

---

# Chapitre 6

---

## Le rôle du secteur privé et l'implication des petits exploitants agricoles dans les chaînes de valeur des produits alimentaires : Initiatives et cas réussis au Nigeria, au Sénégal et au Ghana

Ndidi NUWELI, Arona DIAW, Festus KWADZOKPO et Aziz ELBEHRI<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Les auteurs sont respectivement cofondateur de AACE Foods (Nigeria), chercheur au GRET (Sénégal), consultant auprès de GIZ-MOAP/AFC (Ghana), et économiste principal (FAO). Ce chapitre inclut également des initiatives ghanéennes présentées au séminaire régional organisé conjointement par la FAO et l'IFAD sur le thème : « Reconstruire le Potentiel Alimentaire de l'Afrique de l'Ouest : Leçons des études de filières, politiques nationales et initiatives privées pour la promotion des filières alimentaires de base compétitives et favorables aux petits producteurs » qui s'est tenu à Accra au Ghana, les 4 et 5 juillet 2012 ; Les initiatives retenues sont : le programme OVCF, par Kofi Atta Agyepong, KfW-Accra ; le projet NRGF au Nord du Ghana par Paul Siameh ; et l'initiative RTIMP sur le manioc au Ghana par Vincent Akoto.

# Table des matières

<b>1. Introduction</b>	<b>199</b>
<b>2. Le traitement des aliments au Nigeria et l'évolution vers des chaînes de production alimentaires intégrant les petits exploitants agricoles</b>	<b>202</b>
2.1 Engagement de l'industrie agroalimentaire dans le secteur	202
2.2 Facteurs moteurs du changement de contexte	202
2.3 Exemple de cas : AACE Foods Ltd (Transformation et distribution alimentaire)	204
2.4 Facteurs clés de succès pour les partenariats entre entreprises agro-alimentaires et petits exploitants	206
2.5 Conclusion	209
<b>3. Initiatives pour développer les marchés des produits laitiers en utilisant du lait produit localement au Sénégal</b>	<b>210</b>
3.1 Historique et contexte : le paradoxe du lait au Sénégal	210
3.2 Étude de cas : <i>La Laiterie du Berger</i>	210
<b>4. Services de support fournis par le secteur privé et le secteur public aux organisations d'agriculteurs : le cas du Ghana</b>	<b>214</b>
4.1 Introduction	214
4.2 Le Programme d'Agriculture Orientée vers le Marché ( <i>MOAP</i> ) au Ghana	215
4.3 Quelques initiatives du MOAP couronnées de succès	218
4.4 Défis et recommandations pour le support des OPs au Ghana	219
<b>5. Exemples de partenariat public-privé pour la collaboration avec les petits exploitants agricoles au Ghana</b>	<b>220</b>
5.1 Le Fonds de Filières et d'Agriculture Contractuelle (OVCF) pour le financement de l'agriculture	220
5.2 Développement de la chaîne de produits de base et facilitation de l'accès à la finance : le Programme de Croissance Rurale du Nord ( <i>NRGP</i> )	221
5.3 Initiative pour améliorer les liens avec le marché : expériences concernant le traitement du manioc au Ghana	222
<b>6. Bibliographie</b>	<b>224</b>

## 1. Introduction

Par la nature même de l'agriculture, les agriculteurs, même les plus petits, sont des entrepreneurs et des agents économiques qui gèrent les risques, allouent des ressources, et combinent les activités à la ferme ou en dehors de la ferme pour améliorer leurs moyens de subsistance. Les marchés restent essentiels pour la croissance économique des agriculteurs dont 60 à 80 % en moyenne des petits agriculteurs participent aux marchés traditionnels, tandis qu'une plus petite proportion participe à des marchés plus modernes et dans des filières plus développées.

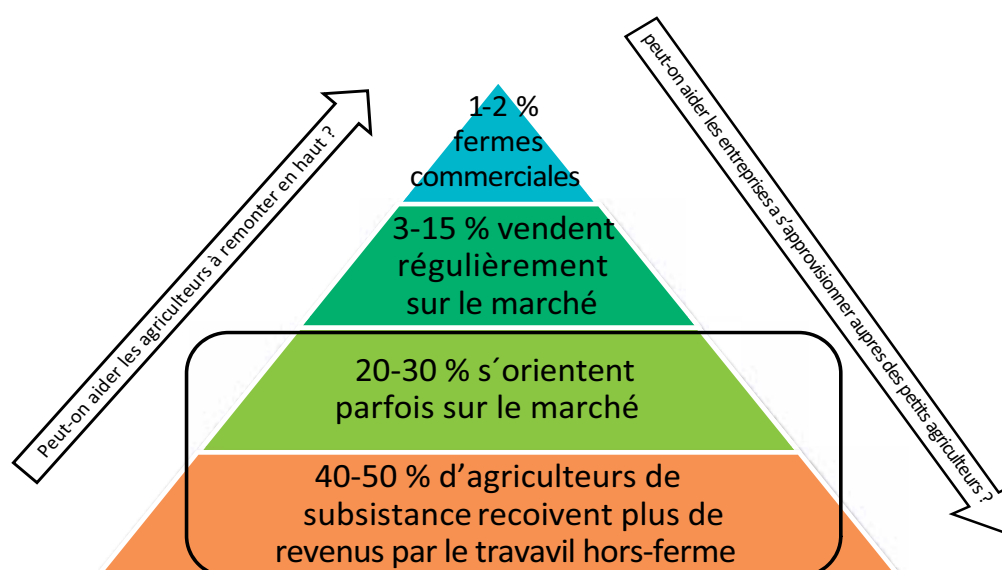
L'agro-industrie a besoin d'agriculteurs. La demande croissante en denrées alimentaires sur les marchés intérieurs et internationaux signifie que de plus en plus d'aliments doivent être produits, créant ainsi de nouvelles opportunités marchandes. Avoir un marché implique la nécessité d'investir dans les agriculteurs en tant que fournisseurs de matières premières. Selon le contexte, les entreprises agro-industrielles peuvent initier des transactions ou des relations commerciales avec les agriculteurs, soit individuellement, soit en groupes, coopératives ou associations.

En abordant l'intégration des marchés pour les petits agriculteurs et face à la nécessité de justifier un développement des filières intégrant les petits agriculteurs, deux questions centrales doivent être posées :

- (1) Comment pouvons-nous aider les petits producteurs à gravir les échelons d'intégration commerciale et du marché ?
- (2) Comment pouvons-nous assurer qu'une plus grande proportion de l'agro-industrie s'approvisionne en produits agricoles bruts auprès des petits producteurs ?

La question est illustrée par le graphique 1 ci-dessous.

**Graphique 1. Degré d'intégration des petits agriculteurs au marché**



**Source :** Adapté de Del-Pozo Vergnes, 2011.

Répondre à la première question implique d'énormes défis pour les petits exploitants s'organiser et d'acquérir la capacité de s'engager dans le commerce et de pouvoir exploiter les opportunités d'affaires offertes par les marchés, y compris ceux à haute valeur ajoutée soutenus par des politiques judicieuses

et des institutions de marché efficaces. Mettre l'accent sur les liens entre les petits exploitants agricoles et le marché et les entreprises, présuppose que les organisations de producteurs réussissent à agréger et à améliorer leur production.

Dans le contexte ouest-africain, il y a un besoin évident pour les organisations de producteurs de développer leur capacités et de renforcer leur crédibilité sur le marché et de devenir des acteurs actifs dans le développement des filières agricoles. Cela suppose, entre autres, des mesures soutenues et des stratégies durables permettant de renforcer les capacités internes des organisations et d'acquérir une compétence et un leadership forts, capables de répondre aux besoins économiques et commerciaux des membres. L'objectif d'une organisation de producteurs va au-delà de la nécessité de s'organiser, mais son but final est la capacité de tirer profit des opportunités de marché pour les petits exploitants, en acquérant les connaissances nécessaires afin de pouvoir formuler et négocier des contrats pour le bénéfice de leurs membres. Cela met en évidence la nécessité de développer une grande capacité de gestion des affaires et en matière de finances, qui est nécessaire pour répartir équitablement les opportunités et créer un environnement plus transparent permettant des négociations gagnant-gagnant entre les producteurs, les acheteurs, les transformateurs et les intermédiaires.

Pour la question (2) ci-dessus, il y a un argument purement affairiste qui prêche pour une collaboration avec les petits agriculteurs qui bénéficient de leur avantage comparatif en termes de qualité, de sécurisation de l'approvisionnement, de leur un meilleur accès aux intrants subventionnés et d'une responsabilité d'entreprise garantie. Cependant, les transactions avec les petits agriculteurs présentent aussi des coûts et des risques tels que la difficulté de se conformer aux normes et à la traçabilité des produits alimentaires, ainsi que d'autres risques liés à la loyauté et au respect des engagements et aux autres problèmes de communication et de coordination.

Parmi les facteurs qui pourraient inciter les entreprises agro-business à s'approvisionner localement auprès de petits producteurs on peut citer (i) l'incertitude grandissante dans le paysage économique mondial poussant les entreprises à s'approvisionner localement, (ii) la croissance économique et démographique, (iii) le soutien des organisations intermédiaires, (iv) les incitations gouvernementales et le soutien en faveur de l'agriculture et (v) les pressions croissantes sur les entreprises à développer des stratégies durable d'inclusion. Il existe de nombreuses possibilités pour les entreprises agro-alimentaires privées d'engager des relations tout le long des filières agricoles, depuis l'offre des intrants (semences, engrais, machines), en passant par le crédit et la finance, la transformation agro-alimentaire, l'emballage et la commercialisation.

Toutefois, la réussite des partenariats possibles entre les petits producteurs et les agro-entreprises dépend de plusieurs facteurs. Les partenariats doivent être fondés sur les besoins de marché, et la sélection des partenaires parmi les agriculteurs doit être fondée sur le mérite, la confiance et la capacité de satisfaire les clauses des accords contractuels. Ceci exige également des opportunités de formation des agriculteurs, une sensibilisation et un nécessaire ralliement de toutes les parties prenantes nécessaires, ainsi que la nécessité de définir clairement les normes à suivre et la présence d'un environnement favorable et encourageant. Une mesure importante pour renforcer la confiance entre les producteurs (ou les petits agriculteurs contractuels) et le secteur privé est de conduire une procédure ouverte et transparente pour la fixation des prix acceptable par tous les acteurs impliqués.

Les partenariats entre les entreprises agro-alimentaires et les petits agriculteurs comportent leur propres risques qu'il est important de comprendre et de gérer correctement. Il y a aussi des risques relatifs aux fournisseurs à petite échelle. Certains de ces risques sont liés à un environnement très défavorable pour l'agro-industrie opérant au niveau local.

L'insuffisance des infrastructures physiques et financières et la réticence de certains responsables gouvernementaux à soutenir les activités du secteur privé constituait un obstacle bloquant l'engagement avec

les petites exploitations. D'autres facteurs limitants incluent les ressources humaines insuffisantes, les équipements de production et de commercialisation inadéquats. À cela s'ajoutent : une fixation sur les gains à court terme, l'incapacité à répondre aux besoins de tous les acteurs économiques, les échecs des contrats, l'accès limité à un financement abordable, les mauvaises conditions permettant l'intervention des agents publics.

Les ventes parallèles (« *side-selling* » en anglais) des contrats, illustrent le type de risques que courent les entreprises agro-alimentaires lorsqu'elles concluent des contrats d'approvisionnement auprès des petits agriculteurs en échange d'avance en intrants ou en crédit de campagne. Les ventes parallèles posent des risques importants pour les transformateurs qui préfinancent la production des produits agricoles de base. Ce problème pose aussi un défi aux accords commerciaux entre les producteurs sous-contrat et les entreprises privées offrant les intrants et les services agricoles. Pour minimiser ce type de risque, il est important d'établir un mécanisme transparent et équitable durant la phase de négociation du contrat et de fixer le prix de façon à ce que chaque partie sorte gagnante de l'accord. Cela exige également la présence d'organisations de producteurs fortes, bien structurées, et ayant une plus grande crédibilité durant les négociations. Investir dans le développement des organisations de producteurs fortes et crédibles est aussi une exigence préalable pour améliorer les opportunités, promouvoir le développement des filières, ainsi que pour renforcer l'intégration des petits agriculteurs dans le marché.

Les quelques cas réussis de partenariats public-privé ont tous commencé par des agriculteurs qui étaient en mesure de se regrouper et capables de répondre à la demande et donc d'accéder aux marchés. Besoin du marché est rempli, et si l'opération est bien gérée, permettant ainsi un plus grand accès aux consommateurs. L'importance des leaders à chaque phase de la filière, aussi bien que l'appropriation des programmes et des projets sont aussi des facteurs de première importance.

Beaucoup d'autres choses peuvent être accomplies au niveau du support politique et public pour améliorer l'environnement des affaires et permettre un développement de filières compétitives et intégratrices. Tout d'abord, la promotion des investissements devrait prendre en considération la possibilité de soutenir les petites et moyennes entreprises locales à travers un ciblage des investissements. Un autre facteur clé est la somme des incitations pour les entreprises agro-industrielles qui transforment localement, apportent une plus forte valeur ajoutée et créent des emplois. Ceci a des implications fortes pour les politiques commerciales qui doivent être pleinement harmonisées avec les politiques nationales ciblant le développement des filières alimentaires de base. L'enjeu est de créer des politiques qui encouragent la transformation locale, créent de valeur ajoutée, et créent plus d'emplois. Il y a un fort besoin de concevoir et de mettre en œuvre des solutions impliquant à la fois le gouvernement et le secteur privé avec chacun des rôles complémentaires et agissant en synergie.

Le reste de ce chapitre présentera des cas spécifiques et des initiatives plus ou moins réussis de trois pays d'Afrique occidentale, la savoir le Ghana, le Nigeria et le Sénégal.

## 2. Le traitement des aliments au Nigeria et l'évolution vers des chaînes de production alimentaires intégrant les petits exploitants agricoles\*

L'agriculture est le secteur le plus important de l'économie nigérienne. Selon le Ministère Fédéral de l'Agriculture et des Ressources Hydriques, le pays a une superficie totale de 92,4 millions d'hectares, dont approximativement 70 millions sont adaptés à l'agriculture ; cependant, moins de la moitié de cette superficie disponible est utilisée. Le secteur emploie approximativement 60 pour cent de la population nigérienne, dont un grand nombre de femmes rurales et contribue au PNB national à hauteur de 42 pour cent.

Comme dans de nombreux pays africains, l'agriculture est dominée par les petits exploitants agricoles, qui cultivent en moyenne une superficie d'un hectare, et qui ont un accès limité aux engrais, à l'irrigation, aux semences améliorées, aux capacités de stockage et de traitement, ainsi qu'aux marchés. D'une manière générale ils obtiennent de mauvais rendements, et subissent des pertes significatives.

Il en résulte que le Nigeria reste un importateur net de denrées alimentaires, et qu'il dépense annuellement plus de 4,2 milliards de dollars US pour ses importations de nourriture. De plus, les prix locaux des aliments sont à des niveaux prohibitifs pour la famille nigérienne moyenne, et le pays connaît encore des taux alarmants de malnutrition.

Étant donné ce contexte, ce chapitre mettra en évidence les facteurs clés pour une implication dans l'industrie agro-alimentaire des petits exploitants agricoles, et utilisera l'étude du cas de AACE Food Processing & Distribution, une entreprise agro-alimentaire en phase de démarrage. Il s'efforcera également de mettre en évidence des actions pratiques qui peuvent être engagées pour faire progresser le secteur agricole et améliorer la vie des petits exploitants agricoles.

### 2.1 Engagement de l'industrie agroalimentaire dans le secteur

Traditionnellement, les investissements du secteur privé au Nigeria ont été limités à l'agriculture commerciale produisant des récoltes destinées à l'exportation, telles que le cacao, le caoutchouc et le sésame, et à des secteurs protégés qui sont destinés au marché local, telles que la volaille et l'huile de palme. Cette structure des investissements a résulté dans une large mesure de la disponibilité de financement pour l'agriculture commerciale, étant donnés les retours financiers attendus associés à des cultures de rente et aux exportations.

L'investissement du secteur privé en faveur d'une agriculture durable faite par des petits exploitants agricoles a été réduit au minimum, et on a constaté une collaboration limitée entre le secteur privé et les petits exploitants agricoles. La plupart des entreprises du secteur privé, y compris les entreprises agro-alimentaires et les institutions financières, se plaignent des difficultés techniques et des coûts associés avec l'entrée en relation avec les petits exploitants, et aussi du petit volume de leurs opérations. Il résulte de cela que les grandes entreprises agroalimentaires et manufacturières du Nigeria se sont appuyées sur des intermédiaires, des agrégateurs ou des tierces parties pour se procurer les produits de ces agriculteurs. De plus, au vu des coûts élevés des produits locaux comparés à ceux des importations, les grandes entreprises agroalimentaires ont choisi d'importer des produits plutôt que de s'approvisionner localement.

---

\* Cette section 2 a été écrite par Ndidu Nuweli.

Toutefois, ce contexte est en train d'évoluer. Un nombre croissant d'entreprises spécialisées dans les produits de consommation courante à rotation rapide, telles que Nestlé, Nigerian Breweries, and AACE Foods, commencent maintenant à s'approvisionner en matières premières au Nigéria.

## 2.2 Facteurs moteurs du changement de contexte

Il y a au moins cinq facteurs principaux qui encouragent les industries agroalimentaires à s'engager avec les petits exploitants agricoles. On peut citer parmi ceux-ci :

### A. Une incertitude croissante dans le contexte économique global

La crise alimentaire globale, les fluctuations rapides des prix des produits de base, et les risques croissants liés aux taux de change, associés aux importations de produits de base, ont amené plus d'entreprises nigériennes à se tourner vers le marché intérieur pour leurs matières premières. De plus les défis liés à l'importation de produits et les processus lourds des opérations de dédouanement ont encouragé plus d'entreprises à s'approvisionner localement.

### B. La croissance démographique et économique

Compte tenu de l'augmentation de la population et de la croissance économique, les entreprises agroalimentaires locales et multinationales qui opèrent au Nigéria doivent faire face à une demande de plus en plus grande pour des approvisionnements continus et de bonne qualité pour leurs opérations. Le fait de s'engager avec les petits exploitants agricoles leur permet non seulement de s'approvisionner en matières premières, mais les communications directes et les partenariats avec les petits exploitants peuvent permettre d'obtenir des rendements plus élevés, des pertes après récolte réduites, et d'augmenter la capacité des agriculteurs à satisfaire efficacement les spécifications des demandes des entreprises du secteur privé

Par ailleurs, le fait de créer des liens directs permet des flux d'informations plus efficaces et réduit les délais associés à la mise en œuvre de changements et à l'obtention de résultats. Cela permet également de réduire les coûts de transaction associés à l'interfaçage avec des intermédiaires des agrégateurs.

### C. Incitations gouvernementales et politiques en faveur de l'agriculture

Le gouvernement nigérien a initialisé une série d'interventions et de politiques, telles que l'Agenda de Transformation de l'Agriculture (*Agriculture Transformation Agenda - ATA*) piloté par le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural et le programme NIRSAL (*Nigerian Incentive-based Risk Sharing system for Agricultural Lending*) de la Banque Centrale, qui est le Système Nigérien de Partage des Risques basés sur les Incitations pour les Prêts à l'Agriculture. Ces deux interventions encouragent les institutions du secteur privé à s'engager dans l'agriculture et à créer des partenariats actifs avec les petits exploitants agricoles.

Cette tendance a également influencé les activités de partenaires du développement tel que la Banque Mondiale, (Département pour le Développement International - *Department for International Development - DFID*), l'Agence pour le Développement International des États-Unis (*United States Agency for International Development - USAID*), l'Alliance pour une Révolution Verte en Afrique (*Alliance for a Green Revolution in Africa - AGRA*), l'Agence de Coopération Internationale du Japon (*Japan International Cooperation Agency*), et l'Agence pour la Coopération Internationale de l'Allemagne (*German*

*Agency for International Cooperation – GIZ*), qui sont de plus en plus encouragées par la Commission Nationale de la Planification Nigérienne (*Nigerian National Planning Commission*) à investir dans des initiatives propres à l'agriculture dans les régions les plus désavantagées du pays. Cela a conduit à l'apparition de projets promus par des donateurs mettant l'accent sur des chaînes de valeurs agricoles prioritaires qui incluent le maïs, le riz, le sorgho, le manioc, et le soja.

Les initiatives de politique agricole régionale telle que le Plan de Développement Global de l'Agriculture Africaine (*Comprehensive African Agriculture Development Plan - CAADP*), la Politique Régionale Agricole pour l'Afrique de l'Ouest (*Regional Agricultural Policy for West Africa - ECOWAP*) de la Communauté Économique des États Ouest Africains (*Economic Community of West African States - ECOWAS*), et les initiatives lancées par le Programme de Développement des Nations Unies (*United Nations Development Programme - UNDP*), l'Organisation de Développement Industriel des Nations Unies (*United Nations Industrial Development Organization - UNIDO*) et la Banque de Développement Africaine (*African Development Bank - AfDB*) ont aussi généré une plus grande prise de conscience pour la nécessité d'un engagement du secteur privé dans la chaîne de valeur agricole.

#### **D. Support fourni par des organisations intermédiaires**

Au Nigéria, la plupart des compagnies privées hésitent à investir le temps et l'énergie nécessaires pour s'engager efficacement avec les petits exploitants agricoles. Il en résulte que les partenaires du développement ont engagé des organisations à but non lucratif, internationales et locales, telles que Technoserve et le Centre de Développement International des Engrais (*International Fertilizer Development Centre – IFDC*) pour combler ce fossé, en organisant les fermiers en groupes, en leur offrant l'accès aux intrants et au crédit, et également en leur fournissant des formations et des démonstrations, de l'aide au stockage et au transport, et enfin en établissant le lien entre les petits exploitants et les clients du secteur privé.

De plus, des garanties de crédit données par des organisations telles que AGRA ont amené les institutions financières, qui d'habitude ne prêteraient pas à des petits exploitants agricoles ou à des organisations constituées de fermiers ou organisations des producteurs (OP) (*Farmer Based Organisations –FBOs*), en se basant sur les risques qu'elles perçoivent en travaillant avec ces groupes, à leur fournir des crédits.

Chacune de ces opérations menées avec succès a généré un grand intérêt et a conduit d'autres entreprises à investir le temps, l'énergie et les ressources nécessaires pour travailler avec les petits exploitants agricoles.

#### **E. L'accent sur la triple ligne de résultat – la pression pour aller au-delà de la responsabilité sociale des entreprises (*corporate social responsibility - CSR*)**

Il existe une pression croissante sur les entreprises de toutes tailles, opérant dans tous les secteurs, à aider les parties prenantes critiques, en particulier celles qui en ont le plus besoin. Ceci est particulièrement applicable dans le nord du Nigéria, où l'on constate des taux alarmants de pauvreté, et qui est dépendant de l'agriculture. Les entreprises agroalimentaires sont de plus en plus sollicitées par la société civile et les organisations du secteur public pour aider les fermiers dans ces communautés en s'approvisionnant localement et en investissant dans des programmes pour améliorer les conditions de vie de ceux qui vivent dans ces communautés

### **2.3 Exemple de cas : AACE Foods Ltd (Transformation et distribution alimentaire)**

L'expérience de AACE Foods, une entreprise agroalimentaire en phase de démarrage au Nigéria, illustre



les défis et les bénéfices qui existent lorsque l'on s'engage avec les petits exploitants agricoles. La création de AACE Foods en 2009 a été motivée par l'urgence de s'attaquer aux problèmes inquiétants suivants :

- 1) Selon l'étude sur la démographie et la santé de 2008, 41 % des enfants nigériens âgés de moins de cinq ans sont classés comme « chétifs », 14 % sont « amaigris » et 23 % sont « trop maigres ». Cela contribue au taux élevé de mortalité infantile et maternelle du Nigéria.
- 2) Les chercheurs à l'Université d'Agriculture Abeokuta estiment que 40 à 60 % des fruits et des légumes cultivés et récoltés par les petits exploitants agricoles dans le comté sont gaspillés chaque année.
- 3) 90 % des aliments transformés consommés au Nigéria sont importés.

AACE Foods s'attaque directement aux deux premiers problèmes et tire parti de l'opportunité décrite au troisièmement ci-dessus, en traitant et en conditionnant des produits alimentaires nutritifs et savoureux réalisés à partir de fruits de qualité, d'herbes et de légumes provenant d'Afrique de l'Ouest. Le modèle économique de l'entreprise est construit autour de l'obtention de ses matières premières – les fruits, les herbes et les légumes – auprès de petits exploitants agricoles du nord du Nigéria, en partenariat avec des groupes de la communauté et des associations à but non lucratif, en particulier la conférence internationale sur les données alimentaires (*International Food Data Conference - IFDC*). En mettant en œuvre des processus manufacturiers semi automatisés, l'entreprise transforme ces produits bruts en épices, en pâtes à tartiner, en sauces et en compléments alimentaires pour les tout-petits.

AACE a ciblé des acheteurs institutionnels, tels que les entreprises de transformation des aliments, les traiteurs, les hôtels, et les chaînes de restauration rapide. À l'heure actuelle l'entreprise fournit des épices (par exemple du piment chili, du poivre noir, du gingembre et de l'ail) en sac de 25 kg à ses clients commerciaux et, dans des conditionnements adaptés à la vente au détail, aux supermarchés. Grâce à ses emballages innovants, à sa tarification concurrentielle, et à son approche de la distribution, AACE a, peu à peu, remplacé les importations et amélioré sa part sur le marché national des épices.

### **A. Expérience de collaboration avec les petits exploitants agricoles**

Dès sa création, le management de AACE Foods s'est engagé à s'approvisionner en produits bruts auprès de petits exploitants agricoles. Toutefois, il a rencontré quelques difficultés initiales qui sont décrites ci-dessous.

- **Identification des groupes de fermiers :**

Les données sur les groupes et associations d'agriculteurs et sur leurs produits ne sont pas disponibles immédiatement dans le contexte du Nigéria. Il en résulte que les industries agroalimentaires doivent faire elles-mêmes leurs recherches pour trouver les groupes de fermiers. AACE a eu la chance de bénéficier d'une subvention appelée « instrument d'innovation industrielle » (*Business Innovation Facility*) financée par le département du développement international de la Grande Bretagne (DFID), qui lui a permis d'engager Technoserve pour réaliser une étude de la chaîne d'approvisionnement. Cela a permis à cette organisation d'identifier des groupes de fermiers pouvant satisfaire à ses besoins en produits bruts.

- **Communication avec les groupes de fermiers :**

Malgré la dérégulation de l'industrie des technologies de l'information et des communications au Nigéria et la prolifération des téléphones mobiles, les possibilités de communication restent à un niveau relativement faible, en particulier dans les zones rurales. De plus, compte tenu du manque de fiabilité de l'alimentation électrique au Nigéria, même les agriculteurs qui disposent de connectivité par téléphone cellulaire ne peuvent pas toujours charger leur téléphone. De ce fait, il est souvent difficile de communiquer avec les petits exploitants agricoles. Cela a conduit AACE à établir des relations avec les équipes de terrains de IFDC qui aident les principaux groupes d'agriculteurs, et

qui peuvent rencontrer physiquement les fermiers ou les responsables des associations pour relayer les informations concernant les commandes, la tarification et les conditions de paiement.

- **Compétences financières :**

Comme dans beaucoup de pays africains, le petit exploitant agricole nigérien « moyen » ne possède pas de compte en banque et travaille exclusivement avec de l'argent liquide. Il en résulte que, typiquement, les agriculteurs préfèrent vendre leurs produits à des intermédiaires qui voyagent dans les zones rurales et paient en liquide au moment de l'enlèvement des produits.

La collaboration avec AACE, qui a une politique consistant à payer 50 % d'avance et à payer le solde lors de la livraison à Lagos, (ce qui se produit en général trois à sept jours après le premier paiement) s'est révélée difficile au début, en raison de la méfiance importante qui existe entre les petits exploitants et les entreprises agroalimentaires. Cependant, avec IFDC agissant comme un intermédiaire et offrant sa garantie aux deux parties, les petits exploitants agricoles ont accepté cet arrangement. Un groupe de fermiers peut ouvrir un compte en banque, son responsable encaisse les paiements pour le compte du groupe, et finalement redistribue les fonds aux membres du groupe.

- **Détermination des standards :**

Il existe souvent une différence importante entre les standards de l'industrie agroalimentaire et la production du petit exploitant agricole. La plupart des fermiers vendent leurs produits sur la base de « un sac », en accordant peu d'attention à la standardisation des pratiques de séchage et de tri destinées à minimiser la contamination et à réduire la charge microbienne. De plus il n'y a qu'une classification limitée des produits en fonction de la taille, de la couleur, de l'intégrité, de la propreté et d'autres critères de base.

Petit à petit, en organisant des réunions périodiques avec les groupes et associations d'agriculteurs, AACE a réussi à communiquer ses attentes et ses standards aux agriculteurs, et à les encourager à acheter des balances et à indiquer leurs prix en fonction de mesures de quantité standard (par exemple par kilo). AACE a aussi réussi à former les agriculteurs aux pratiques de nettoyage et de tri. Ceci a eu pour effet d'améliorer la qualité des produits, et donc de réduire le temps de production chez AACE, tout en améliorant les revenus des petits exploitants agricoles qui peuvent maintenant facturer des prix plus élevés, en raison de la meilleure qualité de leurs produits.

## **B. Impact sur les agriculteurs**

Avec l'aide d'IFDC, AACE a pu établir des partenariats avec les coopératives d'agriculteurs. Ces partenariats fournissent de meilleures informations sur le marché aux agriculteurs, informations utilisées pour leur processus de planification et de récolte, et améliorant leurs prévisions de vente. De plus en éliminant des intermédiaires commerciaux, ces partenariats augmentent le revenu familial des fermiers. À ce jour, AACE s'est approvisionné auprès de 5 000 agriculteurs, dont 60 % sont des femmes.

AACE prévoit de d'accroître les volumes qu'il achète auprès de ces agriculteurs, améliorant ainsi le revenu de leurs foyers jusqu'à 400 \$ US par foyer de fermier en 2015.

### **2.4 Facteurs clés de succès pour les partenariats entre entreprises agro-alimentaires et petits exploitants**

Une étude réalisée pour Oxfam West dans le cadre de la campagne GROW Africa Campaign a fourni une évaluation de l'expérience d'AACE et un passage en revue d'autres exemples de succès et d'échecs dans des engagements entre les industries agroalimentaires et les petits exploitants agricoles. L'étude met en lumière quelques facteurs clefs de succès. Parmi lesquels on peut citer les suivants :

**Tableau 1. Relations entre petits exploitants et agro-industrie : facteurs de succès**

Facteur clé de succès	Meilleures pratiques – Considérations
<p><b>La relation est axée sur le marché</b>, non pas vue comme faisant partie de la responsabilité sociale de l'entreprise (CSR), mais comme une relation bénéficiaire aux deux parties, avec une valeur ajoutée claire et durable et des bénéfices.</p>	<p><b>Du point de vue des entreprises privées :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La collaboration avec des petits exploitants est une réponse à un besoin économique – la demande du marché doit exister pour le produit, et la compagnie doit avoir une bonne compréhension des besoins et des dynamiques du marché</li> <li>• Des systèmes et des structures bien définis doivent exister pour assurer que des produits de qualité sont livrés dans les délais prévus</li> <li>• Des systèmes de tarification et de paiement clairs, transparents et rapides sont établis</li> </ul> <p><b>Du point de vue des agriculteurs :</b></p> <p>Il existe des bénéfices tangibles liés à un engagement avec le secteur privé – en termes d'accès aux intrants, au crédit, aux services et un marché garanti. De manière plus spécifique, et lorsque c'est applicable, il y aura :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Livraison en temps opportun des intrants pour la production</li> <li>• Des offres appropriées d'assistance technique et managériale</li> <li>• Des conventions de paiements réalistes et transparentes</li> </ul>
<p><b>Sélection des agriculteurs sur la base de leurs mérites</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les meilleurs agriculteurs sont choisis pour participer, ou, si c'est possible, les fermiers choisissent de faire partie du programme</li> <li>• Il existe un processus transparent permettant aux agriculteurs de quitter le programme, s'ils ne sont pas capables ou ne veulent respecter les standards</li> <li>• Il existe une assistance pour les organisations, les groupes ou les coopératives de fermiers, qui permet de renforcer l'implication des agriculteurs, et de minimiser l'absence de performance ou les défaillances des agriculteurs</li> </ul>
<p><b>Phases pilotes pour l'apprentissage ; les partenaires à but non lucratif/de développement jouent un rôle clé</b></p>	<p>Des phases pilote sont absolument nécessaires, car elles permettent de vérifier la validité du concept, et de retoucher le modèle avant un déploiement complet qui peut s'avérer coûteux et inefficace.</p> <p>Les partenaires à but non lucratif ou de développement initialisent et fournissent de l'aide aux programmes pilotes pour démontrer la validité des concepts, et aplanir les difficultés qui pourraient empêcher des partenariats efficaces, du point de vue à la fois des agriculteurs et du secteur privé. De manière plus spécifique, ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisent les agriculteurs et les préparent à travailler en groupe</li> <li>• Fournissent aux fermiers des intrants, de l'assistance technique et l'accès au crédit</li> <li>• Fournissent des informations et de l'assistance aux entreprises du secteur privé</li> <li>• Ont des rôles et des responsabilités bien définies aux différents points d'avancement du projet</li> <li>• Ont une stratégie de sortie bien définie, qui garantit que la collaboration entre les petits exploitants et les entreprises du secteur privé continuera après leur départ. (Étant donné que la plupart des interventions des partenaires à but non lucratif ou de développement sont financées par des donateurs, elles sont tenues de fournir des livrables spécifiques selon un calendrier prédéfini, ce qui fait que cette stratégie de sortie est un facteur crucial)</li> </ul>

**Tableau 1. Relations entre petits exploitants et agro-industrie : facteurs de succès (Suite)**

Facteur clé de succès	Meilleures pratiques – Considérations
<p><b>Acceptation et alignement</b> de la part de toutes les principales parties prenantes, y compris les responsables de communautés, la société civile, les partenaires de type ONG, les OPs et le secteur privé</p>	<p>Il est impératif qu'il y ait une acceptation très large de la part de toutes les principales parties prenantes. Ceci peut-être obtenu par :</p> <p><b>Secteur privé :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceptation et support de la part du haut management</li> <li>Personnel compétent et entièrement dédié à la gestion de cette relation</li> </ul> <p><b>Toutes les parties prenantes (secteur privé, OPs, agriculteurs, organisations à but non lucratif, responsables de communautés) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultation de la base la plus large possible au cours des phases de planification et de pilote</li> <li>• Transparence dans tous les aspects de l'engagement</li> <li>• Communication régulière, ce qui est fondamental pour établir la confiance</li> <li>• Des systèmes et des structures bien définies pour résoudre les situations conflictuelles et les problèmes</li> </ul>
<p><b>Mise en place d'incitations pour les améliorations de la qualité, des rendements et les économies d'échelle</b></p>	<p>Des standards précis doivent être définis et communiqués. Afin d'améliorer la productivité des agriculteurs, et de les encourager à s'engager plus fortement, les entreprises du secteur privé doivent faire en sorte que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fermiers sont rémunérés pour une qualité améliorée et une production augmentée</li> <li>• Les économies d'échelle permettent aux agriculteurs de dégager des marges bénéficiaires plus importantes</li> </ul>
<p><b>Un environnement propice et offrant du soutien</b></p>	<p>Les partenariats entre les petits exploitants et les entreprises du secteur privé s'épanouissent quand ils reçoivent du soutien de la part du gouvernement local au niveau du district, de la région, ou de l'état dans lequel ce partenariat se développe. Parmi les exemples de soutien qui sont apparus au cours de l'étude, on peut citer les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gouvernement crée un environnement favorable, et ne se présente pas comme un obstacle</li> <li>• Les agriculteurs ne sont pas pénalisés par de multiples taxes à payer pour leur engagement dans des groupements ou dans des systèmes financiers formalisés</li> <li>• Les services de conseil et les autres interventions du secteur public viennent en support de la mise en œuvre du programme</li> <li>• Les problèmes fonciers ne créent pas des limites à l'extension des surfaces cultivées</li> <li>• Le développement des routes de desserte et des autres infrastructures est une réalité, ce qui contribue à réduire le prix à payer pour faire des affaires</li> <li>• Les tribunaux au niveau du district et du gouvernement local font respecter les contrats</li> </ul>

### Mesure de l'impact de l'engagement des entreprises agro-industrielles avec les petits exploitants agricoles

Peu de recherches ont été effectuées pour déterminer les critères les plus appropriés pour mesurer l'impact de l'engagement des entreprises agro-industrielles avec les petits exploitants agricoles. Parmi les premières idées avancées pour mesurer cet impact, on peut citer :

Du point de vue des agriculteurs :

- Quantité de produits achetés
- Augmentation du revenu des ménages
- Preuves anecdotales d'améliorations dans la vie des agriculteurs, par exemple dans leur capacité à envoyer les enfants à l'école, ou le poids de leurs enfants
- Capacité des agriculteurs de résister à des chocs
- Création de valeur ajoutée et augmentations correspondantes dans les revenus au niveau de la ferme/ de la communauté
- Persistance du partenariat après le retrait des partenaires du développement/des organisations à but non lucratif et la fin formelle de l'intervention, financée sur fonds publics ou par les donateurs, ayant permis d'établir la collaboration

Du point de vue des industries agro-alimentaires :

- Rentabilité en augmentation, du fait de la réduction des coûts de transaction, de la réduction des coûts de stockage, de l'amélioration de la qualité des produits, et de leur plus grande fiabilité.

Il est clair qu'il faut définir plus précisément et standardiser les critères permettant de mesurer l'engagement des entreprises agro-industrielles avec les petits exploitants agricoles pour assurer des améliorations durables du niveau de vie des petits exploitants, ainsi que des améliorations de la rentabilité des entreprises du secteur privé.

## 2.5 Conclusion

Le paysage agro-industriel du Niger, et, à vrai dire, de l'Afrique tout entière, bénéficierait énormément d'un plus grand nombre de partenariats durables entre les petits exploitants agricoles et les industries agro-alimentaires. Toutefois, pour arriver à ce résultat, des actions clés doivent être menées, à la fois par les entreprises agro-industrielles et les petits exploitants agricoles. Plus précisément :

- **Les entreprises agro-industrielles** doivent :
  - Renforcer leur engagement de collaborer avec les petits exploitants agricoles, en faisant évoluer leur position d'un modèle limité à la CSR (responsabilité sociale de l'entreprise) vers un modèle où les petits exploitants sont un maillon clé de leur chaîne d'approvisionnement, et un composant majeur de leur avantage compétitif dans le long terme. Ceci nécessitera de la part du haut management de s'engager à développer et à exécuter des stratégies de gestion des chaînes d'approvisionnement faisant intervenir les petits exploitants agricoles.
  - Travailler avec des partenaires de développement et des organisations à but non lucratif possédant une expérience dans les liens commerciaux, qui peuvent jouer le rôle de partenaire critique dans la conception et le pilotage de partenariats stratégiques avec les petits exploitants agricoles.
  - Créer des partenariats avec des institutions de recherche telles que l'Institut International d'Agriculture Tropicale (International Institute of Tropical Agriculture) pour fournir aux agriculteurs des connaissances concernant les variétés de récoltes améliorées et à haut rendement.
  - Développer des clauses contractuelles claires, comprenant les spécifications des produits, les structures de tarification et de paiement, et les communiquer aux participants pour obtenir leur adhésion.
- **Les agriculteurs et les organisations d'agriculteurs** doivent :
  - Renforcer leurs groupes et leurs associations pour assurer qu'ils disposent de structures de gouvernance efficaces avec un management clair et cohérent, disposant des pouvoirs pour représenter efficacement les intérêts des agriculteurs dans leur engagement avec les organisations privées et publiques et aussi avec les partenaires de développement.
  - Acquérir plus de pouvoir et se former par le biais de formation commerciale, de classes pour adultes,

de mentorat et de « coaching », pour faire en sorte qu'un plus grand nombre d'agriculteurs soient capables de s'engager efficacement dans l'économie formelle et de tenir leurs engagements envers les entreprises du secteur privé.

- Travailler avec des entreprises à but non lucratif, des partenaires de développement et les principales institutions du secteur public pour augmenter leur capacité à adopter les standards de l'industrie requis pour réussir dans une chaîne de valeur particulière, améliorer leurs rendements, minimiser leurs pertes après récolte et s'engager dans la recherche de plus de valeur ajoutée au niveau de la ferme.

### 3. Initiatives pour développer les marchés des produits laitiers en utilisant du lait produit localement au Sénégal\*

#### 3.1 Historique et contexte : le paradoxe du lait au Sénégal

Avec plus de 12,5 millions d'habitants sur un territoire d'environ 196 722 km<sup>2</sup>, le Sénégal est fortement dépendant des importations de nourriture, dans la mesure où seulement 39 % de la consommation alimentaire du pays proviennent de la production locale (EDS, 2007). La consommation de produits laitiers est fortement ancrée dans les habitudes alimentaires locales, et 90 % des ménages consomment du yaourt toutes les semaines. Toutefois, le lait frais produit localement est consommé dans une large mesure par les éleveurs, ou occasionnellement vendu sur les marchés traditionnels. En fait, 90 % du lait commercialisé est importé, essentiellement sous la forme de lait en poudre.

Le secteur de l'élevage au Sénégal est important – plus de 3,25 millions de têtes de bétail et 11,25 millions de moutons et de chèvre (DIREL, 2010) – mais il ne produit que 40 % de la consommation nationale de lait. Selon le Ministère de l'Élevage, la consommation de lait et de produits laitiers ou de sous-produits est estimée à 360 millions de litres, dont 60 % sont importés et 40 % produits localement, ce qui représente respectivement 60 milliards de FCFA et 51 milliards de FCFA.

Le secteur de l'élevage est principalement constitué par des activités traditionnelles et implique 30 % de la population. L'essentiel de la production locale de lait (98 – 99 %) provient de structure agropastorales et de pâturages extensifs ; le reste provient de fermes intensives.

En 2010, une analyse de la chaîne de valeur a montré que le ramassage et le traitement sont les maillons les plus faibles de la chaîne de valeur, avec seulement 2 % du lait produit localement (environ 2,5 millions de litres) transformé dans des produits de plus haute valeur. Il est clair que le secteur du lait au Sénégal dispose d'un énorme potentiel de croissance.

#### 3.2 Étude de cas : La Laiterie du Berger

*La Laiterie du Berger* (LdB) est une entreprise privée créée en 2006 par quelques jeunes entrepreneurs sénégalais, parmi lesquels un vétérinaire et un ingénieur en agroalimentaire. Son objectif est d'accroître la production locale de lait et de produits laitiers, et de fournir les centres urbains en produits laitiers de bonne qualité et à des prix compétitifs. Sa principale usine est située à Richard Toll, une ville située à environ 400 km

---

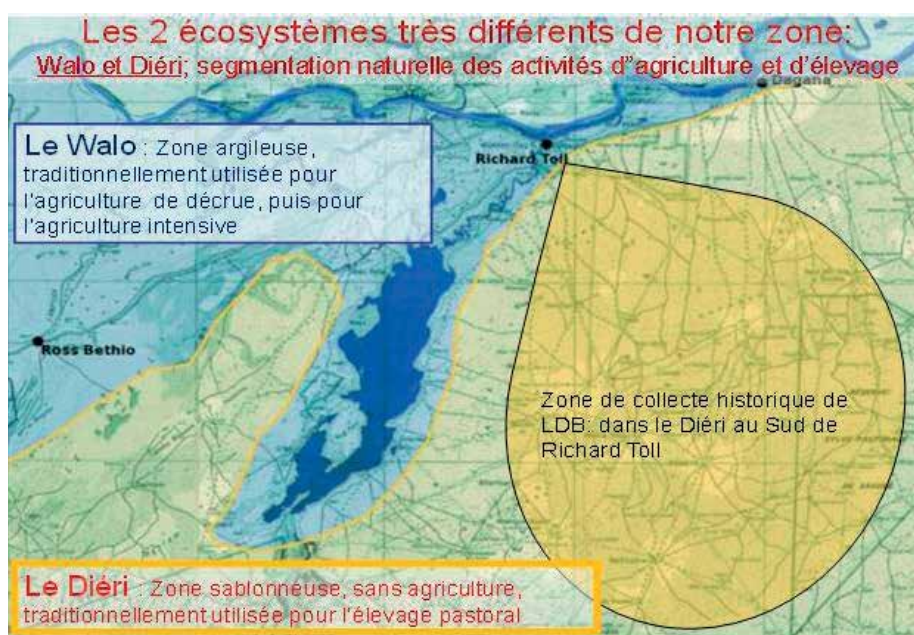
\* Cette section a été écrite par Arona Diaw.

de Dakar, où sont localisés les fonctions commerciales, marketing et administratives de l'entreprise. Il y a six centres de ramassage du lait et la compagnie emploie approximativement une centaine de personnes. LdB transforme le lait en yaourt et en crème fraîche. En 2009, l'entreprise a mis sur le marché sa propre marque de produits laitiers, DOLIMA (yaourt), qui a rapidement pris la troisième place sur le marché sénégalais des produits laitiers. LdB est actuellement la seule entreprise/industrie au Sénégal qui transforme le lait produit localement en produits laitiers.

### A. Ramassage du lait

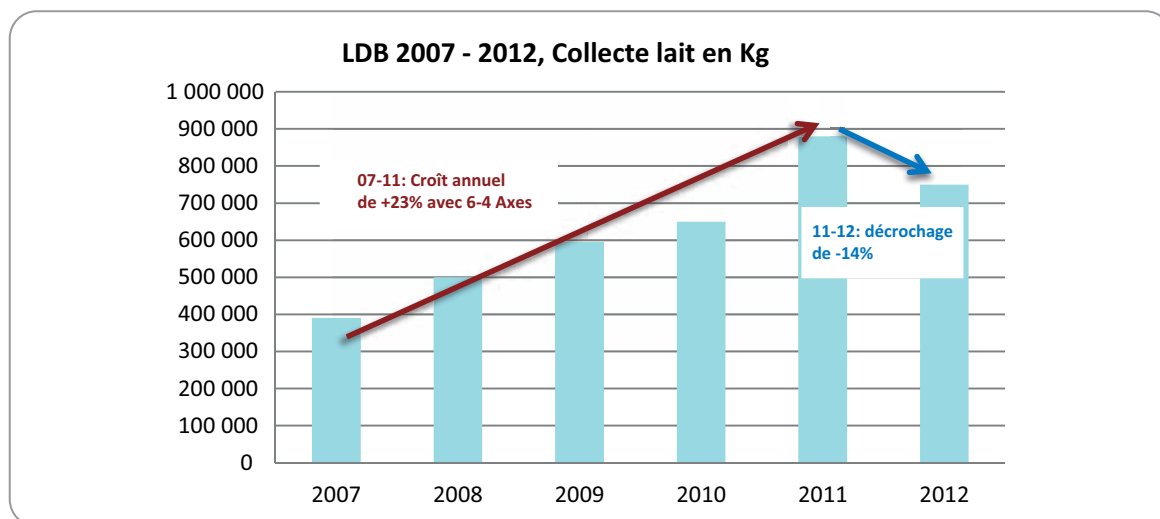
Le ramassage du lait auprès des éleveurs est organisé le long de deux axes, deux fois par jour, et produit en moyenne des quantités de 2 000 et 6 000 kg par jour, respectivement pendant la saison sèche et en hiver. Il existe deux zones de ramassage : le « Diéry » (zone sablonneuse) et le « Walo » (région productrices de riz) (voir la carte ci-dessous). Le ramassage du lait s'effectue le long de trois à cinq écosystèmes, avec des circuits de collecte d'environ 50 km de rayon et un parcours de ramassage de 600 à 1 000 km par jour. Chaque axe de ramassage est pris en charge par un chauffeur, un collecteur et un véhicule de type « pick-up » d'une capacité de 1,5 tonne.

**Graphique 2. Zones et centres de collecte du lait pour la LdB**



Le ramassage du lait a connu une croissance continue depuis le début, passant de 100 éleveurs et fournisseurs initialement, à 600 en 2011. Environ 2 000 personnes sont impliquées dans le ramassage. Jusqu'en 2011, on a constaté une croissance annuelle de 23 % des quantités collectées. Toutefois, en 2012, le déficit hivernal, combiné avec un manque de pâturage, a provoqué diminution de 14 % malgré les efforts en termes de services proposés aux éleveurs (voir Graphique 3).

Graphique 3. Évolution des volumes de lait collectés par LdB



Plusieurs facteurs ont contribué à la croissance de l'entreprise LdB. On peut les classer ainsi :

- **Internes** : personnel qualifié, logistique appropriée, fourniture de services de qualité (intrants, conseil) aux éleveurs.
- **Externes** : qualité et disponibilité des pâturages naturels, accès à l'eau, incitations pour les éleveurs pour gérer et conserver leur cheptel laitier.

Toutefois, on a aussi constaté quelques facteurs limitants, parmi lesquels :

- La nature saisonnière du ramassage (hiver versus saison sèche)
- Dépendance élevée au ramassage effectué pendant la saison hivernale (par exemple 2012 vs 2011)
- Coût élevé du transport du lait quand on veut augmenter la zone concernée en ouvrant de nouvelles routes

À l'horizon 2016, on s'attend à ce que les volumes de lait collectés présentent un déficit annuel d'environ 30 %, alors que les besoins de l'entreprise augmenteront de 15 %.

### B. Fourniture de services aux éleveurs et aux fournisseurs de lait

Par-delà les facteurs externes mentionnés ci-dessus, l'augmentation du volume du lait collecté est étroitement liée à la disponibilité de services de base (nourriture, eau, conseil) pour les éleveurs ciblés. LdB fournit une variété de services aux éleveurs qui produisent du lait. Parmi les services fournis on peut citer:

- Nourriture pour les animaux – produits industriels et sous-produits locaux (son de riz): 320 t en 2012
- Transport de cette nourriture avec des achats groupés
- Fourrage (paille de riz et paille de canne) avec livraison aux éleveurs : 600 t en 2012
- Consultations vétérinaires et soins de base (pesticides)
- Conseil sur la nourriture et l'hygiène relative au lait



**Services auxiliaires :**

- Insémination artificielle – en collaboration avec le Ministère de l'Élevage
- Systèmes et services hydrauliques ruraux fournis aux éleveurs – en collaboration avec l'O.N.G. Groupe de Recherche et d'Échanges Technologiques (GRET).

**C. Le modèle économique de LdB**

Le modèle économique pour travailler avec les producteurs et fournisseurs de lait est constitué par un système pour le ramassage du lait formé de deux zones de collection et d'environ cinq axes de collection par zone, chaque axe étant équipé d'un véhicule. Des facteurs internes et externes contribuent au succès de l'opération. De manière interne, l'entreprise s'assure de la compétence de son personnel, d'une logistique appropriée et de la qualité des services offerts aux agriculteurs ; à l'extérieur, l'entreprise améliore à la fois la qualité et la disponibilité des pâturages et l'accès à l'eau.

Le système de ramassage du lait a réduit de manière efficace la quantité de lait dégradé reçu à l'usine. L'utilisation de résidus de récolte (de maïs, de riz, d'arachide, etc.) comme nourriture pour les animaux a permis d'améliorer la production de lait au cours de la saison sèche. Le caillage du lait collecté auprès des petites exploitations productrices de lait était considéré comme un élément important de l'opération de LdB car il a un effet positif sur la qualité et la rentabilité de ses produits. Un problème non résolu est de déterminer les critères permettant de définir les responsabilités respectives de l'entreprise et des petits exploitants producteurs de lait. Les capacités des petits agriculteurs devraient être améliorées, non seulement dans le domaine des bonnes pratiques agricoles, mais également en matière de gestion, de manière à ce qu'ils améliorent les opérations financières de leurs fermes. LdB envisage d'inclure les producteurs dans la gouvernance de l'entreprise une fois qu'ils auront reçu la formation appropriée.

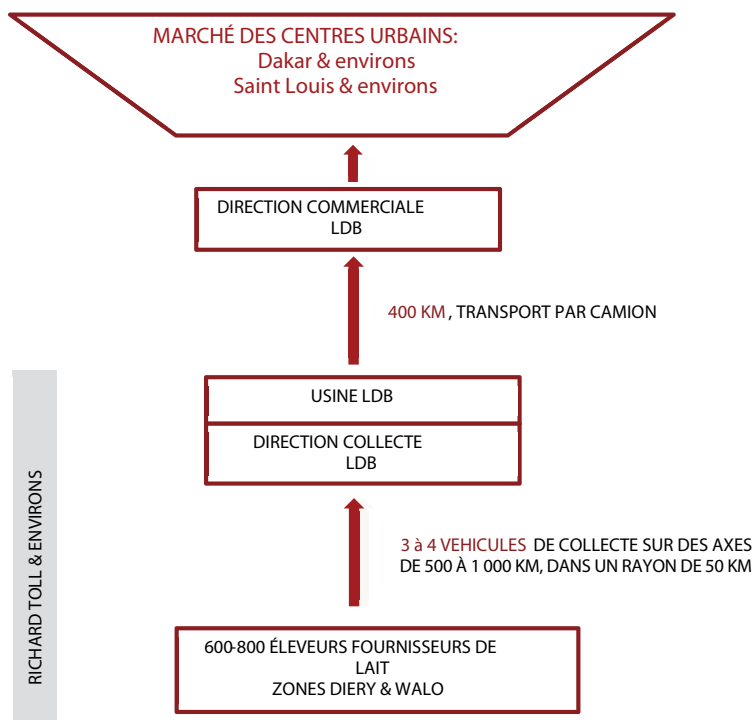
La stratégie de développement de LdB vise à accroître la pénétration sur le marché de ses produits grâce à leur qualité, à leur compétitivité et à l'accès aisé aux marchés de Dakar. La compagnie a surtout mis l'accent sur le segment de la consommation de masse plutôt que sur des améliorations dans les domaines du développement technologique, de la commercialisation et de la distribution. L'entreprise a également développé un partenariat avec une ONG (GRET), comme un véhicule pour bâtir des relations avec des producteurs et fournisseurs de lait, communauté qui compte environ 600 petits exploitants agricoles. L'entreprise fait en sorte que les producteurs de lait qu'elle cible aient un accès aux services de base en échange de la fourniture de lait et de l'augmentation de leur production de lait. En faisant appel à du personnel dédié et qualifié, l'entreprise a fourni les services suivants aux fermiers laitiers qu'elle cible :

- (a) achats groupés et distribution de nourriture pour les animaux, y compris des résidus de récoltes de riz et de canne et des concentrés ;
- (b) livraison de la nourriture pour animaux ;
- (c) consultations vétérinaires.

Ces services étaient complétés par ceux offerts par GRET, qui fournissait des services hydrauliques en zone rurale aux éleveurs, et par le Ministère de la Reproduction Animale, qui fournissait des services d'insémination artificielle. L'objectif du partenariat entre l'entreprise et GRET était de faciliter les améliorations des conditions de vie pour les éleveurs de bétail en liberté, grâce à un ensemble synergique d'interventions dans le district de Dagana. Ce cas couronné de succès montre l'efficacité potentielle d'un partenariat impliquant plusieurs participants gérés par le secteur privé, impliquant une entreprise privée, des producteurs à petite échelle bien organisés, une ONG et le gouvernement, collaborant tous ensemble pour améliorer la valeur ajoutée agricole et le développement de la chaîne de valeur, ainsi que le revenu, l'emploi et la sécurité

alimentaire au niveau local. Toutefois, avant qu'une telle initiative soit mise en avant à des fins de répllication et d'augmentation de taille en d'autres endroits, sa viabilité dans le long terme doit être totalement assurée.

**Graphique 4. Organigramme de l'approvisionnement en lait pour la LdB**



## 4. Services de support fournis par le secteur privé et le secteur public aux organisations d'agriculteurs : le cas du Ghana\*

### 4.1 Introduction

On a souvent présenté les organisations formées d'agriculteurs (OPs) comme les principaux contributeurs à la réduction de la pauvreté et la sécurité alimentaire (FAO, 2010). Toutefois, malgré leur potentiel, la performance des OPs au Ghana, particulièrement celles dans le secteur de l'horticulture, a été réduite par un mauvais accès au marché, de faibles volumes de production et une faible qualité des produits, l'absence de cohésion dans le groupe, et des compétences limitées en matière de gestion et d'entreprise pour ce qui concerne la création de valeur ajoutée. Les OPs ont besoin d'améliorations importantes dans ces domaines. Les organisations de recherche agricole et de développement reconnaissent maintenant que l'amélioration de l'accès au marché et l'augmentation de la capacité des OPs à diversifier leurs liens avec les marchés sont parmi les interventions les plus importantes nécessaires pour changer le sort des agriculteurs (IFAD, 2001, IFPRI, 2002).

Récemment le gouvernement du Ghana, par le biais de sa Politique de Développement du Secteur de l'Alimentation et de l'Agriculture (*Food and Agriculture Sector Development Policy - FASDEP II*) a fait la promotion d'une agriculture à vocation commerciale, consistant à transformer une agriculture de subsistance en un secteur orienté vers le marché en instaurant une culture entrepreneuriale parmi les petits exploitants agricoles. Les fermiers sont encouragés à produire pour les marchés plutôt qu'à simplement essayer de vendre ce qu'ils produisent.

\* Cette section a été écrite par Festus KWADZOKPO.

## 4.2 Le Programme d'Agriculture Orientée vers le Marché (MOAP) au Ghana

Afin de promouvoir le développement des organisations des producteurs (OP) (Farm Based Organisations ou FBOs), compte tenu des rôles importants qu'elles jouent, le Ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture du Ghana (*Ghana's Ministry of Food and Agriculture - MoFA*), en collaboration avec l'Agence Allemande pour la Coopération Internationale (*German Agency for International Cooperation - GIZ*), a commencé à mettre en œuvre le Programme d'Agriculture Orientée vers le Marché (*Market Oriented Agriculture Programme - MOAP*) en juillet 2004. Le but du MOAP est d'augmenter la compétitivité des producteurs agricoles Ghanéens, des transformateurs de ces produits et des intermédiaires commerciaux sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux, en leur proposant du support dans les domaines suivants :

- a. promotion, renforcement et amélioration des chaînes de valeur des produits de base sélectionnée (ananas, bananes, agrumes et piment « chili ») pour obtenir plus de valeur dans la production, le traitement et la vente ;
- b. améliorer l'efficacité et l'efficience de la fourniture de services publics à l'agriculture et au secteur agro-industriel ;
- c. renforcer la fourniture de services à l'agriculture, particulièrement aux OPs, par le secteur public et le secteur privé.

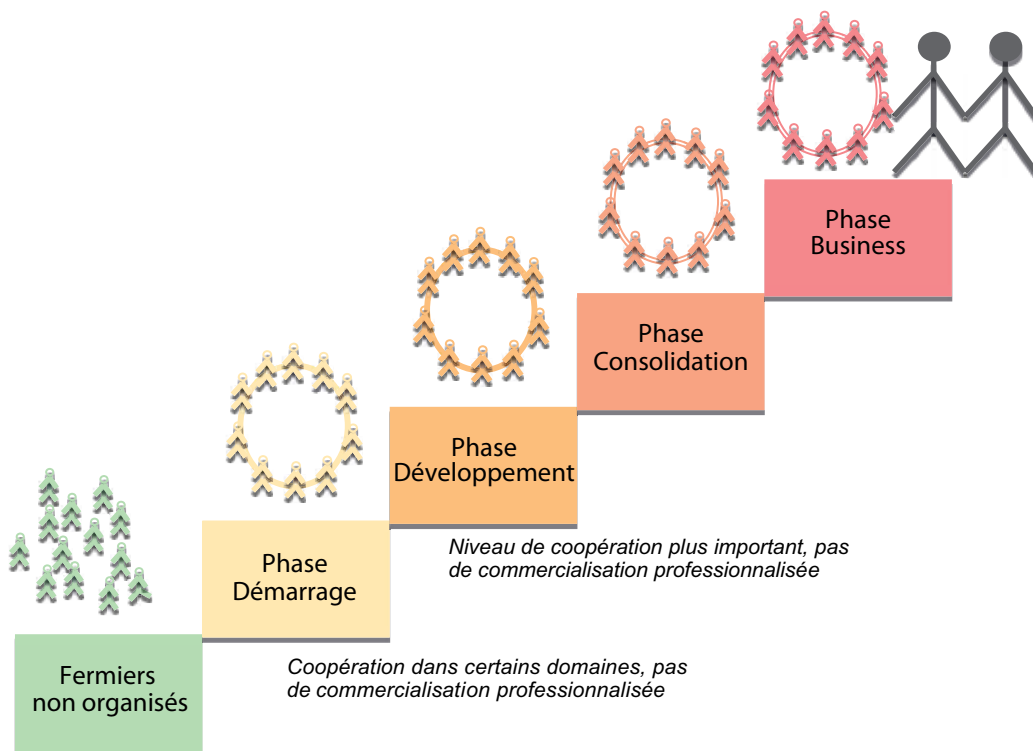
Tout au long de la durée du MOAP, le programme a cherché à atteindre ses objectifs de diverses manières, par le biais d'un développement important des OPs et le support de plusieurs chaînes de valeur des produits de base dans les différentes régions. Actuellement le programme travaille avec plus de 200 OPs qui sont constituées par plus de 8 000 membres, dont 30 % sont des femmes – réparties dans les quatre chaînes de valeur dans quatre régions du Ghana, à savoir les régions *Central, Brong Ahafo, Northern et Volta*.

### L'approche du MOAP pour le développement des OPs

Compte tenu de la multiplicité des contraintes que doivent affronter simultanément les OPs, il est essentiel de développer des stratégies appropriées pour maximiser leur efficacité et augmenter leur participation sur les marchés et dans les processus de développement agricole. Afin de traiter ce problème, le gouvernement du Ghana (avec l'aide de GIZ) a introduit une initiative pour renforcer les OPs dans les chaînes de valeur sélectionnées. L'approche vise à développer la capacité des organisations à comprendre, à développer et à établir des liens efficaces avec les marchés selon un modèle orienté business. L'accent est mis sur l'amélioration des capacités des OPs, plus particulièrement sur le développement organisationnel, la formation aux techniques agronomiques, et l'orientation marché. Ceci est réalisé par le biais d'un processus en quatre étapes, conçu pour s'assurer que les OPs développent une vision orientée business pour une participation efficace au marché. Le processus est décrit dans le Graphique 5 ci-dessous, et les justifications de son développement sont les suivantes :

- ✓ dimensionner le support en fonction des besoins réels des OPs ;
- ✓ systématiser les incitations pour le développement des OPs en les basant sur la performance ;
- ✓ fournir des indications aux distributeurs de prêts et de crédit pour augmenter leurs possibilités d'entrer en contact avec des OPs orientées business ; et
- ✓ mesurer les progrès accomplis dans le processus de développement des OPs.

Graphique 5. Phases du développement des OPs



Chaque phase du développement comporte trois éléments :

- des **critères** indiquant le moment où une OP a atteint un niveau de développement donné ;
- une **boîte à outils** d'évaluation du développement organisationnel et des formations techniques dans le domaine de la gestion et des techniques agricoles permettant de faire évoluer une OP vers le niveau de développement suivant ;
- un système d'incitation encourageant l'OP à atteindre un niveau supérieur de développement organisationnel.

Les agriculteurs non organisés constituent le groupe cible pour démarrer le développement des OPs ; les critères associés à l'identification de chaque phase du développement sont précisés comme suit :

Une OP dans la **phase de démarrage** doit satisfaire aux critères suivants :

- disposer d'une liste de membres à jour
- avoir des membres du groupe qui se connaissent
- organiser des réunions auxquelles participent au moins 70 % des membres du groupe

On considère qu'une OP qui satisfait aux critères suivants a atteint la **phase de développement** :

- Avoir une vision et une mission claires définies par les membres
- Avoir des objectifs clairs, qui sont compris par les membres
- Avoir des statuts acceptables, connus de tous
- Avoir un compte en banque
- Avoir des dirigeants fonctionnels élus et des procédures de prise de décision conformes aux règlements définis dans les statuts
- Avoir un minimum de 70 % des membres qui payent leurs cotisations
- Avoir une formation au business et des compétences en planification et en tenue des comptes

- (k) Avoir des relations et des liens avec l'extérieur
- (l) Avoir de bons états des revenus et des dépenses, et des documents sur les réunions et les activités
- (m) Avoir un marché pour ses produits

Une OP dans la **phase de consolidation** est définie par les critères suivants :

- (n) Être officiellement enregistrée et disposer d'un bureau
- (o) Avoir défini des activités de service et/ou de business pour ses membres
- (p) Avoir des revenus provenant des activités de services et/ou du business au niveau de l'OP
- (q) Avoir des certificats pour les produits
- (r) Avoir des plans stratégiques et de business (budgets)
- (s) Avoir des contrats pour les produits
- (t) Avoir des compétences suffisantes pour mettre en œuvre le plan de développement/business
- (u) Être organisée en réseau avec des OPs partageant les mêmes orientations.

La **phase business (maturité)** est atteinte par une OP quand les critères suivants sont satisfaits :

- (v) Avoir engagé un manager professionnel pour gérer le business
- (w) Avoir un contrat en cours et un marché garanti pour les produits de ses membres

La perspective de revenus plus élevés est la force qui motive les fermiers à développer progressivement leur OP vers un niveau organisationnel plus élevé. A ce jour, l'expérience du MOAP indique que l'incitation principale pour l'implication des fermiers individuels et des OPs est la disponibilité d'un marché pour leurs produits. Pour motiver les agriculteurs à être engagés plus fortement dans leurs OPs et encourager les OPs à augmenter leur niveau de cohésion, les conseillers qui interviennent dans le MOAP associent les avis sur les bonnes pratiques agricoles, la formation business et le support au développement organisationnel, et ont trouvé que la combinaison de ces facteurs était très importante. Comme la vente joue un rôle crucial pour obtenir des niveaux de revenus plus élevés et maintenir le niveau d'engagement des membres, le lien avec les marchés est crucial et démarre dès la phase de développement.

Pour clarifier la signification de cette approche auprès des OPs, le système de classification du développement est communiqué et expliqué aux membres de base, ce qui leur permet de suivre leur propre processus de développement. Cette communication permet de créer des perspectives concrètes pour le développement.

Chacune des phases du développement est dotée des mesures de support nécessaires pour faire évoluer les OPs à la phase suivante de développement. D'une manière générale, trois combinaisons de services sont impliquées dans ces mesures :

- ✓ Pour les **agriculteurs non organisés**, on fournit des services d'aide au développement organisationnel de base afin de mobiliser et de motiver les agriculteurs et leurs leaders, et pour les connecter aux services de conseil ; ceci correspond en gros à l'approche de l'évaluation rurale participative (*participatory rural appraisal - PRA*).
- ✓ Pour les agriculteurs dans **les phase de démarrage, de développement, et de consolidation**, on fournit un ensemble de services de conseil pour les bonnes pratiques agricoles, qui mènent aux certifications telles que GlobalGAP, aux certifications d'agriculture biologique et de commerce équitable, ainsi que du support pour la formation business et le développement organisationnel des agriculteurs.
- ✓ Dans la **phase business**, les services de conseil pour améliorer les pratiques agricoles (mettant l'accent sur la génération de revenus) se poursuivent individuellement pour les membres des OPs. Dans cette phase, les OPs s'assurent que les membres individuels arrivent à atteindre les volumes de production et à résoudre les problèmes de qualité au niveau de la ferme. L'élément de développement organisationnel pour les OPs dans cette phase devient un support pour le business spécialisé.

Le développement durable des OPs nécessite de la formation, du conseil et du coaching dans le long terme. C'est pourquoi ces activités sont combinées avec les systèmes de support pour les conseils agricoles, la formation aux affaires, et le développement organisationnel pour permettre aux OPs de se développer jusqu'à la phase où elles ont des produits de qualité et des capacités durables de pénétration du marché.

Le MOAP considère la disponibilité de canaux de commercialisation comme une force vitale pour le développement des OPs, et c'est pourquoi avant qu'une OP soit connectée au marché, son niveau de préparation est examiné soigneusement avant de lui faire une quelconque recommandation. Les recommandations sont dépendantes du niveau de préparation des OPs à satisfaire les demandes du marché correspondant à la phase de développement où elles se trouvent. On a observé que des connexions avec le marché trop ambitieuses pour des OPs dans les phases initiales du développement peuvent conduire à des déceptions aussi bien pour les acheteurs que pour les OPs, parce qu'elles n'ont pas la compétence, les standards de qualité et les quantités demandées par l'acheteur. Les connexions avec le marché sont donc utilisées comme des incitations pour les OPs pour atteindre la phase suivante du développement.

Une combinaison de support en conseil agricole et de formation au développement organisationnel ainsi que des modules d'éducation *business* sont proposés aux OPs qui sont prometteuses quand les critères pour une phase de développement ont été complètement atteints. Des services spécifiques sont offerts aux OPs qui ont atteint des critères pour une phase de développement donnée. Par exemple, du support pour l'accès au crédit est fourni aux OPs qui ont atteint la phase de **consolidation** et de **business**, et l'accès à des marchés améliorés et durables est fourni aux OPs qui ont atteint la phase de **développement**. Les OPs qui ont atteint la phase *business* se voient proposer des services de développement de *business* avancé.

### 4.3 Quelques initiatives du MOAP couronnées de succès

#### A. Le cas de l'association « Mid-Ghana Commercial Mango Growers Association » (COMANGA)

COMANGA a été créé par un groupe de cultivateurs de mangues, orientés *business*, dans les régions Brong Ahafo et Ashanti du Ghana. Avant la formation de cette association en 2008, les fermiers étaient membres de sept associations pour la culture des mangues dans leur district dans les régions Brong Ahafo et Ashanti et avaient peu de connaissances sur la culture des mangues. Grâce à la formation reçue et à l'interaction avec le comité régional pour la chaîne de valeur des mangues, les membres orientés *business* des associations de district ont décidé de se rassembler pour former leur propre association pour promouvoir leurs intérêts communs.

Le MOAP, en utilisant l'approche de développement des OPs, a aidé COMANGA en lui fournissant une formation aux bonnes pratiques agricoles, et une formation au *business* et au développement organisationnel. À présent, COMANGA a 27 membres, dont quatre femmes, et a atteint la phase de consolidation dans le processus de développement des OPs. COMANGA a recruté les services d'un manager de l'industrie agroalimentaire qui fait fonctionner l'association et s'assure que les liens sont établis avec les acheteurs. En 2011, les membres de COMANGA ont vendu 187 tonnes de mangues aux entreprises de traitement des fruits au Ghana et l'association s'est fixée un objectif de vendre des fruits frais aux entreprises exportatrices de fruits au Ghana et à l'étranger. Les mangues produites par ses membres sont considérées comme faisant partie des meilleurs produits au Ghana en raison de leur couleur, de leur goût et de leur qualité.

## B. Le cas de l'association « Central Region Citrus Farmers Association (CROCF) » – Ghana

CROCF est la plus grande association d'agriculteurs biologiques produisant des agrumes au Ghana, avec plus de 2 000 membres – dont environ 40 % de femmes – venant de plus de 60 communautés. Le bureau de la direction de l'association se trouve à Abakrampa dans le district Abura Asebu Kwamankese (AAK), de la région Centrale du Ghana. Avant la formation de l'association, les membres n'avaient pas de marché garanti pour leurs produits. Ils vendaient leurs produits à des femmes travaillant sur les marchés, et à des acheteurs au Ghana et dans les pays Ouest Africains voisins, tels que la Côte d'Ivoire et le Togo. Souvent, les acheteurs prenaient les fruits à crédit en promettant de revenir pour payer, mais ne tenait pas leurs promesses. En raison de la nature non organisée de l'association, les acheteurs avaient des difficultés pour choisir les fruits auprès des producteurs dont l'appartenance à l'association n'était pas évidente. Grâce à l'intervention du MOAP, l'association a été réorganisée et toutes les communautés membres sont maintenant connectées à l'association parent. Elle a une équipe de direction, des statuts, et son bureau à Abakrampa. Et, ce qui est encore plus important, elle a établi un contrat avec un acheteur, la société « Pinora Fresh Juice Processing Company », dans la région Est du Ghana. Il résulte de la formation délivrée à CROCF et de la réorganisation de l'association dans toutes les communautés, que l'association est maintenant mieux à même de négocier les prix avec l'acheteur et de régler plusieurs problèmes qui sont fondamentaux pour le développement de l'association. L'association a créé un prélèvement sur toutes les ventes réalisées par ses membres à la société Pinora, et celui-ci est devenu la principale source de revenus pour l'association. Les difficultés financières de l'association font maintenant partie du passé. L'indépendance financière est devenue un outil d'autonomie majeur pour l'association.

### 4.4 Défis et recommandations pour le support des OPs au Ghana

La tentative visant à développer les OPs de manière durable doit faire face à de nombreux défis :

- Dans une économie axée sur le marché, les OPs doivent s'efforcer d'opérer selon un mode orienté business, sinon, elles cesseront d'exister.
- Les services de conseil du gouvernement sont d'une portée limitée ; de ce fait les OPs devront assumer elles-mêmes une plus grande partie des responsabilités grâce à leur autonomie et en travaillant en réseau.
- Les services de conseil du secteur privé sont proposés à un prix élevé et la culture de payer pour des services de conseil n'est pas encore très répandue.
- Les exigences d'entrée sur le marché (par exemple les standards de qualité et de tri, le crédit, les transports, le contrôle de qualité, le volume) sont encore difficiles à satisfaire pour beaucoup de OPs disposant de ressources insuffisantes.
- Les coûts des intrants (par exemple : les machines agricoles, les outils, les engrais) sont encore élevés pour beaucoup de petits exploitants agricoles.

Le renforcement et la responsabilisation des OPs dans un pays en voie de développement comme le Ghana demandent un effort important, sous la forme d'un programme de formation, de conseil et de coaching, structuré, durable et à long terme. Un programme procédant par étapes pour la formation agronomique technique, suivi par un support à la formation au développement organisationnel et au business, basé sur la confiance, la transparence et des clauses d'engagement acceptées par toutes les parties, est recommandé pour toute intervention durable de développement des OPs. Il s'agit d'un processus « par essais et erreurs » et il n'existe aucune recette garantissant le succès dans tous les cas. Le processus demande de la patience et la volonté d'apprendre et de réapprendre en partant de ses erreurs de ses succès et de ses échecs.

Des mécanismes permettant de suivre les progrès et de documenter les leçons apprises et les cas de réussite parmi les OPs et leurs partenaires de développement sont nécessaires, compte tenu de l'environnement dynamique, assombri par de nombreuses incertitudes. Le travail du MOAP sur le développement des OPs

a montré jusqu'à présent que le développement des capacités des OPs doit être abordé avec prudence, en résistant à la tentation naturelle d'être impatient et d'essayer de forcer le processus. Il est important de ne pas oublier que l'environnement est complexe et régulé par des normes socioculturelles, des traditions, parfois par des attitudes sociales contradictoires et des systèmes politiques de plus grande envergure.

## 5. Exemples de partenariat public-privé pour la collaboration avec les petits exploitants agricoles au Ghana

### 5.1 Le Fonds de Filières et d'Agriculture Contractuelle (OVCF) pour le financement de l'agriculture<sup>2</sup>

Le développement agricole dans une grande partie de l'Afrique souffre d'un manque d'accès au financement. Les canaux d'accès traditionnels pour l'accès au capital et à la finance fonctionnent rarement dans le secteur agricole, en particulier pour les produits de base, et des approches innovantes sont absolument nécessaires. Une initiative récente au Ghana – le Fonds pour la Chaîne de Valeur des Sous-traitants (*Outgrower and Value Chain Fund - OVCF*) – a été démarrée en coopération avec l'Allemagne. Son objectif était d'améliorer l'accès au financement d'investissements sur le moyen et le long terme pour des agriculteurs travaillant à petite échelle, dans des cadres de sous-traitance, permettant ainsi de faciliter l'intégration des petits exploitants agricoles dans l'agriculture commerciale.

Le principe d'OVCF a consisté à rapprocher l'agriculteur sous-traitant/le fermier, l'opérateur technique (transformateurs, exportateur ou agrégateur) et l'opérateur financier/la banque participante pour collaborer dans le développement de la chaîne de valeur agricole. Ce projet a été initialisé comme l'une des méthodes pour permettre la mise en œuvre des instruments de politique agricole du gouvernement du Ghana, tels que METASIP, FASDEP, et l'Agenda de Croissance Partagée et de Développement du Ghana (*Ghana Shared Growth and Development Agenda*).

Parmi les facteurs contribuant au succès du projet, on peut citer les arrangements contractuels tripartites, la fourniture de services techniques et financiers de qualité, l'accès à l'information, une tarification transparente et la connaissance du financement de la chaîne de valeur par les banques participantes. La participation au programme est sujette à des critères d'éligibilité spécifiques pour chacune des trois catégories principales de participants. Pour assurer la durabilité dans le long terme du programme, l'assistance technique, la formation, le support à la formation et au développement organisationnel pour les trois principales catégories de participants (sous-traitants, opérateur technique et opérateur financier) sont critiques. Une bonne gouvernance (obtenue en établissant un comité directeur travaillant avec tous les participants) est également un facteur critique. Le succès dépend aussi de la résolution de défis tels que ceux consistant à trouver un accord sur des taux d'intérêt appropriés et raisonnables, à la fois pour les agriculteurs sous-traitants et les institutions financières, ou à mettre en œuvre des approches innovantes de la gestion des risques. La mise en œuvre du projet a demandé une préparation intensive. L'initiative OVCF est devenue opérationnelle en avril 2011 et il était prévu que la mise à disposition des fonds devait commencer au troisième trimestre 2012.

<sup>2</sup> Cette section est extraite de la présentation de Kofi Atta Agyepong, KfW–Accra faite à l'atelier FAO-IFAD (Accra, Ghana, 4 et 5 juillet 2012).



## 5.2 Développement de la chaîne de produits de base et facilitation de l'accès à la finance : le Programme de Croissance Rurale du Nord (*Northern Rural Growth Programme - NRGP*)<sup>3</sup>

Le Programme de Croissance Rurale du Nord (*Northern Rural Growth Programme - NRGP*) est géré par le Ministère Ghanéen de l'Alimentation et de l'Agriculture avec des fonds provenant de l'IFAD et de l'AfDB. NRGP est une stratégie de développement et d'investissement agricole pour la réduction de la pauvreté, gérée par le secteur privé, dont le but est de faciliter l'accès à la finance pour les petits exploitants agricoles. Le programme concerne principalement le Nord du Ghana, une région qui fait face à de multiples contraintes, parmi lesquels de faibles liaisons avec les marchés, des coûts de transport élevés, des organisations de producteurs peu motivées, des infrastructures inadéquates et des services financiers faibles. Le programme a été conçu pour s'attaquer à ces contraintes de la production agricole et à la productivité de la chaîne de valeur pour quatre groupes de produits de base : (i) des récoltes industrielles (soja, maïs, arachides, sorgho) ; (ii) des fruits et légumes destinés à l'exportation (papaye, okra, chili) ; (iii) des cultures réalisées principalement par les femmes (karité, sésame, moringa, riz brun africain) ; et (iv) des animaux (pintades, petits ruminants).

Le modèle économique de NRGP pour faciliter l'accès à la finance pour les petits exploitants agricoles peut être caractérisé comme un modèle de chaîne de valeur sous la responsabilité des producteurs, fonctionnant dans le cadre d'associations « noyau »/ petits exploitants agricoles agissant comme des sous-traitants. Le fermier « noyau » enregistre une entreprise qui joue le rôle de Véhicule Ad Hoc (Special Purpose Vehicle –SPV) qui peut avoir accès au financement commercial proposé par les banques pour l'équipement et le fond de roulement pour le SPV. Les sous-traitants payent pour les services obtenus grâce au SPV. Le fermier « noyau » fournit alors aux sous-traitants des facilités telles que le crédit sur les intrants (engrais, herbicides, etc.), des tracteurs et d'autres services mécaniques, et de la formation pour la cohésion du groupe. Dans ce modèle, le marché pour les sous-traitants est assuré par la société principale (SPV) et les petits exploitants vendent leur produit à un agrégateur. Les services fournis par l'agrégateur comprennent l'assurance qualité et la formation des agriculteurs aux pratiques agricoles améliorées et à la gestion de la ferme, et la fourniture de facilités de crédit scriptural (*cashless credit*).

Un aspect intéressant du programme est sa structure de gouvernance, qui rapproche les différents participants à la chaîne de valeur au niveau du district dans le cadre du Comité de District de la Chaîne de Valeur (*District Value Chain Committee - DVCC*). Le DVCC comprend des représentants des négociants en intrants agricoles, des OPs, des institutions financières, des fournisseurs de services de mécanisation et des sociétés commerciales. L'objectif du DVCC est d'encourager le secteur privé à partager ses ressources et son savoir-faire pour le bien public. Le rôle du DVCC est considéré comme étant crucial pour le succès du programme, ce qui met en lumière l'importance d'une bonne gouvernance pour la réussite de tout type d'initiative impliquant plusieurs parties prenantes.

Les prérequis principaux pour le succès du fonctionnement du modèle de liaison DVCC sont l'existence d'un marché final pour le produit, ainsi que la participation active (ce qui suppose une motivation dans leur propre intérêt) des producteurs de la chaîne de valeur, des intermédiaires commerciaux et des transformateurs, des fournisseurs de services de développement business, et les fournisseurs de services financiers. Un défi initial à la mise en œuvre du programme dans le Nord du Ghana a été que la pénétration des services financiers dans la région était faible ce qui a eu un impact négatif sur le fonctionnement du programme. Pour remédier à cette faiblesse, un effort a été fait, consistant à s'associer avec un projet du même type et d'autres autorités du gouvernement local, pour établir des banques rurales, ainsi que pour encourager quelques banques commerciales et rurales existantes à créer des

<sup>3</sup> Cette section est extraite de la présentation de Paul Siameh, sur le projet NRGP, faite à l'atelier FAO-IFAD (Accra, Ghana, 4 et 5 Juillet 2012).

agences dans la zone concernée par le projet. Le dernier élément crucial pour les perspectives à long terme de cette initiative est la disponibilité du financement sur une base durable. Une des options est d'encourager le DVCC à institutionnaliser les mesures de mobilisation des recettes, comme par exemple une commission sur les affaires qu'il génère, et la création d'un ensemble d'incitations pour le DVCC pour les prêts ayant réussi à produire un effet de levier. Un signal encourageant est qu'un résultat du business généré par le DVCC a été que le nombre de banques impliquées dans ce système est passé de 2 à 24, ce qui démontre une augmentation des services proposés aux petits exploitants agricoles.

### **5.3 Initiative pour améliorer les liens avec le marché : expériences concernant le traitement du manioc au Ghana<sup>4</sup>**

Le Programme d'Amélioration et de Commercialisation des Racines et des Tubercules (*Root and Tuber Improvement and Marketing Programme - RTIMP*) au Ghana met l'accent sur la production et le traitement du manioc. Ses objectifs sont d'améliorer les liens avec le marché, de réduire les pertes après récolte, de faciliter l'utilisation du produit pour en réduire la détérioration, de promouvoir des technologies pour le conditionnement et le stockage de produits dérivés du manioc et de développer sa commercialisation. Parmi les types de sous-produits du manioc susceptible d'une longue conservation on trouve le gari, les chips de manioc, la farine de manioc de bonne qualité et l'*Agbelima* (un dérivé fermenté du manioc). L'approche RTIMP pour améliorer les liens avec le marché consiste à venir en aide à de nombreuses activités : multiplication et distribution de matériel de plantation amélioré, production de technologie et développement des capacités, création de Centres des Bonnes Pratiques (*Good Practice Centres*), visites d'étude, analyse financière des activités de la chaîne de production, accès à un fonds pour les micro-entreprises et un fonds d'Initiative, réunion avec les parties prenantes du district, émissions radiophoniques et Esoko, une plate-forme technologique pour la gestion de l'information et l'amélioration de la transparence des marchés.

Un réseau de petites parcelles appartenant aux agriculteurs participants a été dédié à la culture de variétés améliorées donnant des rendements élevés, et appropriées au traitement et à la production de produits de qualité. Un approvisionnement continu de matériels de plantation de haute qualité a été nécessaire pour faciliter les opérations sans interruption pour les agriculteurs, les transformateurs et les intermédiaires commerciaux. Le programme a aussi créé des Centres des Bonnes Pratiques (*Good Practice Centres*), dans lesquels ont été installées des entreprises sélectionnées réalisant le traitement des racines et des tubercules au moyen d'équipements standardisés. Comme composants du programme dans le domaine de la génération de technologie et de développement des capacités, RTIMP a fait la promotion de l'usage d'équipements et d'installations standardisés pour le traitement du manioc, et il a également formé les principaux partenaires impliqués dans la mise en œuvre dans le domaine de la construction d'équipements standardisés. RTIMP fournit des services de formation aux agriculteurs en fonction de leurs besoins. Aucun service n'est gratuit et les petits exploitants payent pour les services offerts.

La Foundation Michael Essien Foundation (MEF) est une ONG Ghanéenne locale constituée pour permettre aux transformateurs d'acquérir des équipements de traitement et de commercialiser leurs produits. Toutefois, les critères de financement de la MEF ont représenté une barrière pour la rejoindre, dans la mesure où les transformateurs n'avaient pas les ressources nécessaires pour en faire partie. Les réunions des participants au niveau du district ont fourni des opportunités à toutes les parties prenantes dans la chaîne de valeur du manioc pour échanger des idées et discuter des voies possibles

<sup>4</sup> Cette section est extraite de la présentation de Vincent Akoto sur le projet RTIMP sur le manioc faite à l'atelier FAO-IFAD (Accra, Ghana, 4 et 5 Juillet 2012).

pour promouvoir et commercialiser leurs produits dérivés du manioc. En conséquence, elles ont permis aux agriculteurs, à l'intérieur d'une zone donnée, d'échanger des informations concernant les produits bruts et la disponibilité des transports, ainsi que les installations de traitement inutilisées, développant ainsi l'intégration effective de tous les processus.

## 6. Bibliographie

- IFPRI (International Food Policy Research Institute). (2002). *Cutting hunger in Africa through smallholder-led growth*.
- Kindness, H. & A. Gordon, (2002) Agricultural marketing in developing countries: *The role of NGOs and CBOs*. Social and Economic Development Department, Natural Resources Institute, University of Greenwich, London, UK. (Policy Series No. 13).
- Kwadzokpo, F. (1994) *Membership participation and commitment to agricultural cooperatives in Ghana: Case studies of agricultural cooperatives in two districts in the Volta region of Ghana* (unpublished MA thesis) University of Tromso, Norway.
- Njuki JS, Kaaria P, Sanginga E, Kaganzi E, Magombo T (2007). Empowering communities through market led development: Community agro-enterprise experiences from Uganda and Malawi. *Future Agricultures*. Accessed Nov 16, 2012 from:[http://www.http://fac.dev.ids.ac.uk/farmerfirst/files/T1b\\_Njuki.pdf](http://www.http://fac.dev.ids.ac.uk/farmerfirst/files/T1b_Njuki.pdf).
- Pozo – Vergnes, E. (2011), "General perspectives on small farmers and farmer organizations as value chain participants including women and youth: What drive inclusiveness?" In: FAO-IFAD workshop on "Rebuilding West Africa agricultural production potential: A comparison of commodity chain models and the role of small farmers in staple crop value chains", FAO, Rome, November 2011.
- Thompson, J., Teshome, A., Hughes, D. (2009) *Future agriculture briefing: Challenges and opportunities for strengthening farmer organizations in Africa: Lessons from Ethiopia, Kenya and Malawi*.