



L'approche Business Model

Amélioration des relations commerciales entre groupes de producteurs et acheteurs



The designations employed and the presentation of material in this information product do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) concerning the legal or development status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries. The mention of specific companies or products of manufacturers, whether or not these have been patented, does not imply that these have been endorsed or recommended by FAO in preference to others of a similar nature that are not mentioned. The views expressed in this information product are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of FAO.

All rights reserved. FAO encourages reproduction and dissemination of material in this information product. Non-commercial uses will be authorized free of charge, upon request. Reproduction for resale or other commercial purposes, including educational purposes, may incur fees. Applications for permission to reproduce or disseminate FAO copyright materials, and all other queries concerning rights and licences, should be addressed by e-mail to copyright@fao.org or to the Chief, Publishing Policy and Support Branch, Office of Knowledge Exchange, Research and Extension, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italy.

(Traduction française du titre ci-dessus : PROGRAMME TOUS ACP RELATIF AUX PRODUITS DE BASE AGRICOLES)

L'objectif de cette note technique est de fournir des informations générales et des éléments de discussion concernant la mise en œuvre d'une approche *business model* adoptée sous l'égide du Programme tous ACP relatif aux produits de base agricoles. Le programme de travail, les concepts et la méthodologie décrits dans ce document ont été développés sous la supervision technique de Doyle Baker, Fonctionnaire Technique Principal (agro-industries) – Bureau du Directeur, AGS, et avec la collaboration de Heiko Bammann, Fonctionnaire (agro-industries), AGS.

NOTE TECHNIQUE – PREMIÈRE ÉBAUCHE

Par Siobhan Kelly
Chargée de programme (agro-industries) – Coordinatrice FAO-AAACP
Division des infrastructures rurales et des agro-industries

Avril 2011

1. Introduction

Les agences de développement et les opérateurs du secteur agricole utilisent de plus en plus fréquemment le terme *business model*¹. Contrairement à l'approche basée sur le concept de la *chaîne de valeur*, développée grâce aux travaux de l'économiste Michael Porter et bien ancrée dans toutes les études économiques, le concept de *business model* ne relève d'un cadre théorique existant ou d'un courant de la littérature économique actuelle. Cette approche a été développée sur des bases et dans un cadre conceptuel plutôt flous. Dans les écoles de commerce, le terme *business model* est souvent employé pour décrire la façon dont les entreprises « font des affaires » ou « ciblent un marché précis », avec l'objectif de définir pour chacune d'elles un *business model* qui lui soit propre, indépendamment des résultats économiques et commerciaux. Ainsi, l'objectif essentiel du *business model* est d'observer la façon dont une entreprise mène ses activités, de déterminer les besoins de sa clientèle et d'élaborer une stratégie adéquate pour mieux y répondre.

En dépit d'un cadre conceptuel encore imprécis et des différentes utilisations et interprétations qu'en font les opérateurs du développement, une approche *business model* a été développée et mise en œuvre sous l'égide du Programme tous ACP relatif aux produits de base agricoles (AAACP). Cette approche a pour but d'évaluer les écarts de performances et les besoins des organisations de producteurs par rapport aux priorités de la filière. Celle-ci permet ainsi de compléter l'approche de la *chaîne de valeur* qui donne une vision d'ensemble des liens et des relations nouées entre les acteurs au sein d'une même filière.

La FAO (AGS), dans le cadre du Programme européen (EC-ACP) relatif aux produits agricoles de base, met actuellement en œuvre un programme de travail dans quinze pays en Afrique, dans le Pacifique et dans les Caraïbes (pays ACP), afin de tester cette approche pilote de *business model*² inclusif. Son objectif est l'identification stratégique des activités afin d'améliorer les relations commerciales entre les petits producteurs et les petites, moyennes ou grandes entreprises agroalimentaires. Cette approche s'appuie sur un diagnostic pour analyser la façon dont la commercialisation est menée, ainsi que sur l'organisation de groupes de discussion pour identifier les facteurs critiques de succès, concourant à l'amélioration des relations commerciales entre les groupes de petits producteurs et les acheteurs. L'identification des facteurs critiques de succès permet également d'identifier les activités prioritaires susceptibles d'être financées par les entreprises, les bailleurs de fonds, les projets ou par des financements locaux.

2. Intégration des petits producteurs dans les chaînes de valeur par le biais des *business models*

Depuis l'ouverture des marchés et la fermeture des offices d'Etat à la commercialisation, tous les acteurs du secteur agricole doivent faire face à une concurrence accrue. Actuellement, que ce soit dans les pays développés ou en développement, les marchés requièrent des volumes toujours plus importants, des prix plus bas et des produits de meilleure qualité; les fournisseurs de ces marchés, quelle que soit leur taille, doivent constamment réduire leurs coûts pour dégager des bénéfices et pouvoir subsister.

Si les acteurs du secteur agricole, y compris les petits producteurs, désirent être concurrentiels, ils doivent non seulement répondre aux exigences de leurs clients mais aussi veiller à assurer la fiabilité et la rentabilité des approvisionnements.

Cependant, la distribution de produits frais ou transformés sur les marchés ne dépend pas seulement d'un opérateur mais des interactions entre l'ensemble des acteurs du secteur qui, en tant que fournisseurs et acheteurs, acheminent les produits vers le consommateur final. Même si la complexité des interactions et de la communication entre ces différents acteurs diffère selon les matières premières et la structure locale des marchés, une culture d'entreprise moderne montre qu'une meilleure

¹ NdT : « modèle d'entreprise » ou « modèle d'affaires »

² NdT : « approche intégrée des modèles d'entreprise »

coordination permet de créer de la valeur ajoutée, de réduire les coûts de transaction et d'augmenter la compétitivité globale de la filière.

La communication reste un défi majeur pour les marchés des pays en développement où les décisions sont souvent prises séparément les unes des autres. En Afrique par exemple, l'acheminement d'un produit agricole non transformé vers un marché urbain voit l'intervention d'au moins sept acteurs différents, le producteur, les ouvriers agricoles, le courtier (« price scout »³), le collecteur, les négociants agricoles, les revendeurs au détail et enfin le consommateur final. Pour les produits transformés, le nombre d'acteurs et de fonctions peut même doubler.

Les représentants des associations de petits producteurs sont parfaitement conscients de la nécessité de créer une communication stratégique avec les acteurs en aval. Au cours des dernières décennies, les organisations de producteurs ont bénéficié d'une intensification des programmes visant à renforcer les liens entre les petits producteurs et les marchés. Parmi ces initiatives, nombreuses sont celles qui ont opté pour l'approche *chaîne de valeur* qui vise à augmenter la compétitivité, favoriser la collaboration et la confiance, en se concentrant sur les dynamiques de relations entre les acteurs de la chaîne. L'analyse des liens d'interdépendance entre les acteurs entraîne une meilleure compréhension des dynamiques formelles et informelles et des perspectives d'amélioration de la filière. Néanmoins, même si cette approche permet d'améliorer la transparence et les relations de marchés, les petits producteurs restent les maillons les plus faibles, subissant les diverses contraintes qu'il est nécessaire de réduire avant toute création de valeur ajoutée et de participation plus active à l'élaboration de la stratégie de la filière.

L'approche inclusive de *business models*⁴ tente d'aborder ce point en analysant, dans le cadre d'une chaîne de valeur, les liens entre les producteurs et les acheteurs directs (transformateurs, négociants, grossistes ou supermarchés). Tout comme pour l'analyse de la *chaîne de valeur*, cela permet de mieux comprendre où et comment est ajoutée de la valeur, de réduire les coûts et d'augmenter la rentabilité. Toutefois, le *business model* focalise sur deux acteurs, dont l'un est le plus faible de la chaîne. Cette analyse permet également de déterminer les lacunes en terme d'infrastructures, de compétences et de moyens afin d'innover et de permettre aux groupements de producteurs d'être de solides partenaires commerciaux.

2.1 Approche *business model* et organisations de petits producteurs

Les filières qui s'approvisionnent auprès des petits producteurs sont confrontées à un problème de coordination, en raison du manque d'organisation des producteurs ; généralement, ils approvisionnent le marché de façon improvisée et temporaire. Outre les avantages évidents de la gestion collective (pouvoir de négociation accru, ventes en gros et économies d'échelles), l'organisation est un élément clés pour les petits producteurs afin qu'ils puissent participer et bénéficier des filières les mieux organisées et efficaces.

Les groupements de petits producteurs peuvent revêtir plusieurs formes : l'auto-organisation, le groupement avec le soutien d'un intermédiaire ou d'entreprises privées, qui organisent la production en utilisant un système d'agriculture sous contrat. Les différents modes de constitution des groupements de producteurs peuvent être définis comme des modèles pilotés par un acteur (*driver models*)⁵, subdivisés en modèle piloté par les producteurs, les acheteurs ou les intermédiaires⁶. Les modèles pilotés par les producteurs sont créés à l'initiative des petits producteurs et détenus par ces derniers, basés sur une action commune visant à affirmer la participation des petits producteurs sur les marchés. Les *modèles*

³ NdT : pourrait être traduit par « courtier agricole »

⁴ NdT : « modèle d'entreprise intégré » ou « modèle d'affaires intégré »

⁵ NdT : « modèle piloté »

⁶ Ce concept a été développé dans l'article publié par B. Vorley, M. Lundy, M. MacGregor et D. Baker, « Business Models for Small Farmers and SME's », FAO, 2008.

pilotés par les acheteurs sont dominés par des entreprises plus grandes qui organisent les producteurs pour en faire leurs fournisseurs. Ces acheteurs peuvent aussi fournir des intrants et des conseils techniques suivant les besoins, on parle dans ce cas d' « agriculture sous contrat ». Enfin, les modèles pilotés par les intermédiaires, habituellement dirigés par des ONG locales, assurent une assistance technique visant à définir et à améliorer les liens entre les petits producteurs et les marchés. Au delà du modèle utilisé, la condition requise pour la mise en œuvre du business modèle et pour une participation active des petits producteurs est l'organisation de ceux-ci. L'approche devrait être employée quand les producteurs sont déjà relativement bien organisés.

Tableau 2.1 – Modèles d'organisation pour les petits producteurs

Modèle	Direction	Motivation
Piloté par les producteurs	Groupes de petits producteurs, associations, coopératives	Accès à de nouveaux marchés, pouvoir de négociation plus grand, accès aux facteurs de production, assistance technique, positionnement garanti sur le marché, responsabilisation des agriculteurs
Piloté par les acheteurs	Transformateurs, détaillants, exportateurs, négociants, grossistes	Accès à la terre, approvisionnements, augmentation des volumes, approvisionnement des marchés de niche
Piloté par les intermédiaires	ONG, agences de développement, gouvernements	Développement économique local et national, responsabilisation des agriculteurs

L'approche *business model* fournit un cadre aux ONG, projets de développement, organisations de producteurs et entreprises agroalimentaires pour mieux comprendre et améliorer les relations commerciales entre les organisations de producteurs, préalablement établies, et les principaux acheteurs. Une telle approche favorise l'analyse et la priorisation des activités, permettant d'augmenter la compétitivité et la rentabilité d'une chaîne de valeur. Elle encourage également l'élaboration de nouvelles formes de collaboration et de confiance entre les petits producteurs et les acheteurs pour créer des relations commerciales réciproques, transparentes et durables.

2.2 Qu'entend-on par *business model*?

A partir de la justification énoncée ci-dessus, le Programme AAACP a pour objectif de soutenir les groupements d'agriculteurs préalablement organisés, à développer une attitude plus entrepreneuriale et s'éloigner des pratiques de fonctionnement reposant sur les financements extérieurs (gouvernements, bailleurs). Cette approche aide les groupements d'agriculteurs à mieux appréhender leurs activités commerciales ainsi que les besoins de leurs clients, pour ensuite prioriser les activités à mettre en place pour répondre aux exigences de ces derniers.

Par conséquent, le but est de favoriser la priorisation stratégique des activités qui améliorent efficacement les relations commerciales entre les groupements de petits producteurs et les petites, moyennes et grandes entreprises agroalimentaires. Le Programme AAACP a mis en place cette approche inclusive, prenant en compte les problématiques de développement liées à la création de liens entre les marchés et petits producteurs (par le biais d'organisations de producteurs). La méthodologie comprend un diagnostic évaluatif permettant de considérer la manière dont les activités sont réalisées (ou ne le sont pas) et la création de groupes de discussion définissant les facteurs critiques de succès, pour améliorer les liens commerciaux entre les organisations de petits producteurs et les acheteurs. L'identification des facteurs critiques de succès permet de guider les organisations de petits producteurs,

avec l'aide de prestataires de services locaux, dans la priorisation stratégique des activités. Celles-ci peuvent être financées ultérieurement par les organisations elles-mêmes, les bailleurs de fonds, les projets ou avec l'aide de l'Etat.

Cette approche aide donc les organisations de petits producteurs à améliorer certains aspects de leurs activités et notamment: (i) la gestion stratégique de l'entreprise, (ii) la coordination des relations commerciales entre les groupements de producteurs et les acheteurs directement impliqués et (iii) la réponse aux besoins et aux priorités des clients et de la chaîne de valeur.

(i) Gestion stratégique de l'entreprise

La gestion stratégique d'entreprise peut être subdivisée en (a) gestion d'entreprise et (b) gestion de la logistique.

(a) La gestion d'entreprise comprend la commercialisation, le financement, la production et toutes les activités visant à produire, récolter, stocker, transformer et vendre un produit. Le contrôle de l'ensemble de ces activités exige l'action de gestionnaires capables de comprendre et de gérer l'organisation en considérant les tendances et les risques de marchés. Les compétences requises par les activités énoncées ci-dessus exigent des connaissances en gestion stratégique des agro-entreprises.

(b) La gestion de la logistique comprend l'acheminement du produit de l'exploitation agricole à la coopérative, de la coopérative à l'entreprise de transformation et enfin de l'entreprise de transformation au marché. Les opérations logistiques sont souvent considérées comme un élément des coûts mais, si correctement menées, elles peuvent fortement contribuer à la satisfaction des attentes des clients et, à créer de la valeur ajoutée. Cela permet aussi, le cas échéant, de modifier les activités qui ne rapportent aucune valeur ajoutée. La gestion et la planification efficace de ces activités peuvent créer de la valeur ajoutée, diminuer les coûts de transactions et accroître la compétitivité des organisations de producteurs.

(ii) Coordination des relations commerciales

Entre les groupements d'agriculteurs et les acheteurs, il existe un certain nombre de flux, que ce soit d'intrants, de produits, d'informations ou de financements. Néanmoins, les prises de décisions se réalisent souvent indépendamment les unes des autres. Une meilleure compréhension de l'interdépendance de ces flux peut améliorer la coordination entre les acteurs concernés et en fin de compte, de minimiser les coûts et d'apporter une réponse adaptée aux exigences des marchés.

Une coordination optimale entre deux acteurs est également fortement dépendante de la relation commerciale qu'ils entretiennent, souvent sous-estimée. Par exemple, il est communément considéré qu'une entreprise achète ses produits au fournisseur le plus fiable et le plus efficace. Toutefois, il est souvent constaté que, dès que les besoins directs ont été satisfaits, les relations commerciales ainsi créées s'installent dans une certaine routine commerciale liée à la proximité et aux contacts établis.

(iii) Réponse aux besoins des clients

En se basant sur le *business model* en place, l'analyse des facteurs critiques de succès, la définition et la mise en œuvre de stratégies pour améliorer les relations commerciales, une organisation de producteurs peut déterminer s'il lui est nécessaire d'innover, de créer de la valeur ajoutée ou de se différencier. L'amélioration de la coordination des relations entre les groupements d'agriculteurs et les acheteurs directs combinée à celle des opérations logistiques, peut induire une implication plus grande des acteurs, une chaîne de valeur plus dynamique et souple dans sa réponse aux exigences des marchés. Ces réponses mieux adaptées permettront alors de créer des opportunités d'accès à de nouveaux marchés à la fois plus

rentables et exigeants en termes de contrôle de la production, de la commercialisation et de la distribution.

Le tableau ci-dessous propose un ensemble d'outils et d'activités qui, en fonction du contexte et de la priorisation des besoins, peuvent participer à la mise en place d'un *business model* pour les petits producteurs.

Tableau 2.2 : Activités et outils visant à améliorer le *business model* pour les petits producteurs

<i>Gestion stratégique des affaires</i>	○ Formation en gestion d'entreprise, commerciale et financière ○ Evaluation et prise en considération des contraintes logistiques ○ Formation en achats et commerce de gros ○ Identification des innovations institutionnelles à faible coût améliorant les délais de livraison ○ Protection de l'environnement : réduction des déchets et des nuisances provenant de la production et de la transformation ○ Identification des crédits potentiels et appui aux demandes de prêts ○ Exercices de cartographie de la chaîne et organisation d'ateliers pour mieux comprendre les flux de production
<i>Coordination entre les acteurs</i>	○ Evaluation et prise en considération des sources d'incertitude pour un acheteur, relatives à la fiabilité de l'approvisionnement ou à la qualité des produits ○ Facilitation de la mise en place d'accords contractuels (formels et informels) ○ Mécanismes d'échange d'information améliorant la transparence ○ Facilitation des réunions d'affaires permettant d'identifier les raisons empêchant de progresser et de mieux comprendre le rôle de chaque acteur ○ Planification de la gestion stratégique et opérationnelle visant à améliorer l'approvisionnement de la production le long de la chaîne
<i>Adéquation aux besoins de la clientèle</i>	○ Synchronisation de la logistique et des délais de livraison des produits pour répondre aux exigences des clients ○ Mise en place de systèmes de tri et de mécanismes de contrôle de la sécurité et de la qualité des produits ○ Diffusion d'informations concernant les exigences de la clientèle ○ Études et évaluations du marché pour mieux comprendre les exigences et les besoins des consommateurs ○ Formation sur les bonnes pratiques agricoles et sur les traitements/transformations après récolte ○ Formation sur la réglementation et sur les processus de certification

3. Mise en œuvre de l'approche *business model*

Au cours de consultations entre les parties prenantes menées dans les pays ACP⁷, entre le mois de janvier et le mois de juin 2008, le programme AAACP a identifié les pays et les produits de base susceptibles de bénéficier d'une aide. Les produits sélectionnés comme prioritaires par le Programme AAACP comprennent un ensemble de cultures commerciales et vivrières. L'objectif était d'améliorer les revenus des petits producteurs par des innovations, de la valeur ajoutée et des relations commerciales stratégiques.

⁷ Groupe des Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique.

Les produits de base et les pays sélectionnés pour les activités de la FAO sous le programme AAACP ont été les suivants :

- Afrique : Kenya, Zambie : Coton ; Zambie, Malawi, Cameroun : Manioc ; Sénégal, Mali, Burkina Faso : Riz ; Cameroun : Café, Huile de palme.
Partenaires: Farm Concern International, Zambia Agribusiness Technical Assistance Centre (ZATAC), IITA, Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques (GRET), Amassa Afrique Verte
- Pacifique: Iles Samoa, Vanuatu, Salomon, Fidji : Fruits et légumes
Partenaires: Samoan Crops Corporation Association, Nature Way Cooperative, Farmer Support Association, Kastom Gaden Association.
- Caraïbes: St. Vincent et les Grenadines, Guyane, Jamaïque, Iles Grenades : Racines et tubercules.
Partenaires: Caribbean Farmers Network

Dans le cadre de ces projets pilotes, les critères de sélection, la méthodologie et les différentes étapes suivies pendant la mise en œuvre sont détaillés ci-dessous.

3.1 Critères pour la mise en œuvre de l'approche

1. Un nombre significatif d'agriculteurs organisés, désireux et capables d'approvisionner des acheteurs et un marché ciblés.

L'élément fondamental est l'existence d'un groupe d'agriculteurs organisés, ayant une expérience en commercialisation et en approvisionnement de marchés. Au préalable, le groupe doit disposer d'une direction opérationnelle avec un nombre significatif de membres, capables d'appréhender les besoins des acheteurs et d'y répondre. Ainsi, les dirigeants du groupe et le personnel doivent avoir une connaissance précise des profils des membres et de leurs capacités à satisfaire le marché ciblé.

2. Des agro-entreprises disposées à créer des relations commerciales avec des petits fournisseurs.

Approvisionner un acheteur préalablement identifié est un des points essentiels de l'approche, dans la mesure où il fournit à l'organisation de producteurs un marché précis, avec des objectifs spécifiques et la possibilité de construire des relations commerciales ciblées et de long terme.

Lorsque les petits producteurs ont un avantage concurrentiel dans l'approvisionnement d'un produit, que ce soit de part leurs savoir-faire, leurs coûts de main-d'œuvre ou par un accès à la terre, les acheteurs acceptent plus facilement de prendre des risques pour négocier avec les petits producteurs et montrent une plus grande tolérance face aux approvisionnements initiaux insuffisants et les erreurs possibles.

3. Un environnement économique local favorable, n'empêchant pas le développement d'initiatives par les petites entreprises.

Malgré les nombreux défis lors de la réalisation d'activités commerciales localement, telle une législation confuse sur les contrats ou le paiement systématique de pots-de-vin, les bénéfices induits par les relations commerciales doivent justifier les entraves à celles-ci.

4. Des prestataires de service et des ONG expérimentés ayant une vision commerciale, pour faciliter les relations commerciales et accompagner la mise en place d'activités techniques

L'existence de prestataires de service localement et d'ONG ayant à la fois une vision commerciale et une expérience dans l'appui de la commercialisation des petits producteurs, peut être un avantage pour guider les organisations de producteurs, sans interférer avec les activités que le groupement peut lui-même prendre en charge. L'intermédiaire joue aussi le rôle de tierce partie pour renforcer les

relations entre les groupements de producteurs et les acheteurs, et agir comme médiateur en cas de conflit.

3.2 Méthodologie et mise en œuvre de l'approche *business model*

Les principales étapes à suivre dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche sont décrites ci-dessous et le tableau 3.3 donne un bref aperçu des différentes étapes.

a) Business model actuel : La première étape est la description de la façon dont l'organisation de producteurs mène ses activités commerciales avec l'acheteur ciblé. L'analyse porte sur les ressources du groupe, les compétences, les produits offerts, les volumes et les flux observés dans la chaîne d'approvisionnement ainsi que les exigences de chaque acheteur. L'objectif de cette analyse est de donner une vue d'ensemble de l'organisation de producteurs et d'appréhender sa structure, ses points forts et ses capacités, ainsi que les produits vendus par rapport aux exigences de l'acheteur et du marché.

Des éléments supplémentaires de la description du *business model* sont détaillés dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1 : Description d'un *business model*

<i>Produits et services échangés</i>	Description des produits vendus et des services fournis aux membres ; en quoi les produits se distinguent du reste du marché (en terme de prix bas, de bonne qualité, d'approvisionnement fiable), les recherches menées pour améliorer les techniques de production (variétés, etc.)
<i>Clientèle</i>	Description de la clientèle de l'organisation de producteurs (entreprises agroalimentaires, négociants, supermarchés, hôtels, exportateurs, etc.) ; leur nombre et la raison pour laquelle ils achètent les produits.
<i>Fournisseurs/partenaires</i>	Description des fournisseurs de l'OP et de ses membres (petits producteurs, fournisseurs d'intrants et de semences, coopératives d'épargne et de crédit, banques, projets, autorités locales, transporteurs, etc.) et les différentes contraintes rencontrés lors de l'approvisionnement (prix, qualité, transport, volume, accès au crédit)
<i>Activités</i>	Description des activités clés de l'organisation nécessaires pour « faire des affaires » (culture, récolte, gestion après-récolte, collecte, tri et conditionnement, transformation, commercialisation, distribution, etc.)
<i>Coûts et revenus</i>	Description brève des coûts supportés par l'organisation et des bénéfices générés.
<i>Attentes et prévisions</i>	Décrire les attentes de chaque partie, comme le souhait de se positionner sur un nouveau marché, de consolider un marché déjà existant, de se diversifier, etc.)

b) Facteur critique de succès : Il est possible de trouver cette information dans des études de marchés existantes, une analyse approfondie permettra de s'assurer que l'OP considère les facteurs critiques de succès auxquels l'acheteur et les autres acteurs en aval accordent le plus d'importance. Dans le cas où une étude n'est pas disponible, cette information peut aussi être complétée par la tenue d'une table ronde réunissant les représentants des fournisseurs, des clients et des acheteurs pour discuter et prioriser les principaux éléments de réussite. Généralement, les facteurs critiques de succès concernent le prix, la fiabilité de l'approvisionnement, la qualité et les normes. Le tableau 3.2 présente le schéma et la méthode à suivre pour organiser une table ronde entre un groupe de producteurs et ses acheteurs ; et en définir les éléments essentiels.

c)Amélioration du *business model* : Sur la base des conclusions des discussions menées au cours des tables rondes, des enquêtes auprès des clients et des études de marché, un *business model* amélioré est défini, afin de mettre en place des activités innovantes qui adressent les facteurs critiques de succès. Un plan financier est également déterminé pour cette nouvelle stratégie, évaluant les coûts des activités nouvelles à supporter.

Tableau 3.2 –Facteurs critiques de succès- Contenu de la table ronde

Facteurs critiques de succès- Point à aborder lors de la table ronde
i. Aperçu de l’actuel <i>business model</i> de l’organisation ii. Aperçu de la structure du marché, nombre d’acheteurs et de vendeurs, demandes et ventes, segments de marché/groupes de clients différents, concurrents, facilité à pénétrer ou se retirer d’un marché iii. Résultats des enquêtes et des évaluations permettant d’identifier les facteurs critiques de succès relatifs aux clients, qui peuvent inclure le volume commandé, la qualité et la variété de la production, l’adéquation aux normes globales, les préférences liées à l’origine ou aux marques des produits. iv. Caractéristiques environnementales et sociales (par exemple, respecter les cahiers des charges de l’agriculture biologique ou équitable) et les exigences phytosanitaires. v. Basé sur ces informations, les participants valident et priorisent les facteurs critiques de succès. Suivant les segments de marchés ciblés par l’OP, les facteurs critiques de succès varient, par exemple, les exportateurs, l’industrie du tourisme, les hôpitaux, les supermarchés et les marchés de produits frais n’entraîneront pas les mêmes priorisations.

Tableau 3.3: Les étapes afin d’identifier les activités à mettre en œuvre pour améliorer le business model

<i>Etapes préliminaires</i>	<i>Commentaires</i>
1. Caractérisation du <i>business model</i> actuel	Décrit la façon dont l’OP commercialise et fournit le marché
2. Identification des facteurs critiques de succès	Analyse les exigences les plus importantes des acheteurs et des consommateurs/clients
3. Développement d’un plan d’action	Une partie importante du plan d’action est constituée du plan financier relatif aux coûts de mise en œuvre des différentes phases du <i>business model</i> amélioré.
4. Identification des activités que les projets/bailleurs peuvent soutenir	La sélection et la mise en place des activités devraient être effectuées de manière à ne pas compromettre la viabilité par des financements excessifs ou sapant les liens durables.
5. Partage et évaluation des résultats et des leçons tirées du processus avec les autres acteurs de la chaîne, les ministères, les organisations de producteurs et les interprofessions	Le processus et les résultats peuvent être répliqués par d’autres organisations de producteurs, produisant les mêmes matières premières avec le soutien des ministères locaux et des parties prenantes

4. Conclusion - Amélioration des relations commerciales pour les organisations de producteurs : un processus continu

Si une organisation de petits producteurs souhaite devenir et rester compétitive, il est essentiel d'adapter constamment le *business model*. Pour ce faire, les groupements de producteurs, même au niveau le plus infime, doivent comprendre les tendances du secteur agro-industriel et les exigences des acheteurs. De manière stratégique, ils doivent planifier, innover et différencier leurs produits et leurs services pour satisfaire aux exigences des marchés.

L'approche inclusive de *business model* offre aux organisations de producteurs et à celles qui favorisent les liens entre les petits producteurs et le marché, une orientation conceptuelle et un outil pour améliorer le fonctionnement, la structure organisationnelle et la base de clients, nécessaires pour rester compétitifs. Les résultats de l'analyse peuvent permettre aux organisations de redéfinir leurs priorités et se concentrer sur les activités pour pérenniser leur compétitivité sur un marché donné.

En considérant le *business model* existant, en analysant les facteurs critiques de succès, les relations commerciales et la gestion opérationnelle, une organisation aura une idée plus précise des points sur lesquels il lui est nécessaire d'innover, de créer de la valeur ajoutée et/ou de se différencier pour répondre aux exigences des acheteurs.

L'évaluation initiale du modèle constitue aussi un point de repère pour mesurer les progrès accomplis. Globalement, un *business model* amélioré associe l'ensemble des activités de l'organisation de producteurs : achats, commercialisation, vente, financement, production, opérations après récolte, logistique, gestion et stratégie, ressources humaines et compétences, etc., au sein d'un cadre qui fournit les outils nécessaires pour réagir de manière cohérente aux évolutions internes et externes à l'OP. Il se doit de prendre en compte les objectifs de l'organisation plutôt que de gérer les crises au cas par cas. En plus de fournir une aide à la décision pour déterminer la direction à suivre pour mieux commercialiser, les résultats de l'évaluation du *business model* sont aussi utiles pour échanger sur l'organisation et ses futurs projets avec les clients, les partenaires, les fournisseurs, les bailleurs de fonds et les institutions financières.

Enfin, le but de l'approche inclusive de *business model* est de renforcer les relations entre les organisations de producteurs et les partenaires commerciaux, en priorisant et en mettant en œuvre des activités concrètes qui favorisent un alignement et une planification des processus commerciaux entre les producteurs et les acheteurs directs. Pour prendre en compte les besoins identifiés et les signaux des marchés afin de sortir des liens classiques qui unissent les fournisseurs et les acheteurs, souvent basés sur la méfiance et la désinformation. Finalement, le *business model* amélioré peut permettre de satisfaire les attentes des clients, d'augmenter l'efficacité des organisations de producteurs et leurs capacités à approvisionner les marchés.

Références bibliographiques

- 1) **Ashley, C.**, 2009, *Harnessing core business for development impact*, Note d'information, Publications ODI.
- 2) **Johnson, G., Scholes, K.**, 2002, *Exploring Corporate Strategy*, 6ème édit., FT Prentice Hall.
- 3) **Le Courtois, E.**, et al, 2011, *Enhancing Farmers' access to markets for certified products : A comparative analysis using a business model approach*.
- 4) **McDermott, M., Taggart, J.**, 1993, *The Essence of International Business*, Prentice Hall.
- 5) **Van der Vorst, J., Da Silva, C., Trienekens, J.**, 2007, *Agro-industrial supply chain management: concepts and applications*. Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper, 17, FAO, Rome.
- 6) **Vorley, B., Lundy, M., MacGregor M., Baker, D.**, 2008, *Business Models for Small Farmers and SME's*, FAO, Rome.
- 7) **Wilding, R.**, 2009, *Playing the tune of shared success*, Financial Times Partnership Publications.
- 8) **Wilding, R.**, 1998, *The supply complexity triangle, Uncertainty generation in the supply chain*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 28. p.599-616.