



Ajuster les modèles d'activité pour soutenir les entreprises agroalimentaires pendant l'épidémie de covid-19

Contrairement à la fièvre aphteuse, à la grippe aviaire, à la listériose et aux pathologies imputables à la bactérie *Escherichia coli*, la maladie à coronavirus 2019 (covid-19) n'est pas transmise par les animaux d'élevage, ni par les produits agricoles. Par conséquent, elle ne perturbe pas directement la production dans les exploitations. Néanmoins, la crise réduit la capacité des exploitations et des entreprises agricoles d'approvisionner de manière constante les marchés alimentaires en raison des fermetures imposées, de la pénurie de main-d'œuvre découlant de la maladie et du ralentissement des activités causé par les mesures de distanciation sociale et de confinement. Tous ces facteurs empêchent les entreprises agricoles de poursuivre normalement leurs activités et, parfois, menacent la survie de certaines au-delà de la crise, notamment en ce qui concerne les petites entreprises de l'ensemble de la filière alimentaire (exploitations agricoles, négociants, transformateurs, distributeurs et détaillants).

Les recommandations formulées ci-après soulignent le rôle crucial que ces entreprises jouent dans le maintien de systèmes alimentaires fonctionnels pendant la crise, ainsi que les points de départ importants qu'elles offrent pour une transformation durable à long terme. Outre le fait d'assurer la continuité de l'apport de valeur ajoutée aux aliments et de fournir des emplois non agricoles aux populations rurales et urbaines, ces recommandations reconnaissent le rôle que les petites et moyennes entreprises (PME) jouent au sein de la collectivité et leur contribution potentielle aux mesures de lutte contre la covid-19 qui reposent sur une assise communautaire.

Les recommandations sont destinées à différents ministères (agriculture, santé, commerce et infrastructures), institutions publiques (offices de commercialisation des denrées alimentaires, comités de promotion de l'entrepreneuriat), associations du secteur alimentaire (coopératives agricoles, associations de fabricants de denrées alimentaires), associations représentant les PME, prestataires locaux de services aux entreprises, organisations non gouvernementales (ONG) et chambres de commerce. Le rôle et la contribution de chacun de ces acteurs sont susceptibles de varier d'un pays à l'autre, en fonction du contexte national et des capacités institutionnelles. Toutefois, pour que les mesures soient judicieuses du point de vue des entreprises visées, l'objectif global consiste à travailler de manière aussi transversale que possible et en étroite concertation avec les associations représentant le secteur alimentaire.

Les recommandations sont structurées autour des aspects que les entreprises agricoles doivent gérer au jour le jour, à savoir: **la gestion stratégique et les partenariats**, en vue de tirer parti d'un appui collectif, **la gestion des ressources financières**, y compris les liquidités, les actifs et les crédits, à un rythme quotidien, hebdomadaire et mensuel, **les ressources humaines** (employés et personnes dont l'entreprise dépend pour mener à bien ses activités) et **le marketing et les ventes**, qui traitent la manière dont une entreprise cible et communique avec ses clients pendant la crise.

GESTION STRATEGIQUE ET PARTENARIATS AVEC DES CONCURRENTS

Compte tenu des incertitudes quant à l'ampleur de l'épidémie de covid-19, les entreprises agricoles ont déjà commencé à modifier leurs modèles d'activité. Elles ont compris qu'elles devaient adapter de toute urgence leurs méthodes de travail habituelles, ce de plusieurs manières: planification des scénarios d'activité, nouvelles sources d'approvisionnement en intrants, attention accrue à la gestion des stocks, plans d'investissement échelonnés, examen des pratiques du personnel en matière de santé et de sécurité au travail et planification des ressources humaines pour faire face à la demande accrue ou à l'absentéisme. Les recommandations qui doivent être prises en compte sont les suivantes:

- **Développer des analyses de scénario à partir des projections épidémiologiques et macroéconomiques, que les entreprises peuvent utiliser pour expliquer à leur personnel les différentes voies qu'elles sont susceptibles de suivre.** La diffusion d'outils nationaux et régionaux de communication sur la covid-19, par exemple le tableau de bord de l'Union africaine (UA, 2020), aide les entreprises à se tenir informées de l'ampleur de la crise et à croiser les données avec les prévisions macroéconomiques relatives au secteur agroalimentaire. Ces éléments leur permettent d'élaborer des scénarios pour exposer à leur personnel les répercussions probables de la crise sur leur fonctionnement et les besoins en ressources humaines. Une communication transparente améliore la compréhension et renforce le sentiment de confiance du personnel lorsque des décisions difficiles s'imposent.
- **Favoriser la collaboration au stade préconcurrentiel.** Les interventions visant à renforcer le pouvoir de négociation dans le cadre des commandes groupées sont plus importantes que jamais. Il s'agit notamment de contacter des entreprises qui rencontrent les mêmes difficultés, par exemple en ce qui concerne l'importation d'emballages ou d'ingrédients. En l'absence d'associations fonctionnelles, la collaboration peut être encouragée par la mise en relation d'entreprises ayant des besoins identiques de services groupés. Cette stratégie est encore plus importante dans les pays où il est difficile d'approvisionner les acheteurs et les marchés en denrées alimentaires du fait de la précarité des infrastructures.
- **Se servir de la crise pour donner un élan au renforcement des capacités institutionnelles des associations de petites entreprises agricoles.** Certaines entreprises agricoles sont tributaires de l'assistance prêté par des coopératives agricoles, structurées ou informelles. D'autres sont toutefois bien souvent moins organisées. Au Kenya, par exemple, où le couvre-feu instauré du crépuscule jusqu'à l'aube entraîne des retards dans les ports, les transporteurs de denrées alimentaires se sont rangés derrière le président-directeur général (PDG) de l'Association des transporteurs kenyans, Dennis Ombrok, qui a appelé l'État à instaurer une procédure accélérée pour les aliments essentiels et les intrants agricoles retenus par la police à des points de contrôle (Bloomberg, 2020).
- **Accélérer les plans nationaux de numérisation du secteur agroalimentaire en s'appuyant sur un dialogue intersectoriel entre les institutions responsables des infrastructures d'information et de communication, du commerce et de l'agriculture.** Le développement des paiements par téléphone portable et des services financiers sans contact est de plus en plus important pour soutenir différents types d'entreprises agricoles, tout en réduisant les contacts physiques. La vente d'aliments en ligne et les activités des entreprises agricoles présentes sur internet sont en plein essor depuis le début de la pandémie de covid-19. L'application de livraison d'aliments Hugo, lancée en Amérique centrale et dans les Caraïbes en 2016, a par exemple fait état d'une croissance très importante de ses activités et de nombreux emplois créés parmi les jeunes (elsalvador.com, 2020). Depuis le début du confinement, les restaurants et détaillants de l'ensemble de la région se sont tournés vers des applications de livraison de nourriture pour servir leurs clients, y compris les personnes âgées et les groupes vulnérables.

CONSERVER DES LIQUIDITES ET MAINTENIR LE FLUX DE TRESORERIE POUR SURVIVRE

Pour les petites entreprises qui risquent de fermer leurs portes et face à la perte de clientèle dans le secteur des services alimentaires, le besoin le plus pressant est de conserver des liquidités et de maintenir le flux de trésorerie à court terme. L'aptitude d'une petite entreprise à gérer les sorties et entrées de trésorerie, des achats aux ventes, est critique pour sa survie, surtout en période de crise. La perturbation des filières alimentaires internationales provoquera également des problèmes de trésorerie pour les grandes entreprises locales, ce qui se répercutera sur les liquidités en aval. Les recommandations qui doivent être prises en compte sont les suivantes:

- **Adapter les mesures financières de relance aux besoins des entreprises agricoles, en y intégrant une réflexion intersectorielle conjointe et une stratégie de communication à l'appui d'un ciblage précis.** De nombreux pays élaborent actuellement des mesures novatrices adaptées au secteur agroalimentaire, ainsi qu'aux petites entreprises. À Singapour, par exemple, les entreprises qui produisent des aliments et des boissons bénéficieront d'une compensation équivalente à 50 pour cent du salaire de leurs employés et seront exemptées d'impôts fonciers jusqu'à la fin de l'année (*The Straits Times*, 2020). La participation de tout un éventail de partenaires – banques commerciales et banques de développement, ministères des finances, du commerce et de l'agriculture, chambres de commerce, partenaires de développement, grandes entreprises locales du secteur alimentaire et représentants des associations de PME – est indispensable pour que les outils soient véritablement adaptés aux besoins des bénéficiaires. Les outils recommandés dans la documentation disponible sont notamment les fonds de trésorerie du secteur privé, les subventions, les fonds de garantie, les suspensions d'échéances de crédit, les prêts et les échanges de dettes contre des actions (*Financial Times*, 2020a). Par ailleurs, il est crucial que les petites entreprises sachent rapidement vers qui se tourner et quelles démarches entreprendre. Un document d'information de McKinsey recommande d'affecter des fonctionnaires à un service d'assistance téléphonique qui permette aux petites entreprises d'obtenir rapidement des renseignements en matière fiscale (McKinsey & Company, 2020).
- **Envisager d'instaurer des conditions à remplir pour pouvoir bénéficier des aides financières destinées aux entreprises, afin de promouvoir la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).** Svenja Schulze, Ministre allemande de l'environnement, a indiqué que tout ensemble de mesures de relèvement en rapport avec la covid-19 devait avoir pour objectif de «créer une économie qui repose totalement sur des sources d'énergie renouvelable» (*Climate Home News*, 2020). Ainsi, les mesures financières destinées à permettre aux entreprises de régler les cotisations d'assurance chômage à court terme pourraient être associées à des engagements en faveur de l'adoption de technologies efficaces du point de vue énergétique et/ou de la formation du personnel à des pratiques qui réduisent l'empreinte carbone des entreprises agricoles.
- **Veiller à ce que les grandes entreprises alimentaires paient les petites plus rapidement.** En temps normal, les petites entreprises attendent parfois jusqu'à trois mois, voire plus, avant d'être payées. Dans le contexte actuel, de tels retards peuvent compromettre leur survie. Un certain nombre d'entreprises alimentaires internationales, parmi lesquelles Unilever, sont conscientes de ce problème et s'efforcent de satisfaire les besoins des petites entreprises de leurs chaînes d'approvisionnement. Les exemples comme celui-ci montrent comment des acteurs peuvent collaborer pour préserver les liquidités tout au long des filières alimentaires (Unilever, 2020).

CONSERVER LES TALENTS ET L'EXPERIENCE APRES LA CRISE

Il revient aux entreprises de faire en sorte que leur personnel contribue au maximum de ses capacités à leurs objectifs et ambitions. Dans les pays en développement, de nombreuses petites entreprises emploient des salariés sous contrat qui ont accès au régime public d'assurance maladie, à condition qu'elles jouissent d'un statut officiel, mais aussi, à titre informel, des personnes qui ne peuvent par conséquent pas prétendre à des congés de maladie, ni bénéficier de services de santé. À cet égard, la santé et la sécurité du personnel sont primordiales. Les recommandations qui doivent être prises en compte sont les suivantes:

- **Veiller à ce que les entreprises proposent des conditions d'emploi décentes qui accordent davantage d'importance à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs qu'à la satisfaction de la demande immédiate des marchés.** L'accroissement du risque de contagion au sein des entreprises menacera le modèle d'activité à long terme en épuisant les connaissances et l'expertise internes et infligera une charge supplémentaire au système de santé. Des décrets gouvernementaux peuvent obliger les entreprises à adopter des pratiques qui protègent la santé et la sécurité du personnel pour que les travailleurs accomplissent leurs activités dans des conditions aussi sûres que possible. Faute de masques de protection et de gants, il peut être nécessaire de recourir à l'improvisation et au recyclage du matériel. La distanciation sociale peut être facilitée par la mise en place d'horaires de travail décalés et par l'échelonnement des différentes activités, ce qui permet de limiter les contacts entre les travailleurs.
- **Encourager la créativité au service de la réduction des contacts physiques en réaffectant des membres du personnel à d'autres missions.** Le personnel habituellement chargé des ventes à la sortie de l'usine peut à présent être réaffecté et s'occuper de la gestion du surcroît de commandes téléphoniques, des livraisons à domicile (en tant que chauffeurs) ou de la collecte d'intrants et de produits agricoles. Les applications de livraison de nourriture sont devenues un outil important pour la survie des entreprises de services alimentaires, en particulier dans les pays qui autorisent toujours la vente à emporter et les livraisons. En Malaisie par exemple, la définition de «travailleurs essentiels» a été élargie aux acteurs de la livraison de denrées alimentaires, ce qui permet aux consommateurs de continuer à commander des plats en ligne pendant la crise (This Week in Asia, 2020).

DEMONTRER LE ROLE SOCIAL DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES AU SEIN DE LA COLLECTIVITE

Les entreprises, grandes ou petites, de l'ensemble du secteur agroalimentaire doivent montrer aux communautés dans lesquelles elles opèrent, ainsi qu'aux pouvoirs publics, qu'elles sont des partenaires efficaces dans le cadre des efforts de lutte contre la pandémie de covid-19 et ses répercussions dramatiques au niveau humanitaire. Les recommandations qui doivent être prises en compte et qui peuvent être soutenues par des institutions publiques ou adressées directement aux entreprises sont les suivantes:

- **Sensibiliser les entreprises alimentaires au fait qu'il est important de maintenir les prix à un niveau proche de la normale pour protéger les marchés alimentaires sur le long terme.** En cette période d'incertitude, il est tentant pour les négociants, les transformateurs et les détaillants du secteur alimentaire de profiter des craintes du grand public et d'augmenter les prix des denrées alimentaires essentielles. Cependant, des entretiens avec des représentants d'entreprises agricoles australiennes ont révélé que, bien que les agriculteurs bénéficient encore des achats de panique, il était entendu que le ralentissement économique imminent engendrerait une situation plus difficile dans un avenir proche (*Financial Times*, 2020b).

- **Demander aux détaillants de produits alimentaires de rappeler à leurs clients les bonnes pratiques d'hygiène recommandées par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).** L'échelonnement des entrées et la limitation du nombre de clients au mètre carré, ainsi que la mise à disposition de solution hydroalcoolique à l'entrée et à la sortie des magasins sont des mesures que de nombreux détaillants ont prises dans le monde entier et dont il est possible de s'inspirer.
- **Encourager les marques alimentaires les plus renommées à rappeler au grand public, dans le cadre de leurs campagnes marketing, que la production alimentaire continue et à inviter les consommateurs à acheter des produits en quantité raisonnable, car les stocks excessifs aboutissent à un gaspillage inutile.** Dans cet esprit, le PDG de la chaîne de supermarchés kenyane Tuskys, Dan Githua, a déclaré: « nous souhaitons faire comprendre au grand public qu'il ne faut pas céder à la panique [...] et que nous allons continuer à recevoir les produits nécessaires aux prix habituels » (*The EastAfrican*, 2020).
- **Favoriser la diffusion de messages créatifs de solidarité envers les agriculteurs et les petits transformateurs d'aliments, dans le cadre de campagnes publicitaires par voie d'affichage, à la radio et à la télévision, afin de regonfler le moral de ces acteurs.** À cet égard, on peut citer l'exemple de ShopRite, la plus grande chaîne de vente d'aliments au détail en Afrique, présente dans 15 pays d'Afrique subsaharienne, qui a lancé une campagne intitulée « Stop au virus » et propose tout un éventail de services aux plus vulnérables (Shoprite Holdings Ltd., 2020).
- **Mettre en lumière les actions de bienveillance de certaines entreprises afin de montrer le rôle des entreprises pendant la crise.** De nombreuses entreprises accordent la priorité à des produits alimentaires qui sont très demandés au sein des groupes vulnérables, par les hôpitaux et dans le cadre des programmes sociaux et/ou font des dons de nourriture, en collaboration avec des ONG locales et les autorités. En Europe, la campagne #FoodHeroes (Héros de l'alimentation) illustre comment des entreprises alimentaires, avec l'aide des offices de commercialisation et des chambres de commerce, peuvent faire connaître leur rôle crucial dans la lutte contre la pandémie (FoodDrinkEurope, 2020).

BIBLIOGRAPHIE

- Bloomberg.** 2020. *As China Reopens, Africa's Woes Threaten to Starve Its Factories* [en ligne]. [Consulté le 15 avril 2020]. www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-04/materials-for-china-factories-threatened-by-african-mine-closures
- Climate Home News.** 2020. *European Green Deal must be central to a resilient recovery after Covid-19* [en ligne]. [Consulté le 15 avril 2020]. www.climatechangenews.com/2020/04/09/european-green-deal-must-central-resilient-recovery-covid-19
- elsalvador.com.** 2020. *La demanda de los servicios a domicilio se duplica por cuarentena* [en ligne]. [Consulté le 15 avril 2020]. www.elsalvador.com/noticias/negocios/demanda-servicio-domicilio-comida-cuarentena-coronavirus/705425/2020
- Financial Times.** 2020a. *Coronavirus: how to tackle the economic crisis* [online]. [Consulté le 15 avril 2020]. www.ft.com/video/0148cbdd-d45e-4fc8-941f-02d72ad1d379
- Financial Times.** 2020b. *Rains bring drought relief and hope to Australian farmers* [en ligne]. [Consulté le 15 avril 2020]. www.ft.com/content/9a3c5707-fc3a-4137-90b6-166add39f376.
- FoodDrinkEurope.** 2020. *#FoodHeroes* [en ligne]. [Consulté le 15 avril 2020]. <https://mailchi.mp/fooddrinkeurope/foodheroes>

- McKinsey & Company.** 2020. *COVID-19: Implications for business* [en ligne]. [Consulté le 15 avril 2020]. www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business
- Shoprite Holdings Ltd.** 2020. *How we are responding to the Coronavirus* [en ligne]. [Consulté le 15 avril 2020]. www.shopriteholdings.co.za/home/how-we-are-responding-to-the-coronavirus.html
- The East African.** 2020. *Coronavirus panic-buying leads to empty shelves in Nairobi* [en ligne]. [Consulté le 15 avril 2020]. www.theeastafrican.co.ke/news/ea/Panic-shopping-hits-Nairobi-supermarkets-/4552908-5490428-nm8dg7z/index.html
- The Straits Times.** 2020. *50% wage offset for food and beverage firms to cope with coronavirus outbreak* [en ligne]. [Consulté le 15 avril 2020]. www.straitstimes.com/politics/covid-19-50-per-cent-wage-off-set-for-food-and-beverage-firms
- This Week in Asia.** 2020. *Coronavirus: Malaysia's food delivery workers help nation stay connected amid lockdown* [en ligne]. [Consulté le 15 avril 2020]. www.scmp.com/week-asia/health-environment/article/3077719/coronavirus-delivery-workers-keep-malaysia-connected
- Union africaine (UA).** 2020. *Surveillance de la covid-19 – Tableau de bord* [en ligne]. [Consulté le 15 avril 2020]. <https://au.int/en/covid19>
- Unilever.** 2020. *Helping to protect lives and livelihoods from the Covid-19 pandemic* [en ligne]. [Consulté le 15 avril 2020]. www.unilever.com/news/press-releases/2020/helping-to-protect-lives-and-livelihoods-from-the-covid-19-pandemic.html

REMERCIEMENTS

Le présent document d'information a été établi par Siobhan Kelly (Division de l'économie du développement agricole et équipe chargée de la gestion du programme sur les systèmes alimentaires [PS 4]), avec la contribution de Heiko Bammann, Stepanka Gallatova, David Neven et Marco V. Sánchez (Division de l'économie du développement agricole), ainsi que de José Valls Bedeau (PS 4).

