lorsqu'il est déployé efficacement, peut jouer un rôle de levier stratégique. Ce chapitre met en lumière la croissance des investissements de la BID au fil du temps, avec des avancées significatives réalisées après la crise alimentaire mondiale de 2008. Il souligne également les différences régionales entre les investissements qui sont effectués pour soutenir les pays membres dans leur engagement à réaliser les Objectifs de développement durable (ODD).

Cependant, le secteur de l'ADR requiert plus que des investissements publics. Le secteur privé peut jouer un rôle capital si les contraintes majeures sont éliminées, y compris les infrastructures fragiles et les obstacles de politique. Les besoins en financement doivent également être absorbés en partie par les investissements de colocation avec d'autres partenaires de développement pour créer des synergies et minimiser les doublons. Cet objectif est mieux réalisé avec des programmes qui engagent le secteur privé, car ils participent aussi au financement requis.

L'engagement du secteur privé s'harmonise avec le modèle « Les marchés au service du développement » de la BID en faveur des pays membres, qui s'appuie sur le pilotage du développement à travers la compétitivité des industries, y compris les entreprises agroalimentaires connectées aux marchés mondiaux (BID, 2018b).

Mais encourager l'engagement efficace du secteur privé implique de fournir des politiques favorables et de soutenir le renforcement des capacités. Ceci est essentiel si nous étendons le déploiement et l'adaptation des différents instruments de financement islamique à notre disposition, que ce soit pour éliminer les limites du fonds de roulement ou consolider les actifs des entreprises agroalimentaires.

La Section 1 de ce chapitre décrit brièvement les principaux instruments de financement islamique déployés par la BID et ses partenaires dans différents programmes. La Section 2 offre un aperçu des activités de financement du secteur de l'ADR de la BID. Dans la section 3, des études de cas présentent certaines approches pouvant être utilisées pour adapter les instruments de financement islamique au cadre des projets de développement des secteurs de l'ADR financés publiquement. Dans la section 4, nous étudierons l'application des modes de financement islamique dans le cadre de l'agriculture contractuelle et présenterons les aspects juridiques des modes utilisés par rapport aux systèmes de financement conventionnel. Au terme de ce chapitre, nous exposerons les enseignements tirés de ces études de cas et certaines conclusions.

## 1. MODES DE FINANCEMENT ISLAMIQUE

Les instruments de financement islamique sont généralement classifiés en deux catégories : la vente et les partenariats. La vente génère de la dette alors que les partenariats sont des modes de financement équitables. Les sous-sections suivantes présentent les caractéristiques clés de chacun de ces deux instruments et les besoins agricoles spécifiques que chacun peut financer.

Tous les instruments de la finance islamique exposés dans le Tableau 1 sont pertinents pour le financement des activités agricoles. Toutefois, le contrat Salam est celui qui se rapproche le plus d'un contrat de production agricole conventionnel dans le sens où les deux permettent d'acquérir des biens agricoles qui seront livrés dans le futur.

La BID a déployé ces instruments de la finance islamique pour offrir une aide au développement à ses pays membres et aux communautés des pays non membres. La finance islamique a

UN GRAND NOMBRE DE NOS PAYS MEMBRES

(26 sur 57)

SONT CLASSÉS COMME ÉTANT LES PAYS LES MOINS AVANCÉS (PMA) ET L'AGRICULTURE CONSTITUE UN ASPECT VITAL DE LEURS ÉCONOMIES.

**TABLEAU 1 | INSTRUMENTS POUR LE FONDS DE ROULEMENT (SAUF LES MODES DE PARTAGE DES RISQUES)**

Instrument	Caractéristiques	Utilité pour les agriculteurs
<b>Salam</b>	Forme de vente où le propriétaire des biens à livrer dans le futur s'engage à vendre les mêmes biens à un acheteur contre le paiement intégral du prix de vente à l'avance (avant la livraison).	Peut répondre aux besoins en fonds de roulement des agriculteurs, y compris les coûts et frais d'exploitation et d'entretien.
<b>Mourabaha</b>	Forme de vente où le propriétaire des biens accepte de vendre les mêmes biens à un acheteur (au prix + bénéfice) en révélant les coûts des biens. Les biens doivent déjà exister et le vendeur doit les avoir en sa possession. Le paiement du prix de vente peut s'effectuer en espèces ou en différé.	Permet aux agriculteurs d'acquérir des biens ou des actifs nécessaires pour mener leurs activités de production.
<b>Musawamah</b>	Similaire à la Mourabaha, sauf que le vendeur n'est pas tenu de révéler les coûts engagés pour l'acquisition des biens/ actifs vendus.	Permet aux agriculteurs d'acquérir des biens ou des actifs dont le coût est difficile à déterminer.
<b>Muzara'a</b>	Forme de partenariat (métayage) où une partie présente une terre à cultiver et à entretenir à l'autre partie en échange d'une part de la récolte définie d'un commun accord.	Permet aux agriculteurs qui ne possèdent pas de terre de continuer à mener différents types d'activités agricoles productives.
<b>Moudaraba limitée</b>	Accord de partage des bénéfices et des pertes pour le financement des entreprises avec des conditions restreintes.	Comme la Moucharaka décroissante (voir ci-après), ce mode peut être utilisé pour la plupart des besoins financiers. Il s'agit d'un accord dans lequel une partie (rab-al-maal) apporte le capital et l'autre (mudarib - entrepreneur) gère l'investissement. Le partage des bénéfices est convenu d'un commun accord entre les parties.

**TABLEAU 2 | INSTRUMENTS DE FINANCEMENT À TERME**

Instrument	Caractéristiques	Utilité pour les agriculteurs
<b>Ijara</b>	Contrat en vertu duquel un propriétaire de biens/actifs accepte, en tant que bailleur, de prêter les mêmes biens à une autre partie contre le paiement d'un loyer.	Permet aux agriculteurs de louer plutôt que d'acheter des biens/actifs dont ils ont besoin pour leurs activités agricoles, notamment si ce dont ils ont besoin est un financement à long terme.
<b>Service Ijara</b>	Contrat en vertu duquel une partie, agissant en qualité de prestataire de services, entreprend à la demande de l'autre partie de vendre certains services à cette partie contre le paiement d'un prix de vente.	Permet aux agriculteurs de vendre leur expertise/services aux acteurs du marché qui n'ont pas l'expertise ou l'infrastructure pour produire des denrées agricoles.
<b>Istisna</b>	Forme de contrat en vertu duquel une partie commande à une autre partie la construction de certains biens physiques sous réserve du droit de la seconde partie d'acheter les mêmes biens contre le paiement d'un prix de vente.	Permet aux agriculteurs d'acquérir des biens physiques tout en bénéficiant d'un financement sur le long terme.
<b>Moucharaka décroissante</b>	Une variante de la Moucharaka en vertu de laquelle un partenaire achète la part de l'autre partenaire dans l'entreprise/le partenariat établi.	Permet aux agriculteurs de posséder un bien pour lequel ils n'ont pas les moyens de payer le prix total. Bien que l'acquisition de biens soit initialement fondée sur une entreprise commune, un agriculteur finit par posséder la totalité des biens en achetant les parts de l'autre partenaire pendant une certaine période.

Source : BID, 2014

vocation à partager les risques avec les bénéficiaires et à fournir des biens opérationnels de grande qualité qui peuvent fonctionner de manière efficace et pérenne pour réaliser leur objectif. Ces produits ne sont pas directement disponibles sur le marché, le vendeur (dans ce cas, la BID) doit donc s'assurer que la conception et les spécifications éliminent toute incertitude (« gharar »). Le mode de financement par vente à tempérament Istisna'a a été

massivement utilisé par la BID pour financer les opérations des infrastructures agricoles dans les pays membres, y compris les ressources en eau à des fins agricoles. L'approche de financement Salam est largement utilisée par les institutions de la microfinance islamique pour différentes petites entreprises, y compris les petits exploitants. Quelques études de cas sont mises en exergue dans l'ouvrage *Changer pour un meilleur impact* (BID, 2018a).

## 2. SONT CLASSÉS COMME ÉTANT LES PAYS LES MOINS AVANCÉS (PMA) ET L'AGRICULTURE CONSTITUE UN ASPECT VITAL DE LEURS ÉCONOMIES.

L'engagement de la BID pour faciliter le financement du secteur agricole remonte aux tout premiers jours de l'institution, avec l'approbation des premiers projets en 1977, la deuxième année d'activité de la banque. Jusqu'à fin 2019, la BID a approuvé des projets dans ce secteur pour un montant total de 15 702 86 millions de dollars américains, l'équivalent de 12 % des approbations totales réalisées par la banque depuis sa création.

La BID est intervenue dans les activités de financement et de renforcement des capacités au niveau des projets pour le secteur agricole.

Comme l'illustre la Figure 1, la majorité des approbations pour le secteur agricole a eu lieu entre 2010 et 2019. Cela s'explique par l'intérêt accru de la banque pour l'agriculture après la crise alimentaire mondiale de 2008. En fait, les approbations réalisées après 2008 représentent plus de 75 % du total des investissements dans le secteur de l'ADR.

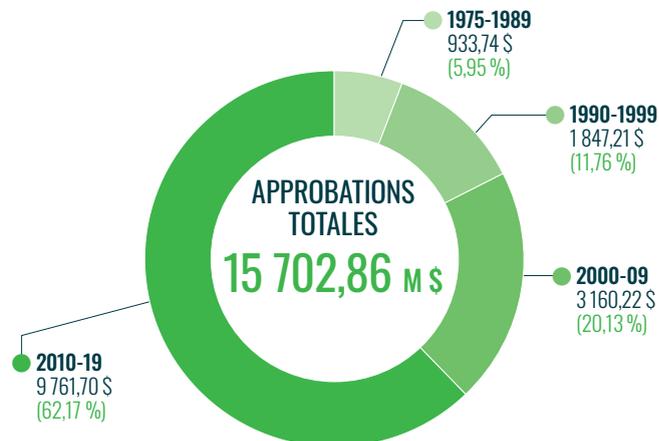
En réponse à la crise de 2008, la BID a lancé le Programme spécial de déclaration de Djeddah pour l'agriculture, qui a bénéficié d'une enveloppe totale de 2,5 milliards de dollars américains destinée aux projets agricoles. De plus en plus d'éléments de preuve (bien qu'encore limités) montrent que les projets menés dans le cadre de ce programme ont eu un fort impact sur le développement du secteur de l'ADR dans les pays membres (BID, 2015).

Le **Programme spécial de déclaration de Djeddah pour l'agriculture** a fourni aux pays membres (PM) un éventail d'investissements destiné à l'agriculture : des subventions, des financements de la BID à des conditions avantageuses spéciales, des financements pour le secteur privé, des financements commerciaux et des financements fondés sur des garanties. L'objectif du programme était d'améliorer la sécurité alimentaire dans les PM et de renforcer leur résilience face aux bouleversements subis pendant la crise de 2008. Le programme a duré trois ans, de 2008 à 2010.

De nombreux pays membres de la BID sont soumis aux pressions climatiques et ont un accès limité aux sources d'eau adéquates. L'agriculture dans la plupart de ces pays est pluviale et donc exposée au risque d'échec des cultures en cas de pluie en deçà des niveaux optimaux ou de sécheresse. De nombreuses régions arides souffrent de stress hydrique et n'ont accès qu'à une eau de mauvaise qualité pour l'agriculture, par exemple une eau à forte teneur en sel qui nécessite une désalinisation coûteuse pour être utilisée pour les cultures.

Pour relever ce défi, en 1999, la banque a créé le Centre international pour l'agriculture biosaline (ICBA) en partenariat avec le gouvernement des Émirats arabes unis. L'ICBA est une composante du travail de renforcement des capacités réalisé par la BID pour le secteur agricole.

**FIGURE 1 | APPROBATIONS PASSÉES DE LA BID POUR LES DÉPENSES AGRICOLES (MILLIONS DE \$ US)**



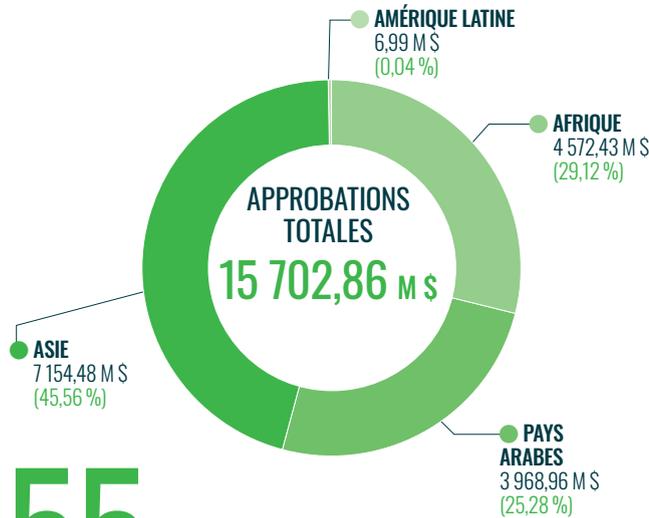
Le **Centre international pour l'agriculture biosaline (ICBA)** est un institut international de recherche à but non lucratif créé par la BID, le Fonds de l'organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEC), le Fonds arabe pour le développement économique et social (FADES) et le gouvernement des Émirats arabes unis (EAU) pour mener une recherche agricole tournée exclusivement vers les environnements marginaux. Le centre a vocation à identifier les cultures et les technologies les mieux adaptées pour les régions touchées par la salinité, la pénurie d'eau et les sécheresses. Depuis la création du centre en 1999, la BID continue de soutenir ses activités et tente d'intégrer ses recherches dans les projets qu'elle finance. Pour plus d'informations sur l'ICBA, rendez-vous sur le site [www.biosaline.org/](http://www.biosaline.org/)

## 2.1 COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE DU FINANCEMENT DE LA BID

Le financement agricole a été proposé à 55 pays membres et la majeure partie de ces approbations (40 %) ont concerné l'Asie et l'Amérique latine, suivies par l'Afrique (35 %) et la région arabe (25 %). La Figure 2 illustre la répartition géographique des approbations.

La Figure 3 va plus loin dans le détail et montre que l'Indonésie fait la course en tête en termes de financement reçu de la banque pour son secteur agricole, suivie par l'Iran et l'Ouzbékistan. Les 10 premiers pays représentent 59 % des approbations financières pour ce secteur. Sur l'ensemble des approbations réalisées, 65 % des projets d'une valeur supérieure à 2,5 milliards de dollars américains sont terminés. Actuellement, 25 % des projets estimés à plus de 4 milliards de dollars américains se situent à différents stades de mise en œuvre. Le microfinancement islamique a été intégré à la plupart des projets développés depuis 2008. Près de 12 % des projets ont été annulés après approbation pour de multiples raisons, y compris des conflits politiques dans certains pays membres.

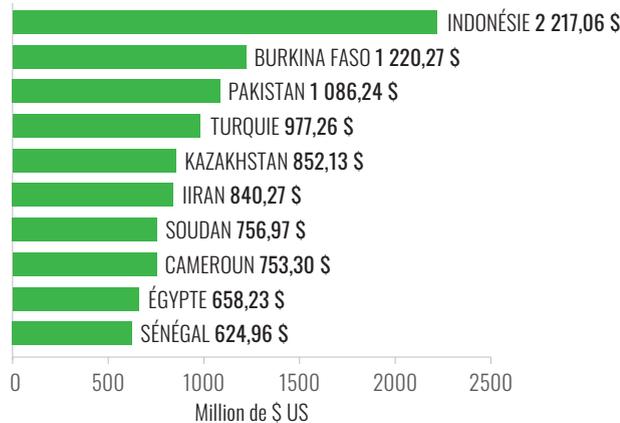
FIGURE 2 | RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



55

PAYS ONT ÉTÉ FINANCÉS

FIGURE 3 | LES 10 PRINCIPAUX BÉNÉFICIAIRES DU FINANCEMENT ISLAMIQUE (MILLIONS DE \$ US) DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL PARMIS LES PAYS MEMBRES



LES APPROBATIONS APRÈS  
2000 REPRÉSENTENT PLUS DE

75%

DU TOTAL DES APPROBATIONS  
POUR L'AGRICULTURE

## 2.2 AVANCEMENT DANS LA RÉALISATION DES ODD

Dans leur ensemble, les investissements de la BID ont fortement contribué au développement du secteur de l'ADR dans les pays membres. Le Tableau 3 ci-après indique les réalisations par rapport aux principaux indicateurs de l'ODD 2 (Faim « zéro » à l'horizon 2030). Les résultats des investissements réalisés ont fourni une base saine pour le développement de chaînes de valeur solides. Par exemple, des installations de stockage dans les zones rurales ont permis aux communautés de conserver leurs produits en vrac en toute sécurité et de minimiser les pertes après récolte, tout en réduisant les coûts de transaction lors de la vente à des acheteurs du secteur privé.

Des investissements publics pour augmenter et améliorer les systèmes d'irrigation ont aussi fait croître la productivité et les surplus commercialisables générés dans les pays membres (BID, 2015). Des installations de microfinance intégrées à plusieurs projets ont aidé certains pays à déployer des programmes en permettant aux petits exploitants et aux groupes de jeunes d'accéder à ces installations. Le Soudan en est un bon exemple : la Banque de Khartoum a été engagée pour gérer un projet financé par la BID afin de structurer et d'administrer un programme de microfinance. Les investissements réalisés à la fois par les agriculteurs et les jeunes dans les chaînes de valeur horticoles périurbaines (certains déployant des technologies contre les gaz à effet de serre) ont généré des opportunités d'emploi significatives et des revenus pour de nombreux participants.

TABLEAU 3 | RÉSULTATS INDICATIFS DES PROJETS FINANCÉS PAR LA BID

NUMÉRO ODD	ODD	INDICATEUR	OBJECTIF PLANIFIÉ	RÉEL
2	FAIM « ZÉRO »	Capacité de stockage de produits agricoles créée ou améliorée (tonnes)	463 500	441 500
		Zone irriguée (hectares)	8 572 914	1 477 577
		Augmentation de la production des cultures (tonnes)	6 215 177	5 828 024
		Augmentation du rendement des cultures (tonnes/hectares)	1-3	2-3
		Augmentation de la production laitière (tonnes)	20 130	3 730
		Augmentation de la production de viande (tonnes)	47 575	23 241
		Ressources en eau développées pour plusieurs usages (m³)	901 743	1 811

Remarque : les données du Tableau 3 sont basées sur 140 projets réalisés entre 1980 et 2019 dans 35 pays membres (Source : base de données de projets de la BID)

La microfinance islamique est intégrée à la plupart des projets d'agriculture et de développement rural de la BID, notamment ceux mis en œuvre après la crise alimentaire mondiale de 2008, car il est reconnu que le manque de financement, qui limite la capacité des agriculteurs à améliorer leurs pratiques et à pleinement s'engager dans les chaînes de valeur, constitue le principal obstacle auquel sont confrontés les petits exploitants. Une évaluation récente (BID, 2017) des interventions de soutien de la microfinance menées par la BID a permis de tirer d'importants enseignements (voir l'Encadré 1). Les enseignements tirés des projets de quatre pays (le Bangladesh, le Burkina Faso, La Gambie et le Sénégal) documentent le développement des projets à venir et la section suivante livre quelques perspectives à ce propos.

#### ENCADRÉ 1 | ENSEIGNEMENTS RETENUS DU PROGRAMME DE SOUTIEN DE LA MICROFINANCE

- Les principes de la finance islamique rendent le financement plus attractif pour les clients potentiels.
- La réussite des régimes de microcrédit en faveur des personnes démunies dépend des augmentations progressives des montants de financement et des échéanciers de remboursement, notamment lorsque la taille moyenne du prêt est petite.
- Des structures de remboursement flexibles et une meilleure sensibilisation aux produits financiers renforcent l'inclusion financière.
- Un cadre législatif en matière de finance islamique doit être en place avant le lancement des projets de microfinance afin de garantir la conformité aux principes de la finance islamique.
- Le renforcement de la capacité des institutions de microfinance doit faciliter l'élaboration d'accords de financement juridiques standard conformes aux principes de la finance islamique.

LA SACCO DES AGRICULTEURS DE KIGARAMA EST DÉTENUE PAR

**2 901** membres

AVEC UNE PARTICIPATION AU CAPITAL SOCIAL DE

**172 800 \$ US**

### 3. PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ POUR L'ACCÈS AU FINANCEMENT : TROIS ÉTUDES DE CAS

#### UGANDA : TIRER PROFIT DES INSTITUTIONS LOCALES POUR ÉTENDRE LE FINANCEMENT ISLAMIQUE

En 2009, le gouvernement de l'Ouganda a reçu un prêt de 10 millions de dollars américains de la BID pour financer le Projet d'amélioration du revenu et de la situation économique en milieu rural (RIEEP). Le projet – mis en œuvre par le Centre de soutien de la microfinance (MSC), une institution quasi-gouvernementale – a été déployé dans tout le pays et entendait soutenir les populations rurales en facilitant l'accès à des services de développement commercial et financier adaptés, durables et abordables. Le financement incluait une subvention de 300 000 dollars américains destinée à renforcer les capacités et offrir un appui technique aux communautés et entreprises agroalimentaires dans les chaînes de valeur ciblées.

Bien que plusieurs modes de financement aient été déployés initialement, les modes de financement Mourabaha et Moudaraba sont devenus les modes les plus utilisés. Le projet a financé 101 initiatives conformes à la charia par l'intermédiaire de 74 institutions clientes composées de coopératives, d'unions, de PME et d'institutions de microfinance. L'une d'entre elles était la Coopérative de crédit et d'épargne des agriculteurs de Kigarama (un type d'entité connu sous le nom de SACCO) située dans la ville de Sheema à l'ouest de l'Ouganda. Cette SACCO spécifique est détenue par 2 901 membres avec une participation au capital social de 172 800 dollars américains.

Après une évaluation de faisabilité détaillée, la SACCO des agriculteurs de Kigarama a reçu 140 000 dollars américains sous forme d'appui micro financier pour permettre aux membres d'acheter des intrants et des équipements, et consolider les actifs agricoles. Ce financement a été structuré comme un contrat Moudaraba illimité, car les fonds étaient destinés à un financement continu en faveur des 2 901 membres du groupe et devaient être utilisés pour l'agriculture et d'autres projets commerciaux conformes à la charia. La SACCO elle-même octroie des prêts à ses membres en utilisant les modes Moudaraba, Mourabaha et Salam.

L'un des agriculteurs membres de la SACCO, qui a eu accès à la microfinance dans le cadre du projet, a utilisé le fonds pour investir dans des installations d'engraissement des veaux, d'irrigation et de biogaz. Cette activité d'agriculture intégrée innovante a continué d'être utilisée par la SACCO comme site de démonstration pour ses autres membres.

Le financement du projet RIEEP par la BID a créé un socle solide pour le secteur de la microfinance islamique en Ouganda et a stimulé la demande pour ses produits. Cependant, cette mise en œuvre s'est heurtée à quelques obstacles, principalement en termes de renforcement des connaissances et compétences, de sélection de client/partenaire et projet, de conformité aux règles et procédures de la charia, et aux systèmes de rapport.



Production laitière de petits exploitants  
rendue possible grâce à un projet de  
microfinancement en Ouganda

Ce projet a permis de tirer deux enseignements importants :

- i) Les institutions quasi-publiques comme MSC peuvent jouer un rôle efficace dans la réduction de la pauvreté en encourageant le financement participatif dans les régions isolées. Le MSC a noué de solides relations avec les SACCO et les PME en tant que mécanisme de promotion du financement participatif. La capacité du MSC à soutenir et étendre le développement inclusif est intéressante pour de nombreuses institutions multilatérales de développement telles que la BID, la Banque mondiale et la BAD.
- ii) Beaucoup considèrent certaines des modalités de financement, notamment Mourabaha (achat et revente avec marge bénéficiaire) et Salam (financement des cultures à terme), comme inadaptées pour la microfinance, car elles sont relativement coûteuses et liées au cycle de production. Toutefois, le MSC est parvenu à mettre au point des instruments divers et appropriés pour fournir à ses SACCO et PME clientes un accès à des fonds d'investissement, qui incluaient les modes de financement Mourabaha et Salam. Cette étude de cas montre l'importance d'adapter les produits de financement aux conditions spécifiques des produits de base ciblés et de leurs chaînes de valeur.

### ÉGYPTE : RENFORCER LES CAPACITÉS DES PETITS EXPLOITANTS DANS LE SECTEUR DE L'ÉLEVAGE

En 2013, la BID a lancé un projet de financement islamique avec le gouvernement d'Égypte pour un Programme d'aide à l'emploi des jeunes (dénommé Programme YES). Exécuté par l'Agence égyptienne chargée du développement des moyennes, petites et très petites entreprises (MSMEDA), le projet entend fournir aux jeunes et aux producteurs à faible revenu une assistance technique, ainsi que des services financiers et non financiers pour les aider à créer des activités génératrices de revenus en utilisant des mécanismes conformes à la charia. Le mode de financement appliqué était un contrat Moudaraba limité de 50 millions de dollars américains

Le secteur de l'élevage était un point d'entrée pratique pour lancer le programme. Le principal partenaire était la société Ard El Kheir (AEK), créée en 2009, qui est un acteur majeur des chaînes de valeur du lait et de la viande en Égypte. AEK a développé un mécanisme efficace pour améliorer la reproduction des buffles égyptiens à travers une insémination artificielle plus efficace et l'adoption de meilleures pratiques. Elle a également créé une académie pour partager son expertise de l'engraissement des veaux et de la production de lait et de viande avec les petits producteurs de bétail.

Depuis le lancement du programme, il y a eu trois cycles de financement avec 150 jeunes agriculteurs sélectionnés par cycle sur 2 000 candidats. MSMEDA et AEK gèrent le programme conjointement : MSMEDA est en charge des aspects juridiques/financiers et AEK œuvre directement auprès des bénéficiaires pour évaluer leurs capacités techniques et sélectionner les meilleurs candidats, qui reçoivent ensuite 20 têtes de bétail du Brésil et peuvent participer au programme de formation.

Un prêt de 30 000 dollars américains est accordé à chaque bénéficiaire pour les aider à financer les coûts de production, tels que le nourrissage des animaux et les services vétérinaires. Cela représente au total 4,2 millions de dollars américains par cycle, les prêts étant soumis à une majoration de 5 % avec le modèle Mourabaha. Le financement passe directement de MSMEDA à AEK et AEK fournit le bétail. (Voir la Figure 4 pour une représentation graphique de la relation entre MSMEDA, AEK et les bénéficiaires.) Une fois que le bétail a été mis en quarantaine, les bénéficiaires commencent leur programme de formation dans lequel ils sont responsables de leurs veaux.

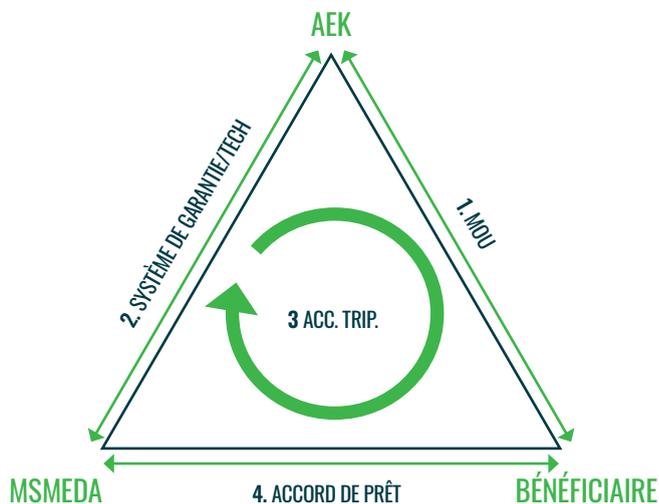
AEK fournit l'expertise technique en matière de nutrition, d'assainissement et de soins vétérinaires, et en retour, les bénéficiaires travaillent dans l'installation d'AEK à raison de 12 heures par semaine pendant six mois. Ils acquièrent une solide expertise technique qu'ils peuvent ensuite continuer à mettre en pratique par eux-mêmes. Au terme du programme de formation, AEK vend les veaux et distribue aux bénéficiaires le revenu restant après remboursement du prêt de la MSMEDA. Le montant restant varie en fonction des prix du marché, mais il se situe en moyenne entre 620 et 1 500 dollars américains. Il est restitué aux bénéficiaires. En général, l'accord contractuel permet aux jeunes agriculteurs de bénéficier d'un taux de rendement approprié dans un environnement à faible risque, assorti d'une expertise technique et d'une certification.

## TUNISIE : INVESTIR DANS DE PETITS PRODUCTEURS LAITIERS

En 2015, la BID et la Banque Zitouna de Tunisie ont créé « Zitouna Tamkeen » (ZTM), une institution d'autonomisation économique (AE) tournée vers les jeunes et les populations défavorisées. Il s'agit de la première institution de Tunisie et de la région du Maghreb à utiliser des instruments de finance islamique particulièrement pour l'intégration économique des communautés marginalisées. Pour cela, elle identifie les chaînes de valeur qui ont un potentiel non exploité pour stimuler l'entrepreneuriat et l'emploi, et donc pour générer un impact socio-économique important. ZTM couvre tous les secteurs productifs, mais s'intéresse de près à l'agriculture. Elle est actuellement engagée dans plus de 20 projets d'autonomisation économique ciblant des milliers de petits producteurs dans des régions spécifiques de la Tunisie.

Hlib El Khir (« Milk for Good ») était le premier projet d'AE de ZTM dans la chaîne de valeur laitière et reposait sur un partenariat avec Délice Holding (DH). DH est le leader du marché dans la chaîne de

**FIGURE 4 | CADRE DE MISE EN ŒUVRE DE L'ARD EL KHEIR POUR LE PROGRAMME YES**



valeur laitière de Tunisie avec plus de 65 % de parts de marché. En tant que bénéficiaire dans ce projet, il a renforcé la capacité de production de 5 500 agriculteurs dans la région nord-ouest de Tunisie, pendant cinq ans. Le projet ciblait essentiellement des petits producteurs de lait et des personnes diplômées de l'enseignement supérieur sans emploi, à travers des ateliers de formation en gestion d'exploitation laitière et la fourniture d'instruments de finance islamique pour investir dans du bétail, des machines de traite, des mini-réservoirs de refroidissement du lait, des étables, etc.

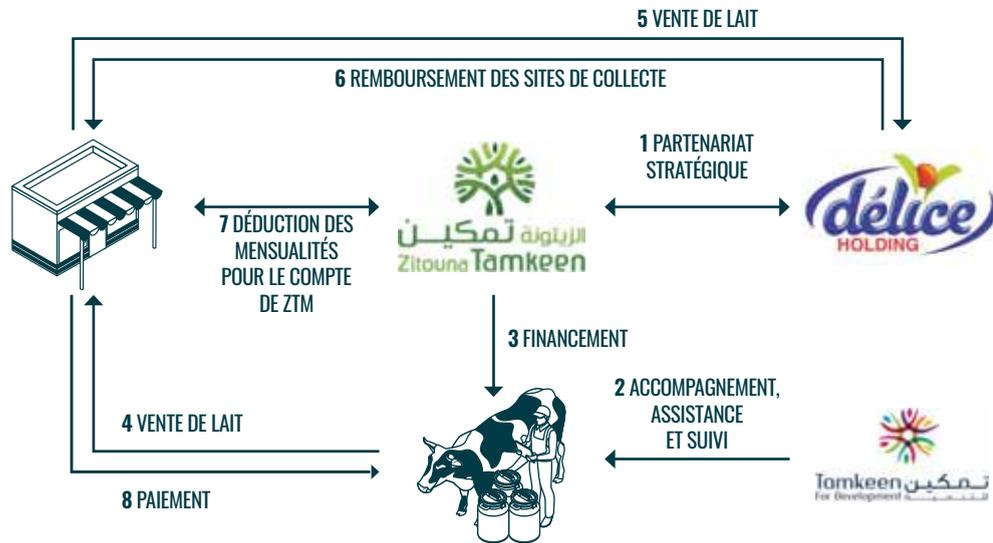
Suite à une campagne de communication, ZTM a sélectionné des bénéficiaires sur la base de critères spécifiques et les a accompagnés jusqu'à l'étape de financement. Les agriculteurs étaient en mesure de démarrer la production laitière dès qu'ils recevaient des génisses et des équipements de production, disponibles à prix réduit. Le lait était envoyé vers des centres de collecte locaux, puis acheminé jusqu'à DH. Chaque mois, DH payait aux centres de collecte un montant correspondant

DEPUIS LE LANCEMENT  
DU PROGRAMME YES

**150** jeunes agriculteurs

ONT ÉTÉ SÉLECTIONNÉS  
PAR CYCLE SUR PRÈS DE  
2 000 CANDIDATS

FIGURE 5 | LE MODÈLE D'ENTREPRISE « MILK FOR GOOD »



à la quantité reçue, intégrant une prime négociée par ZTM en faveur des agriculteurs participants. Le centre de collecte remboursait les agriculteurs après avoir déduit une mensualité de remboursement qui revenait directement à ZTM. Cela a minimisé les coûts opérationnels de ZTM et assuré un flux de lait constant à Délice. Pour les agriculteurs, l'avantage résidait dans la garantie d'avoir un bénéficiaire pendant cinq ans, ainsi que trois ans de suivi approfondi et d'accès à des formations techniques.

Le projet a généré un impact significatif sur les moyens de subsistance des petits producteurs de lait participants dans la région nord-ouest de la Tunisie. Les agriculteurs ont triplé la taille de leurs cheptels et ont vu leurs revenus mensuels augmenter de 200 %. La réussite du projet Hlib El Khir montre que la combinaison d'un financement approprié, d'une formation, d'un suivi permanent, d'un bénéficiaire garanti (ainsi que d'une protection via un régime d'assurance couvrant le décès du cheptel) peut complètement transformer les moyens de subsistance des agriculteurs marginalisés. Et surtout, il s'agit d'un modèle évolutif qui peut toucher 125 000 agriculteurs dans toute la Tunisie, renforçant la chaîne de valeur laitière dans son ensemble.

## 4. AGRICULTURE CONTRACTUELLE (AC) : UN MODE D'INCLUSION À TRAVERS LE FINANCEMENT ISLAMIQUE

### 4.1 LE PROCESSUS D'AC

Intégrer les petits exploitants dans les chaînes de valeur fonctionnelles est important à la fois par souci d'efficacité des systèmes et comme voie pour améliorer le revenu et le bien-être des populations rurales dans les pays en développement (Da Silva et Rankin, 2013). Il s'agit également d'une composante

essentielle de la réalisation des ODD, notamment l'ODD 2. Pour cette raison, des mécanismes institutionnels efficaces pour le renforcement de la participation des petits exploitants sur les marchés modernes constituent la priorité de l'ordre du jour de la BID pour la croissance de l'agriculture dans ses pays membres.

L'AC est l'un de ces modèles. Elle possède un énorme potentiel pour offrir des avantages inclusifs solides aux petits exploitants, malgré les disparités régionales (Jama et Pizzaro, 2008). Le Chapitre 3 de cet ouvrage livre une évaluation assez complète des avantages et inconvénients de l'AC, y compris sa résurgence croissante parmi les institutions de développement. De nombreuses tendances mondiales actuelles ont la capacité de conduire/guider l'extension de l'AC (Jia et Bijman, 2013), par exemple l'arrivée massive des supermarchés dans la vente d'aliments au détail, notamment dans les économies à l'urbanisation rapide, ou encore le rôle limité de l'État de nombreux pays dans la production et la commercialisation agricoles, à côté d'un engagement accru du secteur privé. Cependant, relativement peu de recherches ont été menées sur les capacités du financement islamique à relever certains des défis associés aux contrats conventionnels dans l'AC.

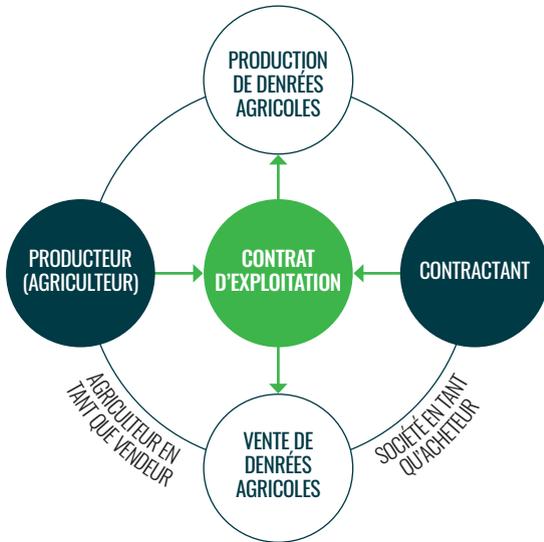
L'AC a été largement comprise comme intégrant divers types de relations contractuelles basées sur l'agriculture. Cependant, elle est plus généralement appliquée aux contrats de production agricole (CPA) en vertu desquels un producteur (l'agriculteur) accepte de produire une quantité de denrées agricoles, généralement pour une livraison future, conformément à certaines spécifications qualitatives et quantitatives définies par le contractant (l'acheteur) à un prix défini. Pour faire simple, la notion d'AC est limitée ici aux CPA seulement en raison de leur pertinence directe avec la Cible 2.3 de l'ODD 2 : (Faim « zéro »).

Le programme YES a validé des financements pour 150 jeunes agriculteurs égyptiens et offert aux candidats sélectionnés 20 têtes de bétail à élever chacun



Le diagramme simplifié suivant (Figure 6) explique le fonctionnement du mécanisme d'AC.

**FIGURE 6 | MODÈLE D'AGRICULTURE CONTRACTUELLE**



#### 4.2 APPLICATION DE L'AC : LE PROJET « HLIB EL KHIR »

L'objectif de l'instauration d'accords contractuels agricoles dans le projet « Hlib El Khir » (décrit ci-dessus dans la section 3) était de régir la relation entre les principaux acteurs de la chaîne de valeur laitière, à savoir Zitouna Tamkeen (ZTM), Delice Holding (DH), le centre de collecte de lait et les petits producteurs de lait.

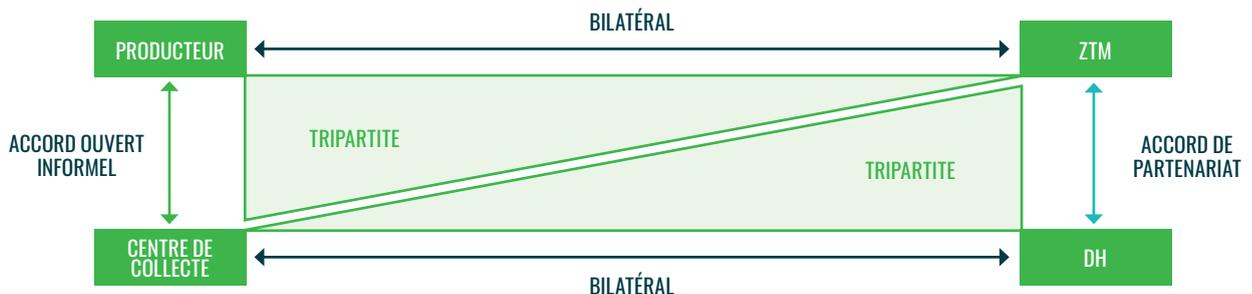
Une façon de minimiser le risque dans l'ensemble du projet est de s'engager auprès des principales parties prenantes dès le début du projet et d'adopter une approche collaborative pour recueillir les différents points de vue au moment de fixer les droits et les obligations de chaque partie. Il est essentiel que toutes les entités impliquées dans ce projet travaillent en parfaite symbiose, compte tenu de l'immense volume d'informations à rechercher, traiter et partager.

De plus, la synergie doit se matérialiser en interne en impliquant les services appropriés de l'institution financière au moment opportun. Le Service juridique de ZTM, par exemple, a joué un rôle majeur dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet Hlib El Khir. En fait, le projet a pu aboutir grâce à l'implication du service dès le début, pendant la phase d'élaboration, et à sa compréhension approfondie des aspects techniques et opérationnels du projet. Les contrats devaient donc refléter cette compréhension. De plus, le maintien d'une relation de confiance avec les partenaires économiques a été essentiel à ce projet et a rendu possible la mise en œuvre des contrats. Le modèle pour cet exercice est résumé dans la Figure 7.

Avec quatre acteurs principaux dans la chaîne de valeur laitière, une façon de parvenir à un accord entre toutes ces parties est de créer une combinaison de contrats bilatéraux et de les signer par paires. Cependant, cela fragmenterait la relation entre les différents acteurs et diluerait la responsabilisation et sa mise en œuvre serait complexe. La solution adoptée d'un commun accord a été de créer un contrat tripartite entre les petits producteurs de lait, le centre de collecte du lait et ZTM d'une part, un contrat tripartite entre DH, le centre de collecte du lait et ZTM d'autre part, ainsi qu'un contrat bilatéral entre DH et le centre de collecte du lait. Un autre contrat bilatéral a été mis en place après validation du financement entre les petits producteurs de lait et ZTM.

Chaque contrat était spécifique à la nature des transactions commerciales en vigueur entre les parties signataires. Par exemple, le contrat bilatéral entre ZTM et le petit producteur de lait prévoyait le consentement du producteur à payer le financement versé par ZTM au centre de collecte du lait pour l'achat de génisses gestantes. Dans le cadre de ce contrat, le producteur chargeait aussi le centre de collecte du lait de verser à ZTM le montant de la mensualité directement à partir du lait produit.

**FIGURE 7 | MODÈLE D'AGRICULTURE CONTRACTUELLE POUR LE PROJET « HLIB EL KHIR »**



En cas d'accord bilatéral entre DH et le centre de collecte du lait, une disposition a été incluse l'autorisant à déduire auprès du centre de collecte du lait les montants des mensualités dues à ZTM en cas de défaut de paiement sous forme de garantie. Ce mécanisme a fortement minimisé le risque opérationnel et financier du projet, car le centre de collecte du lait a déployé des efforts supplémentaires pour sélectionner les bénéficiaires les mieux appropriés. En fait, le centre de collecte du lait a généré une marge bénéficiaire supplémentaire et très attractive dans le cadre de ce projet à travers le flux accru de lait de qualité. Ainsi, il était acceptable pour le centre de collecte du lait d'absorber une plus grande part du risque.

### 4.3 AC ET LE FINANCEMENT ISLAMIQUE : LE CAS DU FINANCEMENT SALAM

Tous les instruments de la finance islamique décrits dans l'introduction de ce chapitre sont pertinents pour le financement des activités agricoles. Toutefois, le contrat Salam est celui qui se rapproche le plus d'un contrat de production agricole conventionnel dans le sens où les deux instruments permettent d'acquérir des biens agricoles qui seront livrés dans le futur.

Une différence fondamentale entre les CPA et les contrats d'exploitation agricole Salam, toutefois, réside dans le délai de paiement des biens par le contractant (acheteur). Pour les CPA, l'acheteur est tenu de payer le prix de vente après la livraison des biens alors que pour les contrats Salam, une condition fondamentale pour la validité du contrat est que l'acheteur doit payer le prix de vente au producteur en amont (paiement au comptant/immédiat) à la signature du contrat. Le simple fait que l'acheteur doive effectuer un paiement initial fait de l'agriculture contractuelle Salam un instrument très intéressant pour les agriculteurs en quête de fonds de roulement.

Le risque lié au paiement est entièrement atténué avec l'AC Salam. Le producteur/vendeur n'est pas exposé à l'insolvabilité potentielle du contractant/acheteur, contrairement aux CPA conventionnels où cette situation peut survenir entre la date du contrat et la date de livraison.

Le délai de paiement dans l'AC Salam influence également le risque de performance/production. Comme il n'est pas obligatoire dans les CPA conventionnels que le contractant effectue un paiement initial du prix des biens, le risque de production (c'est-à-dire le risque de perte ou de pénurie) incombe en théorie à l'agriculteur, bien que dans certains cas la loi applicable au contrat peut placer expressément le risque sur la partie détenant le titre/la propriété des biens.

Dans l'AC Salam, le prix est fixé et les conditions tarifaires sont immuables. Le prix doit être payé sur-le-champ. Mais alors comment les deux parties peuvent-elles atténuer le risque lié au prix évoqué ci-dessus ? Dans la pratique, elles peuvent convenir d'un commun accord de stipuler dans le contrat des mécanismes/formules de compensation selon lesquels l'une ou l'autre des parties pourrait recevoir une indemnité si, en raison de la fluctuation du prix, la quantité de biens livrés est inférieure ou supérieure aux

« Tous les instruments de la finance islamique décrits dans l'introduction de ce chapitre sont pertinents pour le financement des activités agricoles. »

volumes préalablement convenus. Du côté du producteur/vendeur, l'indemnité refléterait la quantité supplémentaire fournie, alors que du côté du contractant/acheteur, l'indemnité refléterait la quantité réduite. Ainsi, les deux parties d'un contrat d'exploitation agricole Salam peuvent obtenir le même résultat que des parties engagées dans des CPA conventionnels.

## 5. ENSEIGNEMENTS RETENUS

- Des investissements publics dans le secteur agricole, particulièrement dans le cadre de projets intégrant le microfinancement islamique, peuvent stimuler la croissance de chaînes de valeur inclusives dirigées par les petits exploitants. Les niveaux importants de financement réalisés par la BID, notamment depuis la crise alimentaire mondiale de 2008, ont eu sans nul doute des impacts manifestes. Cependant, la preuve de ces effets doit être étayée par des études indépendantes rigoureuses.
- Comme le démontre l'étude de cas en Ouganda, le recours au financement islamique pour étendre les chaînes de valeur inclusives requiert des accords institutionnels favorables. Un institut quasi-public ou une entité similaire avec une portée locale peut lancer le processus de sensibilisation aux services de financement islamique et de création de demandes. Ces entités peuvent également exercer une pression sur les politiques de facilitation favorables.
- Les accords du secteur public-privé, tels que ceux présentés dans les études de cas des trois pays (Ouganda, Tunisie et Égypte) montrent l'efficacité des partenariats intersectoriels à appuyer les programmes d'autonomisation économique. Le financement d'associations paysannes et de petites et moyennes entreprises (PME) peut être une voie importante vers la création d'emploi et la croissance économique. Le financement de partenariats, l'élément central de la finance islamique, constitue une source de financement fondamentale pour les agriculteurs et les PME qui pourraient ne pas être en mesure d'intégrer le financement par emprunt. Bien que les effets de ces mécanismes de financement aient été impressionnants, le prochain défi consiste à étendre les modèles d'entreprise. Cela requiert une meilleure évaluation, peut-être par l'intermédiaire d'organismes indépendants, de ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné dans les différents projets et programmes de développement financés par la BID.

- Les investissements conséquents réalisés par la BID dans les secteurs de l'ADR de ses pays membres ont déployé une large gamme d'instruments de la finance islamique. L'évaluation de la performance des divers outils dans différentes conditions géographiques et socio-économiques demeure toutefois insuffisante. Cette compréhension est essentielle pour l'utilisation efficace des approches telles que l'agriculture contractuelle pour développer une agriculture inclusive pour les petits exploitants avec de forts liens avec les marchés locaux, régionaux et mondiaux.
- Il est important d'explorer les outils numériques comme un moyen de relever les défis et d'éliminer les risques (production, paiement et tarification) mentionnés ci-dessus qui sont associés à l'agro-industrie, y compris mais sans s'y limiter l'AC. Les solutions de technologie financière qui déploient la technologie Blockchain sont une voie possible.

## 6. CONCLUSION

Les investissements importants réalisés par la BID dans ses pays membres ont la capacité de soutenir le développement de chaînes de valeur inclusives et pérennes. En particulier, en rendant les instructions de financement islamique plus accessibles, que ce soit pour le financement des améliorations capitales ou pour l'atténuation des risques liés aux systèmes agricoles, ces investissements ont ouvert de nouvelles voies pour libérer le potentiel des petits exploitants et des autres communautés économiquement défavorisées.

Comme l'a montré notre travail en Ouganda, les investissements publics peuvent tirer parti des cadres politiques favorables ainsi que des niveaux de sensibilisation du public qui sont nécessaires pour permettre aux services financiers d'étendre leur portée et impact. Les études de cas des trois pays ont également mis en évidence les gains potentiels découlant de l'autonomisation économique des petits exploitants, y compris les jeunes et les femmes, au travers d'un engagement solidaire et structuré avec le secteur privé.

Pour tirer profit de ce travail, nous recommandons de mener une évaluation rigoureuse et indépendante des investissements existants et passés réalisés par la BID et ses partenaires de développement, afin que ces enseignements puissent être intégrés aux programmes futurs. Il est également important que les pays membres apprennent les uns des autres sur la façon de fournir des produits financiers et de structurer les instruments de politiques. Enfin, nous recommandons d'étudier le potentiel du financement islamique au sein de l'AC pour soutenir l'engagement inclusif des petits exploitants, notamment les jeunes agriculteurs et les agricultrices. Ces recommandations peuvent améliorer les interventions futures de la BID et de ses partenaires de développement en matière de renforcement des capacités des pays membres à développer des chaînes de valeur compétitives dans des domaines où ils bénéficient d'un avantage concurrentiel.

## REFERENCES

**Da Silva A.C. and Rankin, M. (2013).**

*Contract farming for inclusive market access: Synthesis and findings from selected international experiences.* In: Da Silva and Rankin (eds), Contract farming for inclusive market access. Rome: FAO.

**BID. (2014).**

*Modes de financement.* Djeddah : Banque islamique de développement.

**BID. (2015).**

*Synthesis report of the evaluations of the IDB interventions in agriculture and rural development sector (1991-2014).* Département d'évaluation des opérations. Djeddah : Banque islamique de développement.

**BID. (2017).**

*Rapport d'évaluation annuelle.* Département d'évaluation des opérations. Djeddah : Banque islamique de développement.

**BID. (2018a).**

*Changer pour un meilleur impact – Transformation de l'Agriculture et du Développement rural dans les Pays membres de la BID* Djeddah : Banque islamique de développement.

**BID. (2018b).**

*La voie de réalisation des ODD : Le Programme du Président – Un nouveau modèle d'entreprise dans un monde en rapides mutations.* Djeddah : Banque islamique de développement.

**Jama, B. and Pizzaro, G. (2008).**

*Agriculture in Africa: Strategies to Improve and Sustain Smallholder Production Systems.* Annals of the New York Academy of Sciences, 1136(1).

**Jia, X. and Bijman, J. (2013).**

*Contract farming: Synthetic themes for linking farmers to demanding markets.* In: Da Silva and Rankin (eds), Contract farming for inclusive market access. Rome: FAO.



# CHAPITRE 7 :

## RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS NATIONALES POUR UN IMPACT CONCRET ET DURABLE À GRANDE ÉCHELLE

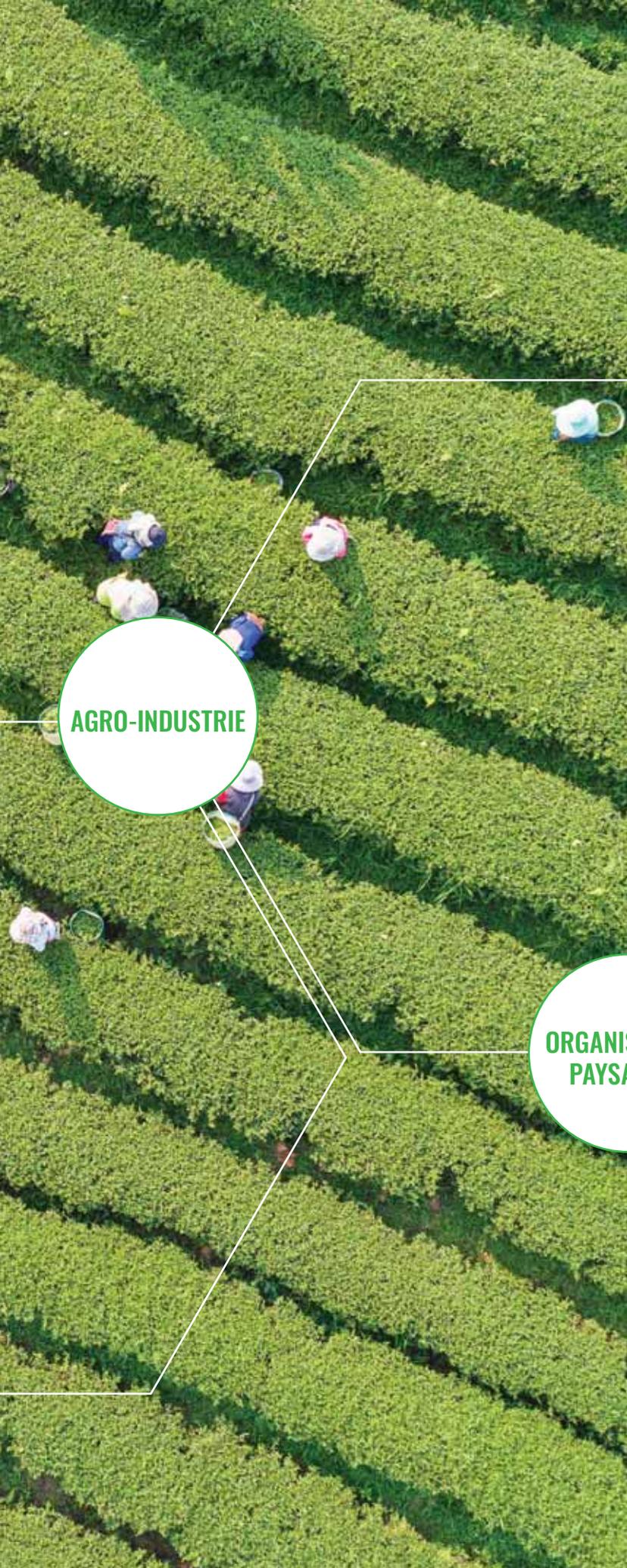
RECHERCHE ET  
DÉVELOPPEMENT  
AGRICILES

Ousmane Badiane<sup>1</sup>  
and Julia Collins<sup>2</sup>

RÉGLEMENTATION  
TECHNOLOGIQUE

## MESSAGES CLÉS

- ◆ Le développement et l'amélioration des compétences à tous les niveaux, des agriculteurs aux entreprises agroalimentaires en passant par les acteurs du secteur public jusqu'aux jeunes qui constitueront la nouvelle génération d'innovateurs, sont essentiels au renforcement de l'efficacité et de l'inclusion des chaînes de valeur.
- ◆ Des systèmes d'innovation efficaces requièrent de s'intéresser à la fois au développement technologique et à l'utilisation croissante des innovations existantes. Des cadres réglementaires efficaces et un environnement commercial favorable sont essentiels pour faciliter le développement et l'utilisation de nouvelles technologies.
- ◆ Le soutien des petites et moyennes entreprises (PME), le renforcement de la capacité des organisations paysannes (OP) et la fourniture de programmes de protection sociale sont des éléments de stratégies fondamentaux pour renforcer l'inclusion et la résilience des chaînes de valeur.



AGRO-INDUSTRIE

ORGANISATIONS  
PAYSANNES

<sup>1</sup> Ousmane Badiane, Président d'AKADEMIYA2063

<sup>2</sup> Julia Collins, Analyste de recherche principale, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI)

# CHAPITRE 7 : RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS NATIONALES POUR UN IMPACT CONCRET ET DURABLE À GRANDE ÉCHELLE

## INTRODUCTION

Le développement de chaînes de valeur agricoles est particulièrement prometteur pour améliorer les conditions de vie des petits exploitants. Comme évoqué dans les précédents chapitres, les chaînes de valeur sont un ensemble d'activités liées qui visent à ajouter de la valeur à un produit ; elles se composent d'acteurs et d'actions qui améliorent un produit, et mettent en relation les producteurs avec les transformateurs et les marchés. La consolidation de ces relations offrira davantage d'opportunités aux agriculteurs et de choix aux consommateurs. À chaque étape de la chaîne de valeur se trouvent des personnes qui en dépendent pour gagner leur vie et pourraient être plus productives ou dégager des revenus supérieurs via la résolution des problèmes et l'acquisition de nouvelles compétences. Des chaînes de valeur plus productives, efficaces et inclusives contribueront grandement à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) d'ici 2030, notamment les ODD 1 (Pas de pauvreté) et 2 (Faim « zéro »).

Les gouvernements et autres institutions nationales (entreprises agroalimentaires nationales, organisations paysannes (OP), société civile, etc.) ont un rôle crucial à jouer dans la promotion du développement de chaînes de valeur inclusives. Dans ce chapitre, nous passerons en revue les principales institutions et formulerons des recommandations en vue d'accroître leur contribution au développement de chaînes de valeur agricoles favorables aux petits exploitants.

La première section s'intéressera aux instituts pour la science et la technologie, qui sont essentiels en vue d'accroître la productivité et de renforcer la résilience au changement climatique de bout en bout de la chaîne de valeur. La deuxième section portera sur la manière dont les gouvernements peuvent créer un environnement commercial réglementé et propice aux investissements du secteur privé dans tous les segments de la chaîne de valeur. La troisième section abordera les principales stratégies visant à accroître l'inclusion et la résilience des chaînes de valeur : favoriser la croissance des entreprises agroalimentaires nationales et exploiter leur potentiel de création d'emplois rémunérateurs, augmenter les capacités des OP en vue d'intégrer les petits exploitants dans les chaînes de valeur agroalimentaires en pleine expansion, et mettre en œuvre des programmes de protection sociale pour renforcer la résilience

des agriculteurs et des entrepreneurs face aux bouleversements, tant naturels qu'économiques. La quatrième section exposera l'évolution nécessaire vers la planification et la mise en œuvre de politiques et programmes fondés sur des données probantes, ainsi que les infrastructures institutionnelles permettant d'établir une responsabilité mutuelle des résultats. Enfin, les principaux enseignements retenus et une conclusion clôtureront le chapitre.

### 1. INSTITUTS POUR LA SCIENCE ET L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

De nombreuses années de recherche à travers le monde ont confirmé l'importance capitale de la recherche et du développement (R&D) agricoles pour accroître la productivité agricole, ainsi que les retours considérables sur les investissements des gouvernements dans la R&D agricole en termes de croissance et de réduction de la pauvreté (Fan, 2008). Des recherches essentielles ont été menées pour développer de nouvelles variétés de cultures et de races animales afin d'accroître le rendement, d'optimiser l'utilisation des ressources limitées, d'améliorer la qualité nutritionnelle et de lutter contre les maladies et les nuisibles.

Cependant, la recherche et le développement agricoles sont nécessaires à toutes les étapes de la chaîne de valeur, et non uniquement en phase de production. La R&D dans les technologies de transformation a permis un progrès considérable en matière de valeur ajoutée et reste cruciale aujourd'hui pour mettre en relation les produits agricoles avec la demande croissante dans les zones urbaines. À titre d'exemple, le travail mené par l'Institut de Technologie Alimentaire du Sénégal dans les années 1980 et 1990 en vue de développer de nouvelles technologies de transformation a favorisé l'émergence de l'industrie de transformation du millet, d'abord spécialisée dans la production de farine de marque, puis de produits prêts à consommer à destination des marchés urbains. Aujourd'hui, la consommation de millet dans les zones urbaines ne cesse d'augmenter et le sous-secteur des petites entreprises nationales de transformation est en pleine expansion (Badiane et Ulimwengu, 2017). Ce type de stratégie peut être source de réel changement pour les économies lorsqu'elle vise à développer des chaînes de valeur solides aux niveaux local, régional et mondial. C'est en effet la stratégie que continue d'adopter la BID, comme en atteste sa publication intitulée « Les marchés au service du développement » (BID, 2018).

PENDANT LES ANNÉES

# 1980-90

LE TRAVAIL DE L'INSTITUT DE TECHNOLOGIE ALIMENTAIRE DU SÉNÉGAL A FAVORISÉ L'ÉMERGENCE DE L'INDUSTRIE DE TRANSFORMATION DU MILLET.

#### 1.1. SYSTÈMES NATIONAUX DE RECHERCHE AGRICOLE

Les systèmes nationaux de recherche agricole (SNRA) jouent un rôle primordial dans la transformation et la croissance du secteur agricole ainsi que dans le développement de chaînes de valeur. En règle générale, les SNRA des pays à faible revenu sont sous-financés et leur budget est souvent très instable car ils dépendent des donations, ce qui complique la planification de la recherche. Les SNRA sont généralement composés de diverses institutions, telles qu'un institut national de recherche agricole, des facultés



Serre pour la recherche et le développement de l'ICBA, Dubai

**FIGURE 1** | TRANSFORMATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR DU MILLET AU SÉNÉGAL (BADIANE ET ULMWENGU, 2017)

**CHAÎNE TRADITIONNELLE**  
MARCHÉ DES CONSOMMATEURS RURAUX



**1. À DOMICILE**  
TRANSFORMATION DU MILLET

**CHAÎNE ÉTENDUE**  
MARCHÉ DES CONSOMMATEURS URBAINS



**2. PRÊT À CUISINER**  
PRODUITS COMMERCIALISÉS  
À BASE DE MILLET



**3. PRÊT À CONSOMMER**  
PLATS CUISINÉS COMMERCIALISÉS  
À BASE DE MILLET



Des structures physiques adaptées sont importantes pour l'accès aux marchés et l'amélioration de la qualité des produits

d'agriculture et d'autres institutions locales spécialisées dans la recherche agricole. Ces institutions sont bien souvent mal coordonnées et ne communiquent pas entre elles. Il convient d'améliorer la coordination des institutions constituant les SNRA, par exemple via des conseils de surveillance ou une planification et mise en œuvre commune de la recherche entre les instituts nationaux de recherche et les programmes universitaires de recherche (Roseboom et Flaherty, 2016).

Une meilleure coordination entre les SNRA de différents pays représente également un défi. Les petits pays peinent à mettre en œuvre des programmes de recherche ambitieux et onéreux visant à développer de nouvelles technologies ; l'utilisation des ressources pourrait être optimisée si les SNRA collaboraient par-delà les frontières dans des domaines d'intérêt communs. En Afrique, les institutions supranationales promouvant les partenariats transfrontaliers comprennent le Forum pour la recherche agricole en Afrique (FARA), ainsi que des organismes de recherche pour les sous-régions Sud Ouest Centre et Est-Centre de l'Afrique. La coopération régionale a accéléré la diffusion des semences améliorées en Asie du Sud et du Sud-Est : en 2014, le Bangladesh, l'Inde et le Népal ont signé un accord de partage des semences en vue d'harmoniser les protocoles, lequel a donné lieu à la distribution de huit nouvelles variétés de riz dans les pays signataires. Le Sri Lanka et le Cambodge ont signé l'accord en 2017 (IRRI, 2017).

Le développement et l'adoption de nouvelles technologies nécessitent un investissement permanent dans les SNRA. Toutefois, le développement des technologies n'est que la première étape : leur distribution et leur adoption constituent des défis supplémentaires.

Les programmes de vulgarisation agricole sont sous-financés dans de nombreux pays, et les liens distendus entre les SNRA et les services de vulgarisation freinent la diffusion des technologies et limitent la qualité des conseils fournis aux agriculteurs. Les possibilités et les mécanismes institutionnels de collaboration accrue entre la recherche et la vulgarisation doivent être développés (Roseboom et al., 2016). De même, les recherches menées par les SNRA doivent être davantage orientées vers la création de produits et services destinés aux entreprises nationales du secteur privé. Cela nécessite l'instauration d'un cadre institutionnel garantissant une mise en relation stratégique des institutions publiques de R&D avec le secteur agro-industriel national, de manière à créer un seul écosystème d'innovation.

## 1.2. INFRASTRUCTURES INSTITUTIONNELLES DÉDIÉES AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

Il y a actuellement un besoin urgent de systèmes de recherche publics et privés afin d'accroître considérablement le degré de priorité des nouvelles technologies, dont les biotechnologies et les technologies numériques. Les pays doivent se doter de l'expertise et des infrastructures techniques requises pour maîtriser et déployer ces technologies en toute sécurité. Bon nombre de pays manquent actuellement de mécanismes efficaces de développement, de test et d'autorisation des innovations biotechnologiques. Un cadre juridique et réglementaire de qualité permettant d'examiner et d'autoriser ces technologies constitue un aspect essentiel des infrastructures institutionnelles dédiées aux innovations technologiques. Cela aurait non seulement pour effet de stimuler l'innovation dans le secteur public, mais également d'encourager la participation du

secteur privé dans la recherche sur les biotechnologies et les autres nouvelles technologies (Pray et al., 2016). Le développement de chaînes de valeur globales solides et durables est en effet un objectif majeur de la stratégie de la BID dans le domaine des sciences, des technologies et de l'innovation.

Les technologies numériques peuvent grandement contribuer à accroître la productivité agricole, notamment en facilitant l'accès à des ressources financières, en communiquant des informations et alertes météorologiques ciblées, ou encore en favorisant l'utilisation efficace d'engrais et d'autres intrants à l'aide d'outils agricoles de précision. La recherche et le développement issus du secteur privé ont un rôle crucial à jouer dans le développement et l'adoption des technologies numériques, tandis que le secteur public, les partenaires au développement et les grandes sociétés internationales peuvent s'allier avec le secteur privé national en faveur de l'innovation. Les instances réglementaires chargées de garantir la concurrence, d'accroître la qualité de service, d'éliminer les obstacles à l'accès et de réduire les frais pour les utilisateurs occasionnels sont déterminantes dans la création d'un écosystème numérique sain. Tout ce qui précède est plus facile à mettre en œuvre si le gouvernement place la transformation numérique au cœur des stratégies nationales de croissance et de transformation du secteur agricole.

### 1.3. INSTITUTIONS DÉDIÉES AU DÉVELOPPEMENT ET AU PERFECTIONNEMENT DES COMPÉTENCES

L'adoption et l'utilisation de nouvelles technologies nécessitent d'acquérir de nouvelles compétences. Les institutions dédiées au développement et au perfectionnement des compétences sont donc essentielles en termes de pérennité et de portée des innovations techniques. C'est en particulier le cas des institutions qui élargissent l'accès à l'enseignement et la formation techniques pour tous les acteurs (agriculteurs, agents de vulgarisation, entreprises agroalimentaires), mais également pour les jeunes qui constitueront la prochaine génération de scientifiques,

et d'entrepreneurs et de développeurs, et qui favorisent ainsi un système d'innovation robuste permettant d'accroître la productivité et d'alimenter la croissance dans tous les segments de la chaîne de valeur. À l'heure actuelle, l'enseignement et la formation technique et professionnelle en agriculture (ATVET) sont fortement sous-financés dans bon nombre de pays, et ce, malgré l'importance de la formation professionnelle pour accroître la productivité agricole (Badiane et Ulimwengu, 2010). L'inversion de cette tendance doit constituer un objectif majeur dans les stratégies nationales de transformation de l'industrie agroalimentaire. Par ailleurs, il est impératif que les universités proposent davantage de formations à la programmation et dans d'autres domaines informatiques afin que les étudiants participent au développement de nouvelles technologies numériques (Malabo Montpellier Panel, 2019). Il en va de même pour les formations aux sciences agricoles traditionnelles et aux nouvelles biotechnologies. Les SNRA de nombreux pays manquent cruellement de scientifiques titulaires d'un master ou d'un doctorat, ce qui souligne la nécessité d'élaborer davantage de programmes de troisième cycle (Roseboom et al., 2016). Les programmes de formation en ligne, tels que ceux élaborés par la BID en vue d'élargir l'accès au financement islamique, pourraient permettre de développer le capital humain nécessaire à la création de chaînes de valeur globales inclusives.

### 1.4. FINANCEMENT DES INSTITUTS POUR LA SCIENCE ET L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Le manque chronique de financement est commun à l'ensemble des institutions spécialisées dans les domaines susmentionnés. Cela est notamment dû à l'environnement fiscal contraignant, mais également à un engagement insuffisant et à un manque de cohérence des initiatives. La première étape essentielle consiste, pour les gouvernements, à élaborer une stratégie dans le domaine des sciences et des technologies, qui place l'innovation technique au cœur du programme de transformation de l'industrie agroalimentaire. Cela génère une réelle demande d'innovation de la part du principal client dans la majorité des pays en développement. Les gouvernements peuvent ainsi structurer et utiliser cette demande pour stimuler la production et l'innovation scientifiques nationales via des appels à propositions et d'autres instruments de marchés publics en vue de répondre aux besoins techniques découlant de la conception et de la mise en œuvre de programmes dans le secteur public. Ceux-ci comprennent la participation à des appels d'offres par des sociétés technologiques locales, ou encore la collaboration avec les acteurs du secteur privé dans le cadre d'initiatives technologiques majeures (Roseboom et al., 2016). Les banques de développement et autres organisations internationales doivent également envisager d'accroître les investissements dans les instituts nationaux et internationaux de recherche agricole et d'autres composantes des systèmes d'innovation. C'est justement l'objectif du Fonds pour la Science, la Technologie et l'Innovation de la BID (BID-FSTI), créé en 2017 dans le but de multiplier les solutions axées sur les STI, sources de développement inclusif et durable au sein des pays membres (PM).

EN

# 2014

**LE BANGLADESH, L'INDE ET LE NÉPAL ONT SIGNÉ UN ACCORD DE PARTAGE DES SEMENCES QUI A HARMONISÉ LES PROTOCOLES ET PERMIS LA COMMERCIALISATION ET LA DISTRIBUTION DE HUIT NOUVELLES VARIÉTÉS DE RIZ DANS LES PAYS SIGNATAIRES.**

IRRI, 2017

Mission d'évaluation des projets de la BID : projet de développement de l'agriculture irriguée dans les régions d'Issyk-Koul et de Naryn, Kirghizistan



## 2. INSTITUTIONS EN FAVEUR D'UN ENVIRONNEMENT COMMERCIAL RÉGLEMENTÉ

Les gouvernements ont un rôle crucial à jouer dans la création d'un environnement commercial prévisible, transparent et réglementé en vue d'encourager le développement des chaînes de valeur. Ce rôle consiste notamment à fournir des services publics, sous forme de biens corporels tels que des réseaux électriques et des infrastructures de transport et de marché, mais également via la définition et l'application de règles favorisant la concurrence, les normes et les catégories. La concurrence encourage l'innovation nécessaire pour stimuler la croissance et accroître la compétitivité. Les systèmes de catégories et de normes offrent davantage de transparence en matière de qualité des produits et incitent les agriculteurs et les entreprises agroalimentaires à investir dans l'amélioration de la qualité afin d'augmenter les prix et d'accéder à des marchés à plus forte valeur. Outre la fourniture de ces services par les institutions nationales, les gouvernements doivent unir leurs forces pour consolider les institutions régionales chargées de stimuler la concurrence et d'encourager les investissements et les échanges par-delà les frontières (Sabwa et Collins, 2018).

Un environnement commercial propice nécessite également l'exécution des contrats et la protection des droits de propriété (dont intellectuelle) afin d'encourager la recherche et le développement issus du secteur privé. Les gouvernements doivent par ailleurs veiller à ce que les règlements applicables aux entreprises soient clairs, prévisibles et efficaces. L'un des grands défis consiste à déterminer la réglementation adaptée aux nouvelles technologies, dont les biotechnologies et les technologies numériques.

Un environnement commercial et réglementaire favorable peut stimuler l'innovation nationale dans les technologies numériques et s'assurer que les technologies nationales et importées dégagent un maximum de bénéfices. Les normes de qualité des technologies importées et la réglementation de leur utilisation doivent être instaurées : la réglementation rwandaise sur la sécurité des drones ou la réglementation éthiopienne sur l'adéquation des technologies d'irrigation en sont deux exemples. La réglementation intelligente sur les données, les normes de service et la concurrence, dont l'interopérabilité des fournisseurs, est fondamentale pour la prospérité de l'industrie agroalimentaire numérique. Ces réglementations visent à trouver le juste équilibre entre un vaste accès aux données et contenus, et la protection du droit à la vie privée. Il existe des cadres supranationaux régissant la protection des données, tels que la Convention de l'Union africaine sur la cybersécurité et la protection des données à caractère personnel

« Les gouvernements doivent par ailleurs veiller à ce que les règlements applicables aux entreprises soient clairs, prévisibles et efficaces. »

et d'autres règlements dans plusieurs communautés économiques régionales d'Afrique, mais ils ne sont pas appliqués de manière cohérente à l'échelle nationale (Malabo Montpellier Panel, 2019).

Les biotechnologies sont notamment sources de défis réglementaires. Il est impératif que les cadres réglementaires protègent les personnes et l'environnement contre les risques éventuels liés aux nouvelles technologies ; toutefois, il est aussi important qu'ils évitent l'inefficacité et les coûts qui ne servent pas à renforcer la sécurité afin que plus de pays puissent bénéficier des avantages des biotechnologies. Les gouvernements doivent envisager d'utiliser les informations mises à disposition par d'autres pays en vue d'autoriser des technologies adaptées déjà utilisées ailleurs. Il leur incombe également d'examiner les procédures réglementaires afin d'identifier les étapes qui n'apportent aucune valeur ajoutée en termes de sécurité, ainsi que de coordonner les procédures d'autorisation au niveau régional en vue de répartir ou de réduire les coûts (Falck-Zepeda et Zambrano, 2013).

## 3. INSTITUTIONS EN FAVEUR DE CHAÎNES DE VALEUR DYNAMIQUES, INCLUSIVES ET RÉSILIENTES

La croissance économique soutenue constatée ces dernières décennies dans de nombreux pays et régions alimente la demande de produits transformés et l'industrie agroalimentaire est, de ce fait, en pleine expansion. Les infrastructures institutionnelles qui facilitent l'accès aux technologies et aux ressources financières seront nécessaires pour soutenir la création et la croissance des entreprises. Plus important encore, c'est via l'industrie agroalimentaire que les petits exploitants peuvent désormais tirer parti de la demande urbaine en pleine expansion. Si elle vacille, non seulement elle n'obtiendra pas sa juste part des revenus générés par les marchés nationaux, mais elle privera les agriculteurs locaux d'une importante source de revenus à l'avenir. Les chapitres qui précèdent fournissent de bons exemples de la manière dont la révolution numérique est entreprise pour créer des chaînes de valeur inclusives, notamment grâce à la technologie des chaînes de blocs.

Le développement de chaînes de valeur dans le présent contexte est prometteur en termes de répartition des bénéfices issus d'une productivité accrue et de la valeur ajoutée, des petits producteurs et transformateurs ruraux aux consommateurs urbains, en passant par les commerçants et les distributeurs. Toutefois, le développement de chaînes de valeur inclusives n'est pas chose aisée : l'inclusion n'est pas un sujet philanthropique, mais une nécessité pour stimuler l'investissement et la mobilisation des ressources en vue d'accélérer la croissance.

Dans cette section, nous présentons les principales exigences institutionnelles garantissant (i) l'expansion et la maturation des chaînes de valeur dédiées à la transformation des cultures de base, (ii) l'intégration effective des petits exploitants dans ces chaînes de valeur et (iii) le caractère inclusif de la croissance et du développement des chaînes de valeur agroalimentaires afin que les bénéfices soient répartis de bout en bout de la chaîne.

### 3.1. PROMOTION DE LA CRÉATION ET DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES DANS LES CHAÎNES DE VALEUR AGROALIMENTAIRES

La hausse des revenus et l'urbanisation croissante dans de nombreuses régions ont entraîné une évolution rapide de la demande alimentaire, souvent appelée « transition nutritionnelle ». Outre l'augmentation de la consommation alimentaire globale par habitant, la hausse des revenus accroît la demande de produits transformés, mais également de denrées de qualité telles que la viande, les produits laitiers, les fruits et les légumes. Cette évolution devrait être encore plus marquée à l'avenir et aura de vastes répercussions sur la structure des chaînes de valeur et les perspectives d'emploi.

La croissance économique et l'urbanisation en Asie ont été sources de plusieurs transformations en termes de structure et de fonctionnement des chaînes de valeur : elles se sont étendues géographiquement, les entreprises qui y participent se sont consolidées, les technologies de production à forte intensité de capital plutôt que de main-d'œuvre ont été privilégiées, et les contrats, les marques et les normes privées de qualité alimentaire se sont généralisés (Reardon, 2015). Certaines de ces transformations commencent à se manifester en Afrique, dans le sillage de l'évolution de la demande alimentaire, même si les produits traditionnels et modernes ainsi que les marques nationales et importées coexistent toujours. Des sondages menés auprès de panels de consommateurs à Lagos et Accra et cités par Hollinger et Staatz (2015) indiquent que les consommateurs urbains préfèrent les denrées traditionnelles mais choisissent les produits non traditionnels pour des raisons pratiques. Les plats préparés locaux, dont les produits traditionnels

transformés, prêts à cuisiner et prêts à consommer, rencontrent de plus en plus de succès dans les zones urbaines. Les institutions qui promeuvent l'innovation des produits ainsi que la sécurité, la qualité et les normes alimentaires peuvent aider les entreprises locales à obtenir une part plus importante de la demande urbaine.

Les petites entreprises qui investissent les segments intermédiaires des chaînes de valeur se heurtent à de fortes contraintes en termes de croissance. Les microentreprises de transformation agroalimentaire à faible productivité d'Afrique de l'Ouest étudiées par Hollinger et Staatz (2015) peinent à se développer en raison d'obstacles comme le manque de compétences, les coûts élevés, l'accès restreint aux terres et au capital, ou encore une « économie des réseaux sociaux » qui dépend des amis et de la famille et n'est pas propice à la croissance. Les grandes entreprises doivent accroître leur capacité à différencier leurs produits en améliorant la qualité pour retrouver le chemin de la rentabilité. Les entreprises intermédiaires, quant à elles, contribueront à la création d'emplois et à la réduction de la pauvreté seulement si les microentreprises parviennent à se développer et à atteindre la « phase de maturation », caractérisée par une productivité et une rentabilité accrues.

Le défi que doivent relever les gouvernements et les partenaires consiste à faciliter l'accès des microentreprises aux ressources financières (dont le financement islamique), au développement des compétences et aux technologies, ainsi qu'à promouvoir l'innovation. Les trois axes prioritaires sur lesquels doivent se concentrer les politiques et les investissements sont 1) l'innovation des procédés et des produits, 2) l'expansion des marchés et 3) le coût des services et l'accès aux infrastructures.



Construction d'un projet d'hébergement rural moderne (Phase 1) financé par la BID, Ouzbékistan



Hébergement communautaire Buhoma Lodge, Ouganda. L'écotourisme rural est une réussite grâce au Projet d'amélioration du revenu et de la situation économique en milieu rural (RIEEP) financé par la BID

S'agissant du premier axe, il convient de créer une infrastructure institutionnelle favorisant le développement et le perfectionnement des compétences ainsi que l'acquisition de technologies le long de la chaîne de valeur. Les institutions visant à élargir et généraliser la formation professionnelle pour les petits exploitants et les acteurs intermédiaires de la chaîne de valeur sont rares, mais absolument nécessaires.

Concernant l'expansion des marchés, il convient de mener des initiatives pour accroître la mise en relation des agriculteurs avec les transformateurs afin de faciliter l'accès aux matières premières, qui constitue généralement un prérequis pour la croissance des entreprises de transformation agroalimentaire (Hollinger et Staatz, 2015). Les politiques commerciales régionales peuvent également contribuer à mettre en relation les producteurs avec de plus grands marchés de produits agricoles et, parfois, avec de plus vastes sources d'intrants pour certains produits. Les résultats d'une simulation publiée par Badiane et al. (2014) montrent que la suppression des barrières commerciales transfrontalières entraînerait une augmentation de l'exportation intrarégionale de cultures de base issues des communautés économiques régionales (CER) africaines d'environ 10 à 30 %.

Enfin, le coût élevé des services et le manque d'infrastructures représentent des obstacles importants à la croissance des entreprises. Les infrastructures de transport insuffisantes empêchent les entreprises d'accéder à des matières premières en grande quantité et à un prix raisonnable pour assurer leur

« Le défi que doivent relever les gouvernements et les partenaires consiste à faciliter l'accès des microentreprises aux ressources financières et à promouvoir l'innovation. »

compétitivité et leur expansion, tandis que la disponibilité irrégulière de l'électricité augmente considérablement leur coût d'exploitation (Hollinger et Staatz, 2015). La création et la croissance des entreprises sont également freinées par les formalités administratives aux frontières.

### 3.2. INSTITUTIONS EN FAVEUR DE L'INTÉGRATION DES PETITS EXPLOITANTS DANS LES CHAÎNES DE VALEUR AGROALIMENTAIRES

Comme nous l'avons mentionné, les chaînes de valeur peuvent fortement gagner en inclusion et en viabilité grâce à des initiatives soutenant les petites entreprises. Cependant, les chaînes de valeur inclusives doivent également améliorer l'intégration des petits exploitants. Les études montrent que les agriculteurs davantage axés sur les marchés ont des revenus supérieurs, tandis que bon nombre de petits exploitants sont mis à l'écart des chaînes de valeur, alors même que celles-ci pourraient les mettre en relation avec les marchés urbains en expansion.

Parmi les principales solutions d'inclusion des petits exploitants, citons l'acquisition par les organisations paysannes (OP) des compétences et capacités nécessaires pour mettre en relation les autres acteurs des chaînes de valeur avec les petits exploitants. Les OP sont de bonnes candidates, car elles permettent aux petits exploitants de traiter et négocier collectivement avec les autres acteurs. Toutefois, bon nombre d'OP sont sous exploitées, voire inactives, et nécessitent des outils supplémentaires pour jouer un rôle d'intermédiaire efficace (cf. Chapitre 2 qui aborde cette question plus en détail).

Francesconi et Wouterse (2019) ont démontré que la formation accélérée des gérants de coopératives était susceptible de développer leurs compétences managériales et d'améliorer les pratiques, générant ainsi une hausse des revenus des OP. La formation dispensée en 2016 et 2017 aux membres du conseil et dirigeants des OP en Ouganda afin d'aborder les problèmes liés à la croissance des OP et de proposer des solutions a effectivement entraîné une hausse des revenus par membre. Cette formation portait notamment sur la définition du nombre de membres, la rédaction et l'exécution de contrats d'adhésion précisant les cotisations des membres et les prestations proposées, ainsi que l'octroi de pouvoirs élargis à la direction des OP afin d'accélérer le processus décisionnel (Francesconi et Wouterse, 2019).

Le nombre et la dispersion des exploitations agricoles constituent d'autres obstacles majeurs à surmonter pour renforcer les capacités des OP. C'est dans ce contexte que le déploiement ciblé à grande échelle des technologies numériques peut faire toute la différence. Les services numériques peuvent également faciliter la mise en œuvre de programmes de formation et de développement des capacités à destination de nombreux agriculteurs afin qu'ils satisfassent aux exigences et participent à d'autres segments des chaînes de valeur.

### 3.3. LES INSTITUTIONS COMME FILETS DE SÉCURITÉ PRODUCTIFS EN FAVEUR DE CHAÎNES DE VALEUR RÉSILIENTES

Les programmes de protection sociale offrent de nombreux avantages, à la fois pour les ménages bénéficiaires et pour la promotion d'une croissance économique généralisée. Ils soutiennent la consommation des plus démunis dans les zones urbaines et rurales, ils constituent et protègent le patrimoine des ménages et de la population, ils réduisent les inégalités et ils permettent aux ménages de gérer les risques (Wouterse et Taffesse, 2018). La garantie de conditions de vie minimales et l'atténuation des risques offertes par la protection sociale favorisent la participation aux chaînes de valeur (cf. Chapitre 5 sur la gestion des risques agricoles). Plus précisément, les programmes comprenant des initiatives axées sur les moyens de subsistance dont l'objectif est de mettre en relation les agriculteurs avec les autres acteurs des

chaînes de valeur contribuent directement au développement de ces dernières (Sulaiman, 2018).

L'élaboration d'un programme de protection sociale nécessite de prendre des décisions dans plusieurs domaines. Il n'existe pas de solution universelle. Parmi les aspects à prendre en compte (qui varieront selon le contexte), citons le montant du transfert, ses modalités et la méthode de ciblage du programme. Quelle que soit la solution choisie, il est essentiel d'intégrer le suivi et l'évaluation (SE) aux programmes de protection sociale afin d'en déterminer l'efficacité (Berhane et Hirvonen, 2018). (Cf. étude de cas n° 1.)

Le ciblage des bénéficiaires via les critères de pauvreté et de vulnérabilité permet d'orienter les fonds limités des programmes vers ceux qui en ont le plus besoin. Dans les pays en développement, il peut toutefois s'avérer difficile d'évaluer précisément les revenus et les besoins des éventuels bénéficiaires. L'une des solutions possibles est de procéder à une vérification indicative des ressources, qui s'appuie sur les caractéristiques observables des foyers (telles que les matériaux de construction utilisés pour le logement ou d'autres biens) pour établir une note reflétant le niveau de revenus des foyers. Les autres solutions consistent à demander aux responsables communautaires d'identifier les familles les plus pauvres, à fournir une protection sociale à l'ensemble des foyers dans une région où la pauvreté est particulièrement présente, à fournir une protection sociale à tous les membres d'un même groupe démographique, comme les enfants ou les personnes âgées, ou encore à élaborer

#### ENCADRÉ 1 | RESPONSABILITÉ MUTUELLE DANS L'ÉLABORATION DES POLITIQUES AGRICOLES AFRICAINES

La responsabilité mutuelle est mise en pratique à travers les différents instruments du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA), qui a été lancé en 2003 comme cadre de développement agricole dans l'ensemble du continent. Les examens sectoriels conjoints (ESC) au plan régional et national, et les examens bisannuels (EB) à l'échelle du continent sont des exemples de responsabilité mutuelle.

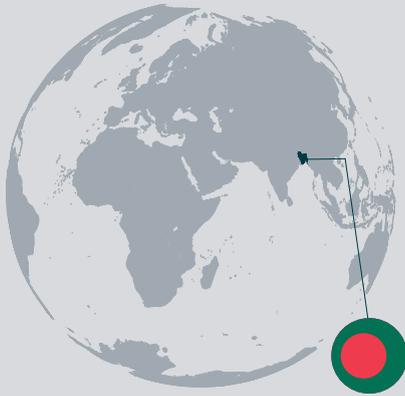
Les ESC sont des plates-formes d'examen régulier, généralement annuel, du secteur de l'agriculture qui offre aux différents groupes de parties prenantes nationales l'opportunité de se réunir pour évaluer l'état du secteur agricole et l'avancement des engagements des différentes parties, et fournir des données pour documenter l'élaboration des politiques futures. Les ESC dans de nombreux pays ont permis aux acteurs non étatiques d'avoir voix au chapitre en matière d'élaboration de politiques.

Les EB sont une expression clé de la responsabilité mutuelle jusqu'à un très haut niveau en termes d'élaboration de politiques agricoles en Afrique. Dans la Déclaration de Malabo sur l'accélération de la croissance et de la transformation

agricoles pour une prospérité partagée et de meilleurs moyens de subsistance, les dirigeants africains se sont engagés à rendre mutuellement compte des actions et des résultats, ce qui sera en partie concrétisé par un processus d'examen bisannuel de l'agriculture. Le premier EB a été réalisé en janvier 2018 et 47 États membres de l'Union africaine sur 55 ont transmis des données sur les avancées réalisées en termes d'objectifs et d'engagements en faveur du développement de l'agriculture. Le niveau élevé de participation a permis de mener le tout premier examen collectif du développement agricole dans différents pays et régions.

L'EB représente une opportunité importante pour les dirigeants africains de rendre compte des résultats du développement à leurs parties prenantes nationales et devant leurs voisins et la communauté de développement élargie. Après le premier EB de 2018, les décideurs nationaux se sont fortement mobilisés pour aider les participants à comprendre leurs notes et à prendre des mesures pour les améliorer. Les expériences d'ESC et d'EB en Afrique illustrent l'importance des plates-formes d'examen à la fois nationales et internationales pour suivre et contrôler les résultats en matière d'agriculture et documenter l'élaboration des politiques. (Source : Commission de l'Union africaine, 2014)..

## ÉTUDE DE CAS 1 | PROTECTION SOCIALE AU BANGLADESH



Le Bangladesh a fait des progrès remarquables dans la réduction de la sous-alimentation, probablement en partie grâce à son système de protection sociale. Son expérience renseigne sur la conception d'un programme de protection sociale, ainsi que sur la valeur du suivi et de l'évaluation pour améliorer les interventions et documenter l'élaboration de politiques fondée sur des données probantes.

L'initiative de recherche de modalités de transfert mise en place par l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires et le Programme alimentaire mondial de 2012 à 2014, a randomisé le type de transfert reçu par les bénéficiaires de la protection sociale. Quatre groupes de participants ont reçu respectivement des transferts de fonds, des transferts d'aliments, à la fois en espèces et en nourriture, et des espèces ou de la nourriture en plus d'une formation sur la nutrition des foyers. Les résultats ont montré que la formation sur la nutrition a augmenté considérablement les avantages sanitaires et nutritionnels de la protection sociale, avec des foyers bénéficiaires enregistrant un net recul du retard de croissance des enfants. Peu de temps après la clôture de l'étude, le gouvernement du Bangladesh a procédé à l'élaboration de sa Stratégie de protection sociale nationale (SPSN). En s'appuyant sur les résultats et d'autres informations, le gouvernement a choisi d'intégrer un volet éducatif à la SPSN.

L'expérience du Bangladesh démontre l'importance d'un suivi, d'une évaluation et d'un examen réguliers dans l'amélioration



Le Bangladesh a fait des progrès remarquables dans la réduction de la sous-alimentation grâce à son système de protection sociale

de la conception d'un programme et le renforcement des impacts, ainsi que la création du potentiel de transposition à grande échelle grâce à des initiatives politiques élargies.

(Source : De La Paz, 2016)

des programmes accessibles à tous, mais susceptibles de n'attirer que les personnes dans le besoin, tels que des programmes de travaux publics (Berhane et Hirvonen, 2018).

Les modalités de transfert constituent également un autre élément à prendre en compte. Les transferts en numéraire sont moins coûteux que les transferts en nature de denrées alimentaires ou de services, et semblent la plupart du temps être la meilleure solution. Dans certaines situations, les transferts en nature sont toutefois privilégiés, notamment lorsque les marchés sont à l'arrêt ou en cas d'inflation rapide du prix des denrées alimentaires (Berhane et Hirvonen, 2018). D'autres types de programmes de protection sociale prévoient, en plus des transferts, des services et une assistance, tels que des initiatives de développement des compétences ou des chaînes de valeur.

L'approche progressive désigne un type de programme axé sur les moyens de subsistance qui cible les plus démunis et leur fournit des services complets de manière échelonnée (comprenant généralement des transferts en numéraire et en nature ainsi que la formation et l'accompagnement des ménages), à la fois comme filet de sécurité provisoire et pour permettre aux ménages d'exercer des activités favorisant leur sortie de l'extrême pauvreté et, par là même, du programme. Les programmes progressifs sont relativement nouveaux, mais les preuves actuelles de leur impact démontrent leur efficacité en termes de réduction de l'extrême

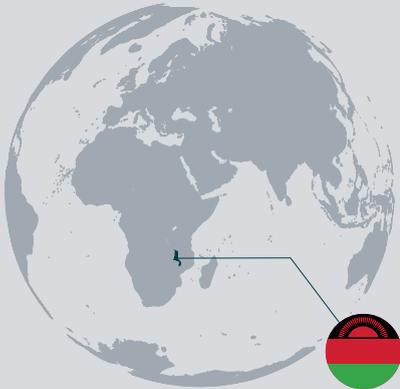
pauvreté et leurs effets à plus long terme par rapport à d'autres types de programmes de protection sociale, tels que les transferts en numéraire (Sulaiman, 2018).

Enfin, il est essentiel de garantir la cohérence de la protection sociale avec les autres objectifs de développement agricole. La reconnaissance accrue de l'importance de la protection sociale se traduit par la place croissante qu'elle occupe dans les budgets nationaux de nombreux pays. Étant donné que la part accordée à l'agriculture est souvent faible, voire décroissante, il est crucial d'identifier et d'exploiter les synergies lorsque les programmes de protection sociale peuvent également contribuer à accroître la productivité du travail agricole et, ainsi, réduire durablement la pauvreté rurale (Makombe *et al.*, 2018).

## 4. INSTITUTIONS EN FAVEUR D'UNE RESPONSABILITÉ MUTUELLE ET DE POLITIQUES FONDÉES SUR DES DONNÉES PROBANTES

Comme nous l'avons vu, les politiques gouvernementales ont une incidence sur tous les aspects du développement des chaînes de valeur. Les gouvernements peuvent fortement contribuer à mettre en relation les différents acteurs, faciliter l'accès aux ressources nécessaires et encourager les investissements du secteur privé, ou, au contraire, entraver le développement. L'importance de bonnes politiques est illustrée par l'évolution de la croissance agricole

## ÉTUDE DE CAS 2 | EXPÉRIENCE DE L'ESC AU MALAWI



Le Malawi a créé son processus d'Examen sectoriel conjoint (ESC) de l'agriculture en 2012. Tout d'abord, l'ESC portait sur l'examen des activités du ministère de l'Agriculture, de l'Irrigation et de la Mise en valeur des ressources en eau (MoAIWD). Des partenaires du développement et de la société civile ont participé aux ESC, mais leurs rôles étaient très réduits.

En 2014, le Système régional de soutien aux analyses et aux informations stratégiques (ReSAKSS), une initiative soutenant les besoins en informations et en données probantes associés à la mise en œuvre du PDDAA, a réalisé une évaluation de l'ESC du Malawi pour le compte de la Commission de l'Union africaine et de l'Agence de planification et de coordination du NEPAD. L'évaluation a livré des recommandations qui incluaient le renforcement de la capacité d'évaluation et de suivi du MoAIWD, l'amélioration de la coordination entre le MoAIWD et les autres ministères, et l'intégration des activités des parties prenantes non étatiques dans la création de rapports d'ESC.

Depuis, le MoAIWD et d'autres organisateurs d'ESC ont procédé à des changements pour consolider le processus d'ESC : l'objectif a été élargi à l'étude des résultats, des impacts et des rendements, et le processus est devenu véritablement inclusif en couvrant les actions et les contributions des acteurs non gouvernementaux, y compris le secteur privé et la société civile.

L'ESC du Malawi offre aux parties prenantes une opportunité d'influencer l'élaboration de politiques agricoles. Par exemple, lors des discussions sur l'ESC, les parties prenantes ont proposé des réformes pour



Des partenaires au développement et de la société civile participent aux processus d'Examen sectoriel conjoint (ESC) de l'agriculture au Malawi

le Programme de subventions aux intrants agricoles (FISP), qui fournit des semences et des engrais aux producteurs de maïs. Bien que le FISP ait été crédité d'impacts positifs, il a également fait émerger des inquiétudes sur le fait que le programme exclut le secteur privé des marchés des intrants et que ses coûts conséquents détournent des ressources indispensables des autres domaines. MoAIWD met actuellement en pratique les

changements recommandés lors des ESC, y compris la signature de contrats avec des fournisseurs du secteur privé pour la distribution d'intrants, l'ajustement des objectifs et la baisse de la part des ressources allouées au FISP.

De plus, l'ESC a contribué à une culture de la planification et du développement participatifs du secteur agricole. M. Readwell Musopole, le Directeur adjoint à la planification du MoAIWD, a déclaré : « il n'est plus difficile de réunir les acteurs du secteur. On a maintenant le sentiment que notre devoir est de contribuer à l'amélioration du secteur sans se préoccuper de la délimitation des circonscriptions. » L'ESC efficace du Malawi a permis au pays de participer au processus de création de rapports du tout premier examen bisannuel à l'échelle du continent. De nombreux participants à l'ESC ont activement contribué au processus d'examen bisannuel et le Malawi figure parmi les rares pays à avoir organisé un atelier réunissant plusieurs parties prenantes pour valider les données de l'Examen bisannuel en 2017.

Source : Makombe et Collins, 2018

« On a maintenant le sentiment que notre devoir est de contribuer à l'amélioration du secteur sans se préoccuper de la délimitation des circonscriptions. »

Mr. M. Readwell Musopole, Directeur adjoint à la planification du MoAIWD

## « La reprise agricole et économique a fait suite à de vastes réformes politiques dans de nombreux pays. »

et économique de l'Afrique au cours des six dernières décennies. Après une période de croissance soutenue suite à l'indépendance de nombreux pays africains dans les années 1960, la croissance agricole et économique a commencé à décliner dans les années 1970 et 1980, entraînant la chute du niveau de vie et l'augmentation du nombre de personnes touchées par la pauvreté. La croissance agricole est repartie à la hausse à la fin des années 1980 et, au cours des années 2000, plusieurs pays africains figuraient parmi les pays connaissant la croissance la plus rapide au monde.

Les raisons de ces fluctuations économiques sont nombreuses, mais la principale est la variation des types de politiques adoptés par les gouvernements. L'agriculture a, tour à tour, été négligée, taxée pour subventionner l'industrie et assujettie à une lourde réglementation, laissant peu de latitude au secteur privé et dissuadant l'investissement par les agriculteurs, les fournisseurs d'intrants, les transformateurs et les commerçants. La reprise agricole et économique a fait suite à de vastes réformes politiques dans de nombreux pays, qui ont amélioré la gouvernance macroéconomique et favorisé les activités du secteur privé.

Les dirigeants, anciens comme actuels, adoptent des politiques dans le but de stimuler le développement national ; leurs décisions semblaient alors rationnelles d'après la théorie du développement qui n'en était qu'à ses prémices. Hier comme aujourd'hui, les décideurs politiques ne peuvent en prévoir précisément les répercussions. Alors, comment les dirigeants peuvent-ils identifier les politiques favorables et limiter au plus tôt les dégâts causés par les politiques défavorables ?

Les institutions qui mettent un point d'honneur à utiliser des données de qualité et des éléments de preuve techniques incontestables jouent un rôle essentiel dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et programmes efficaces. Mais quels éléments de preuve doivent être utilisés ? L'expérience vécue par d'autres pays est une source importante d'information, mais les politiques ne sont pas toujours transposables à différents contextes. Les décideurs politiques doivent donc recourir à l'expertise locale afin d'obtenir des éléments de preuve issus des réalités locales. La constitution d'éléments de preuve locaux fait partie intégrante des initiatives visant à promouvoir la responsabilité mutuelle (RM). Il s'agit d'un processus par lequel des parties, telles que les gouvernements, les donateurs, les organisations du secteur privé, les OP et les agences

de développement, se tiennent mutuellement responsables des actions et résultats convenus. La RM est cruciale pour la mise en œuvre des politiques ; elle dépend de la disponibilité des données ainsi que d'un dialogue et d'un examen réguliers. Il convient de créer des infrastructures institutionnelles répondant aux besoins en matière de données et d'analyse afin de garantir l'efficacité de la RM. Les cinq principaux éléments relatifs à la définition de politiques fondées sur des données probantes sont les suivants :

### 1. Amélioration des systèmes de données

La collecte et la gestion globales des données sont essentielles afin que les décideurs politiques puissent y accéder immédiatement pour répondre aux nouveaux besoins. Pour ce faire, les acteurs des systèmes nationaux de données agricoles doivent constituer des groupes de travail, auxquels sont attribuées des responsabilités claires. Ensuite, les membres de chaque groupe de travail sont chargés d'étudier un sous-ensemble de données, par exemple sur la production, la consommation, les prix, les échanges, etc.

### 2. Expertise de haut niveau clé en main

Les groupes de travail et autres centres d'expertise nationaux sur les données peuvent être organisés sous forme de réseau local d'analyse, prêt à effectuer des recherches sur les informations requises par les décideurs politiques. Il convient d'instaurer des mécanismes d'intégration de l'expertise locale, tels que des accords sur les priorités de recherche à long terme et des outils de communication des besoins à court terme en matière d'éléments de preuve et d'informations techniques sur les questions nouvelles.

### 3. Coordination efficace / fonction de courtage

Les groupes de travail et le réseau local d'analyse doivent être coordonnés afin que les fonctions et responsabilités soient bien définies et que la recherche et l'analyse répondent aux besoins d'information. Une équipe chargée de la planification et de la coordination doit être formée pour préciser la demande de recherche, mettre en relation les institutions faisant partie du réseau local d'analyse et assurer la liaison entre l'offre et la demande d'information en vue de garantir la disponibilité des éléments de preuve qui seront utilisés lors de l'élaboration des politiques.

### 4. Gestion opérationnelle des connaissances

Une fois les connaissances et éléments de preuve constitués et exploités, ceux-ci doivent rester disponibles pour répondre à de futurs besoins. De même, il convient de garantir un vaste et libre accès à ces connaissances et éléments de preuve par tout utilisateur. Une bonne pratique consiste à créer une plateforme ouverte de connaissances en ligne hébergeant et partageant les données et autres produits d'information.

### 5. Concertation politique inclusive

Les différents acteurs agricoles (petits exploitants, OP, transformateurs agroalimentaires, commerçants, gouvernements et partenaires du développement) ne sont pas impactés de la même manière par les politiques et disposent de connaissances qu'il convient d'exploiter dans le cadre de leur définition. Une plateforme de concertation politique inclusive ouvrant une vaste discussion sur

les questions et décisions stratégiques permet à tous ces acteurs de participer à la définition des politiques.

Les principes de la RM sont appliqués de différentes manières en fonction des pays. En Afrique, les organismes continentaux et gouvernements nationaux ont intégré la RM et le principe de politiques fondées sur des données probantes dans les cadres et systèmes de politique agricole (cf. encadré n° 1 et étude de cas n° 2).

## 5. ENSEIGNEMENTS RETENUS

- Les gouvernements doivent élaborer une stratégie dans le domaine des sciences et des technologies, qui place l'innovation technique au cœur du programme de transformation de l'industrie agroalimentaire et met en relation les institutions publiques de R&D avec le secteur agro-industriel national. Les SNRA doivent disposer d'un financement adéquat et être mieux coordonnés en interne et avec leurs homologues des pays voisins.
- Les institutions dédiées à la formation ainsi qu'au développement et au perfectionnement des compétences à tous les niveaux sont essentielles. L'investissement dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels en agriculture (ATVET) doit être une priorité absolue pour accroître la productivité agricole et la création de valeur ajoutée.
- Un aspect fondamental des infrastructures institutionnelles dédiées aux innovations technologiques est un cadre réglementaire adapté aux nouvelles technologies, qui garantit la sécurité, stimule la concurrence, accroisse la qualité et élimine les obstacles à l'accès.
- Les OP sont bien placées pour mettre en relation les petits exploitants avec les chaînes de valeur et les opportunités de revenus supérieurs qu'elles représentent, mais elles doivent être accompagnées pour développer leurs compétences managériales et autres. Les technologies numériques sont prometteuses en termes de renforcement des compétences et de liaison accrue avec les autres acteurs des chaînes de valeur.
- La transition vers des politiques fondées sur des données probantes constitue une avancée majeure obtenant de meilleurs résultats dans le secteur agricole. Les gouvernements et centres d'expertise nationaux doivent collaborer en vue de développer des systèmes de liaison entre l'offre et la demande de connaissances et d'éléments de preuve.

## 6. CONCLUSION

Les chaînes de valeur agricoles du monde entier évoluent de manière fascinante. Dans de nombreux pays, les cultures et le bétail issus des petits exploitants dans les zones rurales sont transformés en produits à forte valeur ajoutée répondant aux besoins des consommateurs urbains. Néanmoins, les agriculteurs, les entreprises de transformation et d'autres acteurs des chaînes de valeur se heurtent bien souvent à de grandes difficultés (risques climatiques, infrastructures et services publics insuffisants, manque de compétences et de capacités, etc.) qui les empêchent de participer pleinement aux chaînes de valeur ou d'exploiter leur participation au maximum.

Les gouvernements ont un rôle capital à jouer pour éliminer les obstacles rencontrés par les acteurs agricoles. Il incombe notamment au secteur public de financer la recherche et le développement agricoles de manière adéquate, et de créer des environnements commerciaux propices. Il doit également favoriser la résilience des petits exploitants via la fourniture d'une protection sociale et d'un soutien aux petites et moyennes entreprises, ainsi que via l'investissement dans le renforcement des capacités et les solutions de formation à tous les niveaux. L'élaboration, la mise en œuvre et l'examen de politiques fondées sur des données probantes constituent par ailleurs des aspects essentiels.

D'autres institutions nationales, en particulier les OP et les entreprises agroalimentaires nationales, sont des acteurs clés qui peuvent accroître l'inclusion des chaînes de valeur, comme cela est expliqué dans les Chapitres 2, 3 et 4. L'ensemble des parties prenantes du secteur agricole peuvent contribuer au développement des chaînes de valeur via des plateformes de concertation et d'examen politiques, ainsi qu'en se tenant elles-mêmes, et leurs homologues, responsables des engagements et des résultats. Les examens sectoriels conjoints et biennaux présentés dans l'étude de cas n° 2 sur le Malawi permettent de constituer les éléments de preuve requis pour l'élaboration des politiques et font office de plateformes de consultation, de coordination et de suivi des progrès. Il s'agit là d'un aspect fondamental de la responsabilité mutuelle entre les acteurs. Cette approche en matière d'élaboration des politiques et d'engagement des parties prenantes s'inscrit au cœur de la Stratégie de partenariat des pays membres de la BID, qui vise à prioriser et développer des chaînes de valeur globales durables et inclusives. De nombreux acteurs, dont le secteur privé et la société civile, prennent part à ce processus.

# RÉFÉRENCES

**Commission de l'Union africaine. (2014).**

*Déclaration de Malabo sur l'accélération de la croissance et de la transformation agricoles pour une prospérité partagée et de meilleurs moyens de subsistance.* Addis Ababa.

**Badiane, O., S. Odjo, et S. Jemaneh. (2014).**

*More Resilient Domestic Food Markets through Regional Trade.* In Promoting Agricultural Trade to Enhancing Resilience in Africa, édité par O. Badiane, T. Makombe, et G. Bahigwa, 38-53. ReSAKSS Annual Trends and Outlook Report 2013. Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

**Badiane, O., et J. Ulimwengu. (2010).**

*Vocational Training et Agricultural Productivity: Evidence from Rice Production in Vietnam.* The Journal of Agricultural Education et Extension 16(4).

**Badiane, O., et J. Ulimwengu. (2017).**

*Business Pathways to the Future of Smallholder Farming in the Context of Transforming Value Chains.* In Africa Agriculture Status Report 2017, numéro 5. Nairobi : Alliance pour une révolution verte en Afrique.

**Berhane, G., et K. Hirvonen. (2018).**

*Designing Social Protection Programs.* Dans l'ouvrage Boosting Growth to End Hunger by 2025: The Role of Social Protection, 2017–2018. ReSAKSS Annual Trends and Outlook Report, édité par F. Wouterse et A. S. Taffesse, 154–160. Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

**De La Paz, J. (2016).**

*Channeling Social Protection Programs for Improved Nutrition in Bangladesh.* Blog de l'IFPRI, 5 juillet 2016. Disponible sur le site <http://www.ifpri.org/blog/channeling-social-protection-programs-improved-nutrition-bangladesh>.

**Falck-Zepeda, J., et P. Zambrano. (2013).**

*Estimates and Implications of the Costs of Compliance with Biosafety Regulations for African Agriculture.* Dans l'ouvrage Genetically Modified Crops in Africa: Economic and Policy Lessons from Countries South of the Sahara, édité par J. Falck-Zepeda, G. Gruère, et I. Sithole-Niang, 159-182. Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

**Fan, S. (Ed). (2008).**

*Public Expenditures, Growth, and Poverty: Lessons from Developing Countries.* Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

**Francesconi, G. N., et F. S. Wouterse. (2019).**

*Building the Managerial Capital of Agricultural Cooperatives in Africa.* Annals of Public and Cooperative Economics 90(1).

**Hollinger, F., et J. Staatz. (2015).**

*Agricultural Growth in West Africa: Market and Policy Drivers.* Rome : FAO, Banque africaine de développement, ECOWAS.

**IRRI [Institut international de recherche sur le riz]. (2017).**

*Agreement on Multi-Country Seed Sharing Reached. 9–10 juin 2017. Disponible sur le site : <https://www.irri.org/news-and-events/news/agreement-multi-country-seed-sharing-reached>*

**BID. (2017).**

Brochure sur le Programme d'apprentissage en ligne (PAL) Développé par l'Institut islamique de la recherche et de la formation (IRTI), un membre du groupe de la Banque islamique de développement. Djeddah : Banque islamique de développement.

**BID. (2018).**

*La voie de réalisation des ODD : Le Programme du Président – Un nouveau modèle d'entreprise dans un monde en rapides mutations.* Djeddah : Banque islamique de développement.

**Makombe, T., et J. Collins. (2018).**

*Malawi's Agriculture Joint Sector Review: Fostering Mutual Accountability et Guiding Policy Reform.* Publication du blog Agrilinks, 25 juin 2018. Disponible sur le site : <https://www.agrilinks.org/post/tsitsi-makombe-and-julia-collins-malawis-agriculture-joint-sector-review-fostering-mutual>

**Makombe, T., W. Tefera, et S. Benin. (2018).**

*Tracking Key CAADP Indicators et Implementation Processes.* Dans l'ouvrage Boosting Growth to End Hunger by 2025: The Role of Social Protection, 2017–2018 ReSAKSS Annual Trends and Outlook Report, édité par F. Wouterse et A. S. Taffesse, 161–177. Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

**Malabo Montpellier Panel. (2019).**

*Byte By Byte: Policy Innovation for Transforming Africa's Food System with Digital Technologies.* Dakar.

**Pray, C., D. Byerlee, et L. Nagarajan. (2016).**

*Private-Sector Investment in African Agricultural Research.* Dans l'ouvrage Agricultural Research in Africa: Investing in Future Harvests, édité par J. Lynam, N. Beintema, J. Roseboom, et O. Badiane, 171–199. Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

**Reardon, T. (2015).**

*The Hidden Middle: The Quiet Revolution in the Midstream of Agrifood Value Chains in Developing Countries.* Oxford Review of Economic Policy (31)1.

**Roseboom, J., N. Beintema, J. Lynam, et O. Badiane. (2016).**

*Unlocking Africa's Agricultural Potential.* Dans l'ouvrage Agricultural Research in Africa: Investing in Future Harvests, édité par J. Lynam, N. Beintema, J. Roseboom, et O. Badiane, 425–438. Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

**Roseboom, J., et Flaherty, K. (2016).**

*The Evolution of Agricultural Research in Africa: Key Trends et Institutional Developments.* Dans l'ouvrage Agricultural Research in Africa: Investing in Future Harvests, édité par J. Lynam, N. Beintema, J. Roseboom, et O. Badiane, 31–58. Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

**Sabwa, N., et J. Collins. (2018).**

*Major Development Affecting Africa's Trade Performance: A Summary of Key Literature.* Dans l'ouvrage Africa Agriculture Trade Monitor Report 2018, édité par O. Badiane, S. Odjo, et J. Collins, 110-130. Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

**Sulaiman, M. (2018).**

*Livelihood, Cash Transfer, et Graduation Approaches: How Do They Compare in Terms of Cost, Impact, et Targeting?* Dans l'ouvrage Boosting Growth to End Hunger by 2025: The Role of Social Protection, 2017–2018. ReSAKSS Annual Trends and Outlook Report, édité par F. Wouterse et A. S. Taffesse, 102-120. Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

**Wouterse, F. S., et G. N. Francesconi. (2016).**

*Organisational Health et Performance: An Empirical Assessment of Smallholder Producer Organisations in Africa.* Journal on Chain et Network Science 16(1).

**Wouterse, F., et A. S. Taffesse (Eds). (2018).**

*Dans l'ouvrage Boosting Growth to End Hunger by 2025: The Role of Social Protection, 2017–2018. ReSAKSS Annual Trends and Outlook Report.* Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

## CHAPITRE 8 :

# DES CHAÎNES DE VALEUR OUVERTES AUX PETITS EXPLOITANTS AGRICOLES : SYNOPSIS ET PISTES POUR L'AVENIR

CHAÎNES DE  
VALEUR

Bashir Jama<sup>1</sup>

ODD

## MESSAGES CLÉS

- ◆ Pour mettre les marchés au service des petits exploitants, la meilleure approche est celle qui les place au cœur du système de marché dans son ensemble. Il convient d'identifier les obstacles majeurs à la participation pérenne des petits exploitants dans les marchés : s'agit-il des politiques gouvernementales, de l'accès aux ressources, ou d'autre chose ? Il convient ensuite d'aborder cette problématique avec une approche multisectorielle collaborative impliquant tous les acteurs de la chaîne de valeur, les gouvernements et les ONG le cas échéant.
- ◆ Des investissements publics sont indispensables pour développer les chaînes de valeur inclusives à grande échelle. La BID a soutenu ses pays membres (PM) en finançant ces investissements à des niveaux historiques jamais vus depuis sa création en 1975. En plus d'aider au développement des infrastructures, le financement de la BID a engagé le secteur privé dans l'élaboration de programmes d'autonomisation économique qui déploient des produits de financement islamique pour créer des opportunités d'emploi en général, et en particulier pour les jeunes et les femmes.
- ◆ Le renforcement et le perfectionnement des compétences à tous les niveaux sont cruciaux pour accroître l'efficacité et l'inclusion des chaînes de valeur. Le soutien aux PME nationales, le renforcement de la capacité des organisations paysannes (OP), les outils de gestion du risque et la fourniture de programmes de protection sociale sont aussi des éléments stratégiques fondamentaux pour renforcer l'inclusion et la résilience des chaînes de valeur.

DÉVELOPPEMENT  
DURABLE

GESTION DU  
RISQUE

<sup>1</sup> Bashir Jama, Spécialiste principal en sécurité alimentaire, BID

# CHAPITRE 8 : DES CHÂÎNES DE VALEUR OUVERTES AUX PETITS EXPLOITANTS AGRICOLES : SYNOPSIS ET PISTES POUR L'AVENIR

## INTRODUCTION

La commercialisation des productions agricoles des petits exploitants est cruciale si nous devons réaliser les ODD, en particulier l'ODD 1 (Pas de pauvreté) et l'ODD 2 (Faim « Zéro »). Cela est d'autant plus vrai dans les 57 pays membres (PM) dont l'économie dépend essentiellement du secteur de l'agriculture et du développement rural pour la plupart.

Néanmoins, à l'heure actuelle, le secteur n'exploite pas tout son potentiel pour participer pleinement à la croissance économique. Pour y remédier, la plupart des pays membres optent pour des stratégies axées sur la commercialisation des petits exploitants et l'approche fondée sur les chaînes de valeur s'impose de plus en plus en raison de son potentiel à s'attaquer au pouvoir transformateur des marchés locaux, régionaux et mondiaux. La BID s'est engagée à soutenir ces efforts à travers une approche qui sous-tend que « mettre les marchés au service du développement » requiert des chaînes de valeur holistiques et pérennes (BID, 2019). Cet ouvrage, *« Croissance inclusive : les chaînes de valeur au service des petits exploitants agricoles »*, entend poursuivre notre travail de transformation du secteur agricole dirigé par les petits exploitants.

Heureusement, les fondements d'une approche pilotée par les chaînes de valeur qui met en relation les petits exploitants avec les marchés existent déjà. Les agriculteurs sont déjà liés, à des degrés divers, aux marchés formels et informels, à la fois pour les intrants de production (tels que les semences et les engrais) et pour les rendements (cultures et bétail, y compris les poissons). L'investissement important effectué par la BID dans le secteur de l'agriculture et du développement rural (ADR), plus de 16 milliards de dollars américains depuis la création de la banque en 1975, a contribué au développement de certaines chaînes de valeur, mais des efforts plus conséquents doivent être déployés.

Les différents chapitres de cet ouvrage ont reconnu l'importance de ces liens et de la connectivité dans la création de chaînes de valeur solides et pérennes qui œuvrent à grande échelle. Ces chaînes de valeur intègrent le triple avantage de la pérennité : économique (rentabilité), social (inclusion, notamment des femmes et des jeunes) et environnemental (aucune nuisance à l'écologie de production). La réussite de cet objectif tient à deux ingrédients clés : un meilleur investissement public et un environnement politique qui encourage l'engagement solide du secteur privé.



Marché au bétail, Mali

# 16 MILLIARDS DE DOLLARS AMÉRICAINS

**DANS LE SECTEUR DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL (ADR) A CONTRIBUÉ DE FAÇON SIGNIFICATIVE AU DÉVELOPPEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR.**

Le rôle de ce dernier est particulièrement stratégique et la question est de savoir comment optimiser l'engagement et la participation pérenne du secteur privé. La première difficulté est le manque d'environnements politiques favorables dans de nombreux pays. La seconde concerne le déficit de main-d'œuvre qualifiée. Des institutions efficaces en matière d'enseignement, de renforcement et de perfectionnement des compétences à tous les niveaux sont donc capitales pour soutenir le développement de chaînes de valeur solides. Un meilleur financement pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels en agriculture (ATVET) est de plus en plus considéré comme essentiel au développement de chaînes de valeur pérennes.

Ces aspects sont tous fondamentaux pour la croissance du secteur de l'ADR. Comme l'a souligné le Chapitre 1, cette croissance est cruciale, car le secteur de l'ADR dispose d'un fort potentiel pour accélérer la réalisation des ODD à l'horizon 2030, notamment l'ODD 1 et l'ODD 2.

Les six chapitres clés de l'ouvrage ont fourni des analyses complètes bien que non exhaustives sur le sujet. Des études de cas ont apporté des éléments de preuve d'approches réussies. Les chapitres se sont intéressés aux principaux produits de base pertinents pour nos pays membres et aux problématiques majeures liées au développement de chaînes de valeur pérennes autour de ces produits. Ce dernier chapitre tente de livrer aux décideurs quelques pistes efficaces pour la commercialisation des produits agricoles des petits exploitants à travers des chaînes de valeur pérennes et inclusives.

## 1. RENFORCER LA POSITION DES PETITS EXPLOITANTS SUR LES MARCHÉS

Les études de cas présentées dans les Chapitres 2 et 3 ont mis en exergue un levier essentiel de la réussite : localiser les petits exploitants, au travers des puissantes organisations paysannes (OP) ou d'autres associations, dans l'ensemble du système de marché. Pour cela, il faut identifier les principaux obstacles à la participation pérenne des petits exploitants. S'agit-il des politiques gouvernementales, de l'accès aux ressources ou d'autre chose ? Il convient ensuite d'aborder cette problématique avec une approche multisectorielle collaborative impliquant tous les acteurs de la chaîne de valeur, les gouvernements et les ONG le cas échéant.

Des OP solides sont essentielles pour une commercialisation réussie, car elles fournissent une plateforme qui permet au secteur privé de renforcer les chaînes de valeur, induisant des coûts de transaction plus faibles et des revenus plus élevés pour tous les participants. Par conséquent, de nombreux projets d'ADR financés par la BID incluent des interventions de renforcement des OP, fondées sur la preuve (voir le Chapitre 2) que les OP sont bien placées pour mettre en relation les petits exploitants avec les chaînes de valeur et les opportunités de revenus supérieurs qu'elles représentent. Cependant, ces organisations doivent être accompagnées pour développer leurs compétences managériales et autres. Un aspect important de ce soutien est le resserrement des liens avec le secteur privé. En effet, le secteur privé fournit un levier essentiel pour réussir et, comme le montrent les études de cas du Chapitre 2, son pouvoir transformateur provient souvent des différentes configurations des acteurs du secteur privé qui œuvrent collectivement pour résoudre les problèmes commerciaux et de développement en créant des entreprises conjointes qui tirent parti des communautés de petits agriculteurs tout en leur offrant des avantages en retour. Il en résulte un consortium de partenaires agro-industriels, incluant les OP. Le secteur public et la société civile (ONG) peuvent jouer un rôle de facilitation et de renforcement des capacités pour les consortiums.

Le Chapitre 3 étudie plus en détail le potentiel qu'offre l'adoption d'une approche géographique ou territoriale pour le développement des chaînes de valeur. Bien que les initiatives de développement territorial n'aient rien de nouveau, leur application aux secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie s'est fortement étendue ces dernières années. Le chapitre souligne des observations clés extraites d'une étude récente (FAO, 2017) sur ce sujet. Il identifie et recense les avantages et les inconvénients d'un ensemble d'outils politiques, y compris les corridors dans lesquels les programmes de développement dynamisent des secteurs agricoles prometteurs sur un territoire en facilitant l'accès aux marchés, aux intrants et aux services, et en tirant profit des économies d'échelle sur toute la chaîne des infrastructures de transport (routes, voies ferrées, ports et aéroports).

Des outils numériques émergents offrent un énorme potentiel comme leviers pour améliorer la performance et la portée des chaînes de valeur. Les technologies de la téléphonie mobile peuvent sensibiliser davantage aux pratiques agricoles appropriées, aider à surmonter les difficultés liées aux informations sur les marchés et le commerce, renforcer les liens entre les agriculteurs et les marchés, et faciliter la communication entre les producteurs, les fournisseurs d'intrants, les consommateurs et les sources d'innovation telles que les organismes de vulgarisation et de recherche agricoles. Au travers d'un exemple, le Chapitre 3 présente les avantages potentiels d'une innovation numérique, la technologie Blockchain, qui suscite un intérêt croissant auprès du public. Cette technologie offre une transparence et une traçabilité qui permettent d'affronter un grand nombre d'enjeux systémiques dans un écosystème virtuel. Pour autant, il ne s'agit pas d'un remède miracle et la capacité de la

technologie Blockchain à s'attaquer à des enjeux et des problèmes spécifiques doit être évaluée au cas par cas. De plus, l'application des technologies numériques dans les pays les moins développés risque d'imposer une fracture numérique plus grande qui pourrait entraîner un accroissement des inégalités et accentuer les écarts entre les conglomerats multinationaux et les entreprises et PME nationales.

## 2. ADOPTER UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE DES MARCHÉS

Les trois premiers chapitres de fond de l'ouvrage s'intéressent aux cultures de base, aux cultures non essentielles et au bétail, livrant des informations sur la façon dont les différentes approches et principes peuvent guider et soutenir le développement des chaînes de valeur à grande échelle. Ils présentent de nombreux programmes et études de cas réussis qui sont le fruit des efforts déployés par le gouvernement, les ONG et le secteur privé. Cependant, leur portée, leur inclusion et leur pérennité sont souvent limitées. Adopter une approche systémique globale des marchés qui détermine et harmonise les incitations des acteurs clés du marché est essentiel pour assurer une portée et une pérennité.

Comme l'explique le Chapitre 2, une approche systémique des marchés participe à faire évoluer les normes, les règles et les règlements, les relations, et les obstacles formels et informels qui influencent collectivement le comportement des acteurs du système. L'analyse présentée dans le chapitre expose les avantages de ces approches systémiques, expliquant dans quelle mesure s'attaquer à des marchés et des chaînes de valeur mal ou non structurés peut libérer leur capacité à intégrer tous les participants, particulièrement les petits exploitants, et ainsi générer des avantages économiques et sociaux pérennes et visibles. Une approche systémique intègre les nombreuses approches existantes en matière de développement des marchés, y compris celles pilotées par des initiatives gouvernementales, des ONG et le secteur privé. Il est clair, comme le souligne le Chapitre 3, que les avantages de l'approche systémique sont amplifiés, renforcés et plus pérennes lorsqu'ils s'inscrivent dans un système agroalimentaire qui adopte une approche géographique ou territoriale.

L'approche systémique des marchés pour des produits de base spécifiques peut varier au sein et entre les pays, et nécessiter différentes mesures politiques. L'identification des mesures nécessaires doit être un exercice rigoureux et doit analyser à quels niveaux résident les avantages concurrentiels pour un pays ou une région donnée. Elle doit s'accompagner d'une réflexion sur les chaînes de valeur de l'élevage, auxquelles on ne porte souvent que trop peu d'intérêt bien qu'elles aient un fort potentiel pour attirer les petits producteurs et les populations démunies dans les chaînes de valeur. Le Chapitre 4 expose un ensemble de principes pour guider ce processus.

Un principe clé présenté au Chapitre 4, qui est en fait commun à toutes les chaînes de valeur, y compris celles qui ne sont pas liées

à l'élevage, est de commencer par comprendre le marché (national, régional et mondial) et de ne pas ignorer les marchés informels. En termes de volume, les marchés nationaux et régionaux peuvent offrir davantage d'opportunités de marché que les marchés d'exportation plus éloignés. Le public et les médias s'intéressent de très près au commerce international de produits d'élevage tels que le lait en poudre et les volailles congelées, mais la part de ce marché dans la production est généralement faible. La majorité des produits d'élevage sont en réalité consommés dans leurs pays de production et cela est d'autant plus vrai dans les pays à revenu faible et intermédiaire. Plusieurs études de cas dans ce chapitre ont mis en avant les avantages des marchés locaux et régionaux. En effet, la participation aux chaînes de valeur mondiales est limitée par plusieurs contraintes, notamment des exigences normatives élevées pour la qualité des produits et des volumes d'approvisionnement irréguliers, et par des mesures sanitaires et phytosanitaires visant à garantir la sécurité alimentaire et le contrôle des maladies.

La communauté de développement doit donc aider les pays à capturer la demande régionale pour des produits d'élevage et à l'utiliser comme tremplin vers les chaînes de valeur mondiales. Par exemple, le Moyen-Orient et la Péninsule arabe centralisent une majeure partie de la demande en animaux vivants tels que les moutons et les chèvres, qui proviennent principalement de la Corne de l'Afrique et des systèmes de production de petits éleveurs. L'Ouganda, pays désormais reconnu comme ayant l'un des coûts de production laitière les plus faibles au monde, est devenu ces

« L'approche systémique des marchés pour des produits de base spécifiques peut varier au sein et entre les pays, et nécessiter différentes mesures politiques. »



Les services de vulgarisation fournis au Maroc par OCP, un producteur d'engrais privé, incluent des cliniques mobiles



Production d'orge de petits exploitants destinée aux marchés locaux rémunérateurs, Maroc

dernières années un exportateur de lait en poudre important, principalement sur les marchés régionaux. Les investissements de la BID dans le secteur de l'élevage en Ouganda, particulièrement pour renforcer les associations de producteurs, ont contribué à cette croissance.

Certaines chaînes de valeur nécessitent des investissements publics plus conséquents que les autres. L'élevage en fait partie, comme le précise le Chapitre 4. Il faut élaborer des plans directeurs pour l'élevage qui tiennent compte de cette exigence et des autres interventions majeures, et qui fixent des objectifs et des processus de suivi. Il est important de souligner que la BID a fourni un appui à plusieurs pays membres en 2018/2019 pour élaborer ces plans avec le soutien technique de l'Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI).

### 3. ATTÉNUER LES RISQUES DES CHAÎNES DE VALEUR POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE

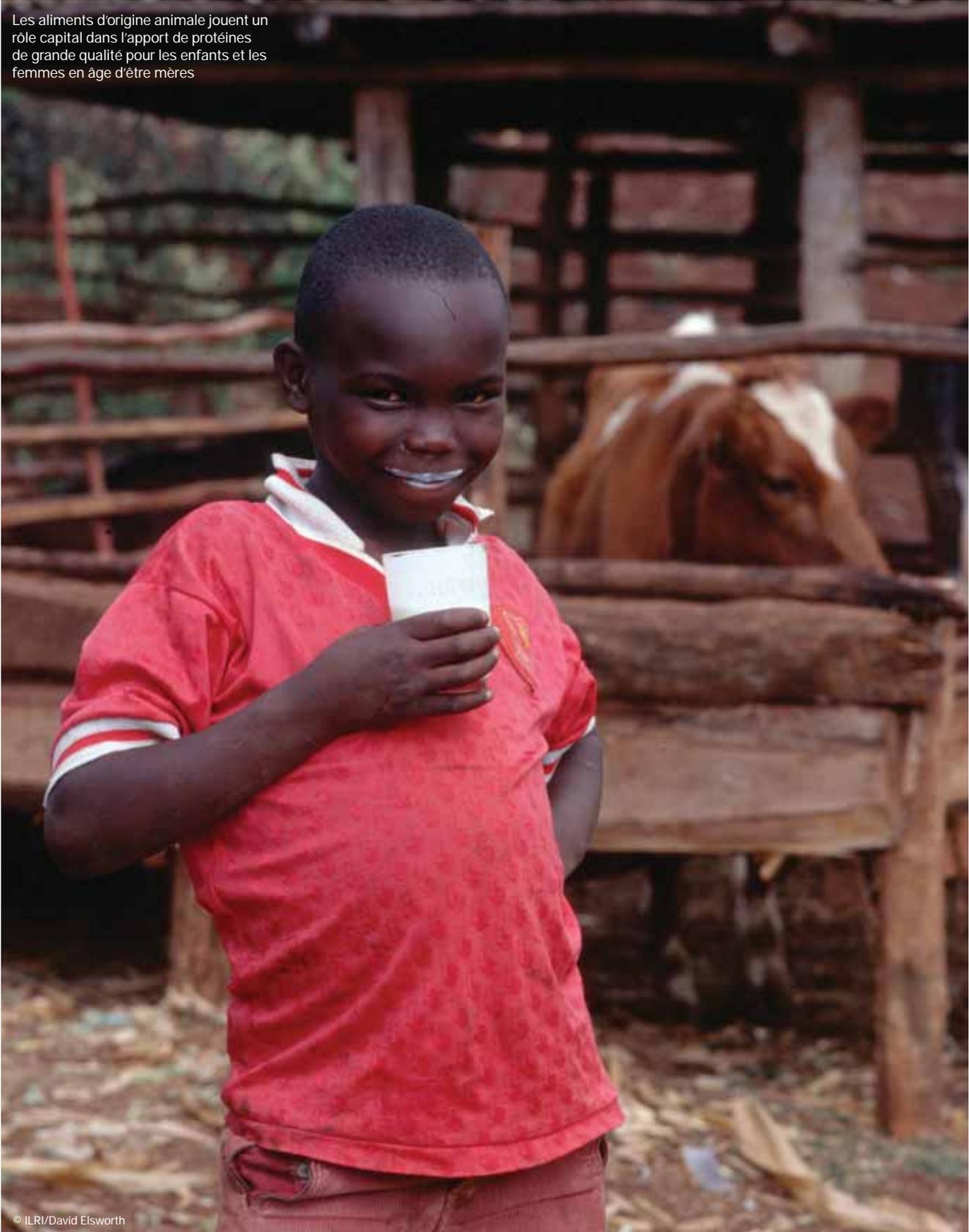
Les risques élevés liés aux fluctuations de la production, des prix et des revenus constituent de sérieux freins au développement à grande échelle des chaînes de valeur pérennes tournées vers les petits exploitants. Une faible résilience climatique exacerbe davantage les risques du secteur de l'agriculture. Un ensemble de solutions prometteuses sont proposées au Chapitre 5, par exemple des régimes d'assurance souverains tels que la Mutuelle panafricaine de gestion des risques. Ces solutions ont émergé au cours de ces dix dernières années, sous la forme d'un mécanisme de financement du risque innovant élaboré pour doter les pays africains de meilleurs systèmes nationaux de gestion du risque,

non seulement en débloquant des financements stratégiques et opportuns pour répondre plus efficacement aux catastrophes, mais aussi en aidant les pays à mieux préparer et planifier les impacts du changement climatique.

Les régimes d'assurance du secteur public peuvent aussi être combinés à ceux du secteur privé. L'étude de cas sur le produit d'assurance indicielle takaful axé sur l'élevage du Kenya illustre ce qui est certainement le tout premier service d'assurance au monde développé spécifiquement pour les communautés d'éleveurs disposant de peu de ressources dans les régions arides et semi-arides. Le produit s'appuie sur une recherche menée par l'ILRI et ses partenaires, et est mis en œuvre par une société privée.

Évidemment, l'assurance ne constitue pas le seul moyen d'atténuer les risques des chaînes de valeur agricoles : d'autres approches efficaces prévoient des mesures de renforcement de la résilience des systèmes de production à travers la vulgarisation de pratiques agricoles climato-intelligentes. Ces pratiques incluent, comme le soulignent les études de cas au Burkina Faso et au Mali, un accès à des variétés de semences améliorées, résistantes à la sécheresse ou à maturation précoce. La fourniture de ces intrants doit s'accompagner de mesures pour accroître l'accès aux marchés et minimiser les pertes après récolte. L'appui du secteur public peut s'avérer utile pour étendre ces interventions dans le cadre de programmes capables de débloquer des financements. Le Système de partage des risques incitatif nigérian (NIRSAL), fonds créé en 2013 pour encourager les banques à prêter aux chaînes de valeur agricoles en leur offrant de fortes incitations et une assistance technique, en est un bon exemple.

Les aliments d'origine animale jouent un rôle capital dans l'apport de protéines de grande qualité pour les enfants et les femmes en âge d'être mères



© ILRI/David Elsworth

#### 4. LES PARTENARIATS, UNE SOLUTION POUR AMPLIFIER L'IMPACT DU FINANCEMENT

Le financement par le secteur public et les partenaires au développement peut avoir des effets multiplicateurs significatifs sur le développement des chaînes de valeur inclusives à grande échelle. Outre les infrastructures, une aide publique axée sur le soutien d'éléments moins visibles tels que la définition et l'application de règles pour encourager la concurrence, de standards, de normes et de catégories, est essentielle pour la croissance du secteur privé et l'inclusion équitable des petits exploitants dans les chaînes de valeur. Le Chapitre 6 souligne cet aspect et détaille la façon dont les partenariats public-privé peuvent ouvrir la voie à des investissements financiers efficaces.

Le chapitre commence par reconnaître le rôle de levier stratégique du financement public lorsqu'il est correctement déployé. C'est dans ce contexte que le Groupe de la BID a déployé un financement de taille (plus de 16 milliards de dollars américains) pour couvrir différents aspects de l'ADR dans ses pays membres depuis 1975. Ce financement a aidé de nombreux pays membres à accroître le nombre total de terres irriguées et à développer des routes d'accès aux zones rurales, reliant ainsi les agriculteurs aux marchés.

Une large gamme de produits de financement islamique a été déployée dans le cadre de ce processus. Certains, tels que le Salam et la Mourabaha, ont été déployés à travers des projets de PPP ciblant des opportunités de création d'emplois pour les jeunes et les femmes. Des enseignements importants ont été retenus de deux études de cas sur des programmes instaurés en Tunisie et en Égypte, basés sur l'élaboration de programmes d'autonomisation économique en partenariat avec le secteur privé. Le pouvoir transformateur de ces programmes peut être amélioré avec l'aide des partenaires du développement, y compris les banques multilatérales et les donateurs bilatéraux, co-localisant les autres projets de développement dans le même domaine. Cela évite les doublons et génère des synergies pour un meilleur impact à grande échelle.

LE GROUPE DE LA BID  
A DÉPLOYÉ PLUS DE

**16** MILLIARDS DE \$ US

POUR DIFFÉRENTS ASPECTS  
DE L'ADR DANS SES PAYS MEMBRES  
DEPUIS LE DÉBUT DE SES ACTIVITÉS EN 1975.



Digues de régulation de l'eau pour l'irrigation, Mauritanie

#### 5. RENFORCER LES INSTITUTIONS NATIONALES ET L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE

Le Chapitre 7 attire notre attention sur les rôles importants qu'ont à jouer de nombreuses institutions nationales pour faire avancer le développement des chaînes de valeur inclusives et aider l'agriculture et les systèmes alimentaires à exploiter leur potentiel à réduire la pauvreté. Ces institutions nationales incluent des systèmes nationaux de recherche agricole et d'autres instituts pour la science et la technologie qui sont en mesure de stimuler l'innovation et d'accroître la productivité et la compétitivité sur tous les segments des chaînes de valeur.

Elles incluent également des services publics et des organismes de réglementation qui favorisent un environnement commercial transparent et efficace ; des entreprises du secteur privé et leurs entités alliées sur les segments agroalimentaires émergents ; des organisations paysannes capables de mettre en relation des millions de petits agriculteurs avec d'autres acteurs des chaînes de valeur ; et des programmes de protection sociale qui permettent d'atténuer les bouleversements et de protéger les actifs.

Tous ces acteurs doivent être soutenus par une infrastructure institutionnelle solide, disposant des données et de l'expertise analytique requises, pour générer des éléments de preuve localement pertinents qui permettent de guider l'élaboration et la mise en œuvre de politiques. Bien qu'il y ait beaucoup de composantes à mettre en place, des progrès peuvent être réalisés au travers de partenariats efficaces et d'actions collectives bien ciblées menées par les gouvernements, le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques.

## 6. LA VOIE À SUIVRE

Les chaînes de valeur agricoles du monde entier évoluent de façon prometteuse. Dans de nombreux pays, les cultures produites par les petits exploitants des zones rurales sont transformées en produits à forte valeur ajoutée répondant aux besoins des consommateurs urbains. Des entrepreneurs créent des emplois tout en mettant en relation des petits exploitants avec des marchés lucratifs. La forte croissance économique observée ces dernières décennies dans de nombreux pays et régions alimente l'émergence de nouvelles chaînes de valeur et favorise la croissance rapide des secteurs agroalimentaires. Cette conjoncture fournit aux petits exploitants une passerelle pour se connecter à la demande urbaine en plein essor et en tirer profit. Lorsque l'objectif n'est pas atteint de façon efficace et pérenne, ces producteurs ont manqué une occasion de capter une part équitable des revenus des marchés nationaux, régionaux et mondiaux.

Le développement des chaînes de valeur dans ce contexte tient la promesse de répartir largement les bénéfices de la croissance de la productivité et de la valeur ajoutée. Ces bénéfices peuvent aussi toucher les producteurs ruraux, les fournisseurs d'intrants, les transformateurs, les négociants, les distributeurs et les consommateurs urbains. Toutefois, développer des chaînes de valeur inclusives et équitables n'a rien d'évident. Une croissance

rapide, si elle n'est pas largement partagée, fait naître un sentiment d'exclusion et des tensions sociales. Les pays et les partenaires de développement doivent se mobiliser pour s'assurer que les retombées de la croissance bénéficient au plus grand nombre de segments de la population possible, notamment les personnes démunies et vulnérables.

Adopter une vue systémique permet aux entreprises agroalimentaires de vendre leur productivité et rentabilité aux agriculteurs plutôt que de se focaliser sur leurs produits. Cela aide

« Les études de cas et les analyses fournies tout au long de cet ouvrage livrent des informations et des éléments de preuve en faveur du développement de chaînes de valeur inclusives favorables aux petits exploitants. »



Adopter une vue systémique aide les petits exploitants à saisir les opportunités de marché et à agir dans l'optique de dégager des bénéfices

les petits exploitants à saisir les opportunités de marché et à agir dans l'optique de dégager des bénéfices. Opérer ce genre de changement systémique implique que l'ensemble des acteurs de l'écosystème de marché agricole travaillent main dans la main pour éliminer les défaillances des marchés et créer des cercles vertueux. Les partenariats, les consortiums et les alliances commerciales sont donc indispensables pour développer des modèles inclusifs applicables dans le cadre d'une approche pilotée par des chaînes de valeur basées sur un territoire ou un lieu géographique.

Cette inclusion n'est pas une question philanthropique, mais un moteur essentiel de la mobilisation des ressources et des investissements pour une croissance accélérée. Par exemple, si les petits exploitants ne sont pas connectés aux chaînes de valeur qui évoluent rapidement en raison de l'urbanisation et d'une classe moyenne en pleine croissance, ils ne parviendront pas à toucher leur part du gâteau ni à garantir un approvisionnement compétitif des matières premières pour soutenir l'essor des segments de chaînes de valeur en aval. De plus, la pauvreté touchant essentiellement les petits exploitants ruraux, leur exclusion du développement des chaînes de valeur minerait la capacité des pays en développement à éradiquer la pauvreté et à progresser dans la réalisation des ODD.

Les études de cas et les analyses fournies tout au long de cet ouvrage livrent des informations et des éléments de preuve en faveur du développement de chaînes de valeur inclusives favorables aux petits exploitants. De nombreux programmes et projets menés dans les pays en développement, y compris les pays membres de la BID, déploient déjà les outils et les approches évoqués dans cet ouvrage. Nous devons continuer de leur apporter des preuves, des expériences et des connaissances afin de soutenir leur élan. Aller de l'avant signifie :

- Renforcer la coopération entre les pays membres dotés de chaînes de valeur mieux développées et les pays membres dotés de chaînes de valeur moins développées. L'approche de partenariat à flux inversés que la BID a déployée avec succès jusqu'ici, constitue un bon moyen d'étendre cette coopération à grande échelle, car elle met en relation un PM ayant des compétences dans un domaine spécifique avec un autre PM qui a besoin de ces compétences et innovations.
- Démontrer la capacité des chaînes de valeur à générer des avantages inclusifs. Il est indispensable de lever des investissements plus conséquents dans des systèmes de suivi et d'évaluation qui enregistrent la participation de tous les partenaires d'une chaîne de valeur donnée et encouragent les principes de responsabilité mutuelle. La technologie Blockchain peut aider à atteindre cet objectif.
- Repenser les programmes officiels de vulgarisation et de formation en intégrant des compétences qui facilitent les chaînes de valeur pilotées par le secteur privé dans des régions où cela est limité.

- Doter les OP des compétences et des capacités nécessaires pour aider les autres acteurs des chaînes de valeur à commercer avec les petits exploitants. En dépit de leurs difficultés, les OP sont les mieux placées pour endosser ce rôle, car elles permettent aux petits exploitants de traiter et de négocier collectivement avec les autres acteurs, réduisant ainsi les coûts de transaction, renforçant le pouvoir de négociation des petits exploitants et permettant aux petits exploitants et à leurs partenaires de bénéficier d'économies d'échelle.
- Les partenariats public-privé, comme ceux présentés dans les études de cas des pays au Chapitre 6 (Ouganda, Tunisie et Égypte), sont la preuve que les partenariats peuvent assurer l'autonomisation économique des petits exploitants et des autres groupes marginalisés. Même si les impacts sont impressionnants, tout l'enjeu réside dans la façon de transposer les modèles d'entreprise utilisés à grande échelle. Cela exige une évaluation plus complète, peut-être par des organismes indépendants, des réussites et des échecs.

**Pour résumer, les éléments de preuve et les informations livrés dans cet ouvrage peuvent aider les pays en développement, y compris les pays membres de la BID, à développer des chaînes de valeur inclusives et évolutives. Toutefois, il est essentiel que des investissements du secteur public et des politiques favorables soient en place afin d'ancrer les participants du secteur privé dans le processus de développement de chaînes de valeur et d'assurer la pérennité. Si nous y parvenons, ces actions constitueront un levier efficace pour réaliser l'objectif affiché de la BID de « mettre les marchés au service du développement ».**

## REFERENCES

FAO. (2017).  
*Territorial Tools for Agro-industry Development: A Sourcebook.*  
Rome.

IsDB. (2019).  
*Making markets work for development through value chains: methodology and tools to identify and measure the highest potential value chains.*  
Djeddah : Banque islamique de développement.



## © BANQUE ISLAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ou transmise sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit, y compris la photocopie et l'enregistrement, sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Cette autorisation écrite doit aussi être obtenue avant que l'une des parties de cette publication ne soit stockée dans un système de recherche documentaire de quelque nature que ce soit.  
[idbarchives@isdb.org](mailto:idbarchives@isdb.org)

ISBN: 978-603-8283-07-3

2020





# NOUS CONTACTER

-  Banque islamique de développement  
8111 King Khalid St  
Al Nuzlah Yamania  
Unit 1 Djeddah 22332-2444  
Royaume d'Arabie saoudite
-  (+96 612) 6361400
-  (+96 612) 6366871
-  [idbarchives@isdb.org](mailto:idbarchives@isdb.org)
-  [www.isdb.org](http://www.isdb.org)

