

Formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire

Version adaptée pour l'Afrique francophone



Module 1 Systèmes et filières agroalimentaires



Formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire

Version adaptée pour l'Afrique francophone

10

Module 1 – Systèmes et filières agroalimentaires

Éditeurs

Florence Tartanac
Pilar Santacoloma
Alexandra Röttger

Division des infrastructures rurales et des agro-industries
de la FAO

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de la FAO.

Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce produit d'information peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au:
Chef de la Sous-division des politiques et de l'appui en matière
de publications électroniques
Division de la communication, FAO
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie
ou, par courrier électronique, à:
copyright@fao.org

Table des matières

Acronymes et abréviations	v
Remerciements	vi
Introduction	1
Lignes directrices générales	5
Vue d'ensemble des systèmes agroalimentaires	7
Liste des sujets abordés	7
Mise en contexte	8
Étude de cas: Définition des politiques du secteur de l'oignon en Inde	10
Analyse de l'étude de cas	14
Le concept de système appliqué au secteur agroalimentaire	16
Conclusions sur l'étude de cas	20
Exercice de groupe	21
Résumé	21
Évaluation de l'unité	23
Les filières: une particularité du système agroalimentaire	25
Liste des sujets abordés	25
Mise en contexte	26
Étude de cas: Structuration d'une filière locale compétitive: la filière pomme de terre «Belle de Guinée» – Guinée Conakry	28
Analyse de l'étude de cas	32
Filières agroalimentaires et compétitivité	33
Concept de filière agroalimentaire, principales composantes et acteurs	33
Classification des filières agroalimentaires	36
Conclusions sur l'étude de cas	38
Exercice de groupe	39
Résumé	39
Évaluation de l'unité	41

L'agro-industrie, une composante stratégique de la filière agroalimentaire	43
Liste des sujets abordés	43
Mise en contexte	44
Étude de cas: Valoriser la production de lait frais et améliorer la situation des éleveurs peuls – la Laiterie du Berger (LDB), Sénégal	47
Analyse de l'étude de cas	49
Typologie des agro-industries rurales	50
Concentration des activités agro-industrielles rurales	51
Conclusions sur l'étude de cas	53
Exercice de groupe	54
Résumé	54
Évaluation de l'unité	56
Glossaire	57
Bibliographie	61

Acronymes et abréviations

AFD	Agence française de développement
ALE	Accord de libre-échange
APE	Accords de partenariats économique
FPFD	Fédération des paysans du Fouta Djallon
LDB	Laiterie du berger
OAPI	Organisation africaine de la propriété intellectuelle
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale

Remerciements

Ce manuel est une version mise à jour et modifiée de la publication en anglais de la FAO intitulée *Course on agribusiness management for producers' associations*, elle-même adaptée de la version originale en espagnol, intitulée *Curso de gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales en América latina y el Caribe*. Cet ouvrage de formation a été élaboré par la Division des infrastructures rurales et des agro-industries et fait partie de la série d'ouvrages pédagogiques de formation en gestion, commercialisation et finance en agriculture (CD-ROM n° 5, FAO 2005 pour la version en espagnol et CD-ROM n° 8, FAO 2009 pour la version en anglais).

La version en espagnol a été élaborée par Margarita Baquero et Marvin Blanco, consultants de la FAO et éditée par Hernando Riveros (PRODAR-IIICA), Pilar Santacoloma et Florence Tartanac (AGS).

La version en anglais a ensuite intégré des apports de Daman Prakash, consultant FAO pour les études de cas sur l'Asie et d'Alexandra Röttger pour le module supplémentaire *Principes généraux de gestion d'entreprises pour les agro-industries artisanales*, adapté à partir du Document de travail n° 7 du service AGSF de la FAO (FAO, 2005).

Pour cette version en français, nous tenons à remercier Emilie Pommier, consultante de la FAO, pour son travail d'édition et d'adaptation des études de cas à l'Afrique de l'Ouest ainsi que Nathalie La Noë et Emmanuelle Le Courtois pour la relecture, et Sophia Gazza pour l'édition finale.

La photographie de couverture est de Nathalie La Noë.

Un remerciement tout particulier s'adresse à Catherine Martin, consultante de la FAO, pour la traduction du manuel en français, sans oublier Lynette Chalk pour la mise en page et la publication assistée par ordinateur.

Introduction

L'objectif de ce module, intitulé *Systèmes et filières agroalimentaires*, est de donner aux dirigeants d'entreprises associatives une vision d'ensemble des secteurs agricole et agro-industriel, en considérant qu'ils font partie d'un système dans lequel les composantes de production et de services sont liées. La durabilité* de ce système repose sur un équilibre entre ses aspects économiques, sociaux et environnementaux, ainsi que sur la conception et la mise en œuvre d'une politique encourageant cette durabilité. Nous nous sommes fixés, pour atteindre ce but, les objectifs suivants:

- Comprendre le fonctionnement des secteurs agricoles et agro-industriels, en tant que partie intégrante d'un système au sein duquel ils sont liés et interagissent avec d'autres acteurs, dans un contexte politique, institutionnel et environnemental qui influe sur leur développement.
- Découvrir les rôles joués par les différents acteurs associés à une filière, pour que le produit atteigne le consommateur dans des conditions de compétitivité.
- Souligner l'importance économique et sociale de l'agro-industrie au sein de la filière agroalimentaire, en tant que facteur de stimulation du développement local.

Le contenu du cours a été organisé en trois unités:

- L'Unité 1 – *Vue d'ensemble des systèmes agroalimentaires* définit essentiellement le concept de système appliquée au secteur agroalimentaire et analyse ses différentes composantes dans une perspective plus large que celle des associations de producteurs seules.
- L'Unité 2 – *Les filières: une particularité des systèmes agroalimentaires* explore le concept de filière, ses composantes et sa typologie, en tant qu'approche standard pour organiser et relier des activités, permettre aux entreprises de développer leurs avantages compétitifs*, exploiter les opportunités du marché et réduire les risques économiques.
- L'Unité 3 – *L'agro-industrie, une composante stratégique de la filière agroalimentaire* analyse le concept d'agro-industrie, qui permet d'augmenter la valeur ajoutée de produits dans des économies rurales et de maintenir cette valeur au niveau des zones rurales. L'accent est mis sur l'importance des liens locaux se créant grâce aux concentrations d'agroentreprises (regroupement d'un certain nombre d'unités de production et de services).

En termes de méthodologie, ces unités ont été organisées de manière à donner aux lecteurs la possibilité de découvrir leur contenu et les compétences qu'elles permettent d'acquérir. Ces unités aideront également les personnes formées à identifier à l'avance leurs connaissances antérieures et leur permettront de combiner ces connaissances avec le contenu des cours proposés, pour une utilisation optimale. L'objectif est de renforcer les compétences grâce à l'acquisition de nouvelles connaissances, selon un mode proactif et participatif.

En termes d'évaluation, nous partons du principe qu'elle prend toute sa valeur lorsqu'elle est utilisée pour améliorer le processus d'enseignement/apprentissage. Dans cet esprit, nous avons inclus trois phases:

➤ ***Évaluation initiale***

Elle permettra aux formateurs ou animateurs d'analyser et d'évaluer la capacité d'apprentissage des personnes formées. Dans le même temps, elle donnera à ces dernières une idée du contenu de chaque unité et de son objectif pour augmenter leur motivation, mettre à jour leurs connaissances et ce qu'elles savent déjà et planifier le processus d'apprentissage.

➤ ***Évaluation au cours de la formation***

Elle permettra aux animateurs de prendre des mesures pour améliorer le processus d'enseignement/apprentissage (régulation) et permettra aux personnes formées elles-mêmes d'améliorer leur propre processus d'apprentissage (auto-régulation).

➤ ***Évaluation bilan***

Elle permettra de relier entre elles les idées clés, d'identifier quels progrès ont été réalisés et de se positionner par rapport à l'apprentissage à venir.

En outre, les outils d'évaluation de ce manuel peuvent être complétés par d'autres, jugés appropriés par les animateurs. L'évaluation peut également être faite sous la forme d'exercices de groupe où les participants proposent une évaluation critique et constructive de la pertinence du contenu du cours et des méthodes d'enseignement.

Ce manuel contient les sections suivantes:

Section	Objectif
➤ Lignes directrices générales	Promouvoir le processus d'apprentissage: «apprendre à apprendre»
➤ Liste des sujets abordés	Présenter le contenu spécifique de chaque unité
➤ Points à retenir	Mémoriser ce qui a été appris. Évaluation initiale
➤ Compétences clés	Détailler les compétences clés à acquérir
➤ Mise en contexte	Remettre dans son contexte le sujet abordé, et mettre à jour les connaissances liées
➤ Étude de cas	Illustrer les points clés à partir de cas réels
➤ Explication des points clés	Présenter le contenu principal du cours et l'analyser en détail
➤ Encadrés	Fournir des outils de référence pour aider à la prise de décision
➤ Conclusions sur l'étude de cas	Faire naître une réflexion autour de problèmes réels. Évaluation formatrice
➤ Exercices pratiques	Mettre en pratique le contenu des cours proposés
➤ Résumé	Aider à relier, intégrer et mémoriser les idées clés
➤ Évaluation de l'unité	Permettre une auto-évaluation de ce qui a été appris
➤ Glossaire	Clarifier le sens de certains termes et acronymes
➤ Bibliographie	Fournir des informations pour une recherche personnelle

Une attention particulière est à accorder au glossaire car il contribue à clarifier certains concepts non expliqués dans le texte. Les termes figurant dans ce glossaire sont marqués par un astérisque (*) la première fois qu'ils apparaissent dans le texte.

Lignes directrices générales

MODULE
1

Pour un usage optimal de ce matériel pédagogique, quelques conseils, des stratégies et des suggestions sont présentés ci-dessous, qui permettront de planifier et de gérer de manière autonome votre propre processus d'apprentissage:

- Organisez votre temps afin de mener à bien les tâches proposées dans les délais impartis. Il est conseillé d'étudier régulièrement en dehors des séances de cours afin d'optimiser les processus d'enseignement/apprentissage.
- Avant de commencer à travailler sur une unité, essayez de vous rappeler ce que vous savez déjà sur le sujet, cela vous aidera à relier les nouvelles connaissances que vous allez acquérir avec vos connaissances antérieures et vous permettra d'analyser les bénéfices tirés en matière de développement personnel.
- Faites les auto-évaluations et étudiez les thèmes et les études de cas proposés, car ils vous aideront à comprendre le cours et à renforcer votre processus d'apprentissage.
- N'hésitez pas à souligner, construire des graphiques, rédiger des résumés ou utiliser toute autre méthode pouvant vous aider à comprendre pleinement le cours.
- Vous aurez l'opportunité de poser des questions et d'obtenir des éclaircissements qui vous permettront un échange d'opinions avec vos collègues étudiants et l'animateur. Ce sera l'occasion de diffuser des points de vue différents. Le but de ce manuel n'est pas d'imposer un seul mode de penser.
- Faites vos propres recherches. La bibliographie proposée constitue seulement un guide. N'oubliez pas que vous pouvez également trouver des informations instantanées et mises à jour sur Internet.
- Utilisez les objectifs et le contenu de chaque unité pour développer vos propres instruments d'évaluation. En prenant le contrôle de votre propre processus d'apprentissage, vous pourrez prendre les bonnes décisions visant à l'améliorer.
- Bien qu'étudier représente un challenge et que vous soyez susceptible de rencontrer des obstacles, à la fin, tous vos efforts, vos sacrifices et le temps passé seront récompensés par une meilleure connaissance et un renforcement de vos compétences, aptitudes et capacités.
- En tant qu'acteur clé du processus d'enseignement/apprentissage, il vous faudra développer des arguments de poids et de mûres réflexions pour mener

à bien les activités proposées, ceci couplé à une forte motivation et à des capacités critiques et analytiques.

➤ Vous trouverez les définitions des mots marqués d'un astérisque (*) dans le glossaire.

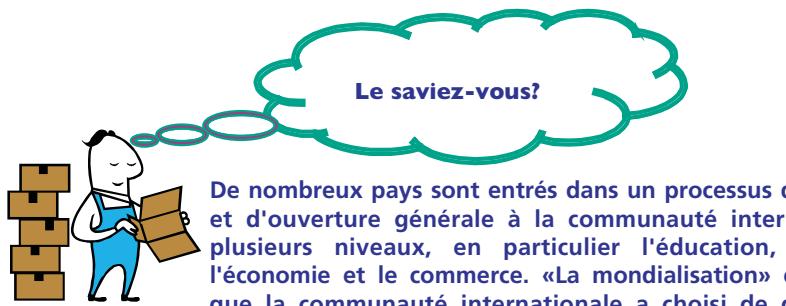
*On peut tout faire quand on est décidé.
Commencez dès maintenant et bonne chance!*

Vue d'ensemble des systèmes agroalimentaires

UNITÉ UN

LISTE DES SUJETS ABORDÉS

1. Mise en contexte
2. Étude de cas: Définition des politiques du secteur de l'oignon en Inde
3. Analyse de l'étude de cas
4. Le concept de système appliqué au secteur agroalimentaire
5. Conclusions sur l'étude de cas
6. Exercice de groupe
7. Résumé
8. Évaluation de l'unité



De nombreux pays sont entrés dans un processus d'intégration et d'ouverture générale à la communauté internationale, à plusieurs niveaux, en particulier l'éducation, la culture, l'économie et le commerce. «La mondialisation» est le terme que la communauté internationale a choisi de donner à ce processus qui attire tant l'attention aujourd'hui.

Que savez-vous sur la mondialisation*? Quels sont ses impacts positifs ou négatifs? Votre association peut-elle se développer indépendamment de ce processus? Existe-t-il, dans l'environnement de votre entreprise associative, des facteurs qui déterminent vos performances économiques?

**Une fois cette unité terminée,
vous serez en mesure de:**

- ☞ Identifier à partir de votre propre expérience les éléments qui vous aideront à considérer votre association en tant que partie intégrante d'un système.

**MODULE
1**

- ☞ Reconnaître que les tendances en matière de développement sont à l'origine d'une plus grande interdépendance entre les systèmes mondiaux et locaux de production, de vente et de consommation.
- ☞ Apprécier l'importance d'un cadre formé par les politiques publiques qui favorisent le développement des entreprises rurales associatives.
- ☞ Définir un système agroalimentaire et différencier ses diverses composantes, tout en identifiant les opportunités qu'il offre d'analyser et de développer des propositions de directives politiques.
- ☞ Reconnaître la relation étroite entre agriculture, production agro-industrielle et gestion des ressources naturelles, et comprendre leurs impacts sur la durabilité des systèmes de production.

**Mise en contexte**

La mondialisation est caractérisée par l'ouverture des marchés* nationaux, avec, dans le même temps, une importance croissante des échanges internationaux et des services financiers, une réorganisation spatiale de la production et une quête constante en termes d'avantages comparatifs et de compétitivité*, ce qui fait de l'innovation technologique un enjeu stratégique.

Qui plus est, avec la libéralisation des marchés, il est nécessaire de rendre la réglementation nationale existante conforme avec certaines réglementations, normes et mesures (telles que les normes sanitaires, phytosanitaires et les mesures de sécurité alimentaire). Ces normes ont été négociées et convenues principalement au sein de l'Organisation mondiale du commerce* (OMC*) et de la Commission du Codex Alimentarius*.

Les secteurs agricole et agro-industriel doivent être considérés comme des parties intégrantes d'un système au sein duquel ils interagissent étroitement avec d'autres secteurs de production et de services. Cela permet d'élargir la vision de l'agriculture et de reconnaître l'importance d'activités économiques et productives se plaçant en dehors du processus primaire de production. De même, cela met en lumière l'impact du contexte politique, environnemental et social sur ces activités.

Cette approche, basée sur le principe d'intégration au sein d'un système, possède un certain nombre d'avantages et d'inconvénients. Parmi les avantages, elle permet de:

- établir une vision plus large de l'environnement dans lequel une entreprise associative opère;
- mettre en évidence les liens existant entre les différents acteurs impliqués dans le système;
- aider à identifier les lacunes, contradictions et cohérences entre les différents instruments politiques;
- caractériser les contraintes au niveau des différentes composantes du système, et révéler leur influence sur les autres composantes;
- rendre plus facile l'identification des acteurs stratégiques susceptibles de devenir des plateformes dynamiques au sein du système.

Le principal inconvénient est fondé sur le fait que, la notion de système étant un concept macroéconomique, il est plus difficile à analyser. Cela requiert le développement de nouveaux types de liens entre diverses institutions, capables d'intégrer et de coordonner des activités et des alliances entre les secteurs:

- i. public/public;
- ii. public/privé;
- iii. privé/privé.

Étude de cas: Définition des politiques du secteur de l'oignon en Inde**CONTEXTE**

La production de l'oignon a été l'une des activités les plus durement touchées par le processus d'ouverture des marchés et de mondialisation en Inde. Elle subit actuellement une crise mettant en danger le revenu et le bien-être de nombreuses familles d'agriculteurs. C'est la raison pour laquelle les femmes et les hommes producteurs d'oignons ont demandé au gouvernement de l'Inde et en particulier au Ministère de l'agriculture, de mettre en place une politique spéciale pour les aider à accroître leur compétitivité et leur part de marché, afin de leur garantir un meilleur niveau de vie.

Pour répondre à cette demande, des données chiffrées sur la production d'oignons ont été établies par le Ministère de l'agriculture. Elles peuvent servir d'instrument utile à l'introduction d'une politique cohérente et justifiée pour l'exportation de la production d'oignons.

DISCUSSION

L'approche méthodologique utilisée afin d'identifier les problèmes existants consiste en une approche globale, prenant en compte l'ensemble du système agroalimentaire, de la réception des produits de base jusqu'au moment où le produit atteint le consommateur. En outre, cette méthode permet une mesure de l'impact du système agroalimentaire sur l'économie, et une mise en évidence de l'impact de l'économie sur le système de production. Cela est non seulement utile aux décideurs et exécutants politiques, mais également aux acteurs de la production.

L'agriculture contribue à près de 25 pour cent au Produit intérieur brut (PIB)* de l'Inde et fournit du travail aux deux tiers environ de la population du pays. Environ 91 pour cent du total des exploitations sont des exploitations marginales, petites ou semi-moyennes qui, ensemble, représentent près de 56 pour cent de la superficie exploitée. La diminution de la taille des zones exploitées entraîne une réduction de l'efficacité de la production, ainsi que la diminution du pouvoir de négociation des agriculteurs individuels sur le marché. L'exportation de produits agricoles de base représente près de 20 pour cent des recettes nationales d'exportation. Parmi les légumes frais, la production d'oignons, de tomates et de champignons est connue pour être extrêmement compétitive sur le marché de l'exportation¹.

L'Inde se classe au premier rang mondial pour la production d'oignons, avec plus de 480 000 ha de surface cultivée, ce qui représente environ 21 pour cent de la surface

¹ Praduman, K. 1996. *Market prospects for upland crops in India*. CGPRT Centre, Working paper n° 20.

mondiale cultivée en oignons. La productivité est faible avec environ 11,4 tonnes/ha et est nettement inférieure à la moyenne mondiale de 17,3 tonnes/ha. Les oignons sont cultivés dans la plus grande partie du pays et l'Inde produit trois variétés d'oignons – rouge, jaune et blanc². Outre l'Inde et la Chine, les autres grands pays producteurs d'oignons en Asie sont la Turquie, le Pakistan, l'Iran et le Japon.

La Fondation nationale pour la recherche et le développement horticole (*National horticole research and development foundation*, NHRDF) – parrainée par la Fédération Nationale des coopératives* agricoles de commercialisation de l'Inde (*National agricultural cooperative marketing federation of India*, NAFED-India) – et le Centre national de recherche pour l'oignon et l'ail (*National research center for onion and garlic*, NRCOG) – du Conseil indien pour la recherche agricole (*Indian council for agricultural research*, ICAR), sont chacun engagés dans le développement du secteur de l'oignon. En plus de ces deux organismes, plusieurs autres instituts de recherche, rattachés au Conseil indien pour la recherche agricole, sont également impliqués dans la recherche sur l'oignon, en collaboration avec les universités agricoles. En 1995, un réseau national regroupant 15 centres de recherche a été mis en place, afin de promouvoir la recherche et le développement d'hybrides F1 de neuf légumes de première importance, incluant l'oignon.

La production d'oignons est rentable, mais ce profit pourrait être augmenté grâce à une meilleure organisation du marché et à l'élimination d'un certain nombre de problèmes. Il s'agit notamment du manque de transparence dans la gestion des approvisionnements, et au niveau des grossistes, d'importations d'oignons de mauvaise qualité à des prix sous-évalués et de marges bénéficiaires élevées* pour les produits agrochimiques.

Les exportations d'oignons indiens vont principalement vers les pays voisins du sud-est asiatique et dans certains pays du Moyen-Orient. L'Inde représente le principal exportateur pour la Malaisie, les Émirats arabes-unis, le Sri Lanka, le Bangladesh, Singapour et l'Arabie saoudite³. En 2003-2004, l'Inde a exporté des oignons vers 42 pays (Tableau 1).

PROGRAMMES DE SOUTIEN DES PRIX

Le NAFED-India est responsable du soutien aux producteurs pour la commercialisation de leurs produits et veille au maintien de prix rémunérateurs. Il s'engage également à soutenir le prix d'achat de divers produits pour le gouvernement. En ce qui concerne les oignons, le NAFED-India intervient sur le marché national chaque fois qu'il y a une surproduction et que les prix atteignent des niveaux extrêmement élevés. Les prix pratiqués sur les principaux marchés de l'ensemble du pays sont, par conséquent, passés en revue tous les jours. Les

² Singh, N. et Netra, P. 1996. *Bulb and root vegetables*.

³ APEDA. 2005. <http://www.indiancommodity.com/statistics/onion>

TABLEAU 1
Liste des principaux pays d'exportation de l'oignon indien

n°	Pays importateurs	Quantité (tonnes)		Valeurs (10 ³ \$EU)	
		1997-98	2003-04	1997-98	2003-04
01	Malaisie	78 376	92 420	11 078	17 859
02	Émirats arabes unis	85 532	98 680	10 138	14 749
03	Singapour	32 441	42 008	6 566	9 376
04	Sri Lanka	57 208	68 980	6 277	8 323
05	Bangladesh	50 035	60 340	5 647	9 095
06	Arabie saoudite	13 114	18 220	2 006	2 224
07	Île Maurice	5 096	8 310	636	834
08	Koweït	5 067	8 418	586	856
09	Bahreïn	1 633	2 810	280	363
10	Maldives	807	1 300	95	182
11	Autres pays	3 691	6 700	704	1 276

Source: *Export statistics for agro and food products, India, 2003-2004. Agricultural and processed food products export development authority (APEDA), 2005.*

prix d'achat des oignons sont décidés par le NAFED-India sur la base du coût de production; l'approvisionnement se fait sur les marchés et directement auprès des agriculteurs. Ce système profite aux producteurs, en particulier les petits producteurs, qui ont une faible capacité de production et sont contraints de vendre immédiatement après la récolte en raison de contraintes financières.

Dans le cas du commerce extérieur, le Comité de fixation des prix du NAFED-India est responsable de définir un Prix minimal à l'exportation (PEM)* des oignons, sur une base mensuelle. Des facteurs tels que les tendances du marché, les cours mondiaux et ceux du marché intérieur, ainsi que les marges sont pris en compte en vue d'établir un PEM.

Un groupe interministériel composé de représentants des Ministères du commerce, de la consommation, et de l'agriculture et du NAFED-India, décide des quotas à l'exportation à allouer à chaque agence de distribution. Ces quotas sont fixés sur des périodes variées – en général de 15 jours à un mois.

Le NAFED-India a construit des structures de stockage modernes à proximité de ses principaux centres d'approvisionnement dans les États du Maharashtra, du Gujarat et du Tamil Nadu.

Les oignons exigent des installations de stockage avec un apport suffisant en air frais, par conséquent les lots sont emballés dans des sacs de toile de jute permettant à l'air de passer au travers. Les exportations sont acheminées dans des navires spécifiquement équipés par les transporteurs associés au NAFED-India.

Certaines des conclusions de l'étude sont les suivantes:

- malgré les problèmes existants, la production d'oignons est rentable. Les zones de production les plus rentables sont situées dans les États du Maharashtra, du Gujarat et du Tamil Nadu;
- une grande partie de la production d'oignons est perdue après la récolte, en raison de problèmes de pourrissement, de germination et de perte de poids, résultant de la pauvreté génétique des plants utilisés et de l'absence d'investissements pour mettre en place des technologies de séchage appropriées;
- l'Inde a la capacité d'accroître sa compétitivité en réduisant les coûts de production grâce à des pratiques agricoles améliorées, en particulier en ce qui concerne la gestion intégrée des parasites et des maladies;
- il existe de nombreuses opportunités pour les producteurs d'accroître leurs profits, si les mesures appropriées sont prises pour corriger ces problèmes.

CONCLUSION

L'étude conclut que la priorité principale de la politique intérieure de l'Inde pour le secteur de l'oignon consiste à résoudre le problème des pertes de post-récolte, en investissant dans la recherche pour identifier les variétés les plus appropriées, en produisant des semences de qualité et en améliorant les infrastructures de séchage et de stockage.

Une autre des priorités de la politique nationale liée au secteur de l'oignon concerne les contrôles plus stricts qui devraient être exercés sur les lots importés, en termes de qualité, de maladies et de sous-évaluation des prix. Des changements de politique devraient également aider à renforcer les capacités techniques et financières des organisations de producteurs, afin de leur permettre de s'impliquer davantage dans la commercialisation.

En bref, adopter une approche basée sur le principe de système agroalimentaire afin d'analyser les problèmes liés au secteur de l'oignon a conduit à la définition d'une politique nationale claire. Cela a permis d'intégrer aujourd'hui des composantes telles que les opérations de post-récolte, l'approvisionnement en intrants et la commercialisation – en plus de la production proprement dite.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Quelle a été, selon vous, la condition préalable pour que les producteurs d'oignons soient en mesure de faire pression sur le Gouvernement indien afin qu'il définisse une politique pour leur secteur?
2. La stratégie des producteurs d'oignons indiens a consisté à accroître leur compétitivité et en même temps à maintenir leurs parts de marché, de façon à se garantir un meilleur niveau de vie. Partagez-vous cette vision? Ou bien pensez-vous qu'il existe d'autres facteurs qui n'ont pas été pris en compte? Pourquoi?
3. Dans ce cas particulier, comment l'étude du secteur indien de l'oignon a-t-elle contribué à la définition d'une politique appropriée? Pourquoi?
4. À votre avis, que devrait contenir une étude similaire appliquée à votre secteur agroalimentaire? Quels devraient être les thèmes abordés, l'approche et la méthodologie à adopter?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

La Fédération nationale agricole des coopératives de commercialisation de l'Inde (*National agricultural cooperative marketing federation of India, NAFED-INDIA*)

Le NAFED-India a été créé en octobre 1958 en tant que Fédération de coopératives de commercialisation; il joue un rôle clé au sein du mouvement coopératif. Sa place dans le secteur de l'agriculture en Inde est unique, en tant qu'organisme soutenant les agriculteurs pour une large gamme de produits agricoles, dont les céréales, les légumineuses, les graines oléagineuses, les épices, les produits horticoles, le coton, le thé, le jute, les volailles et les engrains.

Le siège national du NAFED-India se trouve à New Delhi, avec également quatre bureaux régionaux situés à New Delhi, Chennai, Calcutta et Bombay. Il s'appuie aussi sur 24 succursales, 8 sous-succursales et 18 unités industrielles/Centres d'agro-services/comptoires/magasins, répartis dans toute l'Inde. Ses membres comprennent des fédérations nationales de commercialisation, des fédérations décisionnaires de commercialisation, des fédérations nationales tribales et par produits, des sociétés de transformation et de commercialisation du secteur primaire, des organisations nationales de coopératives et le Gouvernement indien.

Le NAFED-India a réalisé un chiffre d'affaires de 307 millions de dollars en 2003-2004, alors que les exportations s'élevaient à 122 millions de dollars. Les principaux produits exportés ont été le riz, le blé, les arachides et le maïs, et, en quantité moindre, l'oignon, l'ail, le sucre, le caoutchouc ainsi que d'autres cultures mineures. En ce qui concerne les céréales, les graines oléagineuses et les légumineuses, le gouvernement de l'Inde fournit un appui aux agriculteurs grâce au mécanisme de Plan de soutien des prix (*Price support scheme*, PSS), afin de maintenir et d'améliorer la production. De plus, lorsque des productions exceptionnelles de produits périssables (non couverts par le PSS) provoquent une soudaine chute des prix, le Gouvernement de l'Inde, à la demande du gouvernement de l'État intéressé, autorise le NAFED-India à acheter ces produits. Le NAFED-India achète également de la jute et de la volaille.

Afin d'améliorer les conditions socioéconomiques des agriculteurs de la région du nord-est, le NAFED-India n'a cessé d'étendre son soutien commercial aux États concernés, pour des produits comme le thé et la fleur d'Arjun. De même, le NAFED-India apporte son soutien aux zones tribales, en particulier aux producteurs de semences Niger dans les États de l'Orissa, Madhya Pradesh, Karnataka et du Bihar. Le NAFED-India est aussi impliqué dans la distribution d'engrais dans les États du Bihar, Uttar Pradesh, Assam, Punjab, Tamil Nadu et du Uttaranchal. Dans le cadre de la diversification, il est également entré sur le secteur des semences. Le marché des consommateurs finaux a été identifié comme l'un des domaines d'expansion sur lequel se positionner. Des approvisionnements volumineux d'huile alimentaire, de riz basmati, de thé, d'épices, etc. de la marque NAFED ont été mises à disposition dans différents États par le biais de ses points de vente au détail.

Le NAFED-India a créé des infrastructures supplémentaires pour l'entreposage, le tri et l'emballage de produits agricoles de base importants. Il a également mis en place différentes unités industrielles pour la production d'intrants agricoles. La production d'engrais bio a été entreprise dans ses usines de Indore (Madhya Pradesh) et du Bharatpur (Rajasthan). Des entrepôts de traitement et des entrepôts frigorifiques ont également été fournis par l'organisme. En outre, le NAFED-India a lancé une politique visant à proposer des avances aux agriculteurs, afin d'éviter l'accumulation de stocks dans ses propres entrepôts ou dans des entrepôts privés.

L'idée sous-jacente de cette politique est de fournir aux agriculteurs des fonds pour répondre à leurs besoins immédiats et, en même temps, leur donner la possibilité de négocier la vente de leurs produits au moment le plus opportun, au lieu de les vendre immédiatement sans tenir compte des prix du marché.

Site Web: <http://www.nafed-india.com>

Le concept de système appliqué au secteur agroalimentaire

Au cours de ces 30 dernières années, la mondialisation a fait subir aux différentes composantes de l'agriculture mondiale des changements sans précédent, en particulier en ce qui concerne la demande de la part des consommateurs, l'avènement de nouvelles technologies, et la préservation de la terre, de l'eau et de la biodiversité. En conséquence, à la fin du XX^e siècle, l'agriculture a commencé à être envisagée en tant que système complet, ce concept dépassant la traditionnelle concentration des activités autour de la production.

Il existe un certain nombre de définitions du système agroalimentaire. Un système agroalimentaire peut être défini comme un ensemble d'activités qui se complètent et qui ont pour but de produire et de distribuer des produits agroalimentaires et, par conséquent, répondent aux besoins nutritionnels d'une société particulière.

Un autre concept développé à la fin des années 50, étroitement lié au précédent, est celui de «secteur agroalimentaire». Il s'agit de «l'ensemble des opérations impliquées dans la production et la distribution de produits agroalimentaires. Elles concernent les activités agricoles, le stockage, la transformation et la distribution de produits agricoles de bases et de leurs produits dérivés»⁴.

Un système agroalimentaire est considéré comme tel lorsque les conditions suivantes peuvent s'appliquer:

- Il possède un ensemble de composantes (fourniture de facteurs de production, composantes agricoles, commerciales, agro-industrielles, distribution et consommation).
- Il existe une interrelation entre ses composantes et son environnement (services de soutien technique et financier, services de production, outils politiques et leur impact sur l'environnement).

⁴ Davis, J.Y. et Goldberg, R.A. 1957. *Concept of agribusiness*. Harvard University-Graduate School of business administration.

- Il existe un objectif commun (fournir des produits qui répondent aux besoins des différents consommateurs, en prenant en considération les facteurs économiques, sociaux et environnementaux).
- Quand des changements se produisent pour l'une des composantes (prix, approvisionnement, qualité, réglementation, etc.) leur impact se fait sentir sur chacune des autres composantes.

Les associations de producteurs peuvent se positionner au niveau de différents maillons de la filière, en fonction de l'activité qu'elles exercent: c'est-à-dire la production primaire, la fabrication de produits intermédiaires, ou l'agro-industrie*.

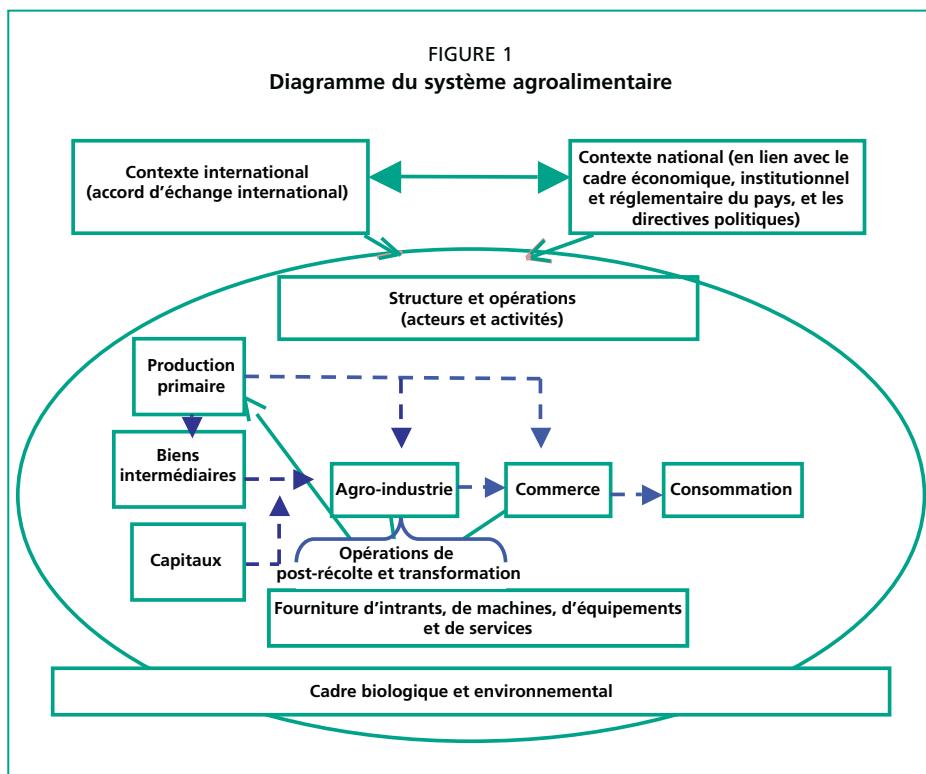
Une association de producteurs entretient un ensemble de relations avec les fournisseurs de produits de base, de machines et d'équipements, et avec des prestataires de services techniques et financiers. Ces liens s'inscrivent eux mêmes dans un macroenvironnement défini par le contexte international. Aujourd'hui, cela se manifeste par des accords commerciaux conclus entre différents pays et par un contexte national établi par des politiques sectorielles ou macroéconomiques (politique fiscale, droits de douane, crédits, incitations à l'investissement, politiques dans le domaine des sciences et des technologies).

De manière significative, la composante environnementale fait partie intégrante de tout système agroalimentaire en raison de son importance pour les secteurs agricole et agro-industriel, qui ont tous deux un lien étroit avec la gestion des ressources naturelles. En raison des préoccupations qui concernent cette question, au cours de ces dernières années, un nombre croissant de règles et d'exigences ont été introduites, certaines ayant été imposées par les marchés eux-mêmes. Cela a conduit au développement et à la mise en œuvre d'approches et de méthodes comme les «technologies propres»*, les «bonnes pratiques de fabrication»* et les «bonnes pratiques agricoles»*.

Le diagramme du système agroalimentaire (Figure 1) montre les interactions existant entre ses différents niveaux.

CONTEXTES INTERNATIONAUX

Les accords commerciaux internationaux créent les conditions d'accès aux marchés pour les produits. Aujourd'hui, une grande partie des pays d'Afrique de l'Ouest sont engagés dans la négociation ou la mise en œuvre d'Accords de libre-échange (ALE)* entre les différents membres des blocs d'intégration régionale, ou avec des pays extérieurs à la région. Les points principaux de ces accords concernent: les tarifs douaniers, les quotas à l'importation, les incitations à la production et la propriété intellectuelle. Quelques éléments clés pour la compétitivité internationale, telles que les subventions et les accords de sécurité sanitaire et alimentaire, sont discutés et adoptés au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).



Les Accords de partenariats économiques (APE), en cours de négociation entre les pays africains et l'UE, visent à l'ouverture réciproque des marchés. Ces accords, dans leur état actuel, prévoiraient la suppression immédiate des droits de douane sur les produits originaires des pays signataires entrant dans l'Union européenne, et la suppression progressive des droits de douane sur les produits originaires de l'Union européenne lors de leur entrée dans les pays signataires.

CONTEXTE NATIONAL

Ce contexte dépend de la situation sociale de chaque pays, de son système politique et institutionnel. À côté de ces éléments de politique macro-économique, il existe d'autres facteurs qui le définissent. Il s'agit notamment : i) des contraintes institutionnelles et des opportunités, telles que la fragilité des organismes publics et privés et l'étroitesse d'esprit de certains ministères ou d'autres institutions de soutien; ii) des niveaux de revenu; et iii) du niveau d'éducation. La qualité et l'accès aux services de communication et aux services de base ont également un impact sur la demande en nourriture (type et quantité).

STRUCTURE PROPRE AU SYSTÈME AGROALIMENTAIRE

Elle est liée aux composantes de production et au flux de biens et de services à l'intérieur même du système, aux acteurs et à leurs relations (qui seront plus tard

définis par la notion de filière, un thème abordé en détail dans les unités suivantes de ce module).

COMPOSANTE ENVIRONNEMENTALE

Ce volet met en lumière le lien entre la production et son impact sur les ressources naturelles et l'environnement. Toute dégradation de l'environnement affecte directement les producteurs car elle est responsable de la réduction du rendement des cultures et de l'élevage et de l'apparition de maladies et de parasites. La composante environnementale requiert le développement et l'application de technologies respectueuses de l'environnement, la satisfaction d'un nombre toujours croissant de conditions imposées par le marché, en réponse aux préoccupations des consommateurs sur les questions environnementales.

Conclusions sur l'étude de cas

Après avoir comparé vos connaissances antérieures avec le contenu de l'unité, répondez aux questions suivantes en essayant d'optimiser l'usage de vos nouvelles connaissances:

1. Quelle a été, selon vous, la condition préalable pour que les producteurs d'oignons soient en mesure de faire pression sur le Gouvernement indien afin qu'il définisse une politique pour leur secteur?

.....
.....
.....

2. La stratégie des producteurs d'oignons indiens a consisté à accroître leur compétitivité et en même temps à maintenir leurs parts de marché, de façon à se garantir un meilleur niveau de vie. Partagez-vous cette vision? Ou bien pensez-vous qu'il existe d'autres facteurs qui n'ont pas été pris en compte? Pourquoi?

.....
.....
.....

3. Dans ce cas particulier, comment l'étude du secteur indien de l'oignon a-t-elle contribué à la définition d'une politique appropriée? Pourquoi?

.....
.....
.....

4. À votre avis, que devrait contenir une étude similaire appliquée à votre secteur agroalimentaire? Quels devraient être les thèmes abordés, l'approche et la méthodologie à adopter?

.....
.....
.....

Exercice de groupe

1. Imaginez que votre association de producteurs ait identifié une opportunité de lancer sur le marché européen un produit d'exportation non traditionnel. En tant que directeur de votre entreprise associative, vous souhaitez évaluer la faisabilité de cette opportunité, ce qui requiert pour l'essentiel de:
 - a. faire une étude pour connaître la taille et les conditions commerciales de ce marché;
 - b. connaître les normes de qualité exigées sur ce marché;
 - c. améliorer la présentation du produit.
2. Dans votre propre environnement, connaissez-vous une politique ou un programme qui pourrait vous aider à développer cette initiative?
3. Quels sont les entités de soutien dont vous pourriez solliciter l'appui pour vous permettre d'atteindre votre but?
4. Quels sont les principaux facteurs de votre environnement qui pourraient faire obstacle à l'exploitation de cette opportunité?

Résumé

- L'approche basée sur l'étude des systèmes agroalimentaires permet d'étudier une réalité complexe et de positionner une association de producteurs dans le contexte au sein duquel elle exerce son activité.
- La durabilité* des systèmes de production repose sur la façon dont l'équilibre est établi entre l'exploitation et la préservation des ressources naturelles, telles que l'eau, les sols et la biodiversité. Une approche basée sur l'étude des systèmes agroalimentaires rend la visualisation de cette relation possible et permet de prédire et d'évaluer l'impact des systèmes de production sur l'environnement.
- Les grandes tendances de développement rendent évidente l'utilisation de ce concept de système pour analyser les activités des associations rurales de producteurs, étant donné l'impact que peuvent avoir sur leurs performances

des facteurs tels que, entre autres, la libéralisation des échanges commerciaux*, les changements climatiques et les préoccupations environnementales des consommateurs.

- L'approche basée sur l'étude des systèmes agroalimentaires facilite la définition de politiques sectorielles et intersectorielles de soutien des activités économiques et productives. Elle facilite également le dialogue entre les différents acteurs publics et privés concernés, au cours de l'élaboration de propositions, et de discussions et de recherche d'un consensus.
- Il existe un certain nombre de définitions du système agroalimentaire. Un système agroalimentaire correspond à un ensemble d'activités qui se complètent pour produire et distribuer des produits agroalimentaires et, par conséquent, répondent aux besoins nutritionnels d'une société en particulier.
- Un système agroalimentaire est considéré comme existant lorsque les conditions suivantes peuvent s'appliquer:
 - Il possède un ensemble de composantes (fourniture de facteurs de production, composantes agricoles commerciales, agro-industrielles, distribution et consommation).
 - Il existe une interrelation entre ses composantes et son environnement (services de soutien technique et financier: services de production, outils politiques et leur impact sur l'environnement).
 - Il existe un objectif commun (fournir des produits qui répondent aux besoins des différents consommateurs, en prenant en considération les facteurs économiques, sociaux et environnementaux).
 - Quand des changements se produisent pour l'une des composantes (prix, approvisionnement, qualité, réglementation, etc.) leur impact se fait sentir sur chacune des autres composantes.

Évaluation de l'unité

Répondez aux questions suivantes sur des feuilles à part:

1. Quels sont les facteurs environnementaux ayant le plus d'influence sur le développement du système agroalimentaire auquel se rattache votre activité? Comment cette influence s'exerce-t-elle et comment peut-elle être abordée?

.....
.....
.....
.....

2. Demandez-vous si votre pays a des politiques qui répondent aux besoins des acteurs du système agroalimentaire. Si aucune politique n'existe, pourquoi? Avez-vous des suggestions?

.....
.....
.....
.....

3. Définissez le système agroalimentaire avec vos propres mots, tel que vous le percevez dans le cadre réel de votre propre agro-industrie.

.....
.....
.....
.....

En tentant de répondre à ces questions, si vous avez des doutes ou le sentiment que vous ne possédez pas suffisamment d'éléments pour l'analyse, révisez le manuel, consultez le guide de lecture ou contactez l'animateur.

Les filières: une particularité du système agroalimentaire

UNITÉ DEUX

LISTE DES SUJETS ABORDÉS

1. Mise en contexte
2. Étude de cas: Structuration d'une filière locale compétitive: la filière pomme de terre «Belle de Guinée» – Guinée Conakry
3. Analyse de l'étude de cas
4. Filières agroalimentaires et compétitivité
5. Concept de filière agroalimentaire, principales composantes et acteurs
6. Classification des filières agroalimentaires
7. Conclusions sur l'étude de cas
8. Exercice de groupe
9. Résumé
10. Évaluation de l'unité



Au cours de ces dernières années, l'approche basée sur le principe de filière a progressivement gagné du terrain; elle a été adoptée par des techniciens, chercheurs, fonctionnaires, enseignants et étudiants de nombreux pays. Le concept de filière est devenu aujourd'hui une question d'actualité et un certain nombre d'institutions sont conscientes de l'importance du «travail par filière».

Mais savez-vous exactement ce qu'est une filière? Qui la forme? Toutes les filières sont-elles les mêmes, ou sont-elles différentes? Existent-elles spontanément, ce qui signifierait qu'il est seulement nécessaire d'organiser les relations entre ses acteurs? Une intervention extérieure est-elle nécessaire pour promouvoir la création de filières? En bref, pourquoi est-il utile pour le dirigeant d'une association de producteurs de connaître et de comprendre ces concepts?

Une fois cette unité terminée,
vous serez en mesure de:

- ☛ Identifier, à partir de votre propre expérience, les différents types de partenariats déjà mis en place ou qui pourraient être mis en place pour améliorer les relations de votre entreprise associative avec ses concurrents et les autres acteurs de la filière agroalimentaire.
- ☛ Reconnaître l'adoption croissante de l'approche par filière par les gouvernements, les organismes de développement et de coopération et le secteur privé lui-même, en tant qu'opportunité pour le développement et l'amélioration de la compétitivité des entreprises associatives rurales.
- ☛ Préciser ce qu'est une filière agroalimentaire et identifier ses principaux éléments et acteurs, en faisant la distinction entre les différents types de filières existantes.
- ☛ Reconnaître que les attitudes, telles que la transparence, la tolérance et la recherche d'un consensus par le dialogue, sont nécessaires afin de forger des relations plus étroites entre les acteurs d'une même filière qui, dans le passé, ont eu tendance à garder leur distance et à adopter des positions opposées.



Mise en contexte

Le concept de filière a une portée assez large. Bien qu'il soit une réalité, il peut aussi être considéré comme une notion académique pouvant être sujet à interprétation, et dans le même temps, c'est un outil méthodologique servant à analyser et organiser un ensemble d'étapes et de relations qui permettent au produit agricole d'atteindre le consommateur final.

L'application du concept de filière permet de:

- analyser les caractéristiques des différents acteurs et leurs relations, ce qui rend possible l'acheminement d'un produit agricole jusqu'au consommateur, dans des conditions compétitives, saines, accessibles et durables;
- planifier des activités dans le but de répondre aux objectifs stratégiques établis de manière consensuelle par les principaux acteurs dans la chaîne;

- promouvoir la compétitivité, en accord avec les principes d'équité* (stratégie *win-win*, gagnant-gagnant), de sécurité alimentaire* (accès garanti à des produits sains) et de durabilité* (usage responsable des ressources naturelles);
- promouvoir l'organisation de producteurs de petite et de moyenne taille qui reconnaissent qu'une collaboration est cruciale et leur permet d'entrer en relation avec des acteurs dynamiques de filières agroalimentaires compétitives;
- encourager dialogue et concertation entre les différents opérateurs économiques qui ont traditionnellement été en conflit sur des questions telles que les prix, la qualité, les moyens de paiement, ou la violation d'accords, mais qui commencent aujourd'hui à se considérer et à se reconnaître eux-mêmes comme des partenaires et des alliés. Pour atteindre cet objectif, il est fondamental de renforcer la confiance, par l'intermédiaire de processus de rapprochement régis par la transparence, la tolérance et le respect;
- encourager la concertation entre les différentes institutions du secteur public, et entre les secteurs public et privé, qui favorise l'élaboration, la présentation et l'adoption d'instruments politiques.

La promotion du concept de filière s'est faite en utilisant ces éléments de référence. Ce processus est généralement incité par les ministères de l'agriculture, de concert avec d'autres institutions publiques tels que les ministères du commerce et de l'industrie et les agences de soutien à l'exportation. Dans certains pays, des conseils nationaux pour la compétitivité ont été mis en place afin d'améliorer la coordination intersectorielle nécessaire pour implémenter le concept de filière.

La mise en œuvre de ces initiatives de sensibilisation, de promotion, de conception d'instruments politiques et d'appui à l'organisation des filières agroalimentaires a également révélé les contraintes de cette approche, plus visibles à un niveau local. Ces considérations, qui ont peu de conséquences lorsqu'on considère les filières à l'échelle macroéconomique – comme par exemple pour la gestion de l'eau, l'usage des terres agricoles et la mise en œuvre de systèmes de production agricole – peuvent revêtir une importance cruciale à l'échelle micro-économique. C'est pourquoi il est nécessaire de repenser et d'améliorer en continu cette approche et surtout ses stratégies de mise en œuvre.

**Étude de cas: Structuration d'une filière locale compétitive:
la filière pomme de terre «Belle de Guinée» – Guinée Conakry****CONTEXTE**

Le cas de la pomme de terre en Guinée est très illustratif d'un marché[†] national conquis par des producteurs organisés qui ont su exploiter les liens avec les autres acteurs de la filière.

Avant 1990, la production guinéenne de pommes de terre est insignifiante et la consommation nationale essentiellement satisfaite par des importations régulières des Pays-Bas. À cette époque, la pomme de terre est un produit de luxe dont le prix de détail est généralement élevé. Sa consommation est donc très limitée.

En 1990, à l'initiative de quelques producteurs appuyés par un projet de coopération, la production de pommes de terre démarre véritablement dans le Fouta Djallon, atteignant la centaine de tonnes.

En 1991, cette production est évaluée entre 150 et 200 tonnes. Néanmoins, la production guinéenne, réalisée à partir de semences locales, a une qualité médiocre, et les coûts de production sont relativement élevés. Elle ne peut donc supporter la concurrence directe de la pomme de terre importée et son écoulement pose problème.

Les producteurs doivent gagner la bataille de la commercialisation et écouler leur production à un prix rémunérateur. Parallèlement, ils doivent continuer d'améliorer la qualité de leur produit et baisser son coût de production, afin de devenir compétitifs face à la pomme de terre importée.

MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE ADÉQUATE ET ORGANISATION DES ACTEURS

Les producteurs du Fouta Djallon se mobilisent en juillet 1991 pour demander au gouvernement le blocage des importations de pommes de terre pendant leur période de production. Ils essuient d'abord un refus du gouvernement qui se retranche en particulier derrière les directives d'ajustement structurel et de libéralisation des marchés du FMI et de la Banque mondiale. Mais devant la détermination de ces producteurs et le bien-fondé de leurs revendications pour défendre leur production qui devait très vite suffire à couvrir les besoins nationaux pendant cinq mois de l'année, le gouvernement décide finalement d'imposer le blocage des importations de pommes de terre pendant la période de production.

Forts de ce succès et de la reconnaissance nationale, les producteurs créent en novembre 1992, à Timbi Madina, avec le soutien de la Coopération française, la

Fédération des paysans du Fouta Djallon (FPFD) dont la mission est d'accroître le revenu de ses membres.

Un nouveau mode d'organisation intra-filière se met progressivement en place. Les unions de groupements de producteurs, maillon intermédiaire entre les groupements de base et la Fédération, ont pour fonction de recenser les besoins en intrants, répartir et vendre les intrants, gérer les crédits-campagne, organiser la commercialisation, et faire circuler l'information. En 2002, la FPFD comptait 13 000 adhérents, 340 groupements et 18 unions de groupements.

Assurer des débouchés commerciaux

La Fédération joue un rôle majeur dans la coordination entre les acteurs intervenant dans la commercialisation.

En 1994, un accord-cadre portant sur la campagne de commercialisation a été signé par les représentants des producteurs, la Chambre de commerce et l'Union des commerçants importateurs et distributeurs de pommes de terre et d'oignons. Ils définissent le prix d'achat aux producteurs ainsi que le prix de mise en marché en semi-gros. L'accord-cadre est ensuite rompu pour différentes raisons. Cela a conduit la Fédération à engager de nouvelles négociations avec des représentants des commerçants régionaux et à poursuivre ses efforts sur la structuration de la filière pomme de terre.

La FPFD s'est ainsi alliée avec les commerçants locaux, acceptant d'une part de se spécialiser dans la pomme de terre et d'autre part, de négocier et de respecter ses règles (en particulier la fixation d'un prix d'achat au producteur et la négociation de marges bénéficiaires*), son objectif était d'offrir un prix de vente au détail favorisant l'augmentation de la consommation.

Financer la production

Lorsque la Fédération investit ses fonds dans la commercialisation, elle finance les intrants des producteurs et les paye à la livraison, sur la base d'un prix plancher négocié au préalable avec les commerçants en déduisant le crédit-campagne (intrants). Ce sont les commerçants qui avancent la trésorerie nécessaire à ce règlement et qui deviennent du même coup propriétaires de la récolte (et donc responsables).

La Fédération récupère le crédit-campagne avancé, une fois que les commerçants ont écoulé le stock constitué.

Améliorer la qualité et augmenter la production

Pour être compétitif face à la pomme de terre importée, il faut améliorer la qualité de la pomme de terre guinéenne et baisser les coûts de production. Cela nécessite obligatoirement l'importation de semences sélectionnées car le marché

local ne propose que des semences dégénérées maintes fois reconduites. De plus, leur quantité est insuffisante pour couvrir les besoins croissants en semences. Parallèlement, l'utilisation judicieuse d'un bon engrais en plus de la fumure organique locale doit permettre d'améliorer significativement la productivité et de baisser les coûts de production.

La FPFD a donc progressivement développé l'importation d'intrants de qualité venus d'Europe. De 12 tonnes en 1991, l'importation de semences sélectionnées de pomme de terre est passée à 50 tonnes en 1993 et à plus de 250 tonnes en 2003.

Les efforts ont également porté sur la mise en place d'infrastructures de stockage et sur l'amélioration de l'itinéraire technique selon deux axes: un partenariat avec la recherche, en particulier pour identifier les variétés et les pratiques de fumure organique et minérale les mieux adaptées; un partenariat avec les services publics de vulgarisation afin d'appuyer les techniciens de la FPFD dans la diffusion des messages techniques au plus grand nombre de producteurs.

Ces efforts, conjugués à l'utilisation d'intrants de qualité, ont permis d'augmenter significativement les rendements, d'une moyenne d'environ 8 à 10 tonnes/ha en 1990 à 15 à 20 tonnes/ha aujourd'hui.

L'amélioration de la production à tous les niveaux (qualitatif, quantitatif, en termes de productivité) a permis à la Fédération de demander l'arrêt du blocage des importations et des protections douanières au gouvernement en 1998, et malgré cela, la Belle de Guinée reste compétitive.

Conquérir les marchés d'exportation

La promotion et la structuration d'une filière export pour la pomme de terre guinéenne comprennent trois actions principales:

- La prospection de marchés sous régionaux sous forme d'études de marché (Guinée, Mali, Sénégal, Côte d'Ivoire, Sierra Leone, Libéria).
- La mise en place d'une marque commerciale «Belle de Guinée» et de son logo, enregistrée à l'Organisation africaine de la propriété intellectuelle (OAPI). Une marque est un puissant outil de promotion des ventes et engage les producteurs quant à la qualité de leur produit.
- L'ébauche d'une véritable stratégie commerciale à l'export (tests commerciaux, communication et promotion des exportations).

CONCLUSION

En 2003, la production de la FPFD était estimée aux alentours de 6 000 tonnes. Elle produit et commercialise aujourd'hui la quasi-totalité des pommes de terre consommées en Guinée. Elles ont su remplacer les pommes de terre d'importation, et sont aujourd'hui consommées par toutes les classes de la population guinéenne,

alors qu'elles étaient auparavant réservées aux personnes aisées. Dans le contexte de crise et d'insécurité alimentaire actuel, la pomme de terre permet de lutter contre la pauvreté en offrant une alternative aux autres produits alimentaires (riz, maïs, etc.), dont les systèmes de culture sont en rotation avec celui de la pomme de terre.

Les efforts fournis par la Fédération pour améliorer la technique de production afin de répondre aux besoins de la sous région ont permis d'atteindre environ 10 000 tonnes en 2005. La FPFD a exporté 40 pour cent de cette production sur les marchés sous régionaux (Guinée-Bissau, Sénégal, Sierra Leone, Ghana, Côte d'Ivoire, Mali). La pomme de terre guinéenne, qui peut être cuisinée de manières très variées, est en particulier très appréciée par les restaurateurs, les grossistes maliens ainsi que par les producteurs sénégalais de chips.

Ce succès a été possible grâce à l'organisation d'une filière nationale à tous les niveaux et à l'amélioration de la production (quantité, qualité, productivité). Autour de l'approvisionnement en semences, la FPFD a organisé l'ensemble des services d'appui à la production (crédit, conseil technique) et à la commercialisation, faisant preuve d'une grande capacité de coordination de la filière.

La maîtrise amont (semences et intrants) et aval (qualité et calibre des produits, stockage permettant une mise en marché graduelle) de la production ont contribué à lisser les fluctuations du marché. L'écoulement correct de la production a évidemment été (et est toujours) le facteur essentiel du développement de cette filière: le débouché appelle la production. Dès le départ, le blocage des importations a permis de disposer du débouché local maximal, permettant d'initier une véritable production et de mettre en place d'autres facteurs indispensables au développement d'une filière compétitive.

Pour les différents acteurs, les avantages du système de commercialisation sont les suivants:

- pour les producteurs: garantie d'approvisionnement en intrants, débouchés assurés à condition de respecter les normes de qualité, paiement «cash» à la livraison;
- pour les commerçants: sécurité d'approvisionnement, sécurité de collecte et de stockage, acquisition de la production en partie à crédit, régulation du marché du point de vue de l'offre locale et internationale (mesures de protection tarifaires), ce qui limite les risques commerciaux.

Cette expérience de la filière pomme de terre au Fouta Djallon témoigne des capacités de réponse des producteurs lorsque l'environnement technique et économique leur est plus favorable et que des alliances peuvent être nouées avec d'autres intervenants dans la filière pour réguler l'approvisionnement du marché.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Réalisez un diagramme représentant les différents maillons de la filière pomme de terre du Fouta Djallon qui s'est progressivement mise en place, les interactions existant entre ses différents acteurs ainsi que leurs rôles.
2. Pensez-vous que les producteurs jouent un rôle majeur dans la fixation des prix d'achat et de vente de la pomme de terre? Pourquoi?
3. Selon vous, quels principaux avantages retirent les acteurs de la filière de la pomme de terre en Guinée, en organisant et en coordonnant leurs activités?
4. Pourquoi pensez-vous qu'il ait été possible de conclure un accord de commercialisation entre des acteurs qui auraient pu entrer en conflit et être en complet déséquilibre?
5. Réalisez un diagramme de la filière à laquelle se rattache votre propre entreprise associative. Quelles similitudes et différences pouvez-vous identifier entre la situation de cette étude de cas et ce qui se passe dans la filière de votre entreprise associative rurale?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Voir aussi:

- La coopérative de Mitra Sukamaju à Bandung en Indonésie (livret Études de cas – Amérique latine et Asie)
- Caractérisation de la filière du cacao en Colombie (livret Études de cas – Amérique latine et Asie)

Filières agroalimentaires et compétitivité

Les filières agroalimentaires opèrent sur des marchés de plus en plus concurrentiels, avec des acteurs efficaces disposés à réduire leurs coûts au minimum sans pour autant sacrifier la qualité.

En alignant les agro-industries sur le modèle de filière agroalimentaire, il devient souvent possible de réduire les coûts de transaction* et d'augmenter les marges bénéficiaires des agro-industries en rationalisant les opérations, en réalisant des économies d'échelle et en réduisant le nombre d'étapes entre la production et la consommation. En outre, organiser une filière agroalimentaire conduit à une meilleure planification de la production agricole et industrielle et garantit la stabilité des volumes et de la qualité du produit.

Organiser une filière permet d'améliorer la compétitivité, définie ici comme «un concept comparatif fondé sur la capacité dynamique d'une filière agroalimentaire locale, et dont l'objectif est d'élargir et améliorer ses parts de marché intérieur et extérieur en produisant, distribuant et vendant des biens et des services, en temps, lieu et forme voulus, et avec l'objectif ultime de servir la société».

En d'autres termes, pour être compétitif, il est nécessaire de produire des biens et des services de qualité pour un marché qui doit être durable. Il est également important d'être ouvert à toute adaptation ou modification le cas échéant, afin de maintenir ou accroître les parts de marché.

Concept de filière agroalimentaire, principales composantes et acteurs

Les filières peuvent être considérées comme des composantes du système agroalimentaire. Elles peuvent être appréhendées comme une réalité économique et sociale impliquant un ensemble d'activités et d'acteurs qui interagissent et travaillent ensemble pour satisfaire une demande sur des marchés spécifiques.

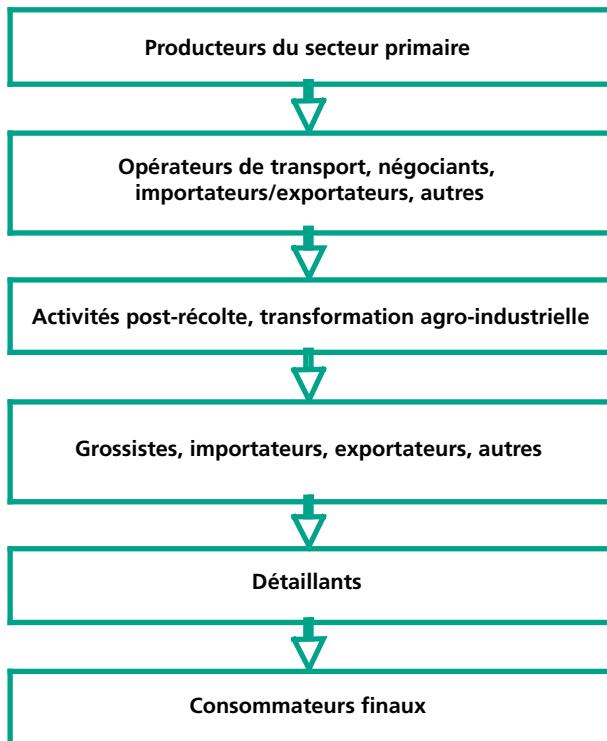
Une filière agroalimentaire regroupe plusieurs maillons, dont: la production, la récolte et les activités post-récolte, la commercialisation, le transport, le stockage, les activités de conservation et de transformation, et enfin la distribution et la consommation.

Les types d'acteurs impliqués dans chacun des différents maillons de la filière varient largement. Ceci tend à transparaître dans le type de relation qu'ils établissent entre eux et le type de chaînes qu'ils créent.

- Le maillon primaire de la filière inclut des producteurs de petite, moyenne et grande taille qui se différencient en termes de niveau d'éducation, de technologie utilisée, de productivité et de niveau d'organisation, plutôt que simplement en termes de taille de l'exploitation. Les producteurs ont un accès réduit aux facteurs de production, comme la terre, le capital, l'éducation ou la technologie, sont souvent en relation avec les opérateurs économiques du secteur informel. À leur tour, les commerçants du secteur informel s'associent avec des détaillants ou des transformateurs du même secteur.
- Le maillon «commercialisation intermédiaire» regroupe d'un côté les fournisseurs de services pour le transport et le stockage, les intermédiaires de l'industrie et de la grande distribution, en relation avec le marché national. De l'autre côté, on trouve les exportateurs et les prestataires de services logistiques, liés aux marchés internationaux. Tous ces acteurs présentent des différences, en termes de capital économique, de technologies utilisées, de qualité et de sécurité de services. Ces différences sont généralement liées au statut plus ou moins informel de ces acteurs.
- Le maillon «transformation» de la chaîne est très diversifié, non seulement en termes de classification entre les grandes, moyennes, petites et microentreprises, mais aussi en termes de localisation, de niveau de participation des producteurs et des populations rurales et de degré de transformation effectué sur un même produit.
- La distribution regroupe les grossistes, les importateurs et les exportateurs, ainsi qu'un nombre croissant de supermarchés et d'hypermarchés, en concurrence avec un nombre infini de points de vente au détail, de petite et moyenne tailles.
- Le maillon «consommation» de la chaîne comprend différents types de consommateurs ayant différents niveaux de revenus et de pouvoir d'achat. La différenciation des produits est devenue très importante et les marchés de niche sont apparus, tels que:
 - i. les produits biologiques;
 - ii. les produits à faible teneur en calories ou matières grasses;
 - iii. les produits pour les sportifs;
 - iv. les produits pour différents âges;
 - v. les produits traditionnels et de terroir.

La demande peut également être segmentée selon: la taille de la famille, le temps disponible pour faire les courses, le temps de préparation et de consommation des aliments, l'âge, la résidence, ou le niveau d'éducation (Figure 2).

FIGURE 2
Diagramme de filière agroalimentaire



D'autres acteurs sont impliqués dans une filière agroalimentaire, notamment:

- les producteurs et les fournisseurs de produits et services de base agricoles tels que, entre autres, les semences, engrains, herbicides, pesticides, services d'insémination artificielle, vaccins et médicaments;
- les fournisseurs de machines pour l'agriculture, la pêche et l'industrie (vente ou location);
- les producteurs et les fournisseurs d'intrants et d'ingrédients pour la transformation (emballages, arômes, colorants et autres éléments nécessaires à la transformation);
- les fournisseurs de services d'appui technique (formation, assistance technique, recherche, information) et de services financiers;
- enfin, on trouve des acteurs indirects, généralement représentés par des institutions publiques nationales ou décentralisées, comme les Ministères de l'agriculture, de l'industrie, du commerce et de la santé, des organes

décentralisés chargés de la santé, de la sécurité et des aspects fiscaux et des organes législatifs, tels que les décideurs publics.

Classification des filières agroalimentaires

Différents critères peuvent être utilisés pour la classification des filières agroalimentaires, en fonction de l'objectif poursuivi. En voici quelques-uns:

➤ *Classification en fonction de la localisation géographique*

Les filières peuvent être locales, régionales, nationales ou internationales/mondiales. Dans la plupart des cas, les filières régionales – également considérées comme des maillons – sont reliées à des filières nationales ou internationales, normalement par l'intermédiaire de la fabrication ou de la distribution finale, ce qui permet de répondre aux besoins des marchés nationaux ou internationaux.

➤ *Classification en fonction de la taille*

Il existe des filières entreprenariales qui mettent en relation des petits producteurs avec de grandes entreprises. Elles sont développées et structurées autour d'un acheteur de grande taille comme une agro-industrie, une chaîne de supermarchés ou un exportateur.

➤ *Classification en fonction du mode d'organisation*

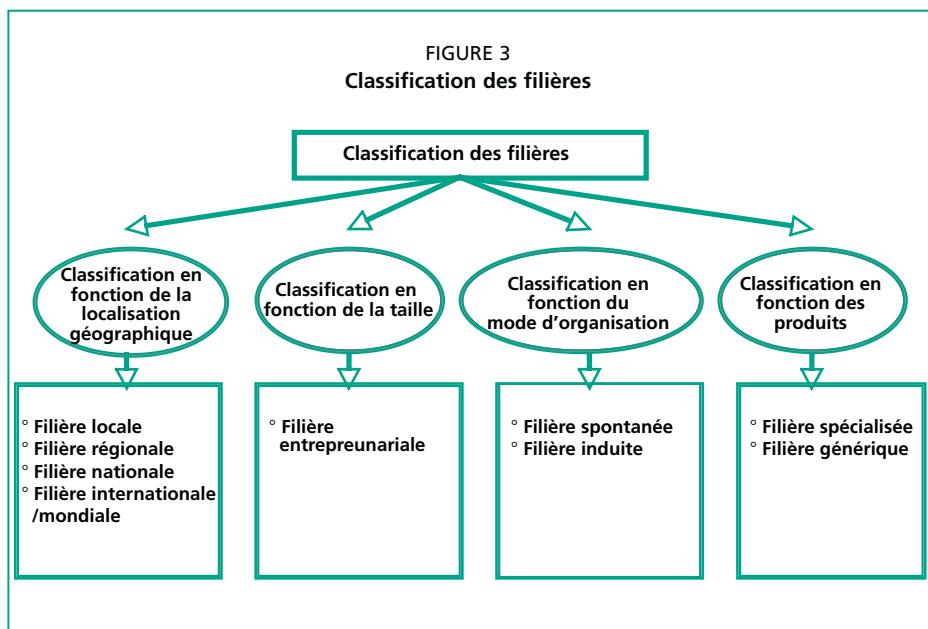
On distingue les filières spontanées, qui se sont mises en place sans aucune influence extérieure, des filières induites, créées grâce à l'intervention d'organisations non gouvernementales (ONG), d'agences gouvernementales ou de programmes de coopération au développement ou autres programmes similaires.

➤ *Classification en fonction des types de produits*

On trouve les filières spécialisées (le produit final a des caractéristiques spécifiques répondant aux exigences de segments* ou de marchés de niche*, pour lesquels la différenciation est un facteur clé de compétitivité) et les filières génériques (le produit final n'est pas différencié; le volume et le prix sont les principaux facteurs de compétitivité).

Un nouveau type de filière est apparu au cours de ces dernières années. Caractérisée par des liens solides entre ses acteurs, elle vise des marchés à haut niveau d'exigence, valorisant certains attributs spécifiques aux produits; ces filières sont connues sous le nom de chaînes de valeur*.

La Figure 3 résume les différents types de filières mentionnés ci-dessus.



Conclusions sur l'étude de cas

Après avoir comparé vos connaissances antérieures avec le contenu de l'unité, répondez aux questions suivantes en essayant d'optimiser l'usage de vos nouvelles connaissances:

1. Réalisez un diagramme représentant les différents maillons de la filière pomme de terre du Fouta Djallon qui s'est progressivement mise en place, les interactions existant entre ses différents acteurs ainsi que leurs rôles.

.....
.....
.....

2. Pensez-vous que les producteurs jouent un rôle majeur dans la fixation des prix d'achat et de vente de la pomme de terre? Pourquoi?

.....
.....
.....

3. Selon vous, quels principaux avantages retirent les acteurs de la filière de la pomme de terre en Guinée, en organisant et en coordonnant leurs activités?

.....
.....
.....

4. Pourquoi pensez-vous qu'il ait été possible de conclure un accord de commercialisation entre des acteurs qui auraient pu entrer en conflit et être en complet déséquilibre?

.....
.....
.....

5. Réalisez un diagramme de la filière à laquelle se rattache votre propre entreprise associative. Quelles similitudes et différences pouvez-vous identifier entre la situation de cette étude de cas et ce qui se passe dans la filière de votre entreprise associative rurale?

.....
.....
.....

Exercice de groupe

1. Dans la filière à laquelle se rattache votre association, identifiez les différents acteurs:
 - a. les fournisseurs de base;
 - b. les fournisseurs de machines et d'équipements;
 - c. les acheteurs de vos produits;
 - d. les fournisseurs de services techniques;
 - e. les prestataires de services financiers.
2. Comment décririez-vous les relations entre votre association et les acteurs identifiés ci-dessus? Ces relations pourraient-elles être améliorées? Que faut-il faire pour les améliorer?
3. La filière à laquelle se rattache votre association est-elle organisée d'une manière spécifique et existe-t-il des liens actifs entre ses acteurs? Quelles mesures pourriez-vous, en tant que dirigeant de votre entreprise, proposer et mettre en œuvre pour améliorer cette organisation?

Résumé

- Une approche basée sur le concept de filière peut être utilisée pour analyser une réalité économique et sociale impliquant un ensemble d'activités et d'acteurs qui interagissent et travaillent ensemble pour satisfaire une demande sur des marchés spécifiques.
- Un grand nombre de pays ont encouragé l'organisation, le développement et le renforcement des filières agroalimentaires en mettant en place des politiques publiques de soutien à la compétitivité; en définissant des stratégies économiques visant à optimiser les coûts, à améliorer la qualité des produits, et à favoriser les possibilités d'accès et de maintien de marchés dynamiques.
- Une filière agroalimentaire est principalement constituée des maillons suivants: production, récolte et activités post-récolte, commercialisation (incluant le transport et le stockage), activités de transformation et enfin

distribution finale et consommation. Il existe une grande variété d'acteurs rattachés à chacune de ces composantes.

- Les filières agroalimentaires peuvent être caractérisées en fonction de leur répartition géographique, de leur envergure, de leur mode d'organisation et du type de produits fabriqués.

Évaluation de l'unité

Répondez aux questions suivantes sur des feuilles à part:

1. Au sein de la filière à laquelle se rattache votre entreprise associative, quel maillon présente la plus grande faiblesse selon vous?

.....
.....
.....
.....

2. Selon vous, cette faiblesse pourrait-elle être dépassée en améliorant le niveau d'organisation de la filière? Quelles mesures serait-il nécessaire de mettre en place pour cela? Quels acteurs devraient être impliqués, et quel rôle devrait jouer chacun d'entre eux?

.....
.....
.....

3. Quelles attitudes doivent être adoptées afin de consolider des relations plus étroites et arriver à un consensus entre les acteurs de la filière qui se sont traditionnellement considérés mutuellement avec suspicion et méfiance?

.....
.....
.....

4. Selon vos propres mots, définissez ce qu'est pour vous une filière agroalimentaire, en relation avec votre propre entreprise associative.

.....
.....
.....

En tentant de répondre à ces questions, si vous avez des doutes ou le sentiment que vous ne possédez pas suffisamment d'éléments pour l'analyse, révisez le manuel, consultez le guide de lecture ou contactez l'animateur.

L'agro-industrie, une composante stratégique de la filière agroalimentaire

UNITÉ TROIS

LISTE DES SUJETS ABORDÉS

1. Mise en contexte
2. Étude de cas: Valoriser la production de lait frais et améliorer la situation des éleveurs peuls – la Laiterie du Berger (LDB), Sénégal
3. Analyse de l'étude de cas
4. Typologie des agro-industries rurales
5. Concentration des activités agro-industrielles rurales
6. Conclusions sur l'étude de cas
7. Exercice de groupe
8. Résumé
9. Évaluation de l'unité



C'est un fait avéré que plus la valeur ajoutée de la production agro-industrielle augmente, plus les profits générés pour les agroentrepreneurs sont importants et plus le développement des zones rurales concernées est favorisé. Savez-vous ce qu'est la valeur ajoutée*? Votre entreprise associative rurale crée-t-elle une valeur ajoutée pour des produits agricoles ou d'élevage? Comment est-elle créée?

Une agro-industrie* durable crée une valeur ajoutée en transformant des produits primaires en produits intermédiaires ou finis. Quelles sont les activités agro-industrielles que vous pouvez identifier? Considérez-vous qu'il est important et possible pour les petits producteurs agricoles de créer leurs propres agro-industries rurales?

**MODULE
1**

**Une fois cette unité terminée,
vous serez en mesure de:**

- ❖ Identifier à partir de votre propre expérience certains éléments qui vous permettront d'observer l'impact de l'agro-industrie rurale sur son environnement.
- ❖ Évaluer le rôle de l'agro-industrie pour créer de la valeur ajoutée et la maintenir dans les zones rurales et pour stimuler la croissance économique et sociale.
- ❖ Définir ce que sont l'agro-industrie, l'agro-industrie rurale et les concentrations d'agro-industries en milieu rural.
- ❖ Différencier les concepts de filière* et de cluster*.
- ❖ Reconnaître les avantages d'une concentration d'agro-industries rurales dans un territoire rural donné pour créer des liens et des synergies et ainsi augmenter la compétitivité des agroentreprises.

**Mise en contexte**

Dans de nombreux pays développés, l'agro-industrie représente le secteur industriel le plus important, représentant jusqu'à 20 pour cent des biens manufacturés. Pour de nombreux secteurs, l'agro-industrie a eu longtemps tendance à rester concentrée autour d'activités de base, caractérisées par une valeur ajoutée relativement faible, comme par exemple le secteur des céréales, du sucre, du lait, des produits de boulangerie et des produits carnés.

Une autre caractéristique de l'agro-industrie de nombreux pays est son haut niveau de concentration. Bien que les microentreprises et les petites entreprises représentent environ 88 pour cent des entreprises enregistrées, elles captent moins de trois pour cent des parts de marché*. En revanche, les grandes entreprises ne représentent que 3,5 pour cent des entreprises, mais concentrent 85 pour cent des parts de marché.

Une catégorie intéressante d'agro-industrie est celle que l'on trouve dans les zones de production agricole et avec laquelle les habitants de ces zones rurales entretiennent des liens directs. Elles créent en tout près de 100 millions d'emplois

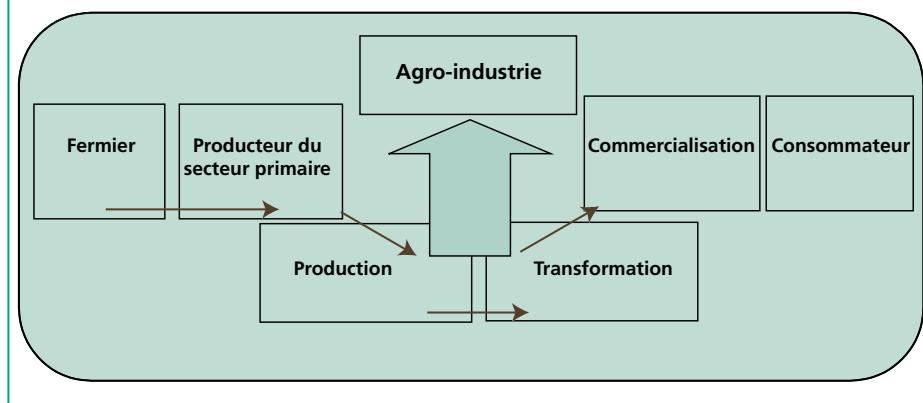
directs et indirects avec un pourcentage élevé de femmes et de jeunes. Ces entreprises sont connues sous le nom d'agro-industries rurales.

On inclut en général dans cette catégorie les activités de transformation de céréales, de graines, de tubercules, de lait ou de produits carnés (viandes et poissons), les industries produisant de l'huile, du beurre de karité, du sucre ou transformant les fruits et légumes en produits séchés, confitures, gelées ou concentrés, les confiseries, etc.¹

Les agro-industries rurales créent des emplois, exploitent le potentiel de production rurale, créent de la valeur et des revenus améliorant le bien-être des communautés rurales et favorisent la l'organisation des producteurs. En outre, elles fournissent des produits essentiels pour l'alimentation de base des familles (en particulier dans les zones rurales), elles représentent également une alternative à l'exode rural vers les villes et exploitent le potentiel de savoir-faire local et le travail des femmes.

L'agro-industrie rurale valorise la main-d'œuvre féminine et permet d'exploiter le savoir-faire local.

FIGURE 4
L'agro-industrie, une composante de la filière agroalimentaire



Traditionnellement, on définit les agro-industries comme des activités manufacturières de préservation et de transformation des matières premières

¹ Broutin, C. et Bricas, N. 2006. *Agroalimentaire et lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne – Le rôle des micro et petites entreprises*. Collection Études et travaux. Éditions du GRET.

provenant de l'agriculture, de la forêt et des pêches². Cela inclut une grande variété de procédés, allant de la simple conservation (telle que le séchage au soleil ou le salage, le tri, le calibrage et le conditionnement) à la transformation grâce à des méthodes modernes et coûteuses.

L'agro-industrie peut être définie comme un ensemble d'activités apportant une valeur ajoutée à des produits agricoles. Elles incluent les opérations de post-récolte, le triage, le lavage, le calibrage, le stockage, la conservation, la transformation, le conditionnement, le transport et la commercialisation.

² FAO. 1997. *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture*.

Étude de cas: Valoriser la production de lait frais et améliorer la situation des éleveurs peuls – la Laiterie du Berger (LDB), Sénégal**CONTEXTE**

Au Sénégal, le secteur de l'industrie agroalimentaire et plus particulièrement les industries laitières, sont fortement touchés par une faiblesse structurelle de l'investissement, responsable de la faible diversification des productions et la dépendance à l'égard des importations. Même si l'on constate, à Dakar, une demande croissante et une offre de plus en plus diversifiée de produits alimentaires, notamment de produits laitiers, les laiteries sénégalaises se tournent vers les importations de lait en poudre sur lesquelles elles fondent l'ensemble de leur production. Ainsi, 50 pour cent du lait provient de l'importation, alors que 30 pour cent des populations ne vivent que de l'élevage. Les importations de produits laitiers au Sénégal correspondent à plus de 30 milliards de FCFA par an, et la production nationale de lait, sensiblement égale en volume (environ 36 000 litres) reste très peu valorisée.

Outre la dépendance à l'égard de l'extérieur et l'absence d'impact positif sur l'élevage local, les produits à base de lait en poudre diffèrent, en termes de goût et de propriétés nutritives, des produits à base de lait frais. Or, pour améliorer la qualité des produits, la connaissance des fournisseurs, surtout dans le secteur de l'élevage, est essentielle. Par ailleurs, il semble y avoir une réelle demande des marchés* urbains pour les produits élaborés à partir de lait frais.

CRÉATION DE LA LAITERIE DU BERGER

De ce constat est née l'idée de la Laiterie du Berger (LDB), la première coopérative laitière du pays. Crée par un jeune vétérinaire sénégalais, avec le soutien de l'Agence française de développement (AFD), la LDB a pour mission de valoriser la production de lait frais au Sénégal et d'améliorer la situation des éleveurs Peuls (une zone aride au nord du Sénégal), en leur assurant des débouchés et une source de revenus fixe.

En 2006, la société a construit une unité de production dans la ville de Richard Toll, pour un coût global de 700 millions de FCFA. L'usine dispose du matériel industriel nécessaire à la fabrication de lait pasteurisé, de lait caillé, de yaourt, de crème fraîche et de jus de fruits, et sa capacité de production est de 15 000 litres par jour (1 200 litres/heure).

La LDB, qui dispose de deux camions citerne de 500 litres, a ainsi mis en place un réseau de collecte du lait frais, deux fois par jour, dans un périmètre de 50 km autour de l'usine. Le lait est acheté bord ferme aux producteurs à 200 FCFA/litre.

La laiterie permet à 600 éleveurs de vivre exclusivement de leur production. Elle met également à leur disposition de l'aliment de bétail concentré vendu prix usine et leur propose des formations pour améliorer leur productivité.

Le lait frais est traité, transformé dans l'usine, puis commercialisé sous forme de produits frais à Dakar (lait frais pasteurisé, lait caillé, jus, yaourts et crème fraîche) dans 120 points de vente. LDB se différencie par son positionnement «lait frais de collecte» et son goût différent, auprès d'une population locale qui a la nostalgie du lait de vache. La transformation industrielle permet d'allonger le circuit de commercialisation du lait et de ses sous-produits.

L'entreprise fait travailler 47 employés permanents et collabore étroitement avec l'école supérieure polytechnique et autres instituts actifs dans le domaine. Elle bénéficie depuis peu du soutien financier et technique (formulation produit, marketing, production, commercialisation) de Danone.

Depuis son ouverture fin 2006, l'usine de Richard Toll est passée d'une production de 500 à 2 000 litres de lait par jour, tous produits confondus. Après seulement un an et demi de fonctionnement, LDB compte déjà près de 400 clients.

IMPACT

Avant la mise en place de la laiterie, les rares litres de lait produits par les familles en pays Peul ne pouvaient pas être commercialisés et les éleveurs vivaient seulement en vendant quelques litres, au terme d'une migration permanente pour faire paître les vaches. LDB a permis aux éleveurs de tripler leurs revenus; ils peuvent aujourd'hui subvenir à leurs besoins. Ils peuvent par ailleurs agrandir leur cheptel et acheter de la nourriture pour leur bétail, qui peut ainsi vivre en période sèche sans qu'il soit dorénavant nécessaire de déménager sans cesse pour parcourir des centaines de kilomètres à la recherche d'herbages. L'abandon de la vie nomade veut dire une meilleure gestion des terres, le développement de pâturages, une meilleure alimentation, des bêtes moins fatiguées pouvant mettre bas plus souvent et produisant par conséquent plus lait.

«Un avantage de notre collaboration avec la laiterie c'est que nous n'avons plus besoin de nous séparer de quelques têtes de bétail pour en entretenir d'autres», témoigne Idrissa Sow, Président de la Coopérative laitière de Mbane.

CONCLUSION

Cette entreprise laitière, la première en pays peul, est un exemple original de développement du secteur privé par la valorisation des produits locaux. En offrant

des débouchés aux éleveurs locaux, LDB contribue à améliorer les conditions de vie des populations les plus défavorisées tout en répondant à une réelle demande des marchés urbains.

Cette démarche rentable comporte un aspect de développement, à la fois au niveau local (producteurs) et au niveau national, car elle contribue à l'indépendance du pays vis-à-vis des marchés extérieurs.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Quels sont les facteurs qui, à votre avis, expliquent les succès obtenus par LDB?
2. Quelles leçons avez-vous tirées qui pourraient être appliquées ou envisagées pour votre entreprise associative rurale?
3. Quel(s) impact(s) positif(s) a eu l'agro-industrie sur le développement des zones rurales où elle s'est constituée? Pouvez-vous observer des similitudes avec la zone de localisation de votre association?
4. À la lumière de votre expérience, pouvez-vous identifier des initiatives qui n'ont pas abouti ou qui ont généré des résultats négatifs, mais que vous avez néanmoins jugés utiles pour apprendre, progresser, trouver de nouvelles idées et créer de nouvelles activités économiques?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Voir aussi

- Les laiteries rurales du district de Kheda, en Inde (livret Études de cas – Amérique latine et Asie)
- Les fromageries rurales de Salinas de Bolívar en Équateur (livret Études de cas – Amérique latine et Asie)

Typologie des agro-industries rurales

Les agro-industries rurales se différencient en fonction d'un certain nombre de facteurs:

Origine

Elles peuvent être traditionnelles ou «induites». Les agro-industries traditionnelles sont celles qui ne sont pas le résultat de l'intervention du gouvernement, d'ONG, ou d'universités, mais qui découlent de l'activité d'entreprises privées au sein d'économies rurales. En revanche, les agro-industries «induites» sont le résultat de projets mis en place afin d'exploiter une opportunité de marché ou la biodiversité locale.

Les agro-industries traditionnelles peuvent suivre trois modèles:

- La production primaire et la transformation sont effectuées par les producteurs agricoles, comme c'est le cas du café, cacao, caoutchouc, bois, etc.
- La production primaire et la transformation sont effectuées en partie par les producteurs agricoles, mais les produits sont destinés à un intermédiaire et non aux consommateurs finaux.
- La transformation est effectuée par une entreprise rurale autre que le producteur du secteur primaire.

Cette distinction est importante quand il s'agit de la planification et du suivi de projets ou de programmes de soutien à la création d'entreprises rurales. C'est une chose d'exploiter les opportunités de marché, le savoir-faire et le potentiel dans une zone rurale; c'en est une autre de renforcer les capacités, d'améliorer la compétitivité et la productivité d'agro-industries existantes.

Relations avec les autres maillons de la filière agroalimentaire

En termes de relations, il existe deux principaux types d'agro-industries: i) celles qui fournissent des produits intermédiaires; et ii) les agro-industries locales reliées aux marchés de consommation, soit directement, soit via des distributeurs intermédiaires.

Propriété et structure organisationnelle

En termes d'organisation, en milieu rural, l'agro-industrie peut être divisée en entreprises familiales, associations ou entreprises individuelles.

Taille

Les agro-industries rurales n'ont pas de limite de taille. Elles sont généralement relativement petites, mais il en existe aussi de grande taille. La taille est déterminée par différents facteurs comme le type de producteurs, ou le type de marchés auxquels les agro-industries sont associées.

Le type de technologie utilisée

Les agro-industries rurales peuvent être artisanales, semi-industrielles ou industrielles.

Concentration des activités agro-industrielles rurales

Une concentration d'activités agro-industrielles est généralement comprise comme un regroupement sectoriel et/ou géographique d'entreprises opérant dans le même domaine d'activité ou dans des activités étroitement liées – en amont (fournisseurs de produits de base et de matériel), en aval (unités de transformation ou industries utilisatrices) et horizontalement (services de soutien et activités connexes). Ce regroupement est souvent bénéfique aux acteurs individuels pour un certain nombre de raisons:

1. Les groupements (aussi appelés pôles de compétitivité ou clusters*) peuvent être plus facilement en interface avec de gros clients.
2. Une plus grande spécialisation et une répartition du travail conduisent à une productivité et une compétitivité renforcées.
3. Des liens étroits entre producteurs, fournisseurs et utilisateurs facilitent l'acquisition de nouvelles connaissances en matière de production, de technologies et de commercialisation.
4. L'action collective* est facilitée, et permet la poursuite d'objectifs communs dans des domaines tels que la commercialisation, la formation des employés, la recherche et le développement technologique.

CLUSTER

Un cluster (ou pôle de compétitivité) peut être défini simplement comme une concentration géographique d'industries qui tirent avantage du fait d'être localisées au même endroit. Une définition plus large est donnée par Porter, qui présente les clusters comme des «concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions interconnectées, dans un domaine particulier». Les clusters peuvent correspondre à un réseau d'industries liées entre elles et à d'autres entités influant sur leur compétitivité. Ces entités sont, par exemple, des fournisseurs de services/biens spécialisés (par exemple, des composants, machines...), et des fournisseurs

d’infrastructures spécialisées. Les clusters s’étendent également souvent vers l’aval (circuit de distribution et clients), et horizontalement (fabricants de produits complémentaires et entreprises liées par des compétences, des technologies ou des produits de base communs). De nombreux clusters incluent aussi des institutions gouvernementales ou autres, tels que:

- i. les universités;
- ii. les organismes de normalisation;
- iii. les groupes de réflexion;
- iv. les prestataires de formation professionnelle;
- v. les associations professionnelles de formation spécialisée, d’éducation, d’information, de recherche, et de support technique³.

Les clusters constituent un facteur d’intégration et consolident un avantage compétitif* dans des secteurs ayant le potentiel de production le plus élevé. Leur succès dépend de leur capacité à transformer un avantage comparatif*, découlant de leur situation géographique et des caractéristiques économiques et technologiques qui existent sur ce lieu, en un avantage compétitif dynamique et durable.

³ Porter, M. 1998. *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review.

Conclusions sur l'étude de cas

Après avoir comparé vos connaissances antérieures avec le contenu de l'unité, répondez aux questions suivantes en essayant d'optimiser l'usage de vos nouvelles connaissances:

1. Quels sont les facteurs qui, à votre avis, expliquent les succès obtenus par LDB?

.....
.....
.....
.....

2. Quelles leçons avez-vous tirées qui pourraient être appliquées ou envisagées pour votre entreprise associative rurale?

.....
.....
.....
.....

3. Quel(s) impact(s) positif(s) a eu l'agro-industrie sur le développement des zones rurales où elle s'est constituée? Pouvez-vous observer des similitudes avec la zone de localisation de votre association?

.....
.....
.....
.....

4. À la lumière de votre expérience, pouvez-vous identifier des initiatives qui n'ont pas abouti ou qui ont généré des résultats négatifs, mais que vous avez néanmoins jugés utiles pour apprendre, progresser, trouver de nouvelles idées et créer de nouvelles activités économiques?

.....
.....
.....
.....

Exercice de groupe

1. Identifier les produits actuellement commercialisés par votre entreprise associative pour lesquels vous pourriez créer une valeur ajoutée, et expliquez les opérations qui seraient nécessaires pour atteindre cet objectif (tri et sélection, conservation, transformation, conditionnement, dépôt de marque, etc.).
2. Qu'est-ce qui doit être fait pour intégrer ces opérations et développer ou améliorer ces produits? Quels risques impliquent une telle décision?
3. Identifiez les caractéristiques les plus appréciées des consommateurs pour les produits que vous commercialisez.
4. L'une des caractéristiques que vous avez mentionnées en réponse à la question 3 a-t-elle un lien avec la localisation géographique de votre organisation? Pour répondre à la question, examinez l'origine des matières premières, la production, la transformation, le conditionnement et la technologie utilisée.
5. Si vous avez répondu affirmativement à la question 4, quelles mesures suggérez-vous à votre organisation pour exploiter ces caractéristiques (ou toute autre caractéristique que vous pourriez identifier), différencier le produit sur le marché et soutenir sa promotion et sa commercialisation? Dans le cas où votre association fait partie d'une concentration d'agro-industries, examinez si l'une de ces mesures pourrait être collective.

Résumé

- Traditionnellement, les agro-industries ont des activités de production qui préservent et transforment des matières premières provenant de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche.
- L'agro-industrie rurale correspond à des activités qui apportent et maintiennent une valeur ajoutée aux produits rattachés aux économies des zones rurales. Il s'agit d'opérations de post-récolte sur des produits agricoles, de foresterie et de pêche, comme la sélection, le lavage, le tri, le stockage, la conservation,

la transformation, le conditionnement, le transport et la commercialisation. Ceci contribue au développement économique et social des zones où les activités sont menées, conduisant ainsi à des améliorations visibles pour ses habitants, telles qu'un logement meilleur, des revenus plus élevés et une plus grande estime personnelle.

- L'agro-industrie rurale est considérée comme un facteur important pour la création d'emplois, l'exploitation du potentiel de production rurale, de la main-d'œuvre féminine et des savoir-faire locaux. Elle crée de la valeur et des revenus pour améliorer le bien-être des communautés rurales, garantit la sécurité alimentaire et favorise la promotion des organisations de producteurs.
- Les agro-industries courantes en Afrique de l'Ouest concernent les activités de transformation de céréales, de graines, de tubercules, de lait ou de produits carnés (viandes et poissons), les industries produisant de l'huile, du beurre de karité, du sucre ou transformant les fruits et légumes en produits séchés, confitures, gelées ou concentrés, les confiseries, etc.
- Le phénomène par lequel un grand groupe d'entreprises interdépendantes se regroupent sur une même zone géographique aboutit à la formation d'un cluster ou pôle de compétitivité.
- Les clusters ou pôles de compétitivité sont des concentrations géographiques d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de fournisseurs de services, d'entreprises de secteurs connexes, et d'institutions associées qui peuvent être en compétition, mais collaborent également.
- Les liens créés grâce à cette proximité géographique stimulent la compétitivité des entreprises, en raison de facteurs tels que: i) la spécialisation favorisée par cette proximité; ii) des échanges d'informations et des transferts de connaissances plus importants; iii) l'augmentation progressive du niveau de confiance et de réputation; et iv) la facilitation de l'action collective pour la poursuite d'objectifs communs, dans des domaines tels que la commercialisation, la formation du personnel, la recherche et le développement technologique.

Évaluation de l'unité

Répondez aux questions suivantes sur des feuilles à part:

1. Dans le secteur d'activité de votre association, quel est, à votre avis, l'impact d'ajouter de la valeur sur les produits primaires? Cet impact peut-il être augmenté? Comment?

.....
.....
.....
.....

2. Avec vos propres mots, définir ce que vous considérez comme une agro-industrie, une concentration d'entreprises et un cluster.

.....
.....
.....
.....

3. À votre avis, est-ce que votre association fait partie d'une agro-industrie rurale? Dire pourquoi.

.....
.....
.....
.....

4. Quels sont, selon vous, les plus grands avantages pour une association de faire partie d'une concentration d'agro-industries? Quelles actions doivent être promues et mises en œuvre en vue d'exploiter ces avantages?

.....
.....
.....
.....

En tentant de répondre à ces questions, si vous avez des doutes ou le sentiment que vous ne possédez pas suffisamment d'éléments pour l'analyse, révisez le manuel, consultez le guide de lecture ou contactez l'animateur.

Glossaire

MODULE
1

Action collective

Une action collective comprend toutes les formes d'actions organisées et entreprises par un ensemble d'individus en vue d'atteindre des objectifs communs et d'en partager les profits.

Agro-industrie¹

Partie du secteur manufacturier qui transforme les matières premières et les demi-produits provenant du secteur agricole au sens large, c'est-à-dire y compris la foresterie et la pêche.

Avantage comparatif

Un avantage comparatif dans le domaine alimentaire d'un pays donné provient des atouts naturels de celui-ci: une grande diversité d'écosystèmes, climats, espèces, la disponibilité des ressources en eau, ou encore la situation géographique, les taux de changes, ou d'autres facteurs, peuvent être source d'avantages comparatifs.

Avantage compétitif

Une entreprise a un avantage compétitif quand elle est en meilleure position que ses concurrents pour capter une clientèle et se défendre elle-même contre les forces concurrentielles. Parmi les sources d'avantage compétitif, on peut citer: la fabrication de produits de meilleure qualité, la mise en place d'un service clients plus performant, la fabrication de produits à moindre coût par rapport à la concurrence, ou la conception de produits avec une rentabilité plus forte que celle des produits concurrents.

Bonnes pratiques agricoles

Ensemble de principes à appliquer aux procédés de production agricole et de post-production, qui permettent de produire des produits alimentaires et non alimentaires sains et de bonne qualité, le tout dans un objectif de durabilité économique, sociale et environnementale.

Bonnes pratiques de fabrication

Ensemble de règles à appliquer pour garantir un environnement de travail propre et sécurisé, ce qui permet par la même occasion d'éviter les contaminations alimentaires pendant les différentes étapes de la production, de la transformation et de la commercialisation des denrées alimentaires. Les bonnes pratiques de fabrication

¹ FAO. 1997. *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture.*

comprennent également des règles en ce qui concerne la circulation du personnel dans les zones de travail, l'utilisation de l'eau et des produits nettoyants.

Chaines de valeur

Synonyme de filière.

Codex Alimentarius

La Commission du Codex Alimentarius a été créée en 1963 par la FAO et l'OMS* afin d'élaborer des normes alimentaires, des lignes directrices et d'autres textes, tels que des Codes d'usages, dans le cadre du Programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires. Les buts principaux de ce programme sont la protection de la santé des consommateurs, la promotion de pratiques loyales dans le commerce des aliments et la coordination de tous les travaux de normalisation ayant trait aux aliments entrepris par des organisations aussi bien gouvernementales que non gouvernementales. Site Web: http://www.codexalimentarius.net/web/index_fr.jsp

Compétitivité

Capacité d'une entreprise à placer et à maintenir ses produits/services sur un marché donné, dans des conditions de concurrence loyale, et de façon à améliorer le bien-être de la population.

Coûts de transaction

Du point de vue économique, les coûts de transaction sont définis comme étant les coûts liés à la spécification des termes de l'échange, et à la concrétisation des accords en résultant. Bien qu'il n'existe pas de définition précise pour ce concept, il est reconnu que les coûts de transaction sont les coûts associés à la rédaction, à la supervision et à la conclusion de contrats.

Durabilité

Principe qui garantit une meilleure qualité de vie à l'ensemble de la population, maintenant et dans le futur, en prenant en compte trois facteurs: développement économique, préservation de l'environnement et responsabilité sociale.

Équité

L'équité est un principe éthique permettant de dire qu'un système est équitable lorsque chacune de ses composantes reçoit le même traitement. Dans le domaine des affaires, l'équité est définie par le principe gagnant-gagnant.

Filière

Ensemble des agents économiques (individus, organisations, entreprises, État) qui contribuent directement à la production puis à la transformation et à l'acheminement jusqu'au marché de réalisation d'un même produit. Ils assurent chacun des fonctions individuelles ou collectives et entretiennent des relations entre eux et avec l'extérieur du système.

Libéralisation des échanges commerciaux

Ensemble des mesures prises par des pays lors d'accords bilatéraux ou multilatéraux dans le domaine du commerce international visant à supprimer les barrières tarifaires aux échanges.

Marché

Lieu de rencontre (virtuel ou physique) d'une offre et d'une demande afin de réaliser un échange de service, d'un produit ou de facteurs de production, l'ajustement se faisant par le prix. Pour un produit, la négociation et la conclusion en termes d'achats et de vente peuvent s'effectuer en un même endroit ou en plusieurs endroits.

Marge bénéficiaire

Également appelée profits purs. Il s'agit de ce que gagne l'entreprise pour chaque dollar ou unité monétaire vendu. Les bénéfices d'exploitation sont qualifiés de purs lorsque l'on exclut les charges financières et les impôts, et que l'on ne comptabilise que les bénéfices obtenus à l'issue d'une vente.

Mondialisation

Selon la Banque mondiale, la mondialisation est l'intégration croissante à l'échelle internationale des marchés des biens, des services et du capital. La mondialisation modifie le paysage économique mondial de façon profonde. Elle est conduite par une large diffusion de la libéralisation du commerce et des marchés de capitaux, l'augmentation de l'internationalisation de la production des entreprises et des stratégies de distribution, et la progression du changement technologique, qui démantèlent rapidement les barrières aux échanges des biens et services et la mobilité des capitaux à l'échelle mondiale.

Niche de marché

Les niches sont des segments de marchés restreints, non couverts par le marché principal, pour la simple raison que la plupart des acteurs du marché ne s'y intéressent pas. Les marchés de niche les plus connus concernent les produits biologiques, le commerce équitable, les produits naturels et les marchés de diaspora.

Organisation mondiale du commerce (OMC)

Il s'agit de l'organisation internationale en charge des règles régissant les échanges commerciaux entre pays dont font partie les accords de l'OMC, qui ont été négociés et signés par la plupart des pays intervenant dans le commerce international.

Part de marché

La part de marché d'un produit, d'un service, ou même d'une entreprise est la comparaison entre le chiffre d'affaires (ou alternativement le nombre d'unités

vendues, le nombre de clients, etc.) par rapport au même critère pour l'ensemble des entreprises présentes sur un marché donné.

Pôles de compétitivité ou clusters

Concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions interconnectées, dans un domaine particulier.

Sécurité alimentaire

Selon la FAO, la sécurité alimentaire existe lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active, et n'encourt pas de risques de perdre cet accès. On peut parler de sécurité alimentaire lorsque l'accès à une nourriture suffisante est assuré, que les ressources alimentaires sont relativement stables, et que ceux qui ont besoin de nourriture peuvent l'obtenir. La sécurité alimentaire dépend des facteurs suivants: disponibilité de ressources alimentaires en quantité suffisante, ressources alimentaires stables sans variations saisonnières ou pénuries, accès à la nourriture en quantité suffisante ou capacité d'en acheter, et nourriture saine et de bonne qualité.

Segments

Divisions du marché correspondant à des sous-groupes d'acheteurs homogènes. Les critères peuvent être l'âge, le niveau de revenu, l'activité, les habitudes de consommation, etc.

Technologies propres

Les technologies propres sont des méthodes ou procédés de fabrication respectueux de l'environnement: elles permettent en effet de réduire les pollutions de l'air et de l'eau et de diminuer la production de déchets, en plus de favoriser une utilisation plus efficace des ressources naturelles telles que l'air et l'énergie. Les technologies propres permettent d'augmenter les rendements économiques, d'optimiser les coûts, et d'améliorer la compétitivité des produits.

Valeur ajoutée

Valeur accrue d'un produit suite à différents types de modifications, tels que le nettoyage, le tri, le calibrage, la transformation, le conditionnement, etc.

Bibliographie

Agence française de développement. *La laiterie du Berger. Appuyer une PME et développer la production locale de lait.* <http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/administrateur/public/infos-projets/Telechargements/La-laiterie-du-Berger.pdf>

Agence française de développement. 2005. *Soutien à l'exportation de la pomme de terre guinéenne.* <http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/administrateur/public/infos-projets/Telechargements/Exportation-pommederre-Guinee.pdf>

Broutin, C. et Bricas, N. 2006. *Agroalimentaire et lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne – Le rôle des micro et petites entreprises.* Collection Études et Travaux. Edititons du GRET, Paris.

Danone communities. *La Laiterie du Berger (Sénégal).* <http://www.danonecommunities.com/fr/lalaiterieduberger?detail=more>

Davis, J.Y. et Goldberg, R.A. 1957. *Concept of agribusiness.* Harvard University-Graduate School of business administration.

Delmas, P. 2007. *La belle de Guinée est-elle menacée?* Grain de sel, n° 38 – mars-mai 2007. http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/belle_guinee.pdf

Diallo, K., Barry, M. et Beauval, V. 2006. *Activités de commercialisation de la FPFD: capitalisation du vécu et perspectives.* 76 p. <http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/FPFD.pdf>

FAO. 1997. *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture.*

Le Soleil. 2007. *Filière laitière: les débuts de l'industrialisation.* Mars 2007. <http://www.feiths.sn/actualitepresse/Filierelaitiere.pdf>

Porter, M. 1998. *Clusters and the new economics of competition.* Harvard Business Review.

Praduman, K. 1996. *Market prospects for upland crops in India.* CGPRT Centre, Working paper n° 20.

Singh, N. et Netra, P. 1996. *Bulb and root vegetables.*

USAID/Guinée. 2006. *Activité de renforcement de la commercialisation agricole – étude de la compétitivité de la filière pomme de terre blanche.* http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADJ173.pdf

DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE

Interdev. *Base de données pour le secteur agroalimentaire sur de nombreux thèmes avec des études de cas.* <http://www.interdev-net.org/data/pageaccueil.asp>

IRAM. 2007. *Les relations contractuelles interprofessionnelles peuvent être les leviers du développement des filières agroalimentaires des pays du Sud.* Note thématique n°4 juin. http://www.iram-fr.org/documents/note_thematique_iram_04.pdf.

Site de l'IRAM. *Modules de formations «analyse filière».* http://www.iram-fr.org/organisation-acteurs-filiere.php?produit=filieres&id_ssdom=14

L'objectif de cet ouvrage consiste à améliorer les compétences des dirigeants et gestionnaires d'associations de producteurs en matière de gestion d'agro-entreprises, tout comme celles des techniciens des services gouvernementaux, des ONG et du secteur privé, qui fournissent une assistance technique aux agro-entreprises. Il s'adresse tout particulièrement à des associations de producteurs de petite et moyenne taille qui produisent et commercialisent des produits agricoles.

L'ouvrage inclut quatre modules dédiés aux sujets suivants: les systèmes et filières agroalimentaires, les principes et l'organisation des entreprises associatives, les méthodes et outils de planification pour les entreprises associatives et finalement les opérations de post-récolte et la commercialisation. Un livret complémentaire sur la gestion d'entreprises pour les agro-industries artisanales est également fourni. Cet ouvrage peut constituer une aide précieuse pouvant renforcer les compétences des producteurs et techniciens, afin de mieux répondre à la mondialisation et faire face aux menaces d'une concurrence croissante, mais aussi pour répondre à de nouvelles opportunités de marché.