MANUEL DE FORMATION DU PROGRAMME AFRICAIN D'AIDE AUX FOURNISSEURS DE L'AGROBUSINESS (PAAFA)

Développer des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires inclusives au bénéfice des agriculteurs et PME africains

PNUD

Au service des peuples et des nations

Remerciements

Conception, développement et coordination du projet :
Tomas Sales, Pascale Bonzom, Juergen Nagler (PNUD AFIM)

Auteurs de la trousse à outils et du matériel de formation:
Marije Boomsma, Remco Mur, Ellen Mangnus (KIT)

Nous tenons également à remercier tous les contributeurs pour leur précieuse contribution et les commentaires, y compris Tiina Turunen, Dan Acquaye, Robert Nyambaka, Kurauone Murwisi, Murray Smith, Seliatou Kayode-Anglade et Dr Hans Balyamujura.

Finalement, nous sommes reconnaissants à toutes les organisations qui ont pris part à l'atelier des 9 et 10 octobre 2013, à Nairobi au Kenya, pour leurs contributions.

Manuel de formation du Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness (PAAFA)

Développer des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires inclusives au bénéfice des agriculteurs et PME africains

Table des matières

Acronymes

I. Introduction 1

Le Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness 1

Formation PAFA 3

Contenu du manuel de formation? 4

À qui s'adresse cette formation? 5

La méthode d'apprentissage 5

Le formateur également appelé l'animateur 5

Structure d'une activité d'apprentissage 5

Liste du matériel requis

II. Programme de formation proposé 6

III. Séances de formation 8

Séance 1. Introduction: attentes, objectifs des participants 9

Série A. Le Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness 10

Séance 2. Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness (PAAFA) 11

Séance 3. Principaux facteurs de succès 13

Étude de cas 1: Chaîne d'approvisionnement du soja au Kenya 15

Séance 4. Quels avantages pour… World Café 18

Série B. Rôles et responsabilités des parties prenantes 21

Séance 5. Rôles et responsabilités des parties prenantes au sein d'un PAFA 22

Série C. Les phases d'un PAFA 25

Séance 6. Faisabilité et présélectionner des sous-secteurs 26

Séance 7. A. Diagnostic des chaînes d'approvisionnement 29

Étude de cas 2: la chaîne d'approvisionnement en produits laitiers au Nigeria 31

Séance 7. B. Analyse de la chaîne selon une perspective de genre 34

Séance 8. La planification de la chaîne d'approvisionnement 36

Séance 9. La mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement 39

Étude de cas 3a: L'approvisionnement local de sorgho en Sierra Leone 40

Séance 10. Le retrait progressif 43

Séance 11. Suivi & évaluation et apprentissage 44

Étude de cas 3b: L'approvisionnement local de sorgho en Sierra Leone 45

Série D. Planification de l'action et perspectives 46

Séance 12. Vers une feuille de route du PAFA 47

Étude de cas 4a: Feuille de route pour un PAFA nigérian 49

Séance 13. Financement d'un PAFA 58

Étude de cas 4b: Budget pour un PAFA nigérian 60

Acronymes

AFIM	Initiative africaine pour les marchés inclusifs
BP PNUD	Bureau du pays du Programme des Nations-Unies pour le Développement
BPA	Bonnes pratiques agricoles
BRA	Bureau régional pour l'Afrique
DEL	Développement économique local
DMI	Développement des marchés inclusifs
IDE	Investissement direct étranger
KES	Shilling kenyan
KIT	Institut Tropical Royal
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation non-gouvernementale
OP	Organisation de producteurs
OSC	Organisation de la société civile
PAAFA	Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness
PAFA	Programme d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness
BP	Bureau pays
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations-unies pour le Développement
PPT	Présentation PowerPoint
S&E	Suivi et évaluation
USD	Dollar US

Introduction

Le Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'Agrobusiness (PAAFA)

© IFAD

Introduction

Le PNUD a initié, en novembre 2010, un projet régional stratégique de développement du secteur privé et des marchés inclusifs pour la réduction de la pauvreté en Afrique intitulé "Initiative africaine pour les marchés inclusifs" (AFIM PNUD). Ce projet est dirigé par le Bureau régional pour l'Afrique (BRA) et coordonné à partir du Centre régional du PNUD pour l'Afrique sis à Addis-Abeba. AFIM PNUD a porté une attention toute particulière à promouvoir le développement des marchés inclusifs (DMI) en Afrique, grâce à la mise en valeur et à l'expansion des chaînes de valeur régionales dans des secteurs créateurs d'emplois tels que l'agrobusiness, le tourisme, les énergies renouvelables, la vente au détail et l'exploitation minière.

AFIM PNUD a essentiellement pour mission, d'amener le secteur privé à œuvrer pour la lutte contre la pauvreté et l'accélération des progrès devant mener à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), grâce à l'appui à une croissance économique favorable aux pauvres et au DMI dans toute l'Afrique sub-saharienne. Le DMI met l'accent sur le développement des marchés du secteur privé afin qu'ils soient mieux intégrés et bénéficient davantage aux groupes à faible revenu, tels que les producteurs, les consommateurs et les employés. Plus précisément, le DMI vise à autonomiser les petites entreprises, les producteurs et les distributeurs afin qu'ils participent aux marchés potentiels existants au sein desquels ils exercent leurs activités et en tirent profit.

Dans le cadre de son mandat, AFIM PNUD a conçu un programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness (PAAFA), dans le but d'appuyer les bureaux pays (BP) du PNUD en Afrique subsaharienne ainsi que leurs partenaires des gouvernements respectifs afin de concevoir et de mettre en place des PAFA nationaux.

Les bénéficiaires cibles du programme sont premièrement, les petits agriculteurs et les PME, y compris les organisations paysannes. Un PAFA mis en œuvre avec succès encouragera la production de revenus plus importants pour les petits agriculteurs et permettra d'avoir une chaîne d'approvisionnement mieux intégrée et une plus grande participation des PME. Deuxièmement, les acquéreurs (ou entreprises pilotes) et d'autres parties prenantes au sein des chaînes d'approvisionnement agricoles, tels que les fournisseurs d'intrants et les institutions financières, en bénéficieront. Les grandes sociétés auront en outre comme avantage d'être activement impliquées dans le négoce inclusif, qui devient une tendance de plus en plus marquée dans le monde des affaires.

Entre autres objectifs d'un PAFA devant être mis en œuvre par les bureaux pays du PNUD (BP PNUD) et leurs gouvernements partenaires figurent:

- L'amélioration de l'approvisionnement de produits agricoles africains par les agriculteurs et les PME, le respect des normes de qualité du marché, assorties de délais de livraison plus rapides, de coûts de transport moindres et de coûts des inventaires en baisse, afin d'avoir accès aux marchés en expansion offerts par les acheteurs;
- La fourniture et l'offre, aux acheteurs, d'un approvisionnement en produits agricoles locaux efficace et de grande qualité;
- La contribution au développement des économies nationales africaines (par la mobilisation des investissements directs étrangers (IDE), l'accroissement des revenus gouvernementaux grâce à la fiscalité, la création d'emplois, une meilleure balance commerciale, etc.) par la mise au point de produits agricoles pouvant se substituer aux importations et pouvant accéder aux marchés d'exportation;
- La contribution aux objectifs de développement durable, notamment à la sécurité alimentaire, à la réduction de la pauvreté et à l'égalité entre les sexes, grâce à la création d'emplois et à la génération de revenus.

Ce programme comporte quatre fonctions principales, à savoir: comment organiser l'aide aux fournisseurs, partager les informations relatives à la chaîne d'approvisionnement le long de cette chaîne, faciliter la corrélation au sein d'un sous-secteur, et donner des conseils sur les mesures à prendre. L'apprentissage intersectoriel est une fonction transversale.

Tout ce qui précède doit se faire de manière durable et inclusive, ce qui signifie que les PAFA ne devraient pas concurrencer la sécurité alimentaire locale, ne devraient pas avoir un impact négatif sur l'environnement naturel ni sur le changement climatique et devraient, à tout moment, s'abstenir de discrimination envers les groupes vulnérables, notamment les femmes, les minorités ethniques et les jeunes.

Formation dans le domaine du PAAFA

Pour appuyer le développement du PAAFA, AFIM a conçu une trousse à outils et un manuel de formation. La trousse à outils énonce les conditions du programme pour le démarrage d'un PAFA de pays. Elle décrit les composantes du programme, les rôles et les responsabilités des différents acteurs au sein d'une chaîne d'approvisionnement, de même que les interventions éventuelles, afin de pouvoir faciliter la participation des acheteurs et des petits exploitants. Cette trousse à outils est destinée aux bureaux pays du PNUD désireux de travailler avec leurs gouvernements partenaires et d'autres agences de développement qui souhaitent mettre en place un PAFA national pour les petits exploitants et les PME. L'outil fournit un cadre destiné à faciliter la corrélation entre les utilisateurs (les BP du PNUD et leurs gouvernements partenaires), les partenaires (entreprises pilotes) et les bénéficiaires (petits exploitants et PME).

Ce manuel de formation complémentaire servira lors de la présentation du PAFA et de ses principaux éléments et concepts au personnel concerné des bureaux pays du PNUD, aux ministères et organismes gouvernementaux concernés, aux entreprises pilotes et aux agents d'exécution potentiels.

Les objectifs de la formation consistent à:

- Présenter le PAAFA aux participants, y compris:
  - La logique et les objectifs d'un PAFA;
  - Les avantages d'un PAFA pour les différentes parties prenantes;
  - Les principaux concepts qui sous-tendent un PAFA;
  - Les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes;
  - La mise en œuvre d'un PAFA en six phases.
- Convenir d'un plan d'action pour l'élaboration d'un PAFA dans le pays.

Les objectifs de ce manuel de formation consistent à:

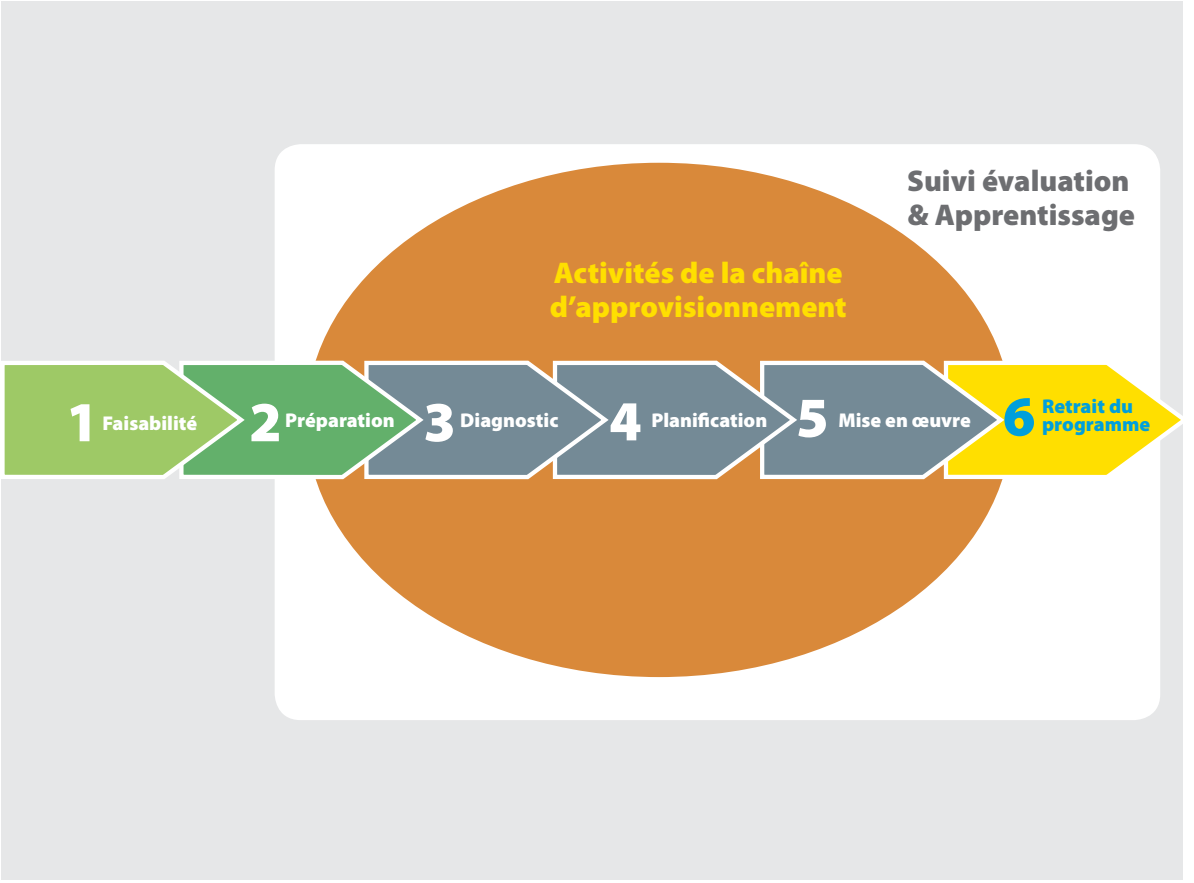
- Donner aux formateurs des exemples concrets d'activités d'apprentissage et un programme de formation;
- Concevoir et animer des ateliers fondés sur l'apprentissage interactif et par l'expérience dans les domaines de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un Programme d'aide aux fournisseurs agricoles;
- Exposer les formateurs à une diversité de méthodes d'apprentissage afin d'échanger l'expertise adéquate en la matière; et
- Rendre agréable, dans toute la mesure du possible, le processus d'apprentissage et de partage des connaissances.

Que trouve-t-on dans le manuel de formation?

Le manuel contient une série d'activités d'apprentissage, qui aident les apprenants à procéder à des échanges, à réfléchir sur leurs expériences et à acquérir les connaissances, les compétences et les attitudes requises pour élaborer et mettre en œuvre un PAFA. Le formateur peut choisir les activités d'apprentissage qui sont les plus appropriées pour son public cible. Les activités ont été conçues de manière à pouvoir être facilement adaptées au contexte local. Le manuel comprend également un exemple de projet de programme de formation. Ce qui donnera une idée de la façon dont les sujets d'étude peuvent être structurés au sein d'un cours de formation standard d'une semaine. Il vous est fortement recommandé d'organiser des visites d'étude et des excursions au niveau local dans des entreprises pilotes et / ou chez de petits exploitants et d'autres parties prenantes. Ces rencontres de la vie réelle ainsi que les échanges d'expérience et de points de vue avec d'importantes parties prenantes du PAFA peuvent aider l'apprenant à visualiser le matériel d'apprentissage dans son contexte. A l'issue de la visite d'étude, une séance de compte-rendu portant sur les leçons apprises devra être organisée afin d'assurer la corrélation entre les différentes expériences d'apprentissage et le matériel d'apprentissage.

Le manuel de formation se conforme à la structure de la trousse à outils du PAFA. Pour chaque phase, il propose un certain nombre d'activités d'apprentissage.

Fig. 1. Phases du programme



À qui s'adresse cette formation?

La formation s'adresse au personnel des Bureaux pays du PNUD, au personnel des ministères et départements concernés qui participeront au programme. On pourra utiliser des parties du matériel de formation pour présenter le programme aux principaux partenaires, tels que les acheteurs et les ONG. En raison de son caractère participatif, la formation cible des groupes de 20 à 25 participants.

La méthode d'apprentissage

Les Séances de formation intègrent une approche spécifique, qui est participative, centrée sur l'apprenant et conçue pour une utilisation souple et adaptable à des contextes spécifiques. Les activités d'apprentissage ne sont pas uniquement des descriptions théoriques de connaissances sur des programmes d'aide aux fournisseurs, mais elles stimulent la participation active et encouragent les stagiaires et les formateurs à faire usage de leurs expériences et réflexions dans le développement des connaissances, des aptitudes et des attitudes (compétences) requises.

Le Formateur également appelé l'animateur

L'animateur de la formation devra être un formateur expérimenté doté des compétences et connaissances en la matière suivantes:

- Faire preuve d'une bonne connaissance thématique d'ensemble du PAAFA;
- Être doté de bonnes compétences dans le domaine de la facilitation et savoir ce qu'implique la formation des adultes;
- Respecter la diversité en tant que valeur fondamentale du processus de formation;
- Instaurer la confiance au sein de la communauté des participants;
- Être ouvert aux commentaires et les considérer comme une précieuse occasion pour apprendre;
- Être capable d'adapter la formation en fonction des besoins;
- Être capable d'appliquer les principes de l'éducation des adultes, de l'apprentissage par l'expérience;
- Avoir une bonne connaissance des concepts de base de la formation.

Structure d'une activité d'apprentissage

Les activités d'apprentissage que vous trouverez dans le présent manuel de formation sont structurées en fonction des fiches de séance comme suit:

- Titre de l'activité d'apprentissage;
- Contenu du module, sujet de l'apprentissage;
- Objectif de l'activité d'apprentissage;
- Méthodologie et processus d'apprentissage;
- Conseils pour la formation;
- Matériel didactique et présentations;
- Durée.

Liste du matériel requis

- Tableau à feuillets mobiles
- Fiches de couleur (1/3 A4)
- Ruban cache-adhésif
- Support pour tableau à feuillets
- Marqueurs de couleur (3 couleurs)
- Tableau blanc
- Projecteur PowerPoint
- Écran de projection

© IFAD

Ci-après un exemple de programme de formation au PAAFA. La formation consiste en 13 séances nécessitant 3 jours. Un programme alternatif d'une journée est également proposé. Le manuel de formation est appuyé par une présentation PowerPoint.

Introduction

Séance 1. Introduction: attentes, objectifs des participants,

Série A. Programme d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness

Séance 2. Un programme d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness

Séance 3. Principaux facteurs de réussite

Séance 4 . Qu'entend-on par ..... World Café

Série B. Rôles et responsabilités des parties prenantes

Séance 5. Rôles et responsabilités des parties prenantes dans un PAFA

Série C. Les phases d'un PAFA

Séance 6. Faisabilité : présélection des sous-secteurs

Séance 7A. Diagnostic de la chaîne d'approvisionnement

Séance 7B. Analyse de la chaîne d'un point de vue sexospécifique

Séance 8. Planification de la chaîne d'approvisionnement

Séance 9. Mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement

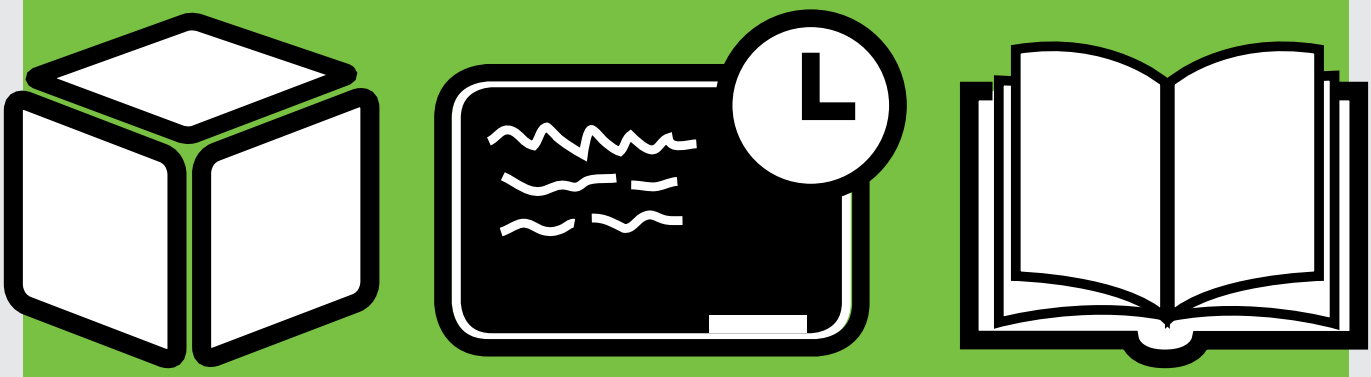
Séance 10. Arrêt progressif

Séance 11. Suivi, évaluation et apprentissage

Série D. Plans d'action / voie à suivre

Séance 12. Vers une feuille de route du PAFA

Séance 13. Financement d'un PAFA



Séances de Formation

Séance 1
Introduction: attentes, objectifs des participants

Contenu de la séance

Cette première séance est importante pour créer une atmosphère propice pour les participants. Ils devraient prendre une part active et partager les expériences et les idées.

Objectif

- Les participants ont la possibilité de formuler leurs attentes
- Les participants connaissent les objectifs de la formation
- Les participants apprennent à se connaître

Méthodologie et processus d'apprentissage

- L'animateur accueille les participants
- Si possible, l'ouverture officielle peut être faite par le Directeur du BP du PNUD, afin d'offrir aux participants une motivation supplémentaire
- L'animateur demande aux participants de prendre deux minutes pour discuter avec leur voisin :
  - Du rôle qu'ils devraient jouer dans un programme d'aide aux fournisseurs de l'agro-business (en fonction de leur compréhension (peut-être limitée) de ce qu'est un PAFA)
  - De ce qu'ils attendent de la formation
- Après deux minutes un tour de présentation sera effectué. On donnera aux participants la possibilité de se présenter (une minute par personne), en indiquant:
  - Leur nom
  - Leur organisation et leur situation
  - Le rôle qu'ils entendent jouer au sein d'un PAFA
  - Ce qu'ils attendent de la formation
- Une fois que tous les participants et l'animateur se sont présentés, ce dernier donne les objectifs et le programme préliminaire de la formation
- L'animateur demande aux participants si les objectifs et la formation entrent dans le cadre de leurs attentes

Conseils pour la formation

- L'animateur doit veiller à ce que les participants ne se lancent pas dans de longs monologues

Matériel didactique

- PPT 1

Durée

- 45 minutes (selon le nombre de participants)

Série A

Programme d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness

Séance 2

Un programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness

Séance 3

Principaux facteurs de réussite

Séance 4

Qu'entend-on par ..... World Café

Séance 2
Un Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness

Contenu du module

Le Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness vise à développer des chaînes d'approvisionnement inclusives, qui relient les petits exploitants fournisseurs aux acheteurs. Une chaîne d'approvisionnement peut faire appel à de nombreux intervenants, des opérateurs de la chaîne à ceux qui la soutiennent (prestataires de services) et se situe dans un contexte plus large (politique, économique, agro-écologique, etc.). Il importe que les participants comprennent bien ce qu'implique un PAFA, pourquoi il est important et quels sont les principaux facteurs de réussite. Au cours de cette séance, les participants sont d'abord invités à partager l'idée qu'ils se font des chaînes d'approvisionnement de l'agrobusiness et sur cette base, comment ils comprennent un programme d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness. Les thèmes de cette séance sont les suivants:

- Chaînes d'approvisionnement de l'agrobusiness
- Programme d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness
- Justificatif d'un PAFA
- Objectifs d'un PAFA
- Principales fonctions du PAFA

Objectifs

À l'issue de la séance, les participants pourront expliquer ce qu'implique un PAFA et quels sont ses objectifs.

Méthodologie et processus d'apprentissage

Séance plénière de réflexion et présentation du PPT

- L'animateur demande aux participants d'écrire sur des cartes 3 mots (un par carte) qu'ils associent à la chaîne d'approvisionnement de l'agrobusiness (max. 2 minutes).
- Il demande aux participants (à tour de rôle) d'accrocher leurs cartes au mur.
- Une fois que toutes les cartes sont accrochées:

Option 1

- L'animateur demande aux participants de regrouper les cartes selon leur propre critère / logique.
- Une fois que les participants ont fini, il demande à un participant de présenter le résultat.

Option 2 (au cas où il y aurait plus de 30 participants)

- L'animateur montre les cartes accrochées au mur.
- Lors de la présentation, il peut essayer de regrouper les mots, par exemple, en fonction de l'une des catégories suivantes :
  - Activités de la chaîne
  - Intervenants (acteurs opérateurs, facilitateurs de la chaîne,)
  - Contexte
  - Objectifs
  - Autre

Suite (pour les options 1 et 2)

- En plénière, l'animateur résume les résultats et permet une courte discussion.
- Il demande aux participants comment ils perçoivent un programme d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness.
- Il inscrit les mots-clés sur un tableau blanc ou un tableau à feuillets mobiles.
- Il présente le PPT 2 et explique :
  - Le justificatif du PAAFA
  - Les objectifs du PAAFA
  - Permet de poser des questions et d'avoir des discussions

Conseils pour la formation

- L'option 1 peut être assez confuse si le groupe est relativement grand, mais elle est plus participative et dynamique. Il s'agit d'une bonne occasion pour créer une ambiance active en vue de la formation.
- Si le nombre des participants est trop élevé (plus de 30 par exemple), on donnera la préférence à l'option 2.

Matériel didactique

- PPT 2
- Cartes, tableau à feuillets mobiles, marqueurs, ruban adhésif, tableau blanc

Durée:

- 1 heure 30

Séance 3
Principaux facteurs de succès

Contenu du module

Sur la base des enseignements tirés du programme d'aide aux fournisseurs (PAF) déjà en vigueur en Amérique latine, un certain nombre de principaux facteurs de réussite ont été identifiés. Il importe de se pencher sur ces facteurs car ils doivent être mis en place pour assurer le succès du PAF. Il se pourrait que certains facteurs ne soient pas en place, mais qu'ils pourraient être influencés par les parties prenantes au PAF.

Objectifs

Les participants connaissent les principaux facteurs de réussite requis pour assurer le succès d'un PAFA.

Méthodologie et processus d'apprentissage

- L'animateur présente les facteurs de réussite (PPT 3) et demande aux participants s'ils peuvent penser à d'autres facteurs à mettre en place pour assurer le succès d'un PAFA.
- Il distribue des exemplaires de l'étude de cas du sous-secteur du soja au Kenya et demande aux participants d'en prendre connaissance (2 pages).
- Il demande aux participants d'examiner en sous-groupes de 6 personnes si les facteurs de réussite sont (en utilisant le tableau ci-dessous) :
  - En place
  - Pas en place, mais pourraient être réalisés par le PAFA
  - Pas en place et n'ont pas de chance d'être créés
- Il demande aux groupes de présenter leurs tableaux en plénière.
- Il prevoit du temps pour les questions et les discussions.

Matériel didactique

- PPT 3, un nombre suffisant d'exemplaires de l'étude de cas, un tableau à feuillets mobiles, des marqueurs, du ruban adhésif.

Conseils pour la formation

- Au cas où l'un ou plusieurs principaux facteurs de réussite ne sont pas en place, l'animateur pourrait demander aux participants quelles sont, à leur avis, les conséquences pour le PAFA, si et comment ces facteurs pourraient être influencés.

Durée:

- 1 heure 30

Principaux facteurs de succès	En place	Pas entièrement en place	
		Susceptibles d'être réalisés via le PAFA	Pas de chance d'être créés
Le PAFA devra être conforme aux politiques nationales et régionales			
Disponibilité des marchés sous la forme d'acheteurs engagés			
Disponibilité de fournisseurs potentiels et engagés			
Collaboration avec et intégration de projets et/ou d'autres prestataires de service			
Un système d'information d'appui et mis en œuvre			
Disponibilité de consultants qualifiés pour appuyer les projets de la chaîne d'approvisionnement			
Implication du secteur financier en vue de concevoir des produits financiers appropriés			
Fonds publics pour financer le programme			
Rentabilité et marge de profit au sein de la chaîne d'approvisionnement			
Autre…			

- Demander aux groupes de présenter leurs tableaux en plénière.
- Prévoir du temps pour les questions et les discussions.

Étude de cas 1:
La chaîne d'approvisionnement en soja au Kenya

Contexte agricole actuel

L'agriculture joue un rôle important dans l'économie nationale du Kenya. Sa contribution directe au PIB du Kenya est de 26% puis indirecte de 25%. 65% des exportations du Kenya se composent de produits agricoles et la population rurale qui tire ses revenus (informels) de l'agriculture peut atteindre 70%. Le secteur est principalement géré par de petits exploitants agricoles pour des superficies de 0,2 à 3 ha. Ensemble, ils produisent 75% de toute la production agricole et 70% de la production commercialisée. Les petits agriculteurs produisent plus de 70% du maïs, 65% du café, 50% du thé, 80 % du lait, 85% du poisson et 70% de la viande de bœuf et des produits dérivés. Un rôle important est joué par les coopératives qui assurent le lien entre les agriculteurs et les marchés.

En 2003, le nouveau gouvernement a adopté la Stratégie de relance économique (SRE) en vue de la création de richesses et d'emplois: une nouvelle stratégie et des politiques qui ont abandonné la politique de lutte contre la pauvreté et adopté la relance économique. La SRE a été suivie en 2007 de la Vision 2030. Celle-ci s'est traduite par la Stratégie de développement du secteur agricole (SDSA). En plus d'assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle de tous les Kenyans, la stratégie vise à générer des revenus plus élevés ainsi que des emplois, en particulier dans les zones rurales. L'agriculture devra être l'un des principaux moteurs de la croissance économique. La SDSA décrit toutes les mesures gouvernementales prévues dans le secteur agricole, y compris les petits exploitants agricoles. La stratégie actuellement en vigueur pour relever le secteur agricole au Kenya consiste à considérer l'agriculture comme une entreprise. Le rôle du gouvernement et des organismes gouvernementaux consiste à fournir des services de vulgarisation, à investir dans les intrants et la formation de groupes. Ils élaborent en outre des politiques et des stratégies pour les produits de consommation et investissent dans la recherche. Toutefois, leur capacité est limitée et n'est pas toujours efficace. Aussi, les acheteurs ne s'engagent pas toujours à soutenir la mise en œuvre par le gouvernement sur le terrain.

Caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement en soja

La production de soja au Kenya reste faible. On en trouve essentiellement dans la région occidentale du Kenya, dans les zones arides et semi-arides. La production actuelle s'élève à environ 2 000 t par an, alors que la demande de soja est d'environ 150 000. Le soja est produit par de petits exploitants agricoles (env. 5 000), en majorité des femmes, qui cultivent aussi du maïs. L'association existante des producteurs de soja (Nigouri) n'est pas très performante et les agriculteurs sont donc, en général, peu organisés. Les agriculteurs vendent à des agents qui revendent à leur tour aux utilisateurs. Le soja est utilisé pour la production d'huile comestible (10%), la production alimentaire (Promasidor, Say Afric, Farmer's Choice, Proctor and Allan, Delemere, Alpa Fine Food, Heritage Foods et Intsa products) et le reste est principalement utilisé par des sociétés meunières qui produisent de la nourriture pour le bétail et la volaille (exemple Unga Feeds, MCK RSS, Sigma RSS Feeds, Unifeed et Lakefeeds) (ONUDI, 2010). La production globale augmente lentement, mais la demande augmente beaucoup plus vite, notamment pour l'alimentation des animaux. L'industrie de l'alimentation animale s'appuie aujourd'hui fortement sur des ingrédients importés (soja et sorgho).

Contraintes des chaînes d'approvisionnement en soja

Les agriculteurs kenyans ne produisent pas de soja à une grande échelle. Malgré tout, dans certaines régions, ce pourrait être une bonne culture de rente. La faible production est due à plusieurs raisons :

- Le soja n'est pas une culture vivrière et est considéré, par de nombreux agriculteurs, comme moins important que le maïs.
- Il y a une pénurie de bons intrants pour la production de soja. À l'exception de certains organismes de recherche qui étudient la fourniture des semences, il n'y a pas de semences de grande qualité, sans parler des semences hybrides. Les acheteurs ne fournissent pas de semences parce qu'ils ont eu de mauvaises expériences avec les agriculteurs qui ne vendent pas leurs cultures après la récolte (vente parallèle). De plus, les inoculums et les engrais ne sont pas fournis.
- Les producteurs de soja sont à peine soutenus par le secteur public, comme par exemple dans les domaines de la vulgarisation, de l'accès aux intrants ou des investissements dans l'infrastructure. Toutefois, le ministère de l'Agriculture est en train de mettre au point une stratégie pour la production et la commercialisation du soja qui est presque achevée.
- Les bonnes pratiques agricoles ne sont pas très répandues, d'où une productivité qui n'est que de 400 kg/ha (alors qu'elle est de 800 kg/ha en Ouganda et de 1200 kg/ha en Inde).
- Les coûts de production actuels pour les agriculteurs sont estimés à 35 KES/kg, alors que le prix de vente est de 45 KES/kg.
- Les prix de vente (et donc les marges) sont faibles parce que les agriculteurs kenyans sont en concurrence avec le soja importé (70 KES/kg).
- La faiblesse des prix de vente rend les autres cultures agricoles plus intéressantes pour les agriculteurs, en particulier parce que la productivité du soja est très faible au Kenya.
- Les agriculteurs opèrent à petite échelle et ne sont pas organisés en groupes.
- Les services post-récolte existent à peine.
- Les agriculteurs souffrent du manque de crédits.
- La coordination de la chaîne de valeur est très faible et il existe peu de liens verticaux au sein de la chaîne.
- Le secteur du soja fait face à la concurrence des huiles comestibles et des tourteaux importés, bon marché.

De nombreux projets ont été mis en place au fil des ans pour améliorer la production (par exemple le projet Afrique N2 axé sur l'approvisionnement en semences, financé par la Fondation Bill et Melinda Gates). La plupart de ces projets ont échoué en raison de l'absence de coordination et d'une stratégie sectorielle globale au sein de laquelle toutes les parties prenantes participent. La situation est différente en Ouganda, où les agriculteurs bénéficient effectivement du soutien du secteur public et où la production de groupe est en train de décoller.

Possibilités offertes par les chaînes d'approvisionnement en soja

Les fournisseurs kényans disposent, d'autre part, de bonnes occasions pour accroître la production:

- Le soja est une bonne culture de rotation pour le maïs. En outre, depuis l'apparition de virus dans le maïs, il peut constituer une bonne alternative.
- Le soja pousse bien durant la petite saison des pluies.
- Les produits à base de soja (alimentation humaine et animale) sont de plus en plus demandés.
- Les industries souhaitent remplacer les produits à base de soja importés par des ingrédients locaux.
- Il existe des possibilités d'accroître la productivité grâce à des pratiques de production améliorées et à l'utilisation de variétés à haut rendement et à double utilisation.
- Il existe des capacités de recherche: Institut kenyan de recherche agricole (KARI), Institut de recherche et de développement industriels, Institut international d'agriculture tropicale, Institut de biologie et de fertilité des sols tropicaux.

L'ONUDI met actuellement en œuvre un programme sur le soja dans l'Ouest du Kenya, qui vise à améliorer la productivité du soja. Il a déjà créé 3 micro-usines pour le traitement et est en train de mettre au point la 2ème phase du programme sur le soja. La première phase a été financée par le Japon et était axée sur la sécurité alimentaire. Dans le cadre de ce programme, le soja a été vendu à la Croix-Rouge. À partir de l'année prochaine (2ème phase), il prévoit de travailler avec des fournisseurs d'intrants (MEA ltd pour les inoculants et SeedCo pour les semences). Il fournira une assistance technique (sur les BPA), et apportera son aide pour les technologies de groupage et de post-récolte, la transformation (petites usines de transformation), la formation de groupes et le financement. Ce programme devrait avoir une vocation régionale. En outre, le Programme de production laitière de l'Afrique de l'Est (PPLAE), en collaboration avec SNV, a intérêt à assurer la liaison entre les agriculteurs et l'industrie de l'alimentation animalière afin de fournir des intrants de bonne qualité pour l'industrie laitière (voir également la section sur les produits laitiers). SNV mène actuellement une étude sur le fourrage en vue d'explorer les possibilités.

Le soja a des débouchés de plus en plus grands. La demande vient à la fois de l'industrie meunière et de l'alimentation animale (exemple Unga Mills, Farmers Choice) ainsi que de l'industrie des huiles comestibles (alimentation humaine). BIDCO est un grand fabricant d'huile. Il a besoin d'au moins 100 t de soja riche en protéines, par jour, pour produire de l'huile comestible. Le volume total de sa capacité actuelle est d'environ 15 000 T (il a besoin de près de 30 000 ha et de 30 000 agriculteurs), mais si les disponibilités sont plus grandes, BIDCO augmentera sa capacité. Il essaie de s'approvisionner localement en soja. À cet égard, il offre une formation en vulgarisation, des parcelles de démonstration et un accès au financement par des banques locales. Il ne veut pas (plus) intervenir dans l'approvisionnement en semences en raison de risques de ventes parallèles. La planification prévue pour 2012 consistait à trouver 6 000 T de soja par le biais de l'Association des agriculteurs du Kenya (KeSoFA), mais seules 200 T ont été livrées, notamment en raison du manque de semences et de soutien aux bonnes pratiques agricoles, à l'organisation, à la sensibilisation, au financement, à l'infrastructure et à une politique sectorielle claire.

Séance 4
Quels avantages pour..... World Café

Source: http://www.theworldcafe.com.

Contenu de la séance

AFIM PNUD a pour mission essentielle d'amener le secteur privé, à œuvrer pour la réduction de la pauvreté et pour l'accélération des progrès en vue de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), grâce à l'appui à une croissance économique en faveur des pauvres et au développement des marchés inclusifs (DMI), dans l'ensemble de l'Afrique sub-saharienne. Le DMI met l'accent sur le développement des marchés du secteur privé afin de les rendre plus inclusifs et bénéfiques pour les groupes à faible revenu comme les producteurs, les consommateurs et les employés. Plus précisément, l'initiative DMI d'AFIM vise à autonomiser les petites entreprises, les producteurs et les distributeurs de manière à ce qu'ils participent et bénéficient des marchés potentiels existants au sein desquels ils exercent leurs activités.

Dans le cadre de son mandat, AFIM PNUD a mis au point le Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness (PAAFA), dans le but d'appuyer les Bureaux pays du PNUD (BP) en Afrique subsaharienne et leurs partenaires gouvernementaux respectifs, afin de concevoir et de créer des PAFA nationaux. Il est important que les participants aient une idée claire des bénéfices que peuvent tirer les différentes parties prenantes.

Objectif

À l'issue de cette séance, les participants sont en mesure d'expliquer quels sont les avantages d'un PAFA pour chacune de ses principales parties prenantes.

World Café

L'animateur demande aux participants de mentionner les principales catégories de parties prenantes dans une chaîne d'approvisionnement agroalimentaire. Il existe, en gros, 4 catégories d'acteurs dans la chaine d'approvisionnement, 2 organisations-clé et une organisation de mise en œuvre:

- Les petits fournisseurs (producteurs)
- Les PME
- Les acheteurs
- Les prestataires de services
- Le gouvernement
- Le BP du PNUD
- Le partenaire d'exécution

Les participants seront répartis sur 4 tables différentes (6-7 personnes), chacune dirigée par un animateur de table à choisir pour chaque table. Chacune se concentrera sur une question précise:

Table 1: Quelles sont les principales contraintes/opportunités auxquelles les petits producteurs sont confrontés lors de l'accès aux marchés? Quels sont les avantages éventuels d'un PAFA pour les petits exploitants fournisseurs?

Table 2: Quelles sont les principales contraintes/opportunités auxquelles les PME sont confrontées lors de l'accès aux marchés? Quels sont les avantages éventuels d'un PAFA pour les PME?

Table 3: Quelles sont les principales contraintes/opportunités auxquelles les acheteurs sont confrontés pour s'approvisionner localement? Quels sont les avantages éventuels d'un PAFA pour les acheteurs?

Table 4: Quels sont les avantages éventuels d'un PAFA pour les gouvernements?

- Recouvrir les tables avec des feuillets mobiles ou du papier brun. Les participants doivent être constamment encouragés à prendre des notes, à griffonner ou à créer des diagrammes directement sur la table. Le responsable de la table devra, notamment, être chargé d'assurer le suivi des idées importantes.
- Demander aux participants de se concentrer sur les points essentiels qui se rapportent aux questions et de faire régulièrement part de leurs propres pensées et idées. Ils devraient aussi écouter activement pour déceler des corrélations, des schémas intéressants ou de nouvelles questions.
- Chaque tour de table devra durer environ 15 minutes. Tous les participants, à l'exception du responsable devront se déplacer vers la table voisine.
- Le responsable donne un aperçu de la discussion précédente au groupe suivant et les oriente vers des processus de réflexion complémentaires afin d'éviter les répétitions.
- Tous les participants n'ont pas besoin de passer du temps à chaque table, car après quelques tours (généralement 2 ou 3, en fonction du temps alloué) la séance se termine par un compte-rendu.
- Le responsable de chaque table présente une synthèse ainsi que les principaux points de réflexion à l'ensemble du groupe des participants, soit à cette même table, ou de retour en séance plénière, selon ce qui convient le mieux en fonction de la disposition et de la taille de la salle.

- Donner aux autres participants du temps pour qu'ils puissent ajouter des points intéressants ou d'autres leçons apprises, à l'issue du compte-rendu effectué par les responsables de table.
- Présentation et discussion en plénière.
- Présentation du PowerPoint.

Conseils pour la formation

- Cette séance peut être considérée comme la suite logique de la séance 2, mais peut aussi être considérée comme une séance autonome.
- Lors de la séance plénière, l'animateur peut demander quels sont les autres approches / mécanismes d'intervention que les participants connaissent qui peuvent appuyer le développement économique des petits exploitants agricoles ? (parmi les réponses possibles figurent: le développement économique local (DEL), le développement de la chaîne de valeur en faveur des pauvres, les marchés pour les pauvres, des projets de développement sous-sectoriels, etc.).
- Quels sont les avantages / inconvénients d'un programme d'aide aux fournisseurs par rapport aux autres approches ?

Matériel didactique

- 4 tables et des chaises
- Tableaux à feuillets mobiles, marqueurs sur chaque table
- Ruban adhésif
- PPT 4

Durée :

- 1 heure 30

Série B

Rôles et responsabilités des parties prenantes

Séance 5

Rôles et responsabilités des parties prenantes au sein d'un PAFA

B

Séance 5.
Rôles et responsabilités des parties prenantes au sein d'un PAFA

Contenu de la séance

L'importance d'un projet de chaîne d'approvisionnement/ sous-sectoriel réside dans les relations triangulaires et les interactions entre les fournisseurs (agriculteurs/ fournisseurs des PME), les entreprises pilotes et les prestataires de services (y compris les organismes publics et l'appui aux ONG/OI). Ces relations sont fondées sur les principes d'égalité, mais le point de départ d'un PAF est une approche axée sur la production, basée sur la demande de produits agricoles par les acheteurs. En d'autres termes, il faudrait tout d'abord qu'une entreprise pilote s'engage à fond. Durant cette séance, les participants se penchent sur les rôles et responsabilités des principales parties prenantes, à savoir :

- Les petits fournisseurs (producteurs) et les PME
- Les acheteurs
- Les prestataires de services
- Le partenaire d'exécution
- Le gouvernement
- Le BP du PNUD

Objectif

Les participants connaissent les parties prenantes à un PAFA et comprennent leurs rôles et responsabilités.

Méthodologie et processus d'apprentissage

- L'animateur explique qui sont les principaux acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un PAFA.
- Les participants sont répartis en groupes de 6.
- Chaque groupe reçoit un jeu de cartes assorties de rôles.
- Chaque groupe est invité à attribuer chacune des cartes (fonction) à l'une des parties prenantes.
- Une fois la distribution des cartes achevée, les participants sont invités à ajouter des rôles et à les écrire sur des cartes vierges.
- Si les rôles ne sont pas clairs, demander aux groupes de les examiner et de les clarifier.
- L'animateur présente le PPT 5 en plénière et demande aux participants de faire des commentaires (au cas où ils seraient arrivés à d'autres conclusions).

Conseils pour la formation

- Le partenaire d'exécution, l'intermédiaire ou l'animateur de la chaîne d'approvisionnement jouent un rôle très important dans la mise en œuvre du programme. Au cours de la séance suivante, le rôle de l'intermédiaire sera examiné.
- Les discussions de groupe pourront se poursuivre pendant environ 45 minutes. Chacun des groupes n'est pas tenu de discuter de chaque carte (le temps est probablement trop court).

Matériel didactique

- Séries de cartes correspondant au nombre de groupes. Ces cartes doivent être imprimées et découpées avant la formation.
- Marqueurs
- PPT 5

Durée:

- 1 heure 30

Organisation / Formation de groupes	Amélioration des méthodes de production (BPA)
Fourniture de produits de qualité	Prise d'engagements et respect des obligations du contrat
Communication et échange constant d'informations avec les acheteurs à propos de la production	Investissement de temps et d'argent pour améliorer les affaires et l'approvisionnement
Prise d'engagements vis-à-vis du PAFA à moyen et à long terme	Garantie des marchés grâce à l'établissement de contrats d'achat justes et durables
Communication avec les fournisseurs au sujet des exigences de qualité, du volume, des délais de livraison, etc.	Fourniture de renseignements sur le marché
Formation continue sur les bonnes pratiques agricoles (BPA)	Aide à l'accès à des intrants et à une logistique de qualité
Paiement en temps opportun	Appui à l'accès au financement (préfinancement, financements commerciaux, investissement de capitaux dans le matériel)
Mise au point de systèmes de programme, y compris des systèmes d'information	Suivi de la mise en œuvre des projets de la chaîne d'approvisionnement
Veiller à ce que les accords contractuels soient justes et que les intérêts des fournisseurs soient protégés	Suivi et évaluation d'ensemble
Établissement de rapport	Création d'une base d'assistants techniques de consultants et de partenaires de programme engagés
Garantie de la protection de l'environnement	Formation

Alignement du PAFA du pays sur les ambitions et les programmes nationaux et régionaux	Participation et engagements des acheteurs
Attirer le financement des donateurs	Soutien des ONG partenaires et des prestataires de services du secteur privé local existants à l'agriculture
Participation des organismes financiers, y compris des banques commerciales	Suivi des progrès et intégration de l'apprentissage
Fourniture de services (améliorés)	Fourniture de conseils dans le domaine des BPA
Fourniture d'intrants agricoles de qualité	Standardisation
Certification	Financement
Formation de groupes	Renforcement organisationnel
Participation à des discussions	Fourniture de données
Accès aux personnes qualifiées et aux autres organisations (semi) publiques et privées pour un appui	Recherche d'options financières (budget propre / négociation avec d'autres)
Investissement dans des biens publics (infrastructure, eau, électricité, etc.)	Amélioration et mise en œuvre des politiques et des services publics
Création d'un environnement propice au développement de l'approvisionnement dans le domaine de l'agrobusiness	

Série C

Phases d'un PAFA

Séance 6
Faisabilité: présélection des sous-secteurs

Séance 7
A. Diagnostic de la chaîne d'approvisionnement

B. Analyse de la chaîne selon une perspective sexospécifique

Séance 8
Planification de la chaîne d'approvisionnement

Séance 9
Mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement

Séance 10
Retrait progressif

Séance 11
Suivi, évaluation et apprentissage

Séance 6
Faisabilité et préparation du programme

Contenu du module, thème de l'apprentissage

Lorsqu'il existe un véritable intérêt pour le PAFA dans un pays, l'étape suivante consiste à identifier et à sélectionner les sous-secteurs des produits de base. Le principe qui sous-tend le PAF c'est de contribuer à la réduction de la pauvreté. Il s'agit donc du critère de sélection le plus important.

Le processus de sélection commence par une analyse et une étude préliminaires destinées à déterminer les chaînes de valeur agricoles qui offrent les meilleures perspectives pour la réduction de la pauvreté. Cet examen rapide devra porter sur les éléments suivants:

1. La contribution du sous-secteur aux revenus;
2. Le nombre de personnes et de sociétés qui participent à la production, à la transformation et à la commercialisation;
3. Le potentiel du marché intérieur (l'intérêt des acheteurs / des entreprises pilotes);
4. Sa pertinence pour la sécurité alimentaire;
5. Le nombre et le nom des entreprises pilotes susceptibles d'être intéressées;
6. L'avantage comparatif du secteur;
7. Une analyse des affaires en général et de l'environnement politique pour cette chaîne en particulier.

Au cours de cette séance, les participants sont invités à évaluer la pertinence d'un PAFA pour des sous-secteurs particuliers (proposés par les participants eux-mêmes). La séance se termine par un exposé sur la préparation du programme.

Objectif

Les participants connaissent les critères pour la sélection des chaînes d'approvisionnement appropriées pour un PAFA et sont en mesure d'appliquer les critères. Les participants sont également conscients de toutes les étapes de la préparation d'un PAFA.

Méthodologie et processus d'apprentissage

- L'animateur demande aux participants d'énumérer les critères de sélection d'un secteur agricole (en groupes de 6).
- Décrire ces critères : quoi, comment et pourquoi?
- Classer les critères : indiquer les critères les plus importants.
- Désigner 4 secteurs à fort potentiel pour l'élaboration d'un PAFA.
- Demander aux groupes de proposer une conclusion sur la pertinence des chaînes de valeur respectives.
- Une brève discussion en plénière sur la pertinence : l'animateur demande aux participants pourquoi ils pensent qu'un secteur spécifique convient ou non (en soulignant les principales raisons).

- Demander aux participants s'il existe d'autres critères pouvant être utilisés pour le choix des sous-secteurs.
- Procéder à un rapide tour de table en plénière.
- En plénière : demander aux participants si les critères énoncés dans le PPT recoupent les leurs. Le produit de base est-il toujours valable?
- Clore la séance par une brève présentation sur la préparation du programme.

Conseils pour la formation

L'animateur peut se reporter au chapitre 4 de la trousse à outils. Il y a des outils auxquels il pourrait se référer au cours du processus de sélection, dont notamment :

- Des éléments pour un examen rapide
- Des facteurs qui indiquent l'importance d'un marché en faveur des pauvres
- Des critères d'évaluation favorables aux pauvres (ONUDI)
- Des critères liés à la croissance économique
- Les critères liés à l'environnement

Matériel didactique

- Tableaux à feuillets mobiles, marqueurs, ruban adhésif
- Présentation PPT

Durée

- 1 heure

Poids %	Critères	Note pour chaque chaine de valeur (1 à 5)		
		chaine de valeur 1	chaine de valeur 2	chaine de valeur ...
Réduction de la pauvreté, X	Correspond à la stratégie de réduction de la pauvreté du pays			
	Potentiel pour la création d'emplois			
	Nombre de petits producteurs dans le sous-secteur			
	Investissements requis			
	Niveaux des barrières à l'entrée des transformateurs de produits agricoles pauvres			
	Situation géographique des producteurs			
	Sous-total (A)			
	Impact sur la pauvreté $\mu=(X \times A)/100$			

Potentiel de croissance économique, Y	Contribution au PNB-recettes d'exportation			
	Potentiel pour une demande locale/internationale			
	Perspectives de l'investissement publics et privé			
	Possibilités d' d'intégration des PME locales dans les marchés			
	Promotion des changements de stratégie			
	Possibilités d'accroissement			
	Sous-total (B)			
	Impact de la croissance économique α= (Y × B)/100			
Aspects pratiques, Z	Demande du marché			
	Importance des potentialités de la valeur ajoutée			
	Coûts de production par rapport aux concurrents			
	Ressources disponibles et nombre d'opérateurs			
	Disponibilité de matières premières et autres intrants			
	Sous-total (C)			
	Aspects pratiques β= (Z × C)/100			
	Total des notes (A+B+C)			
	Total des notes en fonction du poids (μ + α + β)			

Source: UNDP, 2010A

Séance 7
A. Diagnostic de la chaîne d'approvisionnement

Contenu de la séance

Une fois qu'un sous-secteur a été sélectionné, il est procédé à une analyse plus approfondie en vue d'identifier les contraintes et les possibilités de développement de l'offre locale faite à une entreprise pilote. Cette étape a pour objectif d'évaluer la chaîne d'approvisionnement de chacun des produits de base locaux identifiés, d'examiner les contraintes le long de cette chaîne de valeur et de voir quels sont les obstacles qui ont empêché les petits producteurs et les PME de se livrer à des activités commerciales et d'approvisionner des marchés à plus forte valeur ajoutée. Ici également, les besoins des entreprises pilotes sont pris en compte, afin d'identifier le déficit d'approvisionnement, aussi bien aux niveaux de la demande que de l'offre.

Le procédé pour l'établissement de la cartographie d'une chaîne comprend les étapes suivantes (Trousse de la Formation sur la Chaîne de Valeur de 2008) :

- Description des différentes fonctions et opérations techniques d'une chaîne : analyse fonctionnelle;
- Spécification des principaux acteurs de la chaîne et leurs relations : décrire les relations entre les acteurs (relations lâches ou étroites ? Relations à court ou à long terme ? Qui a la responsabilité de la prise de décision?);
- Dessin de la carte de la chaîne, en y incluant les données quantitatives disponibles;
- Analyse des goulots d'étranglement et des possibilités au sein de la chaîne en ce qui concerne les questions techniques, les questions organisationnelles ainsi que l'accès aux services.

Au cours de cet exercice, les participants sont invités à dessiner la carte d'une chaîne de valeur et à identifier les goulots d'étranglement et les possibilités en répondant aux 4 questions, sans trop entrer dans les détails.

Thème de l'apprentissage

Analyse de la chaîne d'approvisionnement.

Objectif

Les participants sont en mesure de participer aux diagnostics de la chaîne d'approvisionnement concernant des produits de base / des sous-secteurs sélectionnés et d'identifier les contraintes et les opportunités.

Méthodologie et processus d'apprentissage

Travail en groupe: diagnostic de la chaîne d'approvisionnement.

- L'animateur commence par une brève présentation des chaînes de valeur.
- Les participants sont invités à lire l'étude de cas 2: chaîne d'approvisionnement des produits laitiers au Nigeria et à établir un diagnostic de la chaîne de valeur, en répondant aux questions suivantes:
  1. Quelles sont les différentes fonctions et opérations techniques de la chaîne de valeur choisie ? (analyse fonctionnelle) (liste)
  2. Qui sont les principaux acteurs de la chaîne, quelles sont leurs relations ? (liste)
  3. Dessin de la carte de la chaîne
- Identification et analyse des goulots d'étranglement dans la chaîne en ce qui concerne les questions techniques, les questions organisationnelles ainsi que l'accès aux services.
- L'animateur demande à chaque groupe de présenter la carte de la chaîne de valeur qu'il a dressée ainsi que les contraintes et les opportunités identifiées.

Conseil pour la formation

- Les études de cas ne donnent pas toutes les informations : les groupes peuvent faire des suggestions liées aux fonctions et aux acteurs de la chaîne (pour rendre le cas un peu fictif).
- L'animateur peut également décider d'utiliser à la fois les études de cas 1 et 2 pour cet exercice.
- L'animateur peut décider de faire des présentations après une certaine étape ou d'achever les travaux de groupe d'abord, puis d'avoir des présentations et des discussions au cours de la plénière sur les résultats finaux.

Matériel didactique

- Tableaux à feuillets mobiles, marqueurs, cartes de couleur, ruban adhésif
- PPT 7A

Durée :

- 2 heures

Étude de cas 2 :

Chaîne d'approvisionnement des produits laitiers au Nigeria

Contexte agricole au Nigeria

Au cours des années soixante, le Nigeria était un grand exportateur de plusieurs produits agricoles (arachide, huile de palme, cacao, coton), mais en raison de l'accent mis sur le pétrole et de l'instabilité politique, les investissements dans l'agriculture ont diminué. En conséquence, le Nigeria est aujourd'hui l'un des plus gros importateurs de blé, de riz, de sucre et de poisson dans le monde. En dépit de cette situation et de l'importance relative de l'industrie pétrolière, le secteur agricole représente toujours près du tiers du PIB du Nigeria et reste donc une source importante de revenus pour de nombreux Nigérians. À ce jour, les principaux défis dans le domaine agricole sont l'importance de l'agriculture, la faiblesse des connaissances et capacités en matière de production et de commercialisation et les infrastructures peu développées. L'accès au financement est également un problème majeur. Les jeunes ne s'intéressent pas à l'agriculture et émigrent plutôt vers les zones urbaines.

En ce qui concerne la transformation, peu de structures sont désireuses de réinvestir dans la chaîne de valeur. Il en est également ainsi, essentiellement en raison du manque de financement et de la faiblesse des avantages comparatifs (à savoir coûts élevés et faible qualité) des produits locaux. L'éparpillement des chaînes de valeur et la faiblesse des liens de la chaîne de valeur entre les grandes sociétés, les industriels et les agriculteurs ne contribuent pas non plus au renforcement des chaînes de valeur. Enfin, le pays, en particulier dans les États du Nord, souffre toujours des tensions ethniques et religieuses qui entraînent une situation d'insécurité pour les entreprises ainsi que pour le personnel d'appui.

Le programme de transformation agricole

Depuis les élections de 2007, le pays a adopté une vision claire de la réforme qui inclut une diversification de l'économie, notamment du secteur agricole. Cette vision est largement connue sous le nom de Programme de transformation agricole (PTA) et vise à « parvenir à un Nigéria libéré de la faim grâce à un secteur agricole qui engendre l'augmentation des revenus, accélère la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, crée des emplois et transforme le Nigeria pour qu'il devienne un acteur de premier plan sur les marchés alimentaires mondiaux, afin d'accroître le bien-être de millions d'agriculteurs ». Le plus important pour le programme consiste à considérer l'agriculture, non pas comme un projet de développement, mais comme une entreprise. Ainsi donc, , il y a une grande synergie avec d'autres ministères, notamment le ministère du Commerce et le ministère des Finances, ainsi qu'avec la Banque centrale.

Les principaux secteurs du PTA sont les produits de base les plus importants comme le manioc, le riz et le sorgho, mais également l'horticulture, le bétail (y compris les produits laitiers) et l'aquaculture. D'importantes sommes provenant des fonds publics ont été décaissées et des financements supplémentaires sont attendus par le biais d'organismes comme la Banque mondiale et la Banque africaine de développement. Ces fonds sont, pour une large part, destinés aux infrastructures (irrigation, mécanisation, transformation, stockage, routes) autour de 6 zones industrielles déjà sélectionnées.

Le sous-secteur des produits laitiers

Depuis 1954, les restrictions aux importations ont été levées et la concurrence avec le lait en poudre importé a entravé le développement de cette industrie. Cette situation a changé en 1988 avec le Programme d'ajustement structurel qui a soutenu les industries locales face aux produits importés. Le secteur laitier n'est pas un secteur qui peut se développer facilement, parce que les petits éleveurs ne sont pas habitués à considérer l'agriculture comme une entreprise. La réaction des agriculteurs diffère selon les régions face aux activités de développement des marchés. En conséquence, les coûts sont élevés et le manque d'efficacité très prononcé rend les produits laitiers peu compétitifs par rapport au lait en poudre importé. Des investissements très importants et à long terme sont nécessaires pour transformer ce secteur d'une agriculture de subsistance à une agriculture commerciale.

Dans le cadre du PTA, le ministère de l'Agriculture a élaboré le Programme de transformation des produits laitiers (2011). Il a pour objectif d'augmenter la production annuelle pour atteindre 1,1 million de tonnes par an en 2015 et de faire passer à 285 millions de dollars, les revenus de 12 millions d'agriculteurs.

Sous-secteur des produits laitiers au Nigeria: faits et chiffres

Part du PIB	4%
Nombre de bovins	15 millions (1990), Surtout bétail de Bunaji
Région	Surtout les États du Centre et du Nord
Productivité laitière	0,5-2 litres par jour(jusqu'à 10) ou 469,000 MT total par an (ambition 1,1 millions MT)
Éleveurs de bétail	12 millions (essentiellement des bergers)Il existe un petit nombre d'éleveurs péri-urbains ainsi que ceux qui pratiquent un élevage commercial et qui disposent d'usines de transformation de produits laitiers en ayant recours à des espèces exotiques.
Genre	Soins (hommes) Traite (femmes)
PME	Quelques coopératives points de collecte
Industries	3% du lait frais est transformé par l'industrie (Friesland Campina/WAMCO)
Total du marché	1,5 millions de litres par an (70% de lait en poudre importé)

Les objectifs sont les suivants :

- Augmentation de la productivité grâce à une meilleure organisation (groupage), de meilleures technologie de production, et alimentation, des races améliorées, des soins de santé aux animaux et des services de vulgarisation améliorés;
- Organisation des producteurs de 17 États en associations coopératives de producteurs;
- Appui aux PME (fermes laitières semi-urbaines)
- Amélioration de la commercialisation des produits laitiers (social);
- Restrictions à l'importation de produits laitiers;
- Liaison de la demande à une meilleure production, à des chaînes d'approvisionnement, des politiques et un plaidoyer auprès des utilisateurs finaux;
- Renforcement de la Commission nationale du développement et de la commercialisation des produits laitiers.

Les centres de collecte du lait qui jouent le rôle de coopératives agricoles sont considérés comme des mécanismes importants pour l'organisation des chaînes de produits laitiers. Le gouvernement investira dans les infrastructures requises.

La plupart des agriculteurs sont de petits éleveurs qui migrent avec leur bétail. Les principales contraintes à ce niveau de la chaîne d'approvisionnement sont les suivantes:

- Manque d'organisation, entre autres, de la collecte, du traitement et de la commercialisation du lait frais, en raison de système pastoral;
- Faible productivité des vaches: du fait de la mauvaise alimentation des vaches laitières;
- Manque d'eau douce;
- Manque de capacités et de compétences dans la gestion de la production laitière : absence de services, normes de sécurité alimentaire médiocres, maladies;
- Absence de politique claire, entre autres, en matière de droits fonciers;
- Aucun accès à des financements à long terme (il faut investir pendant 3 ans sur une vache avant un éventuel retour).

Il existe également des possibilités pour le développement du secteur laitier:

- Climat agréable dans les États du Centre et du Nord;
- Animaux sont généralement en bonne santé;
- Disponibilité des terres;
- Culture de la production et de la consommation de produits laitiers;
- Présence d'anciennes usines de transformation pour une relance;
- Possibilités de faire pousser des cultures fourragères;
- Demande croissante des classes moyennes urbaines;
- Investisseurs potentiels dans le secteur de la transformation (yaourts etc.).

PME

Par le passé, les entreprises laitières ont essayé de se développer. Elles n'y sont pas parvenues par manque, notamment, d'intrants suffisants. En outre, elles n'étaient pas assez grandes pour être rentables. Quelques fournisseurs de PME sont restés, par exemple la Shonga Farms qui fournit 80% des produits de Friesland Campina, voir ci-dessous. Shonga Farms a 5 agriculteurs qui ont une capacité combinée de production supérieure à 8700 litres de lait frais par jour. Ils procèdent également à la collecte du lait auprès des bergers locaux et, avec l'appui technique de IFDC veillent à ce que le lait soit de bonne qualité. Le défi consiste à fournir la qualité et la quantité requises par le marché.

Contraintes et besoins des entreprises pilotes en matière d'approvisionnement local

Friesland Campina / WAMCO est le plus grand des rares acteurs de l'industrie laitière au Nigeria qui s'approvisionne en lait frais local. Parmi les autres grandes sociétés et PME (potentielles) figurent Nestlé, Olam, L & Z, Garko, Naigari farm, Mazuibe farm, et Farm Fresh.

En accord avec le gouvernement, Friesland Campina a commencé à s'approvisionner localement à hauteur de 10% de ses besoins en produits laitiers. Friesland Campina aura besoin de 15 000 à 20 000 litres par jour d'ici 2016. Un protocole d'entente a été signé entre Friesland Campina, l'État et IFDC, dans le but de mettre en place le Programme des produits laitiers du Nigéria. Friesland Campina s'est engagé à acheter le lait, l'État à investir dans les infrastructures qui soutiennent les pratiques d'approvisionnement au niveau local de Friesland Campina, et IFDC à soutenir les agriculteurs. Pour remplir sa part du contrat, Friesland Campina a créé des centres de collecte du lait dans 2 États (Oyo et Kwara) et prévoit d'en installer bientôt à Abuja. Le programme devra finalement atteindre 5 autres États. La société Mueller fournit le matériel. L'investissement total de Friesland Campina est de l'ordre de 3 millions de dollars EU pour 40 structures de points de collecte, de 3 millions de dollars pour l'équipement et de 2 millions de dollars supplémentaires pour Abuja. Le Gouvernement néerlandais (DGIS) finance une partie du programme (voir IFDC). Actuellement, Friesland Campina s'approvisionne auprès de 3 500 agriculteurs et devrait finalement s'étendre à 20 000.

Le défi consiste à réaliser la transparence au sein de la chaîne. L'approche de la ferme à l'assiette mise en œuvre par Friesland Campina est nécessaire pour limiter les risques sanitaires. On trouve difficilement des fournisseurs qui répondent à toutes les exigences de qualité. Une aide supplémentaire est particulièrement requise en ce qui concerne :

- Le plaidoyer pour des investissements dans les infrastructures, notamment pour l'accès à l'eau potable
- L'organisation d'un plus grand nombre d'agriculteurs
- L'élaboration de politiques sur la gouvernance foncière
- L'apprentissage par la pratique, le suivi et la diffusion

Séance 7
B. Analyse de la chaîne selon une perspective sexospécifique

Contenu de la séance

Avant toute intervention, il importe de bien comprendre ce qu'est une chaîne d'approvisionnement. Mais il est tout aussi important de comprendre les modes de subsistance ainsi que les questions de genre afin de mieux cibler les activités. Par exemple, si un PAFA cible la chaîne d'approvisionnement du maïs, il faut nécessairement saisir ce que représente le maïs dans les moyens de subsistance: est-il essentiellement une culture vivrière et ne vend-on que les surplus, ou est-ce déjà une culture de rente? Qu'advient-il de la sécurité alimentaire des familles paysannes si le maïs devient une culture de rente? Et qui, au sein d'un ménage, est responsable de quoi en ce qui concerne les activités liées à la production, à la transformation et à la commercialisation du maïs? Et ce que cela pourra changer une fois que le PAFA sera mis en œuvre? Il est tout aussi important de saisir l'impact éventuel d'une intervention sur l'environnement. Si l'on peut s'attendre à un quelconque effet négatif, le PAFA ne sera pas de longue durée. Cette séance sur la cartographie du genre porte essentiellement sur le fait de comprendre les dimensions genre de la chaîne d'approvisionnement et de leur apporter des solutions lors de la conception du PAFA.

Il est important de comprendre les questions liées au genre dans une chaîne de valeur à différents niveaux, ce qui permettra d'identifier les causes sous-jacentes, de comprendre les interventions appropriées et, le cas échéant, de leur trouver des solutions lors de la conception du PAFA. La cartographie des questions liées au genre vise à donner plus de visibilité aux femmes lors de l'établissement de la cartographie d'une chaîne de valeur. Même si les femmes participent à la plupart des chaînes de valeur agricoles, elles ont tendance à être invisibles.

Les objectifs de la cartographie du genre sont les suivants :

1. Avoir une idée de la chaîne de valeur qui intègre les questions du genre, les acteurs concernés et les pourcentages d'hommes et de femmes dans chaque secteur.
2. Avoir une compréhension approfondie des différences entre les hommes et les femmes en ce qui concerne leurs activités, ainsi que leur accès aux ressources et le contrôle de celles-ci.
3. Identifier les possibilités pour les femmes d'améliorer leur situation.
4. Identifier les contraintes et les possibilités pour les femmes de participer à la chaîne de valeur et d'analyser les différences de pouvoir au sein de la gouvernance de la chaîne de valeur.

Lors de la séance précédente, les participants ont préparé une carte de la chaîne de valeur et ont identifié les possibilités et les contraintes. Au cours de cette Séance, les groupes réexamineront leurs résultats et réfléchiront aux aspects genre.

Objectif

Faire prendre conscience aux différentes parties prenantes qu'elles évoluent dans un système complexe où les influences réciproques, peuvent être positives ou négatives.

Méthodologie et processus d'apprentissage

- Lors de la séance précédente, les participants ont préparé une carte de la chaîne de valeur et identifié les possibilités et les contraintes. L'animateur demande aux groupes si, pendant l'exercice de cartographie, ils ont établi une distinction entre les hommes et les femmes et si ceux-ci apparaissent sur la carte.
- L'animateur demande aux groupes de revoir leur carte de la chaîne d'approvisionnement en suivant les étapes suivantes :
  - Donner de la visibilité aux femmes invisibles: les femmes qui n'apparaissent (peut-être) pas dans la première cartographie de la chaîne d'approvisionnement, parce qu'elles ne sont pas considérées comme propriétaires de l'entreprise, telles que les épouses ou les filles au sein de l'entreprise familiale, ou les ouvrières agricoles. Vous pouvez le faire, en mettant des cartons de couleur sur la carte des acteurs.
  - Établir la cartographie de l'activité : identifier les activités de la chaîne de valeur qui sont effectuées par des hommes et celles qui le sont par des femmes. Accorder une attention particulière aux activités qui donnent de la valeur ou qui améliorent la qualité : elles peuvent être essentielles pour l'identification des possibilités d'autonomisation des femmes.
  - Identifier les opportunités et les contraintes pour les femmes : Analyser les contraintes qui entravent la compétitivité des femmes et limitent leur intégration dans la chaîne de valeur. Qu'est-ce qui peut réduire ces limitations potentielles ? Et quelles sont les possibilités d'autonomisation économique des femmes ?
- Présentations et discussion de groupes en plénière.
- L'animateur pourra aussi mentionner qu'une telle approche peut également être utilisée pour faire apparaître les jeunes dans la chaine d'approvisionnement, ce qui sera nécessaire de faire si un des objectifs du PAFA est l'emploi des jeunes.

Conseils pour la formation

- Il faut que l'animateur explique qu'il est nécessairede comprendre les modes de subsistance, les questions du genre et les questions environnementales liées à la chaîne d'approvisionnement. Ce n'est qu'en prenant en compte ces aspects, qu'une chaîne d'approvisionnement durable pourra être mise au point.
- Dans la trousse à outils, d'autres outils d'analyse qui tiennent davantage compte des questions sexospécifiques sont fournis, qui pourraient être utilisés dans cet exercice.
- Dans tous les cas, l'animateur doit demander aux participants de se référer à ces outils.

Matériel didactique

- Tableaux à feuillets mobiles, marqueurs, cartes de couleur, ruban adhésif
- PPT 7B

Durée

- 1 heure

Référence

- KIT, Agri-ProFocus et IIRR. 2012. Chaînes difficiles à changer : L'égalité des sexes dans le développement de la chaîne de valeur agricole. KIT Publishers, Royal Tropical Institute, Amsterdam.

Séance 8
Planification de la chaîne d'approvisionnement

Contenu de la séance

Pour le développement de chaînes d'approvisionnement, il convient d'élaborer des stratégies et de les traduire en plans pratiques d'exécution de la chaîne d'approvisionnement qui, avant le démarrage de la mise en œuvre, doivent être approuvées par toutes les parties prenantes et enregistrer la participation des partenaires de mise en œuvre par le biais d'un accord de partenariat. Cette phase a donc pour objectif d'élaborer et de parvenir à un accord formel sur un plan d'élaboration de la chaîne d'approvisionnement.

La phase de planification de la chaîne d'approvisionnement se traduit par les activités suivantes:

- Choix des stratégies et des modèles d'activité.
- Élaboration des plans de mise en œuvre, y compris des interventions, du calendrier, des responsabilités, des investissements supplémentaires requis et des principales étapes à suivre, par un atelier de validation avec les entreprises pilotes, les fournisseurs sélectionnés et autre organisme d'appui.
- Mise en place et signature d'accords de partenariat de la chaîne en vue de créer et de renforcer les relations au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Au cours de cette séance, les participants étudieront les fonctions d'un PAFA en se référant à leurs propres cas. On distingue quatre principales fonctions du PAFA, à savoir :

- L'organisation de l'aide aux fournisseurs : par exemple, l'accès aux intrants, les services consultatifs sur le BPA, l'accès au financement, l'organisation des producteurs, la formation en gestion, les services de développement des entreprises, etc.
- Le partage des informations de la chaîne d'approvisionnement sur l'ensemble de la chaîne (informations sur les marchés, etc.)
- La facilitation des liens (choix des stratégies de mise à niveau et des modèles d'activité, contrats, etc.)
- Les conseils stratégiques (création d'un environnement propice : politiques et climat d'investissement favorables, régulation des marchés, fiscalité, etc.)

Objectif

Les participants saisissent les 4 principales fonctions d'un PAFA pour le développement d'une chaîne d'approvisionnement.

Méthodologie et processus d'apprentissage

- Les animateurs présentent les 4 principales fonctions d'un PAFA (voir PPT)
- En fonction des résultats de l'exercice sur le diagnostic de la chaîne d'approvisionnement (contraintes et opportunités), les participants (dans les mêmes sous-groupes) sont invités à identifier les mesures qui pourraient être prises pour améliorer la chaîne d'approvisionnement, à savoir, garantir des marchés pour les petits exploitants et veiller à l'approvisionnement des entreprises pilotes.
- Les participants écrivent les options sur les cartes (une option par carte).
- Les participants regroupent les actions selon les principales fonctions d'un PAAFA.
- Chaque groupe prépare un « thermomètre des actions » sur un feuillet mobile (voir PPT) en collant les cartes sur le tableau à feuillets mobiles selon les activités, à partir de la première ligne, pour chaque fonction principale .
- Réflexion et discussion en plénière. Les résultats du groupe donnent des informations sur la principale fonction prioritaire : un plus grand nombre de cartes sur une certaine fonction importante indique qu'il s'agit d' un « sujet brûlant ». Un petit nombre de cartes signifie qu'une certaine fonction importante a un caractère moins prioritaire.

Conseils pour la formation

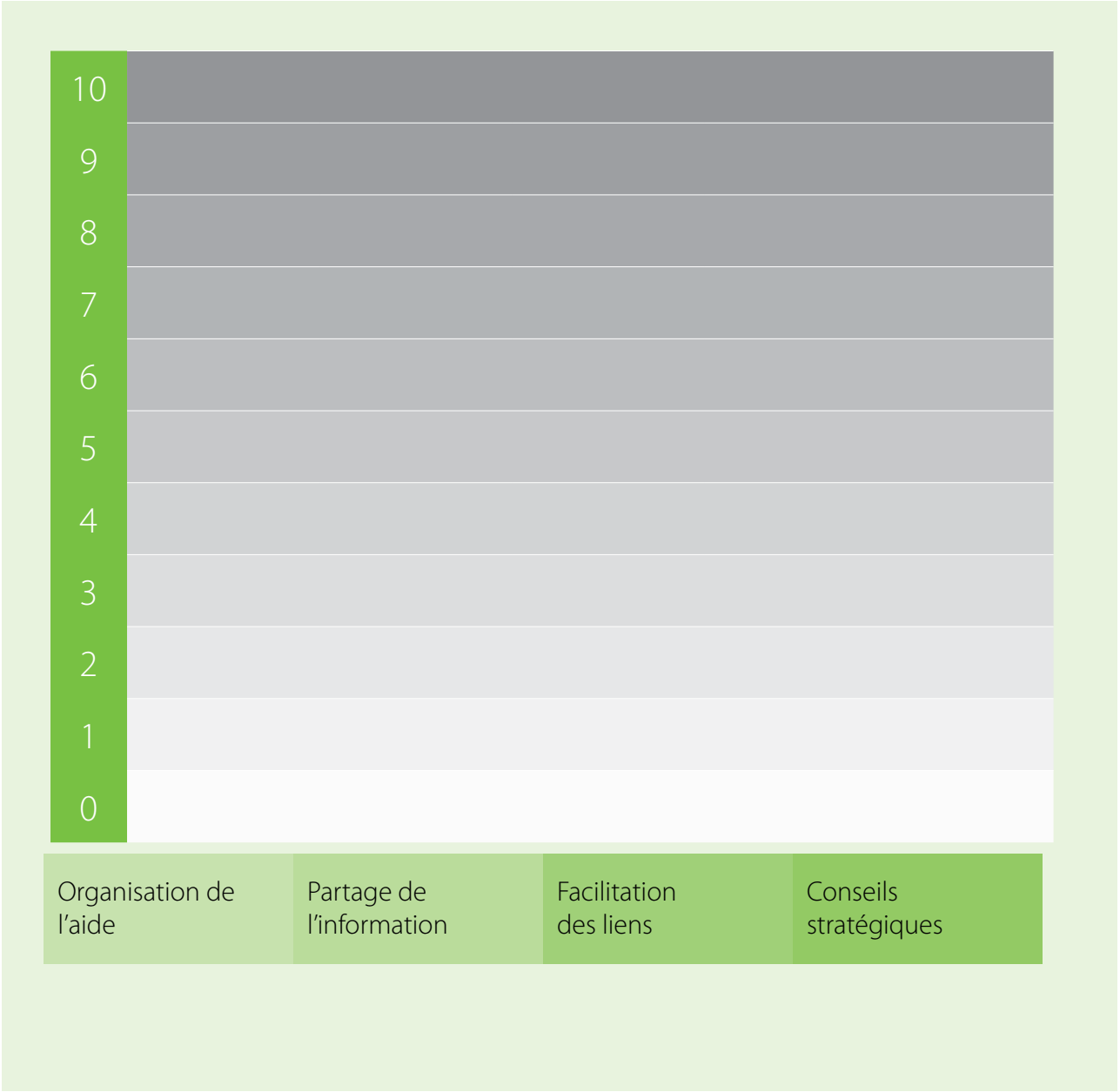
- Veillez à ce que les groupes prennent en compte les résultats de leur analyse du genre!
- L'animateur peut demander quelles sont les activités qui pourraient être requises nécessaires et dans quelles conditions. Par exemple: si les agriculteurs ne sont pas organisés et si les niveaux et la qualité de la production sont relativement faibles, « l'organisation du soutien aux agriculteurs » sera une priorité absolue. Au cas où la production agricole est conforme aux normes, mais où les agriculteurs ont du mal à créer des liens avec d'autres parties prenantes comme les industriels ou les commerçants, « faciliter les liens » pourrait devenir plus important.
- Qu'elle est, selon les participants, la fonction prioritaire dans leur pays.

Matériel didactique

- Tableaux à feuillets mobiles, cartes de couleur, marqueurs, ruban adhésif
- Diaporama PowerPoint

Durée

- 1 heure 30


10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0
Organisation de l'aide
Partage de l'information
Facilitation des liens
Conseils stratégiques

Séance 9
Mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement

Contenu de la séance

Cette phase a pour objectif de mettre en œuvre avec succès toutes les mesures identifiées requises pour améliorer l'approvisionnement au sein des chaînes d'approvisionnement respectives. Pendant une période de près de quatre saisons de production, les fournisseurs, en collaboration avec les principaux partenaires (programmes des ONG, prestataires de services publics et financiers, etc.), améliorent la production et la productivité, la gestion de la qualité, le prix, les délais et les structures organisationnelles, tandis que les acheteurs investissent dans l'amélioration de leur appui technique et financier aux fournisseurs, de la communication des spécifications et des règlements ainsi que des paiements en temps utile. Ce qui devrait aller de pair avec des investissements supplémentaires dans la fourniture de matériel et d'intrants, aussi bien par les fournisseurs que les acheteurs.

Au cours de cette séance, les participants réfléchissent à une étude de cas pour un PAFA en Sierra Leone. Ensemble, ils examinent les différentes activités réalisées, mais aussi les contraintes et les opportunités qui sont apparues.

Objectif

Les participants comprennent les activités de la chaîne d'approvisionnement mise en place en Sierra Leone et réfléchissent aux contraintes et opportunités.

Méthodologie et processus d'apprentissage

- L'animateur demande aux participants de lire le dossier (15 minutes).
- Au sein des groupes, les participants sont invités à identifier les activités contenues dans l'étude de cas, destinées à améliorer la chaîne d'approvisionnement (comme pour les séances précédentes).
- Les participants notent les activités sur des cartes (une activité par carte).
- Les participants regroupent les activités selon les 4 principales fonctions d'un PAFA.
- Chaque groupe prépare un « thermomètre d'action » sur un tableau à feuillets mobiles (voir PPT) en collant les cartes sur le tableau en fonction des activités, à partir de la première ligne, pour chaque principale fonction.
- Réflexion et discussion en plénière. Les résultats du groupe donnent des informations sur la principale fonction prioritaire: plus les cartes sont nombreuses sur une fonction principale, plus elle est considéré comme un "sujet brûlant". Un petit nombre de cartes signifie une priorité moindre pour une fonction principale.

Conseils pour la formation

- Veillez à ce que les groupes tiennent compte des résultats de leur analyse du genre!

Matériel didactique

- Tableaux à feuillets mobiles, cartes de couleur, marqueurs, ruban adhésif, PowerPoint

Durée

- 1 heure 30

Étude de cas 3a

Approvisionnement local en sorgho en Sierra Leone

(Source : KIT 2012, www.local - sourcing.com)

En démarrant leur travail en Sierra Leone, Heineken s'est aperçu des possibilités de remplacer une partie de la matière première importée par des biens produits localement. En collaboration avec une ONG, Heineken a étudié les possibilités de nouer des relations avec les agriculteurs locaux qui pourraient l'approvisionner en sorgho. La motivation de Heineken à cet effet n'était pas seulement économique, puisqu'ils pourraient également apporter une contribution aux moyens de subsistance des paysans pauvres et leur assurer un revenu. Il y a cinq ans qu'ils ont démarré et ils sont maintenant en train de faire de ce processus une source d'approvisionnement durable autonome.

Approvisionnement local en sorgho

La bière est composée de plusieurs ingrédients: l'eau, l'orge malté et le houblon. L'orge maltée est une matière première qui doit être importée, car elle ne pousse pas en Sierra Leone. Cependant, le sorgho peut remplacer partiellement l'orge maltée et peut être cultivé localement.

Étapes devant mener à un approvisionnement local en sorgho

La première étape pour commencer à s'approvisionner sur place consiste à en étudier la faisabilité (2005). En 2006, le Fonds commun pour les produits de base (CFC), une organisation de l'ONU qui a pour but de promouvoir le commerce des produits de base, a commencé à s'intéresser au projet. CFC a financé un projet conjoint d'approvisionnement en sorgho au Ghana et en Sierra Leone avec Heineken et Guinness (les deux principaux actionnaires des deux brasseries). Un trajet de cinq ans conduisant à un approvisionnement durable en sorgho a été conçu pour la Sierra Leone. L'ONG EUCORD (La Coopérative européenne pour le développement rural) a été nommée agent d'exécution.

Couts totaux pour le projet de 5 ans dans deux pays (le Ghana & le Sierra Leone) : USD 2.897.000

Auxquels les parties prenantes suivantes ont contribuées pour:

CFC: USD 1.527.000 (don)

SLBL: USD 372.000

Guinness Ghana Breweries: USD 531.000

Autres contreparties: USD 647.000 (212.000 pour la Sierra Leone et 255.000 pour le Ghana)

Démarrage du projet à Kambia et à Port Loko (2006)

- Près de. 150 familles d'agriculteurs ont été enregistrées
- La taille des fermes est généralement petite – 1 hectare
- Une agriculture mixte est essentiellement pratiquée, qui donne des rendements faibles
- Une sensibilisation massive, des ateliers de formation, des journées aux champs, l'extension des surfaces de production, ont entraîné une forte augmentation de la production de sorgho

La construction de deux magasins dans le district de Kambia a permis de disposer des installations appropriées pour stocker leurs produits correctement.

1. Développer, tester et introduire de nouvelles variétés et technologies industrielles du sorgho

   En 2005, VANCIL (une société de conseil) a été engagée pour gérer la mise en œuvre au niveau local de l'approvisionnement en sorgho. Il a été fait appel aux services du SLARI (Institut de recherche agricole de la Sierra Leone) pour faire des recherches sur les conditions agricoles et les variétés appropriées de sorgho en vue de la production de bière. Trois variétés ont été sélectionnées par SLARI et VANCIL et testées dans deux districts (Kambia et Port Loko).

2. Création d'entreprises et de centres de collecte à multiplication rapide

   Au cours des deux premières années, il a été difficile de trouver des agriculteurs assez enthousiastes pour démarrer la production de sorgho. Entre autres raisons, la plupart des agriculteurs ne pratiquaient qu'une agriculture de subsistance. Une autre raison était que les agriculteurs ne faisaient pas confiance aux ONG. Ceux qui ont accepté de rallier les rangs et de planter du sorgho se sont vu allouer directement de l'argent en espèces pour leurs produits et se sont déclarés satisfaits. Lorsque d'autres agriculteurs s'en sont aperçus, le projet a commencé à fonctionner. Rapidement, la culture locale de sorgho pour la brasserie a décollé. Afin de gérer la croissance, VANCIL a commencé à identifier un noyau d'agriculteurs dans plusieurs districts qui ont ensuite travaillé avec des planteurs indépendants.

3. Formation à l'intention d'associations de producteurs et de groupes de crédit

   Le noyau d'agriculteurs a participé à des ateliers. Ils ont appris à calculer les coûts des investissements et des profits. Ils ont également reçu une formation sur les pratiques agricoles du sorgho (comment obtenir la bonne teneur en humidité , comment peser les sacs de sorgho, une formation en matière de pré-récolte et de préplantation). Il a, ensuite, été demandé au noyau d'agriculteurs de se rendre auprès des agriculteurs et de les convaincre d'adhérer au programme des producteurs indépendants.

   Ces derniers sont directement payés en liquide pour le sorgho qu'ils livrent aux agriculteurs du noyau. Si les producteurs indépendants ont besoin de liquidités avant la récolte, ils peuvent demander au noyau d'agriculteurs de préfinancer. Ils doivent rembourser le prêt au moment de la livraison du sorgho. Le noyau d'agriculteurs, en ce qui le concerne, a accès au financement de la banque Finance Sierra Léone.

4. **Élaboration de mécanismes de contrat/ partenariat entre les producteurs, les fournisseurs d'intrants, les agents intermédiaires et les industriels de l'agroalimentaire**

   Les contrats entre producteurs, fournisseurs d'intrants, agents intermédiaires et industriels de l'agroalimentaire incluent les prix, les quotas, les services et les intrants ainsi que le financement. Au départ, les mécanismes de contrat / partenariat ont été établis entre les agriculteurs, VANCIL et SLBL. À partir de 2012, SLBL a repris toutes les activités et tous les services de VANCIL. Cette transition a signifié que le projet sorgho est devenu un secteur des affaires durable et à long terme au sein de l'entreprise.

5. **Formation des distributeurs d'intrants et des fournisseurs de crédit**

   Tout le noyau d'agriculteurs et certains agents et producteurs indépendants ont été formés par VANCIL et SLARI, organisée par EUCORD, y compris la formation financière, les formations de préplantation et de pré-récolte et ont assisté à des démonstrations d'écoles paysannes sur le terrain. Le noyau d'agriculteurs doit transmettre ses nouvelles connaissances aux producteurs indépendants. Il y va aussi de l'intérêt du noyau des agriculteurs, car ils ont besoin de sorgho de grande qualité et en quantité.

Enseignements tirés

Situation gagnante pour tous : L'approvisionnement local de SLBL est une excellente analyse de rentabilité pour tous les acteurs concernés. L'expérience a réussie parce que les agriculteurs n'avaient pas d'autres sources de revenus suffisants. Les revenus tirés du riz étaient faibles et, en conséquence, les coûts d'opportunité pour la production de sorgho étaient faibles. La culture du sorgho a donc attiré un grand nombre de producteurs locaux. Dans le même temps, les coûts d'utilisation du sorgho étant nettement inférieurs à l'importation de l'orge, la société gagne également à s'approvisionner localement.

L'approvisionnement local auprès des petits exploitants prend du temps, coûte de l'argent et nécessite des connaissances sur l'agriculture locale: Mettre en place un projet d'approvisionnement local prend du temps et coûte de l'argent. Il a fallu six ans pour que ce projet local sur le sorgho devienne cumulativement rentable pour SLBL. Il s'agit d'instaurer la confiance et de gérer des relations avec plusieurs nouvelles parties prenantes. En particulier, dans un environnement «étranger», c'est un véritable défi. Grâce à un partenariat avec CFC, SLBL a pu couvrir une partie de l'ensemble des coûts pour amener les agriculteurs à se lancer dans la production du sorgho.

Recours au personnel local et externalisation des activités - afin d'instaurer la confiance avec les agriculteurs : La participation du personnel local et des prestataires de services tels que VANCIL et EUCORD à l'établissement de relations avec les agriculteurs est extrêmement importante. Le recrutement d'experts locaux et d'experts en développement / agriculture permet une compréhension et une communication communes plus rapides. Une fois que les agriculteurs ont été convaincus par les membres du personnel local de rejoindre le programme du sorgho, ils en ont perçu les avantages. Ce qui a créé un effet boule de neige : d'autres agriculteurs ont voulu se joindre à eux lorsqu'ils ont vu leur voisin, un membre de leur famille ou un ami bénéficier de l'approvisionnement local.

Séance 10
Retrait progressif

Contenu de la séance

Le retrait progressif se réfère à l'abandon graduel des ressources et de la participation. Dans un PAFA, l'arrêt progressif intervient à deux niveaux: au niveau du projet de la chaîne d'approvisionnement et au niveau du programme PAFA.

A partir du moment où une chaîne d'approvisionnement devient durable, c'est-à-dire, que l'approvisionnement futur des acheteurs par les fournisseurs est assurée, l'appui extérieur à cette chaîne d'approvisionnement spécifique devrait s'arrêter progressivement.

Durant cet exercice, les participants se penchent sur le cas de la Sierra Leone et font leur propre évaluation de l'arrêt progressif du PAFA.

Objectif

Les participants ont examiné les critères de l'arrêt progressif.

Méthodologie et processus d'apprentissage

- L'animateur demande aux participants de répondre, par groupes de deux, aux questions suivantes :
- Quand est-ce que l'arrêt progressif d'un projet spécifique du PAFA peut commencer?
- Quand est-ce qu'il peut être mis fin à un programme du PAFA?
- L'animateur demande aux groupes de deux d'écrire leurs réponses.
- En plénière, un inventaire des réponses est effectué et l'animateur écrit les réponses sur un tableau à feuillets mobiles.
- L'animateur demande s'il y a d'autres critères.
- L'animateur projette la diapositive avec le modèle de retrait progressif montrant les quatre critères suivants:
  - Capacités durables
  - Ressources durables
  - Motivation durable
  - Liens durables
- L'animateur demande s'il y a d'autres critères qui doivent être ajoutés à la liste.
- En groupes, les participants sont invités à réfléchir sur le cas de la Sierra Leone et à vérifier si les critères qu'ils ont identifiés sont remplis.
- Les groupes préparent un tableau à feuillets mobiles avec leurs réponses.

Conseils pour la formation

- Si les groupes estiment que certains critères ne sont pas remplis, l'animateur peut demander ce qu'il y a lieu de faire pour y remédier afin de rendre la chaîne d'approvisionnement durable avant l'arrêt progressif.

Matériel didactique

- Tableaux à feuillets mobiles, marqueurs, ruban adhésif, diaporama PowerPoint

Durée

- 1 heure

Séance 11
Suivi, évaluation et apprentissage

Contenu de la séance

Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les différentes parties prenantes auront besoin de suivi et d'évaluation. Les plus courantes sont (en amont) la reddition des comptes et la gestion opérationnelle. Dans le suivi et l'évaluation, pour une reddition de comptes, l'objectif consiste à justifier, souvent après coup, l'utilisation des ressources. Cependant, en ce qui concerne les PAFA, la gestion stratégique et la création de connaissances seront des objectifs tout aussi importants. Pour le suivi et l'évaluation, il est essentiel de tirer des enseignements des expériences, en vue d'améliorer le PAFA lui-même, mais aussi de faire profiter les initiatives futures.

Dans les PAFA, il y a deux niveaux de suivi et d'évaluation :

1. L'élaboration du PAFA
2. La mise au point de chaînes d'approvisionnement

En outre, le partage des connaissances dans un programme sous-sectoriel comme le PAFA est déterminant, car il peut être mis en œuvre pour entraîner un renforcement des leçons apprises et donc parvenir à un développement durable plus important. Il importe que toutes les parties prenantes directes aux chaînes d'approvisionnement (agriculteurs et PME fournisseurs, acheteurs et prestataires de services), tirent des enseignements du PAFA , il en va aussi de même pour les parties prenantes indirectes , à savoir les gouvernements nationaux, le secteur bancaire agro-financier, les ONG, les bailleurs de fonds etc., qui peuvent ensuite reproduire les leçons apprises et accroître les effets du programme.

Dans la présente séance, 3 situations liées à l'approvisionnement local en sorgho, dans le cas de la Sierra Leone, sont présentées. Les participants étudieront les situations et discuteront de l'importance du suivi et de l'évaluation.

Objectif

Les participants connaissent le cadre du suivi et de l'évaluation d'un PAFA, et en particulier ses principales étapes.

Méthodologie et processus d'apprentissage

- L'animateur explique qu'il est difficile de planifier un PAFA et qu'un suivi constant est nécessaire. Dans cet exercice, les participants sont invités à réfléchir sur les 3 situations suivantes (1 par groupe) :
  - La surproduction
  - Le monopole
  - Le pouvoir des agriculteurs du noyau
- L'animateur a préparé des études de cas (impression et découpage).
- Au sein des groupes, les participants sont invités à se pencher sur ces 3 situations (1 par groupe) qui sont apparues au niveau de l'approvisionnement local en sorgho dans le cas de la Sierra Leone, en répondant aux questions suivantes:
  - Quelles sont les conséquences pour les agriculteurs ?
  - Quelles sont les conséquences pour les acheteurs?

- Qui assume le risque ?
- Quelles solutions proposeriez-vous ?
- Comment pouvez-vous éviter ce genre de situation ?
- Quels sont les indicateurs pertinents qui nécessitent un suivi ?

- Les groupes font une présentation une fois de retour en plénière. L'animateur laisse du temps pour la discussion.
- L'animateur demande aux participants qu'elle est l'importance du suivi et de l'évaluation.
- L'animateur explique qu'il y a deux niveaux de suivi et d'évaluation et d'apprentissage: le niveau de la chaîne d'approvisionnement et celui du PAFA dans son ensemble. L'exemple a porté sur la chaîne d'approvisionnement.
- L'animateur rappelle aux participants que, pour chaque phase, il existe des jalons (qui ont déjà été présentés).

Matériel didactique

- Cartes où sont décrits les problèmes et les questions, tableaux à feuillets mobiles, cartes de couleur, marqueurs, ruban adhésif
- Diaporama PowerPoint

Durée

- 1 heure

Étude de cas 3b

Approvisionnement local en sorgho en Sierra Leone

(Source : KIT 2012 www.local - sourcing.com)

- Surproduction : En 2010, les agriculteurs ont produit trop de sorgho.
  - Quelles sont les conséquences pour les agriculteurs ?
  - Quelles sont les conséquences pour les acheteurs?
  - Qui assume les risques ?
  - Quelles solutions proposeriez-vous ?
  - Comment pouvez-vous éviter ce genre de situation ?
  - Quels sont les indicateurs pertinents qui nécessitent un suivi?

- En Sierra Leone, une situation imprévue de monopole par SLBL est apparue.
  - Quelles sont les conséquences pour les agriculteurs ?
  - Quelles sont les conséquences pour les acheteurs?
  - Qui assume les risques ?
  - Quelles solutions proposeriez-vous ?
  - Comment pouvez-vous éviter ce genre de situation ?
  - Quels sont les indicateurs pertinents qui nécessitent un suivi ?

- À un moment donné, le noyau d'agriculteurs a baissé les prix payés aux producteurs indépendants pour le sorgho.
  - Quelles sont les conséquences pour les agriculteurs ?
  - Quelles sont les conséquences pour les acheteurs?
  - Qui assume les risques ?
  - Quelles solutions proposeriez-vous ?
  - Comment pouvez-vous éviter ce genre de situation ?
  - Quels sont les indicateurs pertinents qui nécessitent un suivi ?

Série D

Plan d'action / voie à suivre

Séance 12

Vers une feuille de route d'un PAFA

Séance 13

Financement d'un PAFA

D

Séance 12
Vers une feuille de route d'un PAFA

Contenu de la séance

L'élaboration d'une feuille de route est une première étape dans la conception d'un PAFA. La feuille de route d'un PAFA fournit les orientations générales pour un plan d'action plus détaillé. L'élaboration de la feuille de route relève de la responsabilité du Bureau pays des Nations-Unies, mais peut être appuyée par un consultant ou un autre prestataire de services qui a une connaissance approfondie des programmes de développement des fournisseurs. Bien qu'il n'y ait pas de modèle de feuille de route, une feuille de route type donne les informations suivantes :

- Contexte du pays (une description du contexte politique et socio-économique)
- Sous-secteurs: un aperçu des sous-secteurs sélectionnés, des faits et des chiffres, des principales caractéristiques, des principaux acteurs, des opportunités et des contraintes possibles d'un PAFA.
- Un aperçu des partenaires et des parties prenantes potentiels, y compris :
  - Acheteurs pour les sous-secteurs sélectionnés
  - Organisation de mise en œuvre
  - Prestataires de services
  - Donateurs
- Feuille de route :
  - Potentiel de développement socio économique d'un PAFA
  - Cadre stratégique recommandé: but, objectifs, activités
  - Étapes suivantes / plan d'action
  - Évaluation des risques
  - Budget

Au cours de cette séance, les participants commencent à élaborer une feuille de route pour leur PAFA. S'il y a des représentants de plusieurs pays participant à la formation, les participants sont regroupés selon leur pays. Au cours de la séance suivante, les participants prépareront un budget pour leur PAFA.

Objectif

- Les participants saisissent comment élaborer une feuille de route d'un PAFA.
- Les participants ont élaboré un premier projet de feuille de route pour leur pays.

Méthodologie et processus d'apprentissage

Le présent exercice est basé sur l'hypothèse selon laquelle des sous-secteurs potentiels ont déjà été identifiés lors de la Séance 6. En se fondant sur la sélection faite, les participants élaboreront une feuille de route pour la mise au point d'un PAFA dans leur pays.

- Les participants sont invités à élaborer une feuille de route du PAFA pour leurs pays respectifs, en se basant sur des exercices antérieurs. Ils sont invités à élaborer la feuille de route en suivant le schéma prévu.
- Le budget sera préparé au cours de la séance suivante, une fois que les feuilles de route seront prêtes.

Conseils pour la formation

- Un exemple en provenance du Nigeria a été donné (étude de cas 4).
- Si une certaine information n'est pas disponible, les participants peuvent l'ajouter à l'issue de la formation.
- L'évaluation des risques constitue une partie importante de cet exercice et pourrait necessiter une attention supplémentaire.

Matériel didactique

- Ordinateurs portables
- Étude de cas 4
- Présentation PPT

Durée

- 2 heures

Feuille de route du PAFA

I. Contexte du pays

Une description du contexte politique et socio-économique

II. Sous-secteurs

Un aperçu des sous-secteurs sélectionnés, des faits et des chiffres, des principales caractéristiques, des principaux acteurs, les opportunités et des contraintes potentielles pour un PAFA.

III. Acteurs concernés

Un aperçu des partenaires et des parties prenantes potentiels, y compris:

A. Les acheteurs des sous-secteurs sélectionnés
B. Une organisation de mise en œuvre
C. Les prestataires de services
D. Les bailleurs de fonds

IV. Feuille de route

- Possibilité de développement d'un PAFA
- Cadre stratégique recommandé: but, objectifs, activités
- Étapes suivantes / plan d'action
- Evaluation des risques
- Budget

Étude de cas 4a

Feuille de route pour un PAFA nigérian

Potentiel de développement d'un PAFA nigérian

Parce que les entreprises sont prêtes à investir dans les marchés agro-alimentaires, le Gouvernement fédéral du Nigeria appuie très favorablement la diversification de son économie et investit dans le secteur agricole. Les organismes sont entièrement prêts à soutenir une approche axée sur les marchés. L'étude de faisabilité a essentiellement conclu que le moment est propice pour l'élaboration d'un PAFA nigérian. Des projets ont déjà commencé à relier les entreprises pilotes (marchés) aux fournisseurs des petites exploitations agricoles. Un PAFA pourrait apporter de la valeur ajoutée aux initiatives existantes, par la reproduction des bonnes pratiques, la mise au point et la diffusion des connaissances sur les leçons apprises, et par l'institutionnalisation de services dans le système politico-économique actuel. Il profiterait aussi bien aux acheteurs qu'aux petits exploitants agricoles, aux PME et à l'économie en général :

Entreprises pilotes	Agriculteurs	PME	Gouvernement
Amélioration de la qualité	Accès sécurisé /renforcé à des marchés	Accès sécurisé / renforcé aux marchés	Investissements dans le secteur agricole en hausse
Augmentation des volumes	Revenus sécurisés / en hausse	Chiffres d'affaires / ventes sécurisés / en hausse	Augmentation de l'impôt sur le revenu
Approvisionnement mieux sécurisé	Productivité accrue	Efficacité (coûts) accrue (moins de pertes grâce à une meilleure qualité et une livraison en temps opportun)	Amélioration de la balance commerciale
Livraison à temps	Accès aux services / soutien (financiers)	Accès aux services / soutien (financiers)	Croissance du PIB
Réductions des coûts	Renforcement de la sécurité alimentaire	Augmentation de la valeur ajoutée	Création d'emplois / emplois
Flexibilité accrue (au sein des chaînes locales	Renforcement des connaissances / capacités	Renforcement des connaissance / capacités	Pauvreté accrue et renforcement de la sécurité alimentaire
Renforcement des politiques / de l'appui gouvernemental	Renforcement des politiques / de l'appui gouvernemental	Renforcement des politiques/ de l'appui gouvernemental	

Le résultat attendu d'un PAFA serait de renforcer les succès de la chaîne de valeur indépendante pour parvenir à un changement au niveau sectoriel et donc, contribuer à l'augmentation des revenus, à la création d'emplois et finalement, à la réduction de la pauvreté ainsi qu'au développement de l'économie nigériane.

Cadre stratégique recommandé

Un PAFA nigérian a pour but: « ... d'améliorer la productivité des petits exploitants agricoles et des PME agroalimentaires nigérians en facilitant le soutien (formation, conseil, accès aux intrants, organisation, standardisation, etc.) et de créer des liens avec les acheteurs. Les aspects liés à la viabilité et à l'intégration, en particulier des femmes et des jeunes, jouent un rôle important ».

Les objectifs consistent à :

- Améliorer l'approvisionnement en produits agricoles nigérians par les agriculteurs et les PME pour parvenir aux normes de qualité du marché;
- Assurer et offrir aux entreprises pilotes un approvisionnement efficace en produits agricoles de grande qualité;
- Contribuer au développement de l'économie nigériane par le développement des produits agricoles qui peuvent remplacer les importations et accéder aux marchés d'exportation;
- Contribuer aux objectifs de développement durable, notamment à la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté, grâce à la création d'emplois et à la création de revenus.

Les activités du PAFA au sein du Programme de transformation déjà existant portent notamment sur le fait de:

- Jouer un rôle de facilitateur en assurant la corrélation entre les entreprises pilotes, les petits exploitants et les organismes de soutien connexes (gouvernementaux et non gouvernementaux) dans les chaînes de valeur;
- Développer la formation au sein de la chaîne d'approvisionnement et renforcer les capacités d'un fichier de consultants nigérians de la chaîne d'approvisionnement qui sont prêts à faciliter le développement de chaînes d'approvisionnement;
- Développer et partager des informations complètes par le biais de la chaîne d'approvisionnement (grâce à des systèmes d'information sur mesure) pour créer une transparence dans la chaîne de valeur à tous les niveaux;
- Organiser les prestations de services (formation aux bonnes pratiques agricoles, certification / standardisation de l'approvisionnement, accès au financement de la chaîne de valeur, renforcement organisationnel, infrastructures, etc.) en vue de l'approvisionnement des acteurs de la chaîne;
- Plaider en faveur de l'amélioration des politiques dans les sous-secteurs;
- Élaborer et diffuser des connaissances pratiques au sein et dans l'ensemble des sous-secteurs;
- Institutionnaliser les connaissances et les services grâce à la formation et, enfin, transférer les responsabilités à un bureau permanent.

Temps: *T=0A* *T=1A* *T=2A* *T=3A* *T=4A* *T=5A* *T=6A*

Préparation

- Elaboration de plans du sous-secteur
- Partenaires contractants, les entreprises leader, les agriculteurs
- Matériel de formation
- Formation des consultants
- Systèmes d'information

Sous-secteur 1: **tomate**

Sous-secteur 2: **secteur laitier**

Sous-secteur 3:

Sous-secteur 4:

La mise en œuvre des programmes du sous-secteur

- Organisation des services
- Gestion de l'information
- Facilitation des liens au sein du sous-secteur

S & E et le développement des connaissances: S & E, l'élaboration / la mise en œuvre de programme de la connaissance, facilitation de la plate-forme, des activités du secteur (élaboration de la norme, l'élaboration de politiques)

Il est recommandé de suivre une approche progressive où le programme démarre ses activités dans 2 sous-secteurs et ajoute 2 à 3 autres sous-secteurs tout au long du programme (voir le graphique ci-dessous). Cette approche permet au programme de développer les capacités, les services pilotes du programme et d'améliorer ceux-ci et de choisir les bons sous-secteurs qui répondent aux critères de sélection aussi bien du gouvernement nigérian que du PNUD.

On propose de démarrer le programme dans les secteurs de la tomate et des produits laitiers en raison de l'intérêt manifesté par les entreprises pilotes pour se développer dans ces secteurs, du nombre de petits agriculteurs, en particulier des femmes au sein des chaînes d'approvisionnement, du potentiel de développement des PME dans le domaine de la transformation. L'aquaculture n'a pas (encore) été sélectionnée en raison de l'absence d'entreprises pilotes désireuses d'investir. Le manioc offre des possibilités. Il convient de mener d'autres recherches au sujet des entreprises pilotes intéressées avant de pouvoir prendre une décision sur la faisabilité de ce sous-secteur du PAFA.

Acteurs concernés

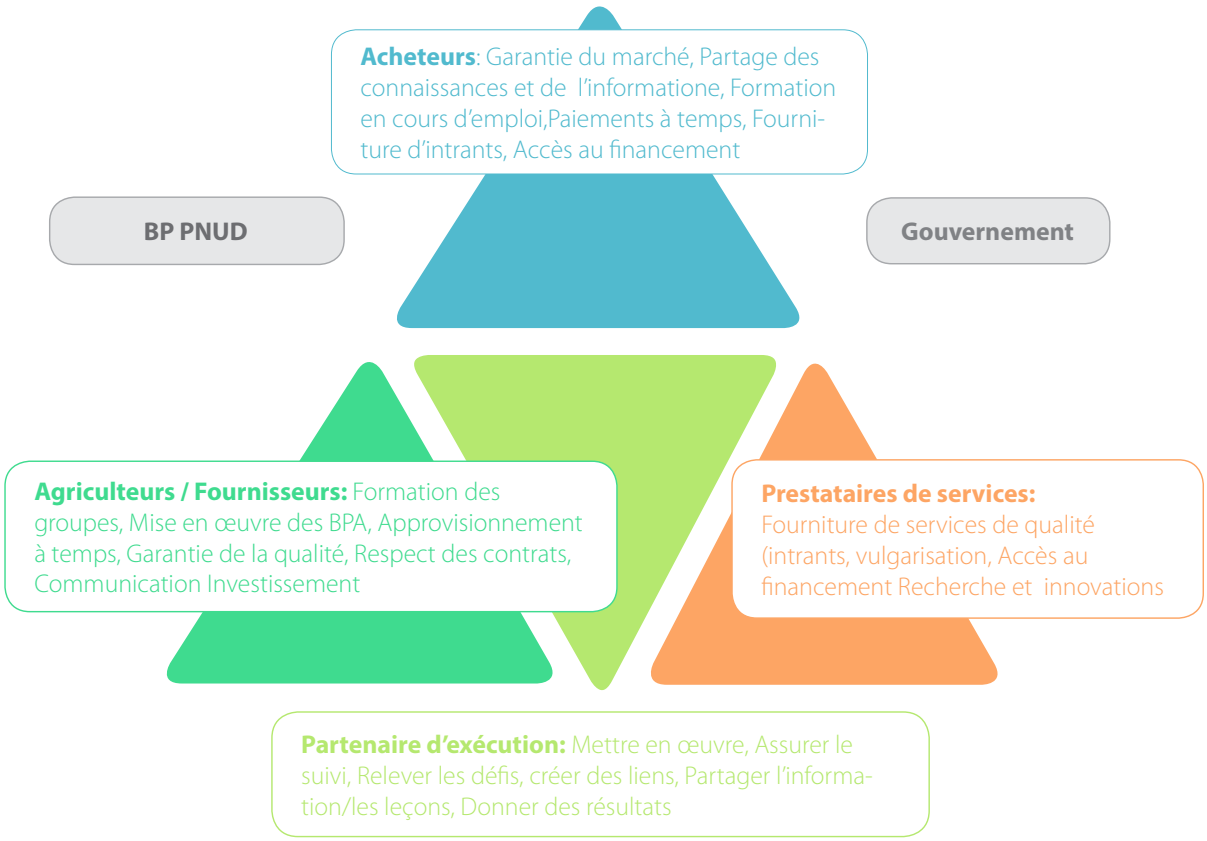
Partenaire de mise en œuvre: en ce qui concerne la viabilité du PAFA, il est recommandé d'établir le programme dans un organisme de service national existant. Le personnel du PAFA devrait fonctionner à partir d'un tel organisme et en fonction de la faisabilité, transférer éventuellement les services à cette organisation. Les rôles attendus sont exposés dans le graphique ci-dessous.

Les organisations potentielles sont les suivantes:

- La Banque pour l'Industrie (BoI) : La BoI est bien implantée dans le secteur privé;
- L'Association nigériane des Chambres de commerce, d'industrie, des mines et de l'agriculture (NACCIMA) : Cet institut est bien implanté et particulièrement apprécié du secteur privé en tant que structure relativement indépendante;
- Le Système nigérian de partage des risques basé sur des mesures incitatives pour les prêts agricoles (NIRSAL): Il s'agit d'un institut indépendant et privé. En outre, il apporte de la valeur de par le rôle qu'il joue en matière d'accès au financement des acteurs de la chaîne de valeur auprès des banques commerciales;
- L'Association nigériane des petites et moyennes entreprises (NASME): Cet institut a bonne presse auprès des PME et des acteurs du secteur privé;
- La Communauté des acteurs du secteur agricole du Nigeria (CASON), fait partie du "Nigeria Economic Summit Group" (NESG): CASON travaille déjà en étroite collaboration avec le Ministère fédéral de l'agriculture, en tant que plateforme pour la participation du gouvernement, en association avec le secteur privé, au développement de l'agriculture et de l'agroindustrie.

Des consultations approfondies sont nécessaires pour la prise d'une décision conséquente sur ce point. Les critères de décision devront porter sur:

- La capacité à attirer des financements des bailleurs de fonds;
- La possibilité d'accepter les entreprises pilotes comme collaborateurs pour le développement de l'approvisionnement;
- Des systèmes et des mécanismes efficaces pour les prestations de services du PAFA;
- La capacité à satisfaire rapidement les besoins des clients;
- L'appui à l'objectif d'ensemble d'un développement durable et inclusif.



Partenaires sur le terrain: selon les sous-secteurs, on recommande que les partenaires suivants soient retenus pour démarrer les programmes sous-sectoriels avec ce qui suit.

Tomate: Entreprise pilote: Dangote; groupements agricoles: État de Kano; organismes d'appui: IFDC (appui à l'agriculture), ONUDI (infrastructure) et NIRSAL (crédits).

Produits laitiers: Entreprise pilote: Friesland Campina / WAMCO; groupements agricoles : à consulter; organisations d'appui: IFDC et FIDA (appui à l'agriculture) et FMARD (infrastructure).

Pour ces deux secteurs, il est important de faire appel à davantage d'entreprises pilotes et de PME. En ce qui concerne le suivi et l'évaluation, ainsi que la composante du développement des connaissances, le programme pourrait travailler avec des organismes du savoir respectés comme l'Institut Royal Tropical (KIT) et / ou des universités /instituts locaux du savoir.

Rôle du PNUD: Le PNUD a un rôle de facilitateur et d'incubateur. Il participe essentiellement à la conception et l'incubation du programme, la collaboration avec le gouvernement nigérian, la collecte de fonds et la coordination générale.

À côté du Ministère fédéral de l'agriculture (FMARD), et en particulier des responsables de la chaîne de valeur des produits laitiers et de la tomate (et des 2 autres sous-secteurs), le Ministère fédéral du Commerce et celui des Finances joueront un rôle de facilitateur. Le rôle de FMARD consiste à fournir des services (vulgarisation), grâce à l'investissement dans les infrastructures et à l'élaboration de politiques accommodantes.

Un comité directeur composé du PNUD, du gouvernement, du secteur privé et des représentants des petits exploitants ainsi que des donateurs et autres soutiens (par exemple l'ONUDI, la Banque d'import-export du Nigeria, la Banque de l'Industrie ou la Table ronde des hommes d'affaires d'Afrique) devrait être créé pour gérer le programme.

Il faudra intégrer les postes de dépenses du tableau 1 dans le budget qui devra être préparé pour le descriptif de projet du PAFA formel.

Les bailleurs de fonds cités dans les entrevues et qui doivent être contactés sont les suivants:

- La Fondation Bill & Melinda Gates, qui appuie déjà le PNUD du Nigeria;
- Le DFID, qui est également actif au Nigeria et a un intérêt particulier dans le domaine du développement du commerce;
- Le FIDA, qui appuie déjà des programmes au Nigeria et est également un partenaire d'exécution potentiel sur le terrain;
- Le DGIS (ambassade des Pays-Bas) qui appuie le développement par le biais des entreprises néerlandaises (Friesland Campina);
- Le panier de financement des Nations-Unies (PNUD, ONUDI, CNUCED, etc.);
- Les prêts de la Banque africaine de développement (Mécanisme de préparation des projets ou Fonds pour les pays à revenu intermédiaire (PRI), de la Banque d'import/export du Nigeria et / ou de la Banque de l'industrie.

L'unité centrale de gestion / coordination sera financée indépendamment du programme spécifique de mise en œuvre pour lequel il conviendra de faire appel à des bailleurs de fonds distincts.

Etapes suivantes

Les étapes suivantes potentielles pour l'élaboration d'un PAAFA consistent à:

- Finaliser les consultations avec les partenaires potentiels du programme : entreprises pilotes (Nestlé, Olam, etc.), programmes (Marchés de l'USAID) et instituts (NACCIMA, NASME, CASON);
- Engager et faire participer le gouvernement national au programme de consultations au niveau du ministre / supérieur ainsi qu'à celui de l'exécutif;
- Préparer le descriptif du projet avec le soutien d'AFIM et de KIT;
- Commencer à mobiliser le financement des donateurs;
- Les représentants du Nigeria devront assister à l'atelier de démarrage et de mise en œuvre du PAFA de l'AFIM.

Risques à considerer dans un PAFA au Nigéria

Risques	Pourquoi
Les agriculteurs ne se sentent peut-être pas concernés	De nombreux agriculteurs pratiquent l'agriculture de subsistance avec des intérêts différents de ceux des entreprises pilotes
Les entreprises pilotes ne sont pas assez nombreuses pour renforcer les activités existantes	A ce jour, peu d'entreprises pilotes investissent dans l'amélioration de l'approvisionnement
Sécurité	Dans les régions du Nord, les visites aux populations (notamment aux Nigérians) donnent lieu à des problèmes de sécurité
Financement	Peu de produits financiers destinés au financement des investissements dans le secteur agricole ont été utilisés
Image du gouvernement	Il existe un certain degré de méfiance de la part des acteurs du secteur privé en ce qui concerne l'efficacité des politiques gouvernementales, y compris du PTA

	Niveau	Niveau d'atténuation
		• Les agriculteurs doivent être associés dès le départ à l'élaboration des programmes sous-sectoriels • Il faut une approche à moyen terme au sein de laquelle un temps suffisant est prévu pour la sensibilisation et le renforcement de capacités • Le programme devrait nouer des partenariats avec des organismes d'appui respectés dans les États (ONG, etc.) • Les entreprises pilotes devront s'engager à plus long terme • Les services devront être adaptés aux usagers, c'est-à-dire aux agricultrices essentiellement • Les agriculteurs pourraient être regroupés autour des entreprises pilotes qui appuieront la mécanisation, faciliteront les services de vulgarisation et guideront le respect des normes de qualité
		Le programme devrait inclure des activités de sensibilisation dans son plan afin d'attirer les entreprises pilotes Le Gouvernement nigérian devrait investir dans la création d'un environnement propice pour les entreprises pilotes respectives (en particulier les investissements dans l'infrastructure)
		Le programme devrait (pour le moment) s'abstenir de travailler dans ces zones jusqu'à ce que la sécurité puisse être garantie
		NIRSAL est un bon partenaire potentiel qui pourrait apporter des capacités financières et assurer l'accès aux banques (ceci devra être validé) La sensibilisation des organismes de financement devra faire partie du programme
		Le PAFA devrait être logé dans un institut relativement indépendant respecté par le secteur privé, tel que NACCIMA (ceci devra être validé)

Séance 13
Financement d'un PAFA

Contenu de la séance

Le budget pour la mise en place et l'exécution d'un programme pluriannuel tel qu'un PAFA comporte généralement des coûts fixes et variables. Le volume total du budget dépend du nombre de projets de la chaîne d'approvisionnement qui seront mis en œuvre.

Outre le financement par le gouvernement, le PNUD, d'autres bailleurs de fonds et des acteurs de la chaîne, les fonds devront être partagés avec des programmes de soutien aux agriculteurs d'autres organismes déjà en cours. Il existe de nombreux outils de financement pour les programmes PAFA, qui vont du financement commercial au financement public. Afin de catalyser les services de développement des fournisseurs indépendants, le programme devrait toutefois être financé dans toute la mesure du possible par des banques commerciales. Un modèle de partenariat public-privé au sein duquel les acteurs publics et privés apportent leur contribution est donc ce qui convient le mieux. Afin d'attirer des financements, les bureaux de pays du PNUD devraient étudier les options suivantes:

- Paiements par les utilisateurs des services d'un PAFA, y compris les fournisseurs et les PME;
- Cofinancements des entreprises privées : dans les programmes du Mexique et du Salvador, les sociétés financent 30% des coûts du conseil et de la formation dans leurs chaînes d'approvisionnement respectives;
- Financement commercial par des banques de développement - et commerciales - dans le cadre de leur objectif destiné à stimuler les marchés (agricoles) locaux, nationaux et régionaux;
- Financement public par les gouvernements nationaux, par exemple par les ministères ;
- Financement par le Bureau Pays ou le Bureau régional du PNUD;
- Financement par d'autres organisations internationales, comme le FIDA, la Banque mondiale, la SFI.

Objectif

Les participants ont un aperçu des coûts d'un PAFA et des modalités de financement possibles.

Méthodologie et processus d'apprentissage

- En plénière, les participants sont invités à échanger des idées sur les postes de dépenses d'un PAFA.
- L'animateur dresse la liste des réponses inscrites sur un tableau à feuillets mobiles ou un tableau blanc.
- Après les échanges d'idées, l'animateur remet le projet de la feuille de route et du budget pour le PAFA du Nigeria.
- Prévoir 15 minutes pour en prendre connaissance.
- Discussion en plénière.
- L'animateur demande aux participants d'étudier les moyens éventuels de financement (travail par groupes de deux, 5 minutes).
- L'animateur demande aux groupes de deux d'exposer leurs idées et note celles-ci sur un tableau à feuillets mobiles ou un tableau blanc.
- L'animateur présente le PowerPoint.

Conseils pour la formation

- Le financement dépend de l'importance du PAFA et du genre des activités requises.
- L'animateur peut demander aux participants de discuter des bailleurs de fonds potentiels dans leur pays pour les sous-secteurs sélectionnés.

Matériel didactique

- Tableau à feuillets mobiles, marqueurs, ruban adhésif, tableau blanc
- Présentation PPT
- Étude de cas 4b

Durée

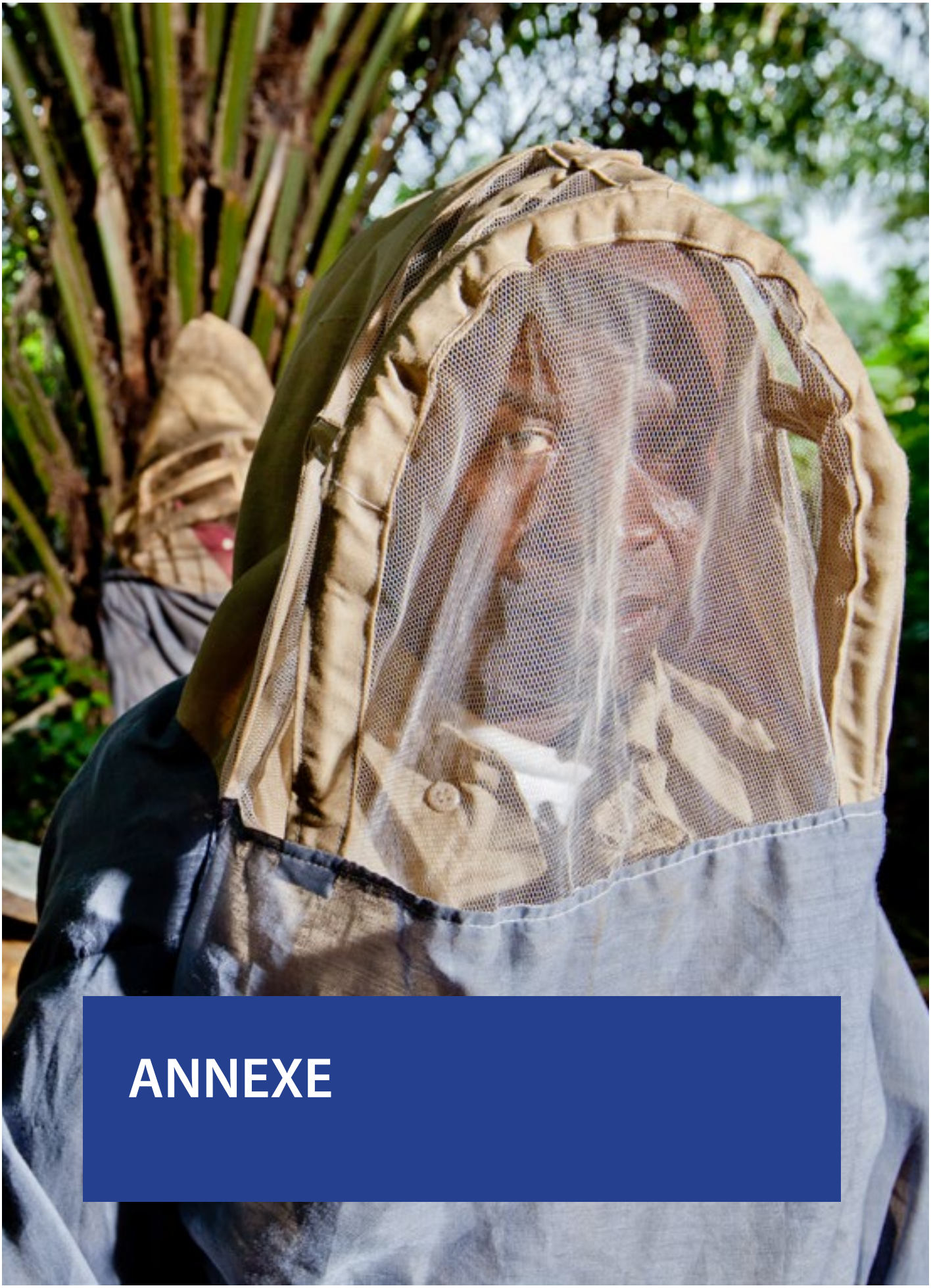
- 1 h

Étude de cas 4b.

Budget previsionnel et non validé pour un PAFA nigérian

Blocs de construction	Types de coût	Coût indicatif
Faisabilité	Faisabilité	25 000 USD
I. Préparation	Développer le document de programme	100 000 USD
	Élaboration de matériel didactique: adapter le matériel au contexte nigérian*	25 000 USD
	Formation de (20) consultants	25 000 USD
	Élaboration de systèmes d'information: adapter les formulaires au contexte nigérian	25 000 USD
	Gestion et frais généraux (pour 1 an)	150 000 USD
II. Mise en œuvre des programmes sous-sectoriels (4 sous-secteurs x 3 ans)	Programmes de mise en œuvre sous-sectoriels (animation par des consultants formés, soutien d'un spécialiste, BPA et autres formations pour les fournisseurs, etc.)	2 000 000 USD
	Gestion et frais généraux (pour 3 ans)	450 000 USD
III. S&E et développement des connaissances	Conception du S&E	15 000 USD
	Conception du programme de connaissances	15 000 USD
	Évaluations à mi-parcours et finale	50 000 USD
	Mise en œuvre du programme de connaissances (animation, élaboration et partage de la plateforme)	500 000 USD
Total		**3 380 000 USD**

*On suppose que les contenus du programme des PAF de l'Amérique latine sont disponibles à cet effet.



ANNEXE

© IFAD

Programme régional du PNUD pour le secteur privé et le développement des marchés inclusifs en Afrique

Introduction au Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness (PAAFA)

Introduction

3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) | 2

Séance 1. Objectifs de la formation

- Introduire le PAAFA, notamment:
  - Les objectifs d'un PAFA
  - Les avantages d'un PAFA pour les différentes parties- prenantes
  - Les principaux concepts de base du PAFA
  - Les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes
  - La mise en œuvre d'un PAFA: les phases

- Convenir d'un plan d'action pour l'élaboration d'un PAFA dans le pays.

3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs(AFIM) | 3

Programme de la formation

Introduction

Séance 1. Introduction: attentes et objectifs des participants,

Série A. Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness

Séance 2. Un Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness

Séance 3. Principaux facteurs de succès

Séance 4. Quel sont les avantages pour….. World Café

Série B. Rôles et responsabilités des parties prenantes

Séance 5. Rôles et responsabilités des parties prenantes au sein d'un PAFA

3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) | 4

Série C. Phases d'un PAFA

Séance 6.	Faisabilité et préparation du programme
Séance 7.	A. Diagnostics de la chaîne d'approvisionnement
	B. Analyse de la chaine du point de vue genre
Séance 8.	Planification de la chaîne d'approvisionnement
Séance 9.	Mise en œuvre
Séance 10.	Arrêt progressif
Séance 11.	Suivi, évaluation et apprentissage

Série D. Plan d'actions / voie à suivre

Séance 12.	Vers une feuille de route pour un PAFA
Séance 13.	Financement d'un PAFA

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 5

Série A. Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 6

Séance 2. Un programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness

Exercice: Écrire sur des cartons 3 mots (un mot par carton) que vous associez à la chaine d'approvisionnement de l'agrobusiness

3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) | 7

Justificatif du PAAFA

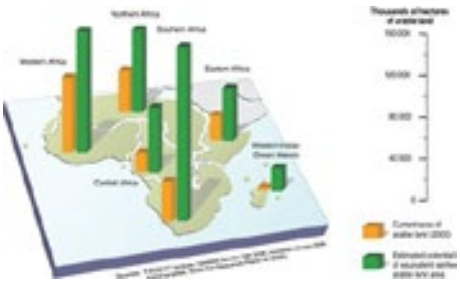
L'agriculture contribue pour plus de 60% à l'emploi et pour plus de 25% au PIB en Afrique subsaharienne

2050: un cinquième de la population mondiale vit en Afique

Les pays les plus peuplés d'Afrique
Prévision pour 2050: l'Afrique aura 2 milliards d'habitants

Pays représentés à la coupe mondiale

La FAO estime que moins de15% des terres arables en Afrique sont cultivées..



Hugo Ahlenius, PNUE/GRID-Arendal 2006

3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) | 8

Justificatif du PAAFA (suite)

Risques liés à l'investissement dans l'agrobusiness en Afrique subsaharienne

Catégories	Exemples
Politique	Guerres et troubles civils, corruption, expropriation, obligations souveraines rupture de contrats, non-respect des obligations souveraines
Economique/ Financier	Risques liés au crédit, risques financiers, inconvertibilité de la monnaie,volatilité des termes de l'échange, risques liés aux prix, absence de liquidité, coût et disponibilité de capital, incertitudes lié à l'investissement, profits, peu de possibilités pour maintenir et accroître le capital
Social	Faiblesse des niveaux d'étude/ de la productivité, maladies, manque de capital social
Environnemental	Pertes de récoltes, risques climatiques, sécheresse, innondations, vents, changement climatique

Source: Evans School Policy Analysis and Research Group, 2010

"Quatre-vingt pour cent des fermes en Afrique subsaharienne appartiennent à de petits exploitants qui fournissent jusqu'à 90% de la production alimentaire dans certains pays (ASFG, Livingstone)"

9

Définition d'un PAFA

"Un PAFA a pour objet d'*améliorer la productivité des agriculteurs et des PME fournisseurs en produits agroalimentaires grâce à l'assistance (formation, conseil, l'accès aux intrants, l'organisation, la normalisation, etc.) et à l'établissement de liens avec les acheteurs."*

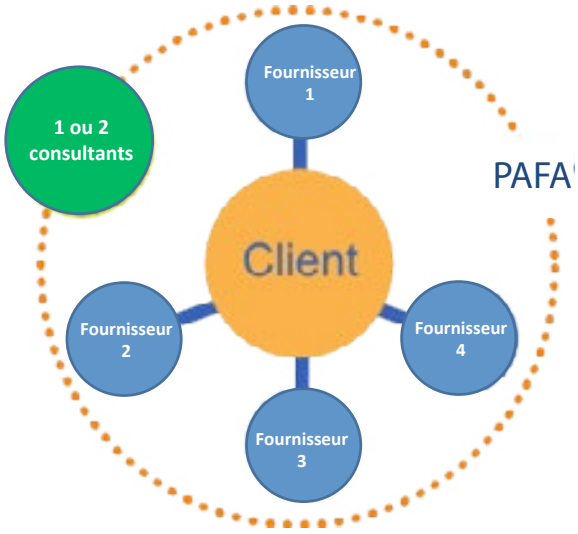
10

Objectifs d'un PAFA

- Améliorer la fourniture de produits agricoles par les agriculteurs et les PME en vue de parvenir aux normes de qualité du marché;
- Garantir et offrir des produits agricoles efficaces et de grande qualité aux acheteurs;
- Contribuer au développement de l'économie nationale par le développement de produits agricoles qui peuvent se substituer aux produits importés et accéder aux marchés d'exportation;
- Contribuer aux objectifs de développement durable, notamment à la sécurité alimentaire, à la réduction de la pauvreté et à l'équité entre les sexes, par la création d'emplois et la génération de revenus.

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 11

Approche : Des consultants spécialisés pour chaque client



3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM)) 12

Séance 3. Principaux facteurs de succès

- Le PAFA devrait être en conformité avec les politiques nationales et régionales;
- Disponibilité de marchés sous la forme d'acheteurs engagés;
- Disponibilité de fournisseurs potentiels et engagés;
- Collaboration avec des prestataires de services et intégration de projets et / ou d'autres prestataires de services;
- Un système d'information d'appui est en vigueur;
- Disponibilité de consultants qualifiés pour appuyer les projets de la chaîne d'approvisionnement;
- Engagement du secteur financier pour la mise au point de produits financiers adaptés;
- Fonds publics pour le financement du programme;
- Rentabilité et marge bénéficiaire de la chaîne d'approvisionnement.

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 13

Exercice: Principaux facteurs de succès

Examen en sous-groupes de l'étude de cas du sous-secteur kenyan du soja (à l'aide de tableau) et vérifier si les facteurs de succès:

- Sont en place
- Ne sont pas en place, mais susceptibles d'être réalisés par le PAFA
- Ne sont pas en place et ne seront probablement pas réalisés

- Quelles sont les informations qui ne sont pas toujours disponibles pour répondre aux questions?

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 14

Principaux facteurs de succès

Facteur clé de succès	En place	Pas entièrement en place		Remarques
		Susceptibles d'être réalisés par le biais du PAFA	Ne seront probablement pas réalisés	
1. Le PAFA devra être conforme aux politiques nationales et régionales				
2. Disponibilité de marchés avec des acheteurs engagés/entreprises pilotes				
3. Disponibilité de fournisseurs potentiels et engagés				
4. Collaboration avec des prestataires de services et intégration de projets et/ ou d'autres prestataires de services				
5.Un système d'information de soutien est en vigueur				
6. Disponibilité de consultants qualifiés pour appuyer les projets de la chaîne d'approvisionnement				
7. Engagement du secteur financier pour la mise au point de produits financiers adaptés				
8. Fonds publics pour le financement du programme				
9. Rentabilité et marge bénéficiaire de la chaîne d'approvisionnement				

3/20/2014 L'initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 15

Séance 4. Quels sont les avantages pour……?

Exercice: Examiner, par groupes de 4, les opportunités du PAAFA. Chaque groupe étudie une partie prenante spécifique. Toutes les 15 minutes, les participants changent de groupe à tour de rôle. À la fin, chaque participant aura participer à 3 groupes de discussions.

Source: http://www.theworldcafe.com.

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 16

Quels sont les avantages pour……?

- ***Tableau 1:*** Quelles sont les principales contraintes / opportunités auxquelles les producteurs/petits exploitants sont confrontés en matière d'accès aux marchés? Quels sont les avantages éventuels d'un PAFA pour les petits exploitants?
- ***Tableau 2:*** Quelles sont les principales contraintes / opportunités auxquelles les PME sont confrontés concernant l'accès aux marchés? Quels sont les avantages éventuels d'un PAFA pour les PME?
- ***Tableau 3:*** Quelles sont les principales contraintes / opportunités auxquelles les acheteurs sont confrontés en ce qui concerne le recours à l'approvisionnement local? Quels sont les avantages éventuels d'un PAFA pour les acheteurs?
- ***Tableau 4:*** Quels sont les avantages éventuels d'un PAFA pour les gouvernements?

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 17

Quels sont les avantages pour…… les acheteurs

- Amélioration de la qualité
- Accroissement du volume
- Approvisionnement mieux sécurisé
- Livraison à temps
- Réductions de coûts
- Flexibilité accrue (au sein des chaînes locales)
- Amélioration des politiques / de l'appui gouvernemental

18

Quels sont les avantages pour… les agriculteurs

- Accès sécurisé / renforcé aux marchés
- Augmentation de la productivité
- Revenu sécurisé / en hausse
- Renforcement de la sécurité alimentaire
- L'accès aux services / à l'appui (financiers)
- Renforcement des connaissances / des capacités
- Amélioration des politiques / de l'appui gouvernemental

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 19

Quels sont les avantages pour……. Les PME

- Accès sécurisé / accru aux marchés
- Chiffres d'affaires/ ventes sécurisés/ en hausse
- Meilleur rapport (coût) efficacité (moins de pertes en raison d'une qualité et d'une livraison à temps plus grandes)
- Accès aux services / à l'appui (financiers)
- Augmentation de la valeur ajoutée
- Amélioration des connaissances / capacités
- Amélioration des politiques / de l'appui gouvernemental

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 20

Quels sont les avantages pour……. le gouvernement

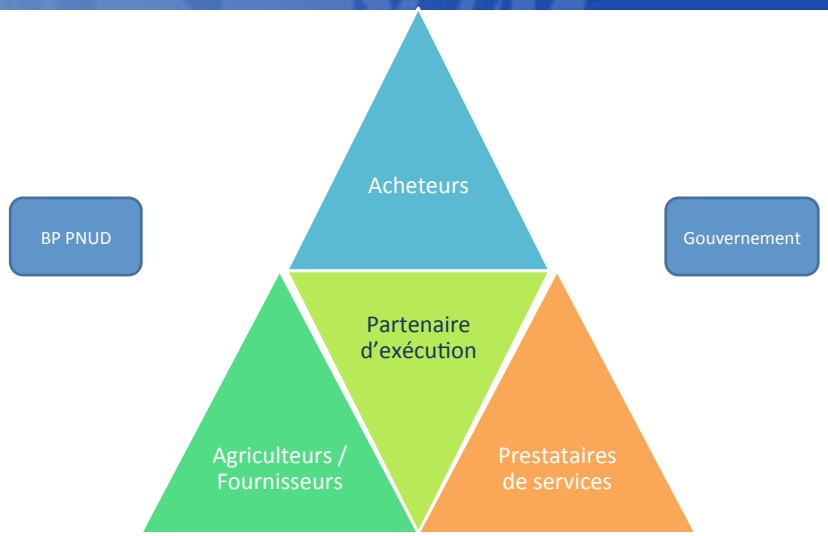
- Hausse des investissements du secteur privé dans le secteur agroalimentaire
- Augmentation des recettes fiscales
- Augmentation de la balance commerciale
- Croissance du PIB
- Création d'emplois / emplois
- Diminution de la pauvreté et renforcement de la sécurité alimentaire

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 21

Série B. Rôles et responsabilités des parties prenantes

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 22

Séance 5. Rôles et responsabilités des parties prenantes



23

Exercice: fonctions

- Par groupes de 6, attribuer chaque carton (fonction) à l'une des parties prenantes suivantes:
  - Petits fournisseurs (producteurs) et les PME
  - Acheteurs
  - Prestataires de services
  - Partenaires d'exécution
  - Gouvernement
  - Bureau de pays du PNUD

Existe-t-il d'autres fonctions qui vous viendraient à l'esprit?

3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) | 24

Acheteurs

Fourniture de marchés
Communication
Information
Formation en cours d'emploi
Paiement à temps
Accès au financement
Accès à des intrants de qualité
Investissement

25

Prestataires de services

Fourniture de services (améliorés)

(Bonnes pratiques agricoles, intrants, normalisation, financement, constitution de groupes d'intérêt, TIC etc.)

26

Agriculteurs / fournisseurs

S'organiser
Améliorer les pratiques
Fournir des produits de qualité
Honorer les contrats
Communiquer
Investir

27

Partenaires d'exécution

- Mettre en œuvre le programme
- Assurer le suivi des activités
-Remettre en question, proposer et créer de nouveaux liens
-Obtenir et partager les informations et les connaissances

28

Rôle du gouvernement

- Fournir des données
- Participer aux discussions
- Consulter en tout temps les personnes compétentes et d'autres organismes (semi-) publics et privés d'appui
- Options de financement de la recherche (budget propre / négociation avec les autres)
- Participer activement à la création d'un environnement propice au développement de l'offre de l'agrobusiness:
  - améliorer et mettre en œuvre des services et des politiques publiques
  - investir dans les biens collectifs (infrastructures, eau, électricité, etc.)

29

BP PNUD

- Nouer des liens entre les principaux acteurs d'un PAFA
- Faire participer le principal partenaire du gouvernement à l'élaboration d'un PAFA
- Assurer la synergie entre les politiques nationales et le PAFA
- Aligner le PAFA national sur les ambitions et les programmes régionaux des Nations Unies;
- Amener les acheteurs à participer et à s'engager
- Faire participer les ONG partenaires et les prestataires de service locaux du secteur privé au soutien à l'agriculture
- Faire participer les organismes de financement, y compris les banques commerciales;
- Attirer les financements des bailleurs de fonds
- Assurer le suivi des progrès réalisés et intégrer l'apprentissage

30

Rôles du partenaire d'exécution selon la phase du programme

Phases du programme	Rôle du partenaire d'exécution
1.Faisabilité	-
2. Préparatifs du programme	Préparer le programme, y compris la finalisation du descriptif du programme, sélectionner le personnel de soutien (y compris les consultants) et procéder à tous les autres préparatifs pour démarrer le programme
3. Diagnostic de la chaîne d'approvisionnement	Engager des consultants pour s'occuper de l'analyse; coordonner et contrôler les recherches menées par des consultants
4. Planification de la chaîne d'approvisionnement	Assurer le suivi des plans du projet de la chaîne d'approvisionnement; passer des contrats avec des acheteurs et des fournisseurs, ainsi que d'autres partenaires.

Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 31

Rôles du partenaire d'exécution dans un PAFA

Phases du programme	Rôle du partenaire d'exécution
5. Mise en œuvre	Contrôler les progrès réalisés dans la mise en œuvre des projets de la chaîne d'approvisionnement; encourager la coopération entre les acteurs de la chaîne, l'apprentissage au sein et entre les projets.
6. Suivi et évaluation et mesure de l'impact	Contrôler toutes les étapes du programme et coordonner l'évaluation externe.
7. Retrait progressif du programme	Assurer le suivi du programme, en le confiant à un tiers compétent.

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 32

Compétences requises pour les partenaires d'exécution

- Compétences en gestion de projet:
  - Planification
  - Suivi et évaluation
  - Logistique
  - Budgétisation
  - Rapportage
  - Gestion des ressources humaines
- Connaissances des éléments portant sur la mise au point de la chaîne d'approvisionnement

3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) | 33

Équipe de mise en œuvre du PAFA

Directeur du programme: chargé de la réalisation des produits et des résultats escomptés dans la limite des budgets

Comptable: gestion des flux financiers

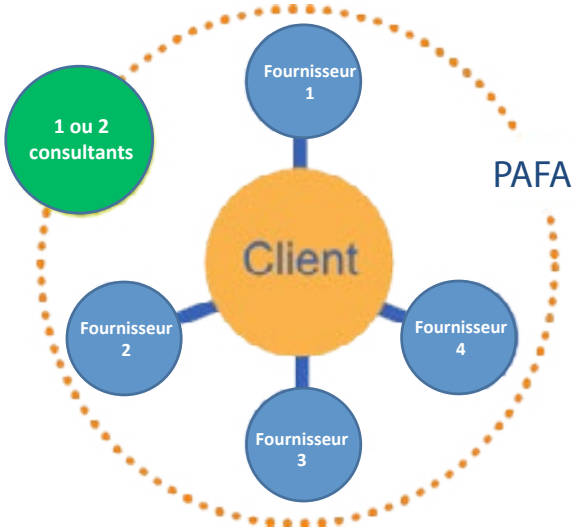
Chargé du programme (administration et logistique): organisation de la logistique, de la gestion des relations etc…

Spécialiste du développement de la chaîne d'approvisionnement 1: coordination et pilotage de la mise en œuvre des activités du programme...

Spécialiste du développement de la chaîne d'approvisionnement 2: coordination et pilotage de la mise en œuvre des activités du programme

3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) | 34

Approche: Consultants spécialisés pour chaque client

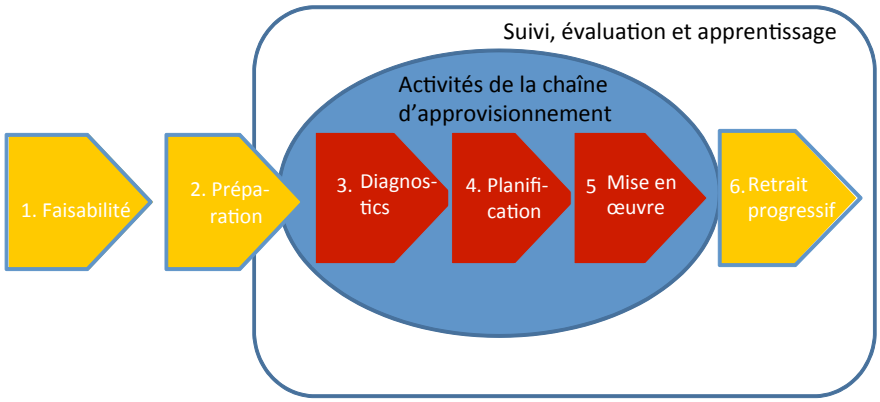


3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 35

Série C. Différentes phases d'un PAFA

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 36

Séance 6. Faisabilité



37

Faisabilité

Activité	Jalon
Consultations gouvernementales	Présélection des sous-secteurs potentiels conformes aux politiques gouvernementales, aux objectifs du PNUD et à l'existence d'entreprises pilotes intéressées
Présélection des sous-secteurs potentiels	Engagement pris par les partenaires des gouvernements
Etude de faisabilité dans un programme national pour les sous-secteurs présélectionnés	Rapport de faisabilité et feuille de route pour l'établissement d'un programme

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 38

Exercice: Sélectionner un produit sectoriel

Discussions en groupes :

Quels produits choisir pour l'élaboration d'un programme d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness?

(utiliser le diaporama de la page suivante)

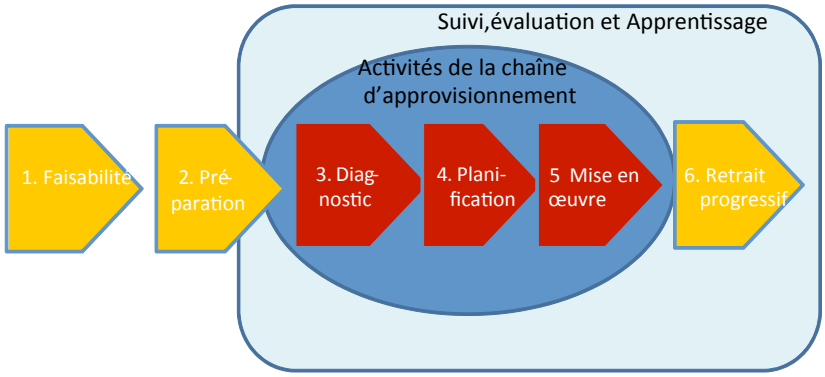
3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 39

1) Citer les critères pour le choix des secteurs des produits
2) Décrire chaque critère (quoi, comment, pourquoi)
3) Insérer * devant le critère qui vous semble le plus important
4) À quel point ces critères correspondent-ils à chaque secteur : Excellent, bien, médiocre

Critère	Description	Chaîne de valeur 1	Chaîne de valeur 2
*** Possibilité de travailler avec les entreprises pilotes**	.....	EXCELLENT	...
*** Possibilité pour les entreprises pilotes de travailler avec les petits exploitants**		BIEN	...
Critère 3...			
Critère 4...			

40

Préparation du programme



41

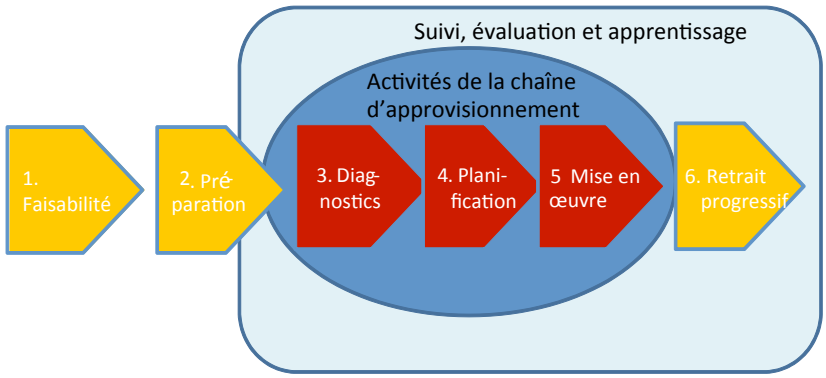
Préparation du programme

Activité	Jalon
Préparation d'un descriptif de programme et d'une stratégie	Plan national du PAFA en place
Choix d'un partenaire d'exécution	Partenaire d'exécution à son poste
Mise au point des applications nécessaires au programme	Système d'information adapté et matériel didactique connexe en place
Formation et choix des consultants pour la chaîne d'approvisionnement	Base de consultants qualifiés de la chaîne d'approvisionnement
Amener les acheteurs et les autres principaux partenaires à s'engager	Engagement des acheteurs et des autres principaux partenaires (officialisé par un document)

L'initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM)

42

Séance 7A. Diagnostic de la chaîne d'approvisionnement



43

Diagnostic de la chaîne d'approvisionnement

Activité	Jalon
Analyse des contraintes et des opportunités sur la base de l'analyse de la chaîne de valeur, analyse des moyens de subsistance (y compris les conditions environnementales), analyse sexospécifique	Présélection des sous-secteurs potentiels conformément aux politiques gouvernementales et aux objectifs du PNUD
Établissement de rapport sur les contraintes et les opportunités au sein des chaînes d'acheteurs	Tous les formulaires requis pour le système d'information sont complétés/acceptés (en précisant les contraintes et les opportunités pour un PAFA)

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 44

Objectifs de la cartographie d'une chaîne d'approvisionnement

Pour identifier et comprendre :

- Les flux physiques des biens
- La structure de prix de ces biens
- Les relations (de pouvoir) entre les acteurs de la chaîne
- Les marchés existants
- Les ressources disponibles
- Les opportunités et les contraintes relatives à la mise au point d'une chaîne et pour l'autonomisation des acteurs

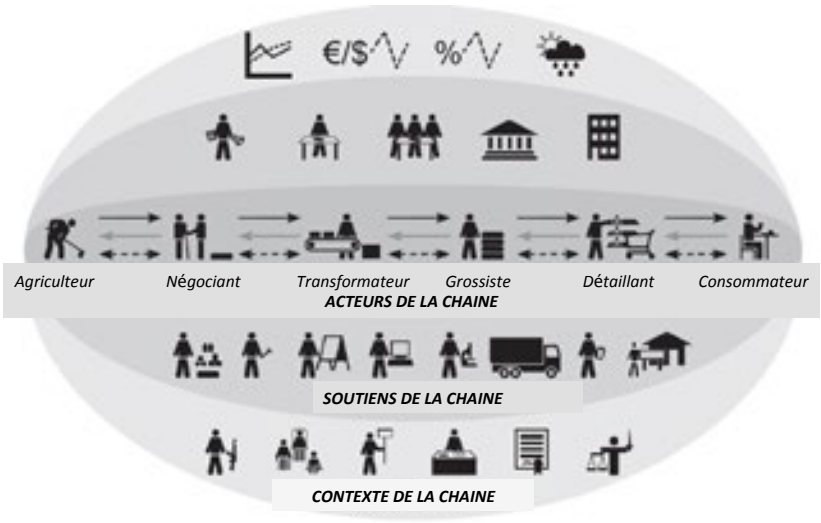
45

Éléments de la chaîne de valeur

Fonctions	Producteurs	Transformateurs	Fabricants/Exportateurs
Opérations de la chaîne :	Préparation des terres Plantation d'arbres Elagage Contrôle des maladies et des insectes Récolte Commercialisation des produits bruts	Étuvage Séchage Tri Épluchage Sélection	Sélection Tri Emballage Exportation
Les acteurs de la chaîne :	1 000 agriculteurs Prix de vente : 3,24 Euros/kg	10 petites unités environ 100 ouvriers	1 usine de taille moyenne Qui offre une prime de 20% sur le prix des cacahuètes séchées
Soutiens de la chaîne :	Prestataires de service : formation, micro-crédits, assistance technique	Soutien du gouvernement : Promotion de la noix de cajou	

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 46

Cartographie de la chaîne de valeur



3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 47

Diagnostic de la chaîne d'approvisionnement

- Analyse fonctionnelle : Description des différentes fonctions et opérations techniques au sein d'une chaîne
- Analyse des acteurs : précisions sur les principaux acteurs de la chaîne et leurs relations
- Établissement de la cartographie de la chaîne
- Identification et analyse des goulots d'étranglement au sein de la chaîne, notamment en ce qui concerne les problèmes techniques, les problèmes d'organisation ainsi que l'accès aux services.

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 48

Cartographie de la chaîne - Travail en groupe

Pour les sous-secteurs /les produits sélectionnés :

- Quelles sont les différentes fonctions et opérations techniques au sein de la chaîne de valeur considérée (analyse fonctionnelle? (Citer)
- Quels sont les principaux acteurs de la chaîne et quelles sont leurs relations (Citer)?
- Dresser la cartographie de la chaîne
- Identifier et analyser les goulots d'étranglement au sein de la chaîne relatifs aux problèmes techniques, aux problèmes d'organisation ainsi qu'à l'accès aux services.

3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) | 49

Séance 7B. Objectifs de la cartographie du genre

- Avoir un aperçu sexospécifique de la chaîne de valeur, des acteurs concernés, et des pourcentages d'hommes et de femmes dans chaque couche.
- Comprendre les différences entre les hommes et les femmes en fonction de leurs activités et de leur accès aux ressources et de leur contrôle de celles-ci.
- Identifier les opportunités pour permettre aux femmes d'améliorer leur situation.
- Identifier les contraintes et les opportunités pour permettre aux femmes de participer à la chaîne de valeur et d'analyser les différences de pouvoir au sein de la gouvernance de la chaîne de valeur.

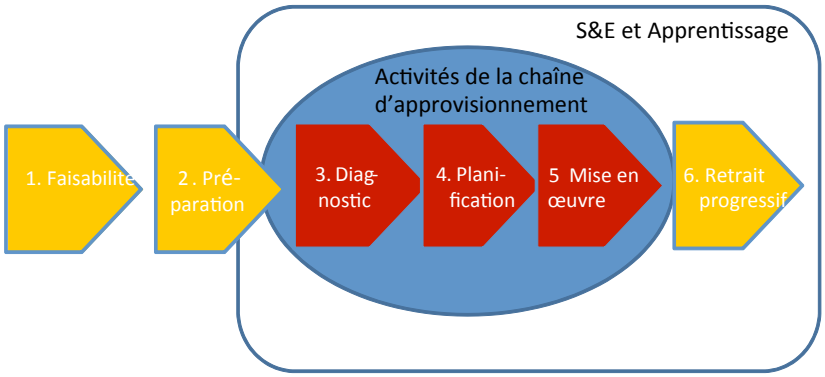
3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) | 50

Analyse de la chaîne d'un point de vue sexospécifique

- Donner de la visibilité aux femmes parties prenantes invisibles en plaçant des carton de couleur sur la cartes des acteurs
- Cartographie des activités : identifier les activités de la chaîne de valeur qui sont effectuées par les hommes et celles qui le sont par les femmes. Mettre tout particulièrement l'accent sur les activités qui donnent de la valeur ou qui améliorent la qualité.
- Identifier les opportunités et les contraintes auxquelles les femmes sont confrontées.

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 51

Séance 8. Planification de la chaîne d'approvisionnement



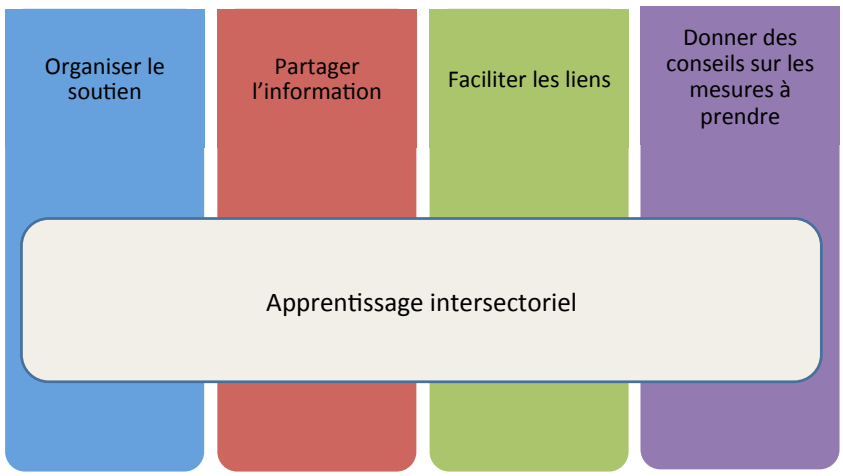
52

Planification d'élaboration de la chaîne d'approvisionnement

Activité	Jalon
Choix des stratégies et des modèles d'activité	Stratégie claire/modèle d'activité pour les chaînes d'approvisionnement respectives
Élaboration des plans de mise en œuvre, notamment les interventions : - Calendrier - Responsabilités - Investissements supplémentaires requis - Jalons	Validation/approbation des plans d'élaboration de la chaîne d'approvisionnement
Etablissement et signature d'accords de partenariat en vue de créer/d'améliorer les relations au sein de la chaîne d'approvisionnement	Signature d'accords de partenariat entre les fournisseurs, les acheteurs et les autres organismes d'appui (ONG, banques, etc…)

3/20/2014 L'initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 53

Principales fonctions du programme



3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 54

Principales fonctions du programme

- **Organiser le soutien** pour les fournisseurs (avec des consultants spécialisés) : à savoir, accès aux intrants, services de conseil sur les BPA, accès au financement, organisation des producteurs, formation à la gestion, services de développement des affaires, …
- **Partager les informations de la chaîne d'approvisionnement** sur l'ensemble de la chaîne (information sur les marchés grâce au système informatisé utilisé)
- **Faciliter les liens :** sélection d'une stratégie de modernisation et de modèles d'affaires, signature de contrats…
- **Conseils sur les mesures à prendre :** créer un environnement propice: politiques et climat d'investissement favorables, réglementation des marchés, fiscalité,…)

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 55

Exercice de planification

En fonction des résultats de l'exercice sur le diagnostic de la chaîne d'approvisionnement (contraintes et opportunités), dans les mêmes sous-groupes :

Identifier les actions à entreprendre pour améliorer la chaîne d'approvisionnement, à savoir, garantir des marchés pour les petits exploitants et pour assurer l'approvisionnement des entreprises pilotes.

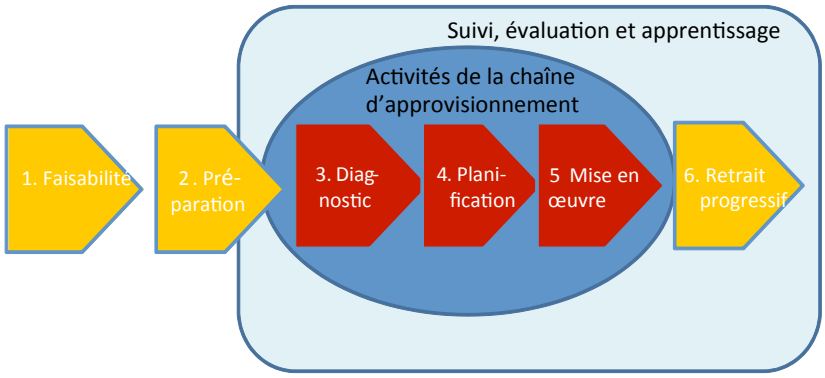
3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 56

Planification des activités

5			kkf';k';kfa	
4	kfhahflahflkja		fdhfkljhkf fkhjlkfha ffj;jf	
3	kkf';k';kfa		kkf';k';kfa	
2	fdhfkljhkf fkhjlkfha ffj;jf	fakjflkj fajflkajfa;l fllajfja	fdhfkljhkf fkhjlkfha ffj;jf	
1	fs;jfajljk fsajfl;j	mkfjakj	fs;jfajljk fsajfl;j	fs;jfajljk fsajfl;j
0	Organisation de l'aide	Partage de l'information	Facilitation des liens	Conseils stratégiques

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 57

Séance 9. Mise en œuvre de la chaine d'approvisionnement



58

Mise en œuvre du développement de la chaîne d'approvisionnement

Activité	Jalon
Effectuer les interventions	Mise en œuvre réussie des interventions (Jalons définis dans les plans de développement de la chaîne d'approvisionnement)

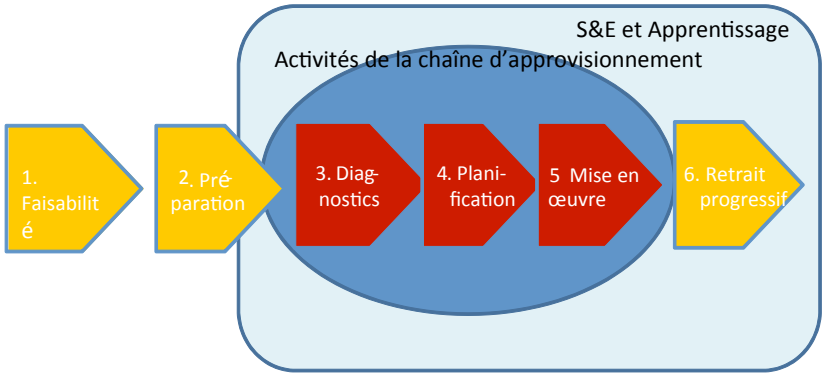
3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 59

Exercice de mise en œuvre

Identifier les actions dans l'étude de cas qui ont été initiées pour améliorer la chaîne d'approvisionnement (comme dans les séances précédentes)

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 60

Séance 10. Retrait progressif



61

Retrait progressif

Activité	Jalon
Élaboration et mise en œuvre des stratégies liées à l'arrêt progressif pour les projets de la chaîne d'approvisionnement et éventuellement le PAFA	Stratégies liées à l'arrêt progressif au niveau de la chaîne d'approvisionnement en place Stratégie liée à l'arrêt progressif du Programme en place

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 62

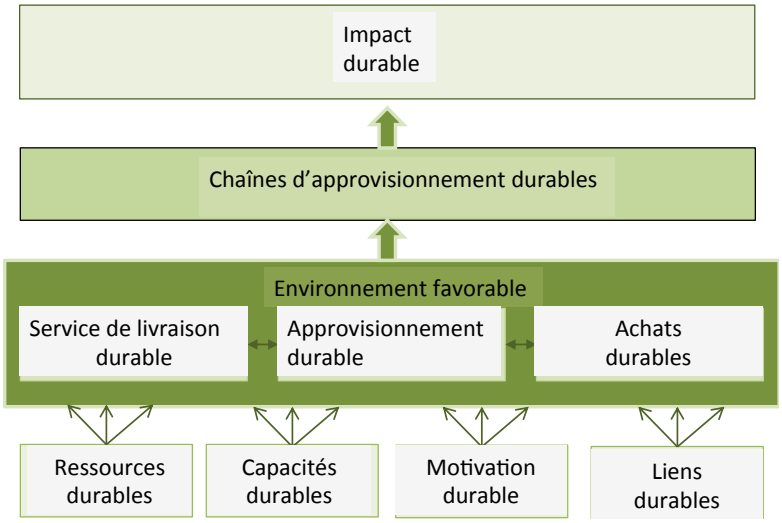
Exercice sur le retrait progressif

Répondre par groupes de deux aux questions suivantes :

- Quand peut-on retirer progressivement un programme d'un projet spécifique du PAFA?
- Quand peut-on clore un PAFA?

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 63

Arrêt progressif



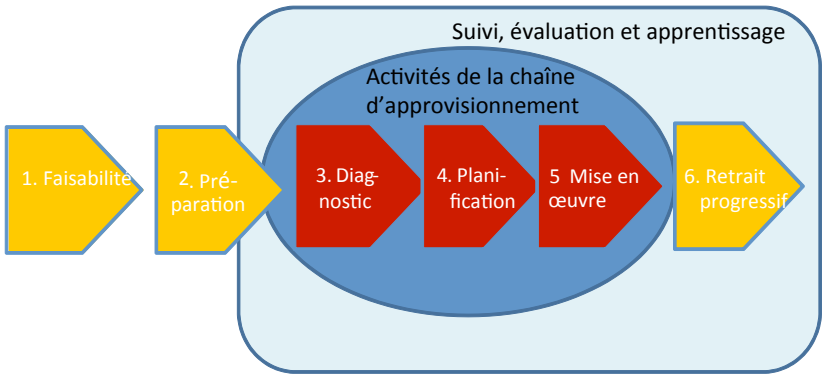
3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 64

Eléments d'une stratégie de retrait progressif

- Critères retenus pour le retrait
- Indicateurs spécifiques et quantifiables pour évaluer les progrès réalisés en vue de répondre aux critères. En plaçant un chiffre sur les indicateurs cibles établis
- Identification des mesures à prendre pour atteindre les critères définis et des parties chargées de prendre ces mesures
- Un calendrier, en tenant compte du fait que ce dernier, notamment au départ, doit être un peu flexible
- Mécanismes pour l'évaluation périodique des progrès réalisés en vue de répondre aux critères de retrait et pour une modification éventuelle du plan de sortie.

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 65

Séance 11. Suivi, évaluation et apprentissage



66

Jalons : Suivi, évaluation et apprentissage

Activité	Jalon
Informer les parties prenantes des progrès réalisés dans le développement et la mise en œuvre du PAFA	Rapports d'activité annuels sur le programme et les projets
Informer les parties prenantes des réalisations du PAFA (résultats et impact)	Évaluations à mi-parcours et impact
Apprentissage intersectoriel	Mise au point et partage du matériel didactique

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 67

Exercice de suivi et d'évaluation

Lire l'étude de cas, étudier les 3 situations (1 par groupe) et répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les incidences pour les agriculteurs?
- Quelles sont les incidences pour les acheteurs?
- Qui assume les risques?
- Quelles solutions proposeriez-vous?
- Que faire pour éviter une telle situation?
- Quels sont les indicateurs connexes qui nécessitent un suivi?

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 68

Surproduction

- Afin de ne pas nuire aux relations avec les agriculteurs, la SLBL a décidé d'acheter la surproduction.
- Au cours des années qui ont suivi, ce problème a été résolu par l'introduction de quotas de production.
- Des protocoles d'accord portant sur les quotas sont maintenant signés avec le noyau des agriculteurs.
- La leçon qui en découle, c'est qu'il faut bien gérer et préciser les volumes requis.
- Cette situation a failli faire échouer le projet et a entraîné une augmentation des coûts pour la SLBL.

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 69

Situation de monopole

- Il n'y a pas encore réellement de nouveaux débouchés
- Ce qui a créé des risques aussi bien pour les agriculteurs que pour la SLBL
- Il s'agit d'une situation à risques pour les agriculteurs, étant donné qu'ils dépendent de la SLBL, qui à lui seul achète et fixe les prix du sorgho
- Si la SLBL n'est pas en mesure d'acheter l'ensemble de la production, les relations avec les agriculteurs en pâtiront
- La seule chose que la SLBL peut faire c'est de fixer les prix dans la transparence, de passer des accords clairs sur les volumes et d'offrir des prix compétitifs.

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 70

Le pouvoir du noyau d'agriculteurs

- La SLBL a intérêt à veiller à ce que tous les agriculteurs y trouvent leur compte, non seulement pour garantir l'approvisionnement mais aussi pour les motivations sociales de l'approvisionnement local.
- La SLBL vérifie désormais les prix que perçoivent les producteurs et s'assure qu'ils tirent des profits substantiels de la production de sorgho.
- Le noyau d'agriculteurs reçoit un prix fixe qu'il doit verser aux producteurs, et l'opération est supervisée par le personnel de la SLBL.

3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) | 71

Séance 12. Vers une feuille de route du PAAFA (1)

I. Contexte du pays (une description du contexte politique et socioéconomique)

II. Sous-secteurs : Un aperçu des sous-secteurs sélectionnés, des faits et chiffres, des principales caractéristiques, des acteurs importants, des opportunités et contraintes, du potentiel d'un PAFA.

III. Un aperçu des partenaires et parties prenantes potentiels, notamment :
- Les acheteurs pour les sous-secteurs sélectionnés
- Un organisme de mise en œuvre
- Des prestataires de service
- Des bailleurs de fonds

3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) | 72

Séance 12. Vers une feuille de route du PAAFA (2)

IV. Feuille de route

- Potentiel de développement socioéconomique d'un PAFA
- Cadre stratégique recommandé : but, objectifs, activités
- Étapes suivantes/ plan d'action
- Évaluation des risques
- Budget

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 73

Séance 13. Financement d'un PAAFA

Exercice :

- En séance plénière : Réflexion sur les postes de dépenses d'un PAFA
- Lire l'étude de cas
- Les participants étudient les moyens possibles de financement (travail par groupes de 2 pendant 5 minutes)

3/20/2014 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) 74

Mécanismes de financement

Mécanismes de financement possibles :

- Capitaux privés / commerciaux
- Fonds publics
- Le programme doit, néanmoins et dans toute la mesure du possible, être financé par des capitaux commerciaux
- Un modèle de partenariat public-privé auquel participent des acteurs publics et privés est souvent le plus approprié

3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) | 75

Merci!

3/20/2014 | Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) | 76

Copyright © 2013/2014

Programme des Nations unies pour le développement
Centre régional de services pour l'Afrique
Addis-Abeba, Ethiopie

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système d'extraction ou transmise, sous quelque forme et par quelque moyen, électronique, mécanique, par photocopie ou autre, sans autorisation préalable du PNUD.

Les opinions et les recommandations exprimées dans le présent rapport ne représentent pas nécessairement celles de l'ONU, du PNUD ou de leurs États membres. Les frontières, les noms indiqués et les désignations employées sur les cartes n'impliquent pas la reconnaissance ou l'acceptation officielle par les Nations unies.

Pour plus d'informations, consulter:
www.undp.org/africa/privatesector

Au service
des peuples
et des nations