

**TROUSSE À
OUTILS DU
PROGRAMME
AFRICAIN
D'AIDE AU
AUX FOURNISSEURS
DE L'AGROBUSINESS
(PAAFA)**

**Développer des chaînes de valeur
agroalimentaires inclusives au profit des
petits producteurs et PME africains**

Remerciements

Conception, développement et coordination de la trousse à outils et du matériel de formation : 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 (Institut Tropical Royal , 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.

Avant-propos



Le PNUD est un organisme chef de file dans le domaine de la promotion de la croissance économique inclusive et du développement humain durable. Nous apportons notre riche contribution grâce à des initiatives aux niveaux mondial et régional et à l'appui aux pays. Nous disposons d'une vaste expérience en matière de partenariat avec les gouvernements, le secteur privé, les collectivités locales et toutes les parties prenantes concernées.

Notre stratégie pour une croissance économique inclusive consiste à faciliter le développement des «marchés et entreprises inclusives», en intégrant les personnes à faible revenu dans les chaînes de valeur locales, régionales et internationales. Ce qui renforce les petits exploitants et les entrepreneurs, créant ainsi des emplois et des possibilités de revenus, pour la fourniture de biens et services de base, y compris de la nourriture.

L'agriculture emploie près de 60 pourcent de la main-d'œuvre africaine et la croissance dans ce secteur est essentielle pour l'éradication de la pauvreté et la réduction de la faim. Les objectifs de développement ne pourront être atteints sans une bonne gouvernance et un secteur privé dynamique et inclusif. La sécurité alimentaire ne peut pas être réalisée sans un secteur de l'agrobusiness inclusif.

2014 est l'Année de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire en Afrique. C'est aussi le 10^{ième} anniversaire du Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA). Il est clair que transformer l'agriculture est une des préoccupations majeures de l'Afrique, et la problématique du PDDAA pour les 10 prochaines années est de passer du plaidoyer et de la planification à une mise en œuvre accélérée et des résultats au niveau pays.

C'est dans cet esprit et en appui à l'Union Africaine et au PDDAA que le PNUD, en particulier grâce à notre Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM), n'a cessé d'œuvrer pendant plusieurs années, dans le domaine de l'agrobusiness inclusif, afin de promouvoir le développement de marchés inclusifs, d'entreprises inclusives et de promouvoir les chaînes de valeur régionales dans des secteurs créateurs d'emplois. AFIM a également joué un rôle déterminant dans la Déclaration de Johannesburg de 2011 en amenant le secteur privé à participer à la promotion de l'agrobusiness et de la sécurité alimentaire en Afrique.

De 2012 à 2013, AFIM, dans l'esprit de la théorie à l'action, a organisé des Plateformes de facilitation de projets, en vue de promouvoir les chaînes de valeur agroalimentaires transfrontalières et régionales. Plus de 20 000 petits exploitants agricoles et des centaines de PME bénéficient déjà de l'ensemble des six premiers projets. Pour un impact encore plus grand, AFIM a élaboré le Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness (PAAFA).

Les objectifs de ces programmes d'aide aux fournisseurs agricoles sont de trois ordres, il s'agit : premièrement, d'améliorer la quantité et la qualité de la fourniture, par les agriculteurs et les PME, de produits agricoles aux marchés; deuxièmement, de fournir aux petits agriculteurs et aux PME, un appui pour l'accès aux chaînes d'approvisionnement agricoles des entreprises pilotes; troisièmement, de contribuer au développement des économies nationales africaines, en mettant au point des produits agricoles qui répondent aux normes de qualité du marché.

Cette trousse à outils et son manuel de formation connexe sont une étape clé du succès de ce programme et ont été validés lors d'un important atelier auquel participaient des représentants de 10 pays et d'organisations partenaires (partenaires techniques et de développement et organisations commerciales), organisé à Nairobi, Kenya, en octobre 2013. Le Centre régional de services du PNUD pour l'Afrique, en collaboration avec AFIM, est prêt à fournir l'appui nécessaire et à assurer le suivi des prochaines étapes du déploiement au niveau national des programmes d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness.

Nous espérons que vous trouverez ces outils utiles et demandons à chacun d'entre vous, de se joindre à nous et de contribuer, dans son domaine de compétence, à la mise en œuvre de cette initiative, par des ressources techniques et financières.



**Lebogang Motlana, Director,
UNDP Regional Service Center for Africa**

Abréviations

PAAFA	Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness
PAFA	Programme d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness
SDAA	Services de développement des affaires agricoles
AFIM	Initiative africaine pour les marchés inclusifs
UA	Union africaine
PDDAA	Programme détaillé pour le développement de l'agriculture en Afrique
BP	Bureaux pays
ASS	Afrique subsaharienne
COMESA	Marchés communs de l'Afrique de l'est et de l'Afrique australe
DFID	Département pour le développement international du Royaume-Uni
ECO	Standard organique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'ouest
FAO	Organisation des Nations-Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IDE	Investissement direct étranger
BPA	Bonnes pratiques agricoles
PIB	Produit intérieur brut
BPF	Bonnes pratiques de fabrication
GIZ	Agence allemande de coopération internationale
HACCP	Analyse des risques aux points critiques
FIDA	Fonds international pour le développement de l'agriculture

IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
DMI	Développement des marchés inclusifs
FMI	Fonds monétaire international
KIT	Institut tropical royal
DEL	Développement économique local
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
IMF	Institution de micro finance
SCAOM	Services de conseil agricole orientés vers les marchés
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
BRA	Bureau régional pour l'Afrique
SADC	Communauté pour le développement de l'Afrique australe
PAF	Programme d'aide aux fournisseurs
SMART	Stratégique, mesurable, réalisable, réaliste, limité dans le temps
PME	Petites et moyennes entreprises
ASS	Afrique subsaharienne
NU	Nations-Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
USD	Dollar US
PAM	Programme alimentaire mondial

Définitions

Programme d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness (PAFA)	Un PAFA cherche à améliorer la compétitivité des agriculteurs et PME fournisseurs d'acheteurs, grâce à un appui (formation, conseil, accès aux intrants, organisation, etc.) et à l'établissement de liens avec d'autres prestataires de services.
Services d'aide aux entreprises agricoles	Les services qui améliorent la performance d'une entreprise agricole, qu'elle soit individuelle ou en coopérative, pour lui permettre d'accéder aux marchés, aux services financiers, aux intrants de production et aux environnements améliorés de l'agrobusiness.
Organisation d'agriculteurs	Les organisations d'agriculteurs sont des organisations fondées sur l'adhésion des membres ou des fédérations d'organisations avec des dirigeants élus qui devront rendre des comptes à leurs électeurs. Elles se présentent sous différentes formes, qui varient autant en taille qu'au niveau des services qu'elles fournissent, à l'instar des groupes d'agriculteurs, des associations, des coopératives (primaires, syndicats, etc.), des sociétés, des fédérations et des chambres d'agriculture.
Développement des marchés inclusifs	Le développement de marchés qui donnent davantage de choix et de possibilités aux pauvres (et autres groupes défavorisés) comme les producteurs, les consommateurs et les salariés.
Chaînes de valeur inclusives	Des chaînes de valeur qui sont adaptées aux réalités des petits exploitants, y compris des femmes.
Acheteur	Un acheteur (dans la transformation agroalimentaire ou les entreprises alimentaires, les acheteurs institutionnels, etc.) qui, tout en faisant des affaires avec des PME et des agriculteurs, fournit de l'information, de la technologie ou un autre soutien et en tant que tel, prend les devants dans le développement de la chaîne d'approvisionnement.
Prestataires de services	Organisations publiques, non gouvernementales (ONG) ainsi que privées (commerciales) qui fournissent des services pour le développement des affaires agricoles (voir ci-dessus).
Petites et moyennes entreprises (PME)	Selon la SFI, les PME sont des sociétés enregistrées qui ont moins de 300 employés. Pour plus de précisions, on peut établir une distinction entre les PME et les micro-entreprises (<10 employés). D'autres critères portent sur les actifs et le chiffre d'affaires.
Petits exploitants	Les petits exploitants ont accès à deux hectares ou moins de terre. Ils représentent 80 pourcent de toutes les exploitations agricoles en Afrique subsaharienne et contribuent à hauteur de 90 pourcent à la production de certains pays.

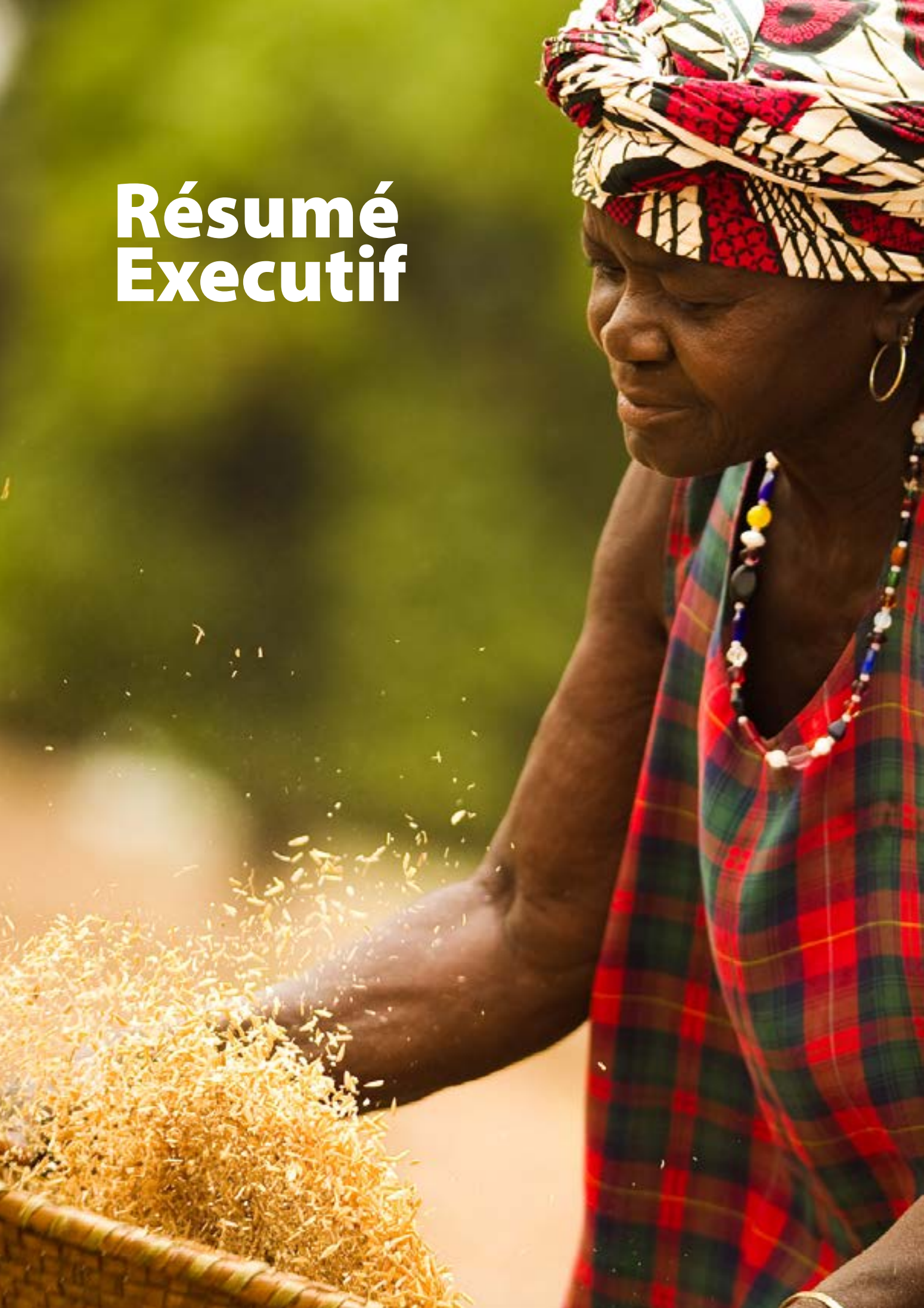
Sous-secteur	Un secteur qui fournit un produit ou un service spécifique ainsi que le système de marché plus large dans lequel il s'insère, par exemple le sous-secteur de la mangue (comme partie du secteur des fruits).
Fournisseurs	Dans cette trousse à outils nous parlons généralement des fournisseurs en parlant des fournisseurs de produits agricoles pour les acheteurs. Ils sont différents des prestataires de services des producteurs agricoles (ex. Les fournisseurs de semences et d'engrais, mais aussi le soutien gouvernemental, le conseil et les ONG).
Chaîne d'approvisionnement	Le flux physique des matériaux (par exemple la production agricole) jusqu'à la consommation par les acheteurs. Dans la chaîne d'approvisionnement on trouve l'achat, la transformation, le stockage, le transport, la planification de la demande, la planification de l'approvisionnement et la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
Projet de développement de la chaîne d'approvisionnement	Un PAF comprend une multitude de projets de développement de chaînes d'approvisionnement. Un projet de développement d'une chaîne d'approvisionnement unique intervient dans une chaîne d'approvisionnement d'un acheteur, dans le but d'améliorer l'approvisionnement et la compétitivité des fournisseurs.
Approvisionnement local durable	Avec un approvisionnement local durable, une société crée un commerce durable (profitable et socialement responsable et respectueux de l'environnement) autant pour sa propre entreprise que pour les fournisseurs locaux.
Chaîne de valeur	Une chaîne de valeur est une série d'activités commerciales à valeur ajoutée pour un produit ou un service spécifique, de la production primaire en passant par le traitement, la transformation, la commercialisation, jusqu'à la vente finale du produit particulier aux consommateurs. Dans cette trousse à outils, les chaînes de valeur et les chaînes d'approvisionnement pourront être interchangeables.
Développement de la chaîne de valeur	Les programmes de développement qui visent à améliorer les activités et les relations au sein d'une chaîne de valeur, grâce à l'analyse des chaînes de valeur dans un contexte, tout en prenant en compte l'impact de l'environnement méso et macro sur une chaîne de valeur.

Table des Matières

Résumé Exécutif	12
1. Introduction au PAAFA	16
1.1 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM)	17
1.2 Historique des PAF du PNUD	18
1.3 Justification du PAAFA	20
1.4 Objectifs d'un PAFA	21
1.5 Les bénéficiaires d'un PAFA	22
1.6 La trousse à outils du PAAFA	22
1.7 Note finale	23
2. Petits exploitants et développement agricole en Afrique subsaharienne	24
2.1 Introduction	25
2.2 Les petits exploitants agricoles en Afrique subsaharienne	28
2.3 La production agricole des petits exploitants en Afrique subsaharienne	31
2.4 Accès des petits exploitants aux marchés	33
2.5 Accès aux services	34
2.6 Infrastructure	35
2.7 Organisation des petits exploitants	36
2.8 Petites et Moyennes Entreprises	37
2.9 Secteur de l'agrobusiness	38
3. Feuille de route du PAFA	42
3.1 Prémisses du PAAFA	43
3.2 Phases de mise en œuvre du programme	44
3.3 Jalons	47
3.4 Calendrier	49
3.5 Principaux intervenants impliqués	50
3.6 Considérations budgétaires	53
3.7 Financement	55
3.8 Facteurs de réussite	55
3.9 Approche du PAF en action – l'exemple du Salvador	56
4. Phase 1:Faisabilité	62
4.1 Consultations avec le gouvernement	63
4.2 Identification et sélection des sous-secteurs de produits de consommation	65
4.3 Mener une étude de faisabilité pour un PAFA pays	69

5. Phase 2: Préparation du programme	72
5.1 Élaborer un document sur le programme et la stratégie	73
5.2 Sélectionner un partenaire pour la mise en œuvre	74
5.3 Développer les applications nécessaires au programme	75
5.4 Faire s'engager les partenaires	79
6. Diagnostic de la chaîne d'approvisionnement	86
6.1 Analyse des contraintes et des opportunités	88
6.2 Faire état des contraintes et des opportunités	99
7. La planification du développement	100
7.1 Sélectionner les stratégies et les modèles d'affaires	102
7.2 Élaborer des plans de mise en œuvre du projet	107
7.3 Mettre en place des accords de partenariat de la chaîne d'approvisionnement	107
8. Phase 5: Mise en œuvre du développement de la chaîne d'approvisionnement	108
8.1 Organisation de l'aide aux fournisseurs	110
8.2 Partage de l'information	129
8.3 Faciliter les liens au sein de la chaîne d'approvisionnement	130
8.4 Conseils sur les stratégies et politiques	133
9. Phase 6: Arrêt progressif de l'appui aux chaînes d'approvisionnement et viabilité du PAFA	138
10. Suivi & Evaluation et apprentissage	142
10.1 M&E and impact measurement	143
10.2 Apprentissage	144
Références	152
Consultations	156
Annex	160

Résumé Exécutif





Quatre-vingt pourcent de toutes les fermes en Afrique Sub-Saharienne sont sous la responsabilité de petits fermiers qui fournissent jusqu'à 90 pourcent de la production alimentaire dans certains pays.

Contribuant pour plus de 60 pourcent à l'emploi régional et représentant plus de 25 pourcent du produit intérieur brut (PIB) de la région, l'agriculture demeure l'un des secteurs les plus importants de l'Afrique subsaharienne (ASS). L'Afrique reste un continent stratégique pour l'industrie agroalimentaire mondiale car elle possède 60 pourcent des terres non cultivées dans le monde. Ce qui fait de l'agriculture un secteur de pointe en Afrique, avec une échelle suffisamment grande et un avantage comparatif qui permet de favoriser une croissance économique et une réduction de la pauvreté, en vue d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Cependant, l'investissement dans le secteur agricole en Afrique est aussi une entreprise risquée. Quatre-vingts pourcent de toutes les exploitations en Afrique subsaharienne sont tenues par des petits exploitants qui fournissent jusqu'à 90 pourcent de la production alimentaire dans certains pays (ASFG, Livingstone). En dépit d'être la principale source de production agricole en Afrique, les petits agriculteurs sont pauvres et font face à de nombreux défis pour être inclus dans des marchés à forte valeur ajoutée, tels que ceux proposés par les grandes entreprises. Cela crée à la fois une opportunité et un risque pour les entreprises désireuses de s'approvisionner auprès des petits exploitants. Elles cherchent donc des moyens d'exploiter cette possibilité, tout en atténuant les risques. La façon de le faire est par le biais d'un approvisionnement local durable qui implique qu'une entreprise crée un commerce durable (rentable et socialement et écologiquement responsable) pour sa propre entreprise ainsi que pour les fournisseurs locaux.

L'approvisionnement durable peut contribuer au développement économique local des fournisseurs, des PME et de leurs communautés, mais dans de nombreux cas, les entreprises ne sont pas en mesure de réussir à faire cela toutes seules. L'AFIM du PNUD a donc mis au point le Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness (PAAFA) avec l'intention d'appuyer les bureaux pays du PNUD (BP) et leurs partenaires gouvernementaux respectifs en ASS pour développer et mettre en place des PAFA nationaux.

Le PAAFA vise à améliorer la productivité des petits exploitants agricoles et des PME de l'agrobusiness en facilitant l'assistance (formation, conseil, accès aux intrants, organisation, standardisation, etc.) et en nouant des liens avec les acheteurs. Les aspects de développement durable et d'inclusion, en particulier des femmes et des jeunes, jouent un rôle important.

Le PAAFA a pour objectifs:

- D'améliorer l'offre, par les agriculteurs et les PME, de produits agricoles africains qui répondent aux normes de qualité du marché, avec des délais rapides de livraison, des coûts de transport et de stockage réduits, et en tant que tel, d'accéder aux marchés en croissance qui sont proposés par les acheteurs;
- De sécuriser et d'offrir aux acheteurs un approvisionnement en produits agricoles locaux efficace et de haute qualité;
- De contribuer au développement des économies nationales africaines (en attirant les investissements directs étrangers (IDE), en augmentant les revenus du gouvernement par la fiscalité, la création d'emplois, une balance commerciale améliorée, etc.) en développant des produits agricoles qui pourront remplacer les importations et pourront accéder aux marchés d'exportation;

- De contribuer aux objectifs de développement durable, notamment la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et l'équité entre les sexes, grâce à la création d'emplois et la création de revenus.

Au cœur de ce programme, se trouvent 4 fonctions-clé à savoir : organiser l'aide aux fournisseurs, partager l'information sur la chaîne d'approvisionnement tout au long de la chaîne d'approvisionnement, faciliter les liens dans un sous-secteur et conseiller sur les politiques et stratégies. L'enseignement est une fonction transversale.

Les bénéficiaires cibles du programme sont en premier lieu les petits agriculteurs et les PME, y compris les organisations paysannes. Deuxièmement, les acheteurs (transformateurs agroalimentaires, mais aussi les acheteurs institutionnels par exemple) et d'autres intervenants dans les chaînes d'approvisionnement agricoles, tels que les fournisseurs d'intrants et les institutions financières.

Les intervenants-clé dans l'élaboration d'un PAFA sont le BP du PNUD et son partenaire gouvernemental principal. Ils jouent un rôle de facilitateur et d'incubateur pour la conception du PAFA, ainsi que pour la sélection des sous-secteurs et des chaînes d'approvisionnement correspondantes. Dans les sous-secteurs sélectionnés et leurs chaînes d'approvisionnement, les relations triangulaires et les interactions entre les fournisseurs (agriculteurs/PME fournisseurs), les acheteurs et les prestataires de services (y compris les agences gouvernementales et le soutien des ONG/OI) qui sont facilitées par un partenaire d'exécution sont essentielles. Elles sont fondées sur les principes d'égalité, mais le point de départ des projets de chaînes d'approvisionnement de PAFA est fondé sur la demande de produits agricoles par les acheteurs.

Un PAFA est en principe financé à la fois par des partenaires publics (gouvernements, donateurs, ONG) et des partenaires privés (contributions des acheteurs, PME, consultants, etc.).

Cette trousse à outils énonce les conditions du programme pour le démarrage d'un PAFA dans un pays africain et elle propose plusieurs outils pour la mise en œuvre du programme. Elle cible tout d'abord les bureaux pays lors de la conception d'un PAFA. L'outil servira de cadre pour engager les gouvernements nationaux (le client du PNUD) et faciliter les liens entre les partenaires (acheteurs), les bénéficiaires (petits exploitants et PME) et prestataires de services impliqués dans les chaînes d'approvisionnement agricoles. Le manuel de formation complémentaire sera utilisé dans la formation pour le renforcement des capacités de tous les intervenants concernés.

Après une brève introduction, la trousse à outils continue à la section 2. Elle fournit un descriptif contextuel approfondi de l'économie agricole africaine et de la position des petits exploitants et PME fournisseurs et des affaires dans celle-ci. La section 3 donne un aperçu des phases et activités du programme, de son modèle de gouvernance, des rôles et des responsabilités des différents intervenants dans la chaîne d'approvisionnement, ainsi que du budget et des finances et de la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation (S&E), ainsi qu'une stratégie de retrait. Les sections 4 à 10, enfin, offrent une gamme d'outils et de méthodologies appliquées pour mettre en œuvre les 6 phases d'un PAFA et le S&E:

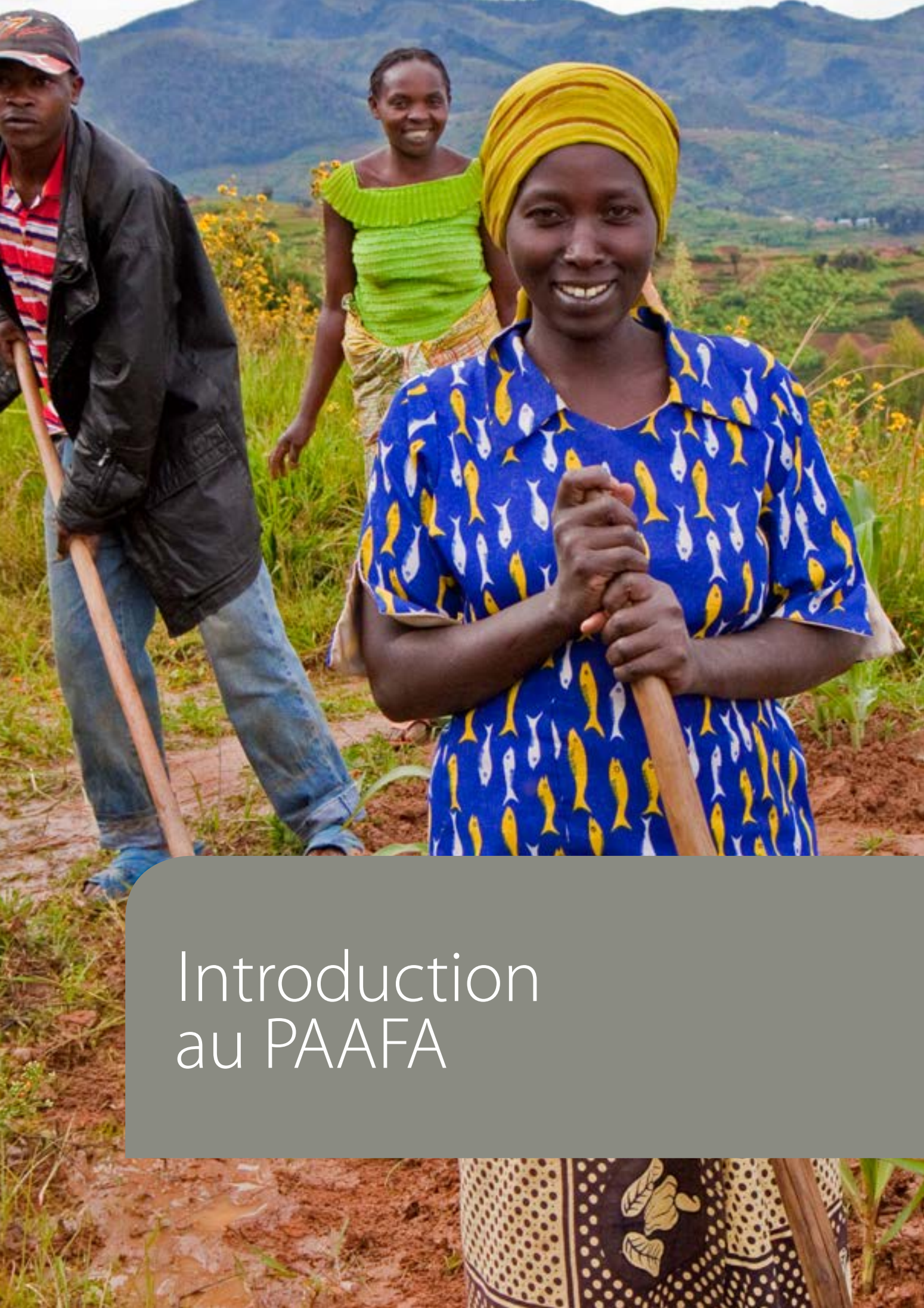
- Phase 1: Faisabilité.
 - ▶ L'engagement et le potentiel de création d'un PAFA pays sont étudiés et les sous-secteurs potentiels du PAFA sont présélectionnés.
- Phase 2: Préparation du programme.
 - ▶ Le document programme et la stratégie pour un PAFA pays sont élaborés, le partenaire d'exécution est nommé, les systèmes de programmes sont élaborés et des parte-

naires (semi-) publics et privés se sont engagés dans le programme.

- Phase 3: Diagnostic de la chaîne d'approvisionnement.
 - ▶ Les contraintes et opportunités pour le développement de l'offre locale pour les acheteurs dans les sous-secteurs sélectionnés sont analysées en profondeur.
- Phase 4: Planification du développement de la chaîne d'approvisionnement.
 - ▶ Des stratégies sont élaborées pour atténuer les risques et pour l'ouverture des marchés dans les sous-secteurs sélectionnés. Cela se traduit par des plans pratiques de mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement qui sont approuvés par toutes les parties prenantes avant que la mise en œuvre ne commence.
- Phase 5: Mise en œuvre du développement de la chaîne d'approvisionnement.
 - ▶ Toutes les interventions identifiées sont mises en œuvre.
- Phase 6: Retrait progressif.
 - ▶ Une stratégie de retrait progressif est conçue et mise en œuvre pour assurer la poursuite des activités de la chaîne d'approvisionnement ainsi que l'impact du PAFA.

S&E et enseignement: pendant le cycle complet de la mise en œuvre du programme, le S&E a lieu pour renseigner les parties prenantes sur les progrès réalisés dans le développement et la mise en œuvre ainsi que sur les réalisations du PAFA. Un programme d'enseignement devra être en place pour générer des connaissances et les partager afin d'atteindre plus d'impact.

Note finale: la trousse à outils du PAFA est un ensemble d'outils génériques pour l'élaboration et la mise en œuvre de PAFA nationaux. La trousse à outils fournit des lignes directrices aux PAFA mais n'est pas un credo. Chaque PAFA devra être fait sur mesure et adapté aux circonstances et aux besoins locaux.



Introduction au PAAFA



L'approche DMI se focalise sur le développement des marchés du secteur privé, de manière à les rendre plus inclusifs des groupes à faibles revenus tels que les producteurs, les consommateurs et les employés, et à leur en faire tirer profit. (ASFG, Livingstone)

1.1 Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM)

Le PNUD a lancé un projet régional stratégique de développement du secteur privé et des marchés inclusifs pour la réduction de la pauvreté en Afrique, intitulé l'Initiative africaine pour les marchés inclusifs » (AFIM PNUD). Ce projet est mené par le Bureau régional pour l'Afrique qui est soutenu par le Bureau des relations extérieures et de plaidoyer, et coordonné à partir du Centre de service régional du PNUD à Addis-Abeba. Une attention particulière de l'AFIM du PNUD est apportée à la promotion du développement des marchés inclusifs (DMI) en Afrique par le développement et l'expansion des chaînes de valeur régionales dans des secteurs favorisant la création d'emplois, tels que l'agro-industrie, le tourisme, les énergies renouvelables, la distribution et l'exploitation minière.

Le mandat de base de l'AFIM du PNUD consiste à faire en sorte que le secteur privé participe à la réduction de la pauvreté et à l'accélération des progrès vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), en soutenant une croissance économique favorable aux pauvres et le DMI à travers l'Afrique subsaharienne. 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 faibles revenus, comme les producteurs, les consommateurs et les employés. Plus précisément, le DMI vise à responsabiliser les petites entreprises, les producteurs et les distributeurs afin qu'ils participent et bénéficient des marchés potentiels existants au sein desquels ils exercent leurs activités.

Dans le cadre du mandat de l'AFIM du PNUD, cette dernière a mis au point un 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, afin de développer et de mettre en place des PAAFA nationaux qui se construisent sur les opportunités croissantes de marchés pour les petits fournisseurs agricoles dans l'industrie agro-alimentaire.

1.2 Historique des PAF du PNUD

Un Programme d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness (PAFA) dans le contexte du PNUD vise à améliorer la productivité des petits exploitants agricoles et des PME de l'agrobusiness, en facilitant l'assistance (formation, conseil, accès aux intrants, organisation, standardisation, etc.) et en nouant des liens avec les acheteurs. Les aspects de développement durable et d'inclusion, en particulier des femmes et des jeunes, jouent un rôle important. Au niveau mondial, le PNUD a plus de dix ans d'expérience dans la gestion des PAF (Programmes d'aide aux fournisseurs).

PAF mexicain

En 2001, le PNUD Mexique fut le premier bureau pays à démarrer le programme. Les principaux objectifs étaient les suivants:

- Intégrer les petites et moyennes entreprises (PME) en tant que fournisseurs dans les flux commerciaux et financiers mondiaux présents au Mexique;
- Augmenter la capacité concurrentielle des grandes entreprises grâce à la consolidation d'un réseau très performant d'alliés d'affaires;
- Améliorer l'efficacité des entreprises par le développement des canaux et des flux d'information axés sur les marchés;
- Contribuer au renforcement du marché intérieur.

À ce stade, les PME étaient principalement les fournisseurs de premier rang existants dans les chaînes d'approvisionnement industrielles, notamment dans les secteurs de l'automobile et de l'énergie.

Le programme avait pour objectif d'améliorer les connaissances locales sur les exigences et les normes du marché mondial grâce à un flux d'activités, à savoir:

- Des activités de promotion: au cours desquelles les acheteurs ont été sélectionnés;
- Des diagnostics: analyses financières, techniques et opérationnelles et identification des contraintes et opportunités;
- Une négociation entre l'acheteur et les fournisseurs afin de parvenir à des accords;
- La planification de l'action aboutissant à des actions, des rôles et des responsabilités clairs;
- La mise en œuvre du plan d'action;
- La réplication auprès d'autres fournisseurs et chaînes d'approvisionnement.

Afin de mettre en œuvre les activités d'une manière efficace les systèmes suivants ont été bâtis:

1. Des méthodologies claires pour l'analyse, l'intervention et le suivi des résultats;
2. Un système d'information afin d'identifier les principaux intervenants, recueillir et partager des informations/des données;
3. Un modèle de gouvernance pour faciliter et mettre en œuvre le programme.



© IFAD

Les aspects liés à la durabilité et à l'inclusion, en particulier des femmes et des jeunes, jouent un rôle important dans un PAAFA.

Le PAF du Mexique a été une réussite. Il en est résulté une plus grande productivité et une utilisation plus efficace des actifs par les PME concernées, ce qui à son tour, a amélioré la compétitivité des PME locales. Les indicateurs de la réussite étaient l'amélioration de la rentabilité des PME et des acheteurs, de la fiscalité des entreprises et de l'emploi local. L'issue et les résultats du PAF Mexique illustrent clairement les potentiels bénéfiques économiques et de développement qui pourront profiter à toutes les parties impliquées dans un PAF.

PAF au Salvador

Basé sur les expériences positives du PAF Mexique, le programme a été reproduit en 2008 par le PNUD au Salvador. Les connaissances et les produits mis au point pour le PNUD Mexique ont été adaptés au contexte salvadorien qui se compose essentiellement de petits acheteurs et de chaînes d'approvisionnement plutôt agricoles. Depuis 2008, le programme a déjà été mis en œuvre dans 24 chaînes différentes et a de nouveau été reproduit dans d'autres pays de la région, à savoir la Colombie et Haïti. Merci de vous référer à l'annexe 10 pour un aperçu du PAF au Salvador et de ses principales réalisations.

Programme de liens d'affaires en Ouganda

En Afrique, il n'y a pas encore de PAF cependant, le fait de relier les PME avec les grandes entreprises n'est pas nouveau, comme l'illustre par exemple le programme de renforcement des liens d'affaires de la SFI. Le PNUD est également déjà impliqué dans la mise en place des liens commerciaux en Afrique. En Ouganda, par exemple, le PNUD, en collaboration avec le Gouvernement ougandais et la CNUCED, a mis en place le programme de promotion des liens entre les entreprises, dans le but de promouvoir la création de liens d'affaires durables et mutuellement bénéfiques entre les grandes sociétés locales et des sociétés affiliées aux sociétés transnationales d'une part, et les PME de l'autre.

1.3 Justification du PAAFA

Compte tenu de la croissance économique actuelle sur le continent africain, l'AFIM du PNUD a pris conscience du potentiel de reproduction d'un PAAFA en Afrique. Cependant, elle était également consciente que le modèle latino-américain de PAF devait être adapté à la réalité africaine. Premièrement, il devait tenir compte de la nature de l'économie de l'Afrique qui est essentiellement agricole et, d'autre part, il fallait inclure en plus des PME, les petits agriculteurs, car ce sont les intervenants les plus importants dans les chaînes d'approvisionnement agricoles africaines.

Contribuant pour plus de 60 pourcent à l'emploi régional et représentant plus de 25 pourcent du produit intérieur brut (PIB) de la région, l'agriculture demeure l'un des secteurs les plus importants de l'Afrique subsaharienne. L'Afrique reste un continent stratégique pour l'industrie agro-alimentaire mondiale car elle détient 60 pourcent des terres non cultivées dans le monde. Cela fait de l'agriculture un secteur important en Afrique, avec une échelle suffisante et un avantage comparatif permettant d'engendrer une croissance économique et une réduction de la pauvreté en vue d'atteindre les OMD.

La Banque mondiale estime que la croissance du PIB induite par l'agriculture a plus d'impact sur la réduction de la pauvreté que la croissance dans n'importe quel autre secteur (Banque mondiale, 2008).

L'agriculture contribue à 60 pourcent de l'emploi régional et à 25 pourcent du PIB régional.



Selon un rapport de McKinsey, le secteur agricole africain pourrait passer d'une évaluation actuelle de 280 milliards de dollars à plus de 880 milliards de dollars en moins de 20 ans. On a assisté à une tendance croissante ininterrompue de l'investissement, à la fois des secteurs public et privé dans l'agriculture. Des acheteurs investissent déjà dans les marchés d'approvisionnement africains. Cette tendance devrait se poursuivre, alors que les obstacles à l'investissement s'aplanissent et que le climat général d'investissement s'améliore sur le continent.

En dépit des tendances positives, le secteur agricole commercial en Afrique n'en est cependant encore qu'à ses balbutiements. Quatre-vingts pourcent de toutes les exploitations agricoles en Afrique subsaharienne sont tenues par des petits exploitants qui fournissent jusqu'à 90 pourcent de la production alimentaire dans certains pays (ASFG, Livingstone). Outre le fait qu'ils constituent la principale source de production agricole en Afrique, les petits agriculteurs sont pauvres et font face à de nombreux défis, notamment le manque d'approvisionnement en bons intrants, de connaissances sur les pratiques agricoles, de technologie de traitement, de compétences agricoles commerciales, de collaboration avec et en présence de PME, de marchés et de soutien du secteur public, y compris d'une infrastructure décente.

Afin de développer le secteur agricole de l'Afrique, de produire d'une manière plus efficace et de créer des possibilités d'influer positivement sur les moyens de subsistance des petits agriculteurs (et de contribuer ainsi à la réalisation des OMD), la productivité du secteur a besoin d'être considérablement améliorée. La participation active à la fois des secteurs public et privé à travers un processus collaboratif axé sur les marchés devrait ouvrir la voie à une telle réalisation. Un PAFA africain qui

améliore la collaboration public-privé (acheteurs) pour augmenter la productivité dans les chaînes d'approvisionnement de l'agrobusiness arrive donc à point nommé. Il permettra d'augmenter le revenu des agriculteurs, de faire baisser les prix alimentaires, d'améliorer la disponibilité en produits alimentaires et la sécurité alimentaire, d'accroître les possibilités d'emploi des travailleurs non qualifiés, d'augmenter les activités entrepreneuriales, de renforcer la croissance dans le secteur des services en milieu rural et d'assister à l'émergence d'industries agro-alimentaires. Ces aspects collent parfaitement au mandat de base de l'AFIM du PNUD qui consiste à soutenir une croissance économique favorable aux pauvres et un DMI dans l'ensemble de l'Afrique subsaharienne. Et c'est ainsi que le Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness (PAAFA) est né.

1.4 Objectifs d'un PAFA

Les objectifs d'un PAFA mis en œuvre par les bureaux pays du PNUD (BP) et leurs gouvernements partenaires consistent à :

- Améliorer l'offre par les agriculteurs et les PME de produits agricoles africains répondant aux normes de qualité du marché, avec des délais de livraison, rapides des coûts de transport et de stockage réduits et en tant que tel, d'accéder aux marchés en croissance qui sont proposés par les acheteurs;
- Sécuriser et offrir aux acheteurs un approvisionnement en produits agricoles locaux, efficace et de grande qualité;
- Contribuer au développement des économies nationales africaines (en attirant les investissements directs étrangers (IDE), en augmentant les revenus du gouvernement par la fiscalité, la création d'emplois, une balance commerciale améliorée, etc.) en développant des produits agricoles qui pourront remplacer

les importations et qui permettent d'avoir accès 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.

Tout ce qui est décrit ci-dessus devra se faire de façon durable et inclusive, ce qui signifie que les PAFA ne devront pas rivaliser avec la sécurité alimentaire locale, ni ne devront avoir un impact négatif sur l'environnement naturel ou le changement climatique, et devront à tout moment éviter toute discrimination vis-à-vis des groupes vulnérables, notamment des femmes, des minorités ethniques et des jeunes.

1.5 Les bénéficiaires d'un PAFA

Les bénéficiaires cibles du programme sont, en premier lieu, à la différence des programmes latino-américains, les petits agriculteurs et les PME, y compris les organisations paysannes. Le succès d'un PAFA favorisera la création de revenus plus importants pour les petits agriculteurs et veillera à ce que la chaîne d'approvisionnement soit plus inclusive, avec une participation plus importante des PME. Deuxièmement, les acheteurs 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 entreprises auront l'avantage supplémentaire d'être activement impliquées dans les affaires inclusives, ce qui est en passe de devenir une tendance commerciale de plus en plus importante.

1.6 La trousse à outils du PAAFA

Cette trousse à outils énonce les conditions du programme pour le démarrage d'un PAFA dans un pays africain et elle propose plusieurs outils pour la mise en œuvre du programme. Elle cible tout d'abord les bureaux pays du PNUD (BP) lors de la conception d'un PAFA. L'outil servira de cadre qui permettra de faire participer les gouvernements nationaux (les clients du PNUD) et de faciliter les liens entre les partenaires (acheteurs), les bénéficiaires (les petits exploitants et les PME) et les prestataires de services impliqués dans les chaînes d'approvisionnement agricoles. Le manuel de formation complémentaire sera utilisé dans la formation pour le renforcement des capacités de tous les intervenants concernés.

L'examen de la trousse à outils se poursuit dans la section 2 et fournit une description contextuelle approfondie de l'économie agricole africaine et de la position des petits exploitants et des PME fournisseurs et des acheteurs au sein de cette économie. La section 3 donne un aperçu des phases et activités du programme, de son modèle de gouvernance, des rôles et des responsabilités des différents intervenants de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que du budget et des finances, de la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation, ainsi qu'une stratégie de retrait. Les chapitres 4 à 10, enfin, offrent une gamme d'outils et de méthodologies appliqués pour la mise en œuvre d'un PAFA, en partant des outils d'analyse jusqu'aux suggestions pratiques d'intervention.

1.7 Note finale

La trousse à outils du PAFA est un ensemble d'outils génériques pour l'élaboration et la mise en œuvre de PAFA nationaux. La trousse à outils fournit des lignes directrices aux PAFA mais n'est pas un credo. Il se peut que les BP aient déjà choisi des sous-secteurs pertinents avec lesquels travailler et, par conséquent, ils pourront directement commencer à analyser les chaînes de valeur, ou même élaborer les documents de programme. En outre, puisque chaque chaîne de valeur est unique, compte tenu des circonstances particulières locales et régionales, économiques, environnementales, sociales et culturelles, la conception éventuelle ainsi que la stratégie de mise en œuvre d'un PAFA national seront également uniques. Chaque PAFA devra donc être adapté aux circonstances et besoins locaux.

Malgré que l'agriculture constitue une source majeure de revenus en Afrique, les petits paysans font face à de nombreux problèmes.



© IFAD



Petits exploitants
et développement
agricole en Afrique
subsaharienne

Le secteur agricole est celui qui génère les améliorations les plus importantes pour les populations les plus pauvres, particulièrement dans les économies les plus faibles et les plus basées sur l'agriculture. (IFAD 2011)

2

2.1 Introduction

Le pourcentage des pauvres au sein de la population a diminué lentement depuis la fin des années 1990 et se situe actuellement autour de 53 pourcent (Livingstone et al, 2011). Malgré cette tendance positive, la population de l'Afrique subsaharienne est plus pauvre que celle des autres régions du monde. Alors que d'autres régions ont réussi à réduire le nombre absolu de pauvres malgré la croissance de leur population, en Afrique subsaharienne, le nombre de pauvres n'a cessé de croître.

En 2012, le secteur agricole reste le principal pilier dans la plupart des économies africaines. En outre, la croissance dans le secteur agricole entraîne généralement de grandes améliorations pour les personnes les plus pauvres, notamment dans la plupart des économies les plus pauvres fondées sur l'agriculture (FIDA, 2011). En Afrique subsaharienne, la contribution du secteur agricole au PIB est de 16,4 pourcent. Elle est en outre une importante source d'approvisionnement en produits alimentaires, en revenus et en moyens de subsistance pour plus de 60 pourcent de la population, soit au total un demi-milliard de personnes (AFIM PNUD, 2012). Ces données masquent les énormes variations qui vont des pays qui dépendent fortement de l'agriculture, comme l'Éthiopie et la Sierra Leone, où 52 pourcent du PIB provient du secteur, à des pays où la contribution de l'agriculture est de l'ordre de 25 pourcent, comme le Soudan et le Mozambique, à ceux pour lesquels elle ne représente que 5 pourcent ou moins de l'économie, comme l'Afrique du Sud, le Botswana et le Gabon.

Les approches du développement agricole en Afrique subsaharienne ont évolué au cours des 50 dernières années. Dans les années 1950, le secteur agricole était perçu avant tout comme un fournisseur de ressources pour le développement industriel plutôt que comme un moteur de croissance et de réduction de la pauvreté (FIDA, 2010). Entre 1973 et 1980, le taux de croissance annuel de la production agricole a chuté drastiquement à 0,3 pourcent, tandis que le taux

de la population a augmenté de 2,8 pourcent (Banque mondiale 2006), ce qui a entraîné une augmentation des prix alimentaires. La prise de conscience qui a suivi, à savoir que la pauvreté est un phénomène essentiellement rural, a permis d'accorder plus d'importance à l'agriculture et au développement rural. Ce dernier a suscité de grands projets intégrés de développement rural et des projets de crédit agricole, qui se sont révélés non viables et qui sont rarement parvenus jusqu'aux petits agriculteurs. Les projets de grande envergure ne prêtaient guère d'attention aux institutions pilotées par les utilisateurs pas plus qu'à la viabilité environnementale et sociale (FIDA, 2010). Les politiques et programmes de développement agricole avaient tout simplement pour objectif d'augmenter la production sans prendre en compte la demande des marchés.



Au niveau national, entre 40 et 70 pourcent des foyers ruraux tirent plus des trois-quarts de leurs revenus du travail à la ferme.

© IFAD

Au début des années 1980, la plupart des pays d'Afrique subsaharienne ont adopté des programmes d'ajustement structurel et d'autres réformes macroéconomiques, qui ont porté sur l'introduction de réformes des prix et du commerce ainsi que sur la réduction du rôle de l'Etat dans les activités directes de distribution et de production. La privatisation des entreprises parapubliques a servi ces deux objectifs. La rigueur budgétaire a réduit la disponibilité des fonds pour les services des petits exploitants, y compris les conseils agricoles. On a supposé que le secteur privé interviendrait rapidement dans les espaces émergents dans le secteur agricole, mais cela ne s'est jamais concrétisé (Banque mondiale, 2006 ; FIDA, 2010).

Au début des années 2000, le nouveau paradigme du développement tournait autour du développement économique axé sur le marché, tiré par le secteur privé, avec l'agriculture comme principale activité du secteur privé. Le rôle régulateur de l'État était d'établir des règles pertinentes, de fournir des biens publics et de s'assurer que le terrain de jeu était nivelé, juste et ouvert (FIDA 2010). La Banque mondiale (2006) a identifié les six changements suivants dans le contexte du développement agricole, déterminant les orientations de la recherche et du développement agricole dans les premières décennies du 21^{ème} siècle¹.

1. Les marchés jouent de plus en plus un rôle de premier plan dans le développement agricole.
2. Les environnements liés à la production, au commerce et à la consommation dans le domaine de l'agriculture et des produits

¹ Enhancing Agricultural Innovation: How to Go Beyond the Strengthening of Research Systems (2006) The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington

agricoles deviennent plus dynamiques et évoluent de façon imprévisible.

3. La connaissance, l'information et la technologie sont de plus en plus créées, diffusées et appliquées par le secteur privé.
4. La croissance exponentielle de l'information et de la communication a permis de tirer parti des connaissances acquises dans d'autres lieux ou à d'autres fins.
5. Le développement agricole se déroule de plus en plus dans un cadre mondialisé.

L'investissement privé dans l'agriculture et en particulier l'agro-industrie, a augmenté lentement en Afrique subsaharienne. Dans l'ensemble, il est faible par rapport à d'autres régions, mais lorsqu'on le compare au PIB, il est semblable à celui des autres régions. Reconnaisant le rôle de l'agriculture dans la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire, les gouvernements africains ont convenu, en 2003, d'augmenter les investissements publics dans le secteur de l'agriculture, d'y consacrer au moins 10 pourcent de leurs budgets nationaux et d'accroître la productivité agricole d'au moins 6 pourcent². Toutefois, seuls quelques pays l'ont réellement mis en œuvre. Les pays de l'Afrique subsaharienne consacrent actuellement en moyenne, 5 à 7 pourcent de leurs dépenses publiques à l'agriculture, alors que le pourcentage est de 8 à 10 pourcent en Asie (Livingstone et al, 2011). Le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) de l'Union africaine (UA) a lancé le Programme détaillé de développement agricole en Afrique (PDDAA) en 2003. L'objectif principal du PDDAA est d'aider les pays africains à adopter un rythme de croissance économique plus dynamique, grâce à un développement induit par l'agriculture, en vue d'éliminer la faim, de réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire et de permettre l'accroissement des exportations (AFIM PNUD, 2012).

Ce qui devra se faire par le biais des fonctions stratégiques du PDDAA, les collectivités régionales et économiques, des tables rondes nationales et les quatre piliers-clés:

Pilier 1 - Étendre la zone de gestion durable des terres

Pilier 2 - Améliorer l'infrastructure rurale et les capacités commerciales pour faciliter l'accès aux marchés

Pilier 3 - Augmenter l'approvisionnement alimentaire et réduire la faim

Pilier 4 - La recherche agricole, la diffusion et l'adoption des technologies

Le Pilier 2 en particulier fournit un cadre approprié pour le PAAFA. Le Pilier 2 vise à accroître l'accès aux marchés grâce à l'amélioration des infrastructures rurales et d'autres interventions liées au commerce. Les objectifs du pilier 2 sont les suivants:

- Accélérer la croissance dans le secteur agricole, en augmentant les capacités des entrepreneurs privés (y compris les agriculteurs commerciaux et les petits exploitants) pour répondre aux impératifs de plus en plus complexes de qualité et de logistique des marchés, en se concentrant sur certains produits agricoles qui offrent la possibilité d'augmenter les revenus (agricoles et non agricoles) en milieu rural.
- Créer le cadre politique et réglementaire requis qui faciliterait l'émergence d'espaces économiques régionaux en stimulant l'expansion du commerce régional et les investissements transnationaux.

Au niveau régional, plusieurs cadres sont mis en place pour renforcer le développement agricole et de l'agrobusiness et stimuler l'accès des agriculteurs aux marchés. Ces cadres d'action régionaux sont entre autres:

1. Le Plan d'investissement de la CEDEAO (Afrique de l'Ouest)
2. Le Plan d'investissement de la SADC (Afrique australe)
3. La Stratégie de la COMESA dans le domaine de l'agroalimentaire (Afrique orientale et australe)

Les pays adaptent en permanence le programme du PDDAA dans leurs stratégies et programmes de développement agricole et rural.

2.2 Les petits exploitants agricoles en Afrique subsaharienne

Les petites exploitations sont généralement définies comme ayant tout au plus une superficie

de deux hectares. Elles représentent 80 pourcent de toutes les exploitations agricoles de l'Afrique subsaharienne, et contribuent à hauteur de 90 pourcent de la production dans certains pays (Livingstone et al, 2011). La majorité des petits agriculteurs produisent pour leur subsistance. Dans une certaine mesure, ils livrent aux marchés une ou deux cultures de rente ou leurs vendent le surplus de cultures vivrières (voir Tableau 1 pour la consommation des principaux produits de consommation). La production à la ferme est une source importante de revenus pour les ménages en Afrique subsaharienne. Au niveau national, entre 40 et 70 pourcent des ménages ruraux tirent plus des trois quarts de leurs revenus de la ferme. En outre, le travail agricole permet aux petits exploitants, qu'ils soient salariés ou indépendants, d'obtenir des revenus dans l'économie rurale non agricole. La diversification de leur base de subsistance est une façon de réduire les risques (FIDA, 2011).

Tableau 1: Consommation des principaux produits par sous-région en 2004 (pourcentage du total)

	Afrique Centrale	Afrique De l'Est	Afrique du Nord	Afrique australe	Afrique de l'Ouest
Maïs	2.6	30.6	17	32	17.7
Haricots	5.4	44.6	2.1	9.8	38.1
Riz	2.4	19.9	2.2	7.2	48.5
Graines oléagineuses	8.1	20.8	4.1	5.1	61.9
Bœuf	5.7	26	30.6	23.1	14.6
Lait	2.5	22.5	52	15	8
Volaille	2.7	7.8	38.2	36.6	14.7
Poisson	7.9	38	21.2	10.1	22.8
Manioc	5	45.9	0.4	14.2	34.5
Mil	3.6	10.7	5	3.1	77.6
Sorgho	5.7	17	23.3	3.8	50.2

Source: CENUA 2009 dans AFIM PNUD, 2012

De nombreux ménages ruraux africains sont des consommateurs nets de produits alimentaires, ils sont donc fortement affectés lorsque les prix des denrées alimentaires augmentent. Ils dépensent en moyenne plus de 50 pourcent de leur revenu dans l'alimentation. En cas de pic brutal des prix, les agriculteurs vendent leurs actifs productifs pour accéder à des revenus permettant d'acheter de la nourriture. Seuls les agriculteurs qui ont suffisamment de terres et de ressources profitent de l'augmentation des prix des denrées alimentaires. En 2008, l'Afrique a montré qu'elle était l'une des régions les plus vulnérables à la flambée des prix des denrées alimentaires. Par exemple, en mars 2008, en Côte d'Ivoire, le prix du riz a doublé par rapport à son niveau de l'année précédente et celui du blé au Sénégal, en février 2008, était deux fois supérieur à celui enregistré un an plus tôt, tandis que le sorgho avait augmenté de 56 pourcent. L'inflation globale en Afrique, à l'exception du Zimbabwe, a été de 10,7 pourcent en 2008. Dans l'ensemble, cette inflation a été le résultat de la hausse des prix de l'énergie importée et de la nourriture (CEA, 2009).

Les moyens d'existence des ménages ruraux varient énormément d'une région à une autre, d'un pays à un autre et entre les territoires au sein d'un même pays. Alors que certains ménages comptent principalement sur un type de moyens de subsistance, la plupart ont une tendance à diversifier leur base de subsistance comme moyen de réduire les risques et de maximiser les revenus. La combinaison des moyens de subsistance de chaque ménage dépend d'un certain nombre de facteurs, dont ses actifs - en particulier les terres et les animaux qu'il possède ou de l'absence de ceux-ci - des niveaux d'éducation de ses membres, de sa composition, de sa perception des risques associés à différents choix et des possibilités offertes par l'économie nationale et locale.

Les moyens d'existence des ménages ruraux pauvres sont le reflet des opportunités et des contraintes qui caractérisent les zones où ils vivent (liées par exemple aux ressources naturelles, aux possibilités d'accès aux marchés, aux infrastructures), et de leurs propres profils et caractéristiques en tant que ménages. La majorité des petites exploitations sont des exploitations familiales où les membres de la famille sont les principales sources de travail, qui entretiennent et gèrent l'exploitation ensemble. Leurs systèmes d'exploitation sont déterminés par un large éventail de facteurs, dont le nombre de membres qui vivent sur la ferme, les autres sources de revenus, l'accès aux marchés, le type de sols dont ils disposent, les machines disponibles et le nombre de saisons pendant lesquelles ils peuvent récolter, etc. Ils peuvent utiliser des systèmes de culture ou de polyculture très diversifiés et utiliser les activités non agricoles pour compléter et renforcer leurs moyens de subsistance.

L'Afrique subsaharienne abrite une grande diversité de climats agro-écologiques, qui vont des terres sèches arides du nord du Mali à la zone tropicale humide du Congo. L'Afrique subsaharienne a une grande diversité de types de sols, qui diffèrent considérablement au niveau de leur capacité à conserver et à fournir des éléments nutritifs pour les plantes, à retenir ou à drainer l'eau, à résister à l'érosion ou au compactage en vue de permettre la pénétration des racines dans les sols. Environ 55 pourcent des terres du continent sont considérées comme impropres aux cultures agricoles. Sur le reste des terres, 16 pourcent sont considérées comme de très bonne qualité, 13 pourcent de qualité moyenne, et 16 pourcent de faible potentiel. Beaucoup de ces sols, déjà peu fertiles, ont subi de nouvelles pertes en matière de nutriments, de biodiversité et de structure au fil des ans, en raison des mauvaises pratiques, non durables, de la gestion des sols. Ce qui influence grandement sur la capacité productive des sols et donc sur les revenus des agriculteurs.

Les agriculteurs africains travaillent dans un contexte de vulnérabilité de l'environnement. La dégradation affecte actuellement 65 pourcent des terres cultivées et 30 pourcent des pâturages. Avec 500 millions d'hectares de terres modérément ou gravement dégradées, c'est en Afrique que l'on trouve 27 pourcent des terres dégradées dans le monde (CEA, 2009). Ce qui caractérise un grand nombre de zones rurales en Afrique, c'est le manque de titres fonciers officiels. Les conflits autour de la propriété foncière entre les chefs traditionnels et le législateur moderne ont rendu la terre inaccessible. On estime que l'insécurité en matière de propriété foncière accélère la dégradation des terres et limite les investissements à long terme, en ce qui concerne la gestion durable des terres (CEA, 2009).

L'analphabétisme représente un défi pour les agriculteurs africains qui veulent accéder aux marchés et travailler en tant qu'entrepreneurs. Dans des pays comme le Mali et le Niger, 70 pourcent de la population est analphabète (CEA, 2012), avec des pourcentages encore plus élevés dans les zones rurales. Toutefois, les programmes d'éducation nationale commencent à montrer leur impact. Le taux d'alphabétisation des jeunes femmes en Afrique subsaharienne est passé de 58,6 pourcent pour la période 1985-1994 à 67,3 pourcent en 2007 (CEA, 2009).

Les femmes jouent un rôle essentiel dans le secteur agricole. Elles sont souvent très impliquées dans la croissance de cultures vivrières et commerciales et dans les soins aux animaux d'élevage. Elles contribuent aux entreprises familiales et elles sont en première ligne quand il s'agit de nourrir leurs familles. Les conditions dans l'agriculture sont particulièrement difficiles pour les femmes. Bien qu'elles représentent près de la moitié de la main-d'œuvre agricole, elles sont à la traîne par rapport aux hommes dans plusieurs domaines. Souvent, le travail effectué par les femmes dans l'agriculture n'est pas visible, ou n'est tout simplement pas valorisé. Elles sont souvent exclues

des aspects les plus rentables des entreprises agricoles. La terre appartient généralement à leurs maris, frères ou pères. Les femmes ne sont souvent pas admises à adhérer à des coopératives ou à recevoir un crédit, et ne sont pas ciblées dans la formation technique. Avec la charge de travail non rémunéré à la maison, les niveaux élevés d'analphabétisme et le manque de pouvoir de négociation, elles sont très désavantagées sur le plan économique. En conséquence, elles n'atteignent pas leur plein potentiel en tant que travailleurs, entrepreneurs ou consommateurs. Les femmes n'ont souvent pas accès aux marchés du travail ni au commerce. Cet "écart" entrave leur productivité et limite leur contribution au secteur de l'agriculture ainsi qu'à la réalisation des objectifs plus larges du développement économique et social. Pour une entreprise rurale, négliger ou exclure les femmes entraîne une diminution des profits (FAO 2011b, KIT 2012).

Les jeunes jouent un rôle important dans l'agriculture afin d'assurer la sécurité alimentaire des générations futures, mais ils font face à de nombreux défis. Plus de 60 pourcent de la population rurale du monde est composée de jeunes, avec la moitié d'entre eux qui sont des jeunes femmes et des jeunes filles (FIDA, 2010). En raison de leur accès limité aux actifs (en particulier la terre), aux marchés, aux finances, à l'éducation et à la formation professionnelle, les jeunes ruraux sont souvent au chômage ou travaillent de manière informelle - souvent dans des emplois non rémunérés, très peu qualifiés, précaires et parfois dangereux. Si les jeunes qui vivent dans les zones rurales ne se trouvent pas suffisamment motivés, n'ont pas d'opportunités économiques rentables et d'environnements attrayants où vivre et travailler, ils continueront à émigrer vers les villes. Cette tendance ne contribuerait pas seulement à l'urbanisation et à l'augmentation du chômage urbain auquel on assiste déjà, mais elle est susceptible d'influer sur la production alimentaire mondiale (FIDA, 2010). Il est donc important

d'impliquer les petits producteurs jeunes dans les PAFA et de créer des possibilités d'emplois.

2.3 La production agricole des petits exploitants en Afrique subsaharienne

Entre 1961 et 2007, la production agricole en Afrique subsaharienne a augmenté de plus de 2,5 pourcent par an. La hausse des rendements représentait moins de 40 pourcent de cette augmentation, le reste (plus de 60 pourcent) a été le résultat de l'expansion des terres cultivées et de périodes de jachère plus courtes (FIDA, 2011). Les rendements agricoles en Afrique sont en général bien inférieurs aux rendements moyens dans d'autres parties du monde. La productivité des terres en Afrique est estimée à 42 pourcent et à 50 pourcent de celle de l'Asie et de l'Amérique latine respectivement.

Outre la faible productivité des terres, celle du travail l'est également et elle ne représente que 57 et 58 pourcent de celle de l'Amérique latine et de l'Asie respectivement. Cela provient entre autres, du fait que l'agriculture est manuelle ou semi-mécanisée (CEA, 2009).

Bien que les terres arables non cultivées de l'Afrique, relativement abondantes, laissent supposer d'importantes possibilités d'expansion, celles-ci sont limitées par le coût élevé des terres ainsi que celui des intrants (Livingstone, 2011). La croissance de la production exigera un accroissement des investissements, pour permettre aux petits exploitants d'augmenter la production avec moins de terres et sans une augmentation importante du facteur travail. Ils auront besoin de renforcer leur propre productivité grâce à des investissements plus importants en capitaux et en technologies (Livingstone et al, 2011), ainsi que par l'accès au financement et aux services de conseil.

La réaction des petits producteurs en matière d'approvisionnement dépendra de l'augmentation des investissements sur l'exploitation, tels que les semences et les engrais appropriés, les techniques d'irrigation et de mécanisation et la diminution des pertes d'après récolte (PAR). En moyenne, les agriculteurs en Afrique subsaharienne répandent moins de 10 kg de nutriments/ha, pour environ 140 kg/ha en Amérique latine et en Asie du Sud (FIDA, 2011; Livingstone et al, 2011). L'utilisation de semences de haute qualité est également beaucoup plus faible que ce qu'elle pourrait être. De 1997 à 2007 en Afrique de l'Ouest, la quantité de semences de maïs améliorées ne suffisait qu'à satisfaire le tiers de la demande des agriculteurs.

Les gains de productivité exigeront en outre une utilisation plus efficace des ressources en eau. Moins de 3 pourcent des terres sont irriguées en Afrique subsaharienne (FIDA 2010). Bien qu'il existe un potentiel considérable pour développer l'irrigation en Afrique subsaharienne, les possibilités varient considérablement dans l'ensemble de la région, en raison de différences aux niveaux des précipitations, des ressources en eau renouvelables et des terres.

L'Afrique compte en moyenne moins de 15 tracteurs pour 100 km² de terres arables, y compris l'utilisation qui en est faite par les grandes plantations et les grandes fermes. La moyenne mondiale est de 200 tracteurs pour 100 km².

**Tableau 2: Comparaison globale de l'utilisation des
techniques d'amélioration des rendements, 2001-2003**

	Asie de l'Est et Pacifique	Europe et Asie cen- trale	Amérique Latine & Caraïbes	Moyen orient & Afrique du Nord	Asie du Sud	Afrique Sub saha- rienne	Europe zone Euro
pourcent de terres cultivées irriguées	-	11.2	11.4	32.7	38.9	3.6	17
Consomma- tion d'engrais (grammes par ha)	-	347	896	833	1067	125	2059
Tracteurs pour 100 km2 de terre arable	89	185	123	142	129	13	1002

Source: Banque mondiale, 2007.

On a enregistré quelques cas de réussites technologiques, telles que la propagation rapide du maïs amélioré en Afrique orientale et australe, qui couvre désormais plus des trois quarts des terres cultivées en céréales au Kenya, au Malawi, en Zambie et au Zimbabwe (Smale et Jayne, 2009), et l'adoption de variétés de riz à haut rendement et de souches de manioc améliorées, résistantes aux maladies, qui couvrent plus de la moitié des plantations de manioc au Nigeria (Banque mondiale, 2007).

De nombreux petits exploitants subissent des pertes importantes après la récolte du fait de l'égrenage prématuré, des déversements lors du transport et de la biodégradation au cours de chaque étape de la chaîne, y compris le stockage. Les pertes dans la région de l'Afrique orientale et australe, par exemple, ont varié entre 14 et 17 pourcent chaque année, de 2003 à 2009 (moyenne pondérée de toutes les céréales). Des installations et des protocoles de stockage et de transport à coût relativement faible sont de plus en plus disponibles, dans des formes et à des prix accessibles aux petits exploitants.

Enfin, l'Afrique paysanne agricole est particulièrement vulnérable aux changements climatiques en raison de la dépendance vis-à-vis de l'agriculture pluviale, des niveaux élevés de la pauvreté, des faibles niveaux du capital humain et physique et de l'insuffisance des infrastructures. Les effets négatifs du changement climatique sur la production agricole sont particulièrement prononcés en Afrique subsaharienne où le secteur agricole représente une part importante du PIB, des recettes d'exportation et de l'emploi dans la plupart des pays africains. Les modèles de cultures indiquent qu'en 2050, en Afrique subsaharienne, les rendements moyens de riz, de blé et de maïs diminueront de près de 14 pourcent, 22 pourcent et 5 pourcent respectivement, à cause de du changement climatique. La possibilité de s'approvisionner en eau d'irrigation sera de plus en plus difficile en Afrique subsaharienne.

On se rend aussi de plus en plus compte que la fréquence et l'amplitude des phénomènes météorologiques extrêmes pourront s'aggraver. Tous ces phénomènes auront une incidence négative sur les agriculteurs et augmenteront leurs risques. Ce sera particulièrement

vrai dans le cas des petits agriculteurs dont les exploitations agricoles dépendent de la pluie. Le réchauffement climatique entraînera des changements dans les cultures, les modes de culture, le calendrier, les pratiques agronomiques et les besoins en semences. D'où l'importance de la nécessité de systèmes de recherche plus solides capables d'améliorer la résistance des cultures et des animaux aux stress biotiques, et d'investissements dans l'irrigation et la gestion de l'eau. Les agriculteurs seront mieux en mesure de s'adapter si l'agriculture est très rentable et s'ils ont les économies nécessaires pour investir. L'agriculture africaine peut profiter de diverses possibilités, comme indiqué dans les exposés écrits par Binswanger-Mkhize (2009).

2.4 Accès des petits exploitants aux marchés

Le bon fonctionnement des marchés agricoles est essentiel pour la croissance rurale et la réduction de la pauvreté. Toutefois, il n'est pas rare que les agriculteurs africains ne perçoivent que 10 à 20 pourcent de la valeur marchande des produits qu'ils vendent, les 80 à 90 pourcent restants étant destinés aux coûts de transport et de commercialisation (Diao et Hazell, 2004). Le degré d'implication des ménages ruraux dans les marchés varie considérablement. Leur participation aux marchés est souvent incertaine, risquée et menée dans des conditions défavorables. Beaucoup de ménages cherchent donc à cultiver leur propre denrées alimentaires plutôt que de l'acheter sur les marchés locaux, tandis que d'autres limitent leurs investissements aux cultures de rente en l'absence de marchés de produits fiables (FIDA 2010).

Les débouchés pour les petits exploitants sont de plus en plus intéressants. La population de l'Afrique continuera d'augmenter, passant de 770 millions de personnes en 2005 à entre 1,5 et 2 milliards en 2050. Il en sera donc de même pour

la demande en produits agricoles et en produits alimentaires de grande valeur (FAO, 2009). Les jeunes de moins de quatorze ans représentent actuellement 42 pourcent des habitants de la région (Livingstone et al, 2011). Cette croissance démographique est essentiellement urbaine. En 2050, près de 60 pourcent de la population totale de l'Afrique vivra dans les villes (FAO, 2011a), une croissance énorme, compte tenu du fait qu'en 1980 ce taux n'était que de 28 pourcent. Les gouvernements africains de l'Afrique subsaharienne, reconnaissant la nécessité de nourrir une population de plus en plus urbanisée, ainsi que la possibilité de développer des industries agro-alimentaires, ont également mis l'accent sur l'augmentation rapide de la production agricole. Les petits agriculteurs sont bien placés pour être les bénéficiaires de l'amélioration des perspectives dans les marchés agricoles. Les coûts de production à la sortie de fermes des petits exploitants, pour plusieurs cultures-clé, sont compétitifs par rapport à d'autres régions, malgré une baisse de productivité, ce qui en fait d'eux des fournisseurs compétitifs sur les marchés locaux.

Afin de saisir les opportunités, un certain nombre de contraintes devront être surmontées. Les agriculteurs devront se conformer aux exigences du marché, en termes de qualité et de quantité des produits, de délais de livraison et de compétitivité des prix. Les défis liés à la production, y compris la capacité à produire des produits de qualité et en quantité suffisante, le respect des bonnes pratiques agricoles, l'application de technologies améliorées de production, les liens efficaces de la chaîne d'approvisionnement, l'accès aux intrants, aux services, le financement et l'information devront être résolus pour accroître la compétitivité des agriculteurs afin d'exploiter les opportunités du marché. Sans accès aux marchés, les ménages ruraux ne pourront pas utiliser efficacement leurs maigres ressources telles que la terre et le travail, et leurs prises de décisions pourront être limitées (FIDA, 2011).

2.5 Accès aux services

Les petits agriculteurs ont besoin de services pour l'intensification de la production, y compris la fourniture d'intrants, les services de conseil, la recherche agricole, les services de développement des affaires, les services d'information sur le marché et la promotion du commerce, les services de logistique et des mécanismes de financement diversifiés. Au cours du siècle dernier, les gouvernements et diverses institutions publiques ont été activement impliqués dans la prestation de services dans l'agriculture africaine par des subventions aux engrais, des services de conseil, des contrôles et des garanties de prix, des achats de denrées alimentaires, des systèmes de distribution et de la réglementation du marché par le gouvernement. Les agriculteurs étaient obligés de vendre leurs cultures d'exportation aux sociétés d'État et recevaient en retour des intrants et des services de conseil. Cependant, dans les années 1990, la plupart des pays ont mis en œuvre des Programmes d'ajustement structurel (PAS) qui ont conduit à la libéralisation du commerce et à la privatisation des services et des produits agricoles. L'ajustement structurel et un engagement envers le développement agricole axé sur les marchés ont réduit le rôle direct de l'État dans la prestation de services. Les systèmes privés font leur apparition mais il reste un point d'interrogation sur leur capacité à remplir adéquatement le vide laissé par le retrait de l'État, en particulier à court terme.

En ce qui concerne la recherche agricole, les services de conseil des services publics n'ont jamais été remplacés par un secteur privé fonctionnel et dans la plupart des cas, ces produits et services sont difficilement accessibles aux petits agriculteurs (Smale et Jayne, 2009).

Les petits exploitants en général font face à d'énormes difficultés d'accès aux semences améliorées, aux races animales améliorées et d'autres intrants, notamment les engrais et les pesticides. Les rendements actuels des agriculteurs en Afrique subsaharienne sont bien en deçà des rendements potentiels et un énorme écart subsiste entre les rendements effectifs des agriculteurs et les rendements potentiels. Par exemple, les agriculteurs pourraient atteindre 40 à 50 pourcent de rendement supplémentaire pour le blé, 100 pourcent pour le riz, et jusqu'à 200 pourcent pour le maïs en Afrique subsaharienne (Fischer et al, 2009).

En ce qui concerne les services financiers, seulement environ 10 pourcent du total du portefeuille des banques commerciales en Afrique est consacré à l'agriculture, y compris les agro-industries et les prêts sont rarement étendus aux petits exploitants (Banque africaine de développement, 2012). En outre, les institutions de micro finance sont orientées vers les clients particuliers et les PME dans les centres régionaux, plutôt que vers les producteurs agricoles. Généralement, les banques s'abstiennent de financer le secteur agricole en raison des risques élevés dans l'agriculture ainsi que des coûts relativement élevés qui sont liés à l'agriculture à petite échelle. Un autre obstacle vient du fait que les petits exploitants agricoles manquent généralement de garanties pour obtenir des prêts. Sans financement, les agriculteurs ne peuvent pas acheter d'intrants, embaucher des travailleurs ou investir dans des équipements; sans accès au crédit, les commerçants ne peuvent pas financer le commerce et les transformateurs ne peuvent pas financer les investissements pour agrandir leur entreprise.

2.6 Infrastructure

Les infrastructures, même si elles s'améliorent dans certains domaines, demeurent une contrainte majeure par rapport aux autres régions. Les conditions des routes sont mauvaises et la densité est généralement très faible. Le manque d'infrastructures en Afrique limite l'accès des agriculteurs africains aux marchés. La densité des routes revêtues n'est que de 23 pourcent par rap-

port à la moyenne des pays en développement. La plupart des routes en Afrique sont des routes de sable, impraticables pendant la saison des pluies (CEA, 2009). Les barrages routiers arbitraires, le carburant frelaté, les problèmes d'accès aux pièces de rechange importées, les monopoles et les cartels viennent tous s'ajouter aux coûts du transport et à l'environnement à risques auquel sont confrontés les petits agriculteurs (FIDA, 2011).

Tableau 3: Infrastructure par région

Région	Route pavée (pourcent)	Densité des routes (km2 de route/surface de la zone)	Accès à l'électricité (pourcent)	Téléphone, mobile et fixe (par 100 personnes)
AEP	11	0.72	89*	75
MOAN	76	0.33	78	74
ALC	22	0.12	90	99
Asie du Sud	57	0.85	52	36
ASS	12	0.13	26	35
* à l'exclusion de la Chine				

Source: Livingstone et al, 2011



Les femmes ont un rôle critique dans le secteur agricole et sont souvent très engagées dans la production des cultures vivrières et de rente, et dans l'élevage.

© flickr.com

Le manque d'infrastructures constitue également un obstacle majeur au développement du secteur de l'agrobusiness. Par exemple, les enquêtes au Bénin, à Madagascar et au Malawi montrent que les coûts de transport représentent 50 à 60 pourcent du total des coûts de commercialisation (Banque mondiale, 2007).

La capacité de production de l'électricité a stagné depuis les années 1980 (Livingstone et al, 2011). En 2009, 14,2 pourcent de la population rurale d'Afrique subsaharienne avait de l'électricité, par rapport aux 41 pourcent dans d'autres régions en développement. Les tarifs de l'électricité sont plus élevés en Afrique que dans d'autres régions en développement, ce qui n'est pas fait pour encourager l'industrie agroalimentaire³. Par conséquent, de nombreuses petites entreprises s'appuient

³ <http://www.pplaf.org/pages/sector/energy/rural-electrification>

sur de petits générateurs diesel qui augmentent considérablement les coûts d'approvisionnement et réduisent la compétitivité. L'Afrique a enregistré de grands progrès dans le domaine des technologies de l'information et de la communication au cours de la dernière décennie. Alors qu'en 2000, l'accès téléphonique en Afrique subsaharienne était beaucoup plus faible que dans les autres régions en développement, l'augmentation exponentielle de l'utilisation du téléphone mobile, de 650 000 en 1995 à plus de 445 millions en 2012⁴, fait que maintenant, la région est à égalité avec l'Asie du Sud, et continue d'étendre la connectivité des communications.

2.7 Organisation des petits exploitants

Les petits exploitants africains et les organisations de petits agriculteurs sont considérés comme d'importants fournisseurs commerciaux de l'agro-industrie, y compris pour les transformateurs, les grossistes et les détaillants (Livingstone et al, 2011). Mercoiret et Rondot (2001) distinguent cinq types de fonctions des organisations paysannes: l'économique, le social, le représentatif (plaidoyer et voix), le partage de l'information, le renforcement des capacités et la coordination (voir le tableau IV).

Une organisation de petits producteurs fournit un certain nombre d'avantages importants pour les petits exploitants et les entreprises agroindustrielles. Les organisations facilitent, pour les nombreux petits exploitants une implication efficace dans les relations commerciales. Parmi les principaux avantages offerts par les organisations de producteurs figurent : le groupage des achats d'intrants et des ventes de produits, afin qu'ils puissent s'impliquer dans des marchés avec des opérations beaucoup plus importantes et

à moindre coût pour la collecte et le transport. Pour l'agro-industrie, il est tout simplement impossible de traiter avec chaque fournisseur individuellement. Les organisations offrent des rapports plus fiables, y compris des contrats qui pourront être associés à des crédits d'intrants et des services de soutien à la production. Pour les petits exploitants, l'accès aux services de conseil et de financement pourront être améliorés grâce à l'organisation. En outre, les organisations paysannes jouent un rôle important au niveau de la garantie de la qualité et de la quantité requises de produits.

Le succès d'une organisation de producteurs dépend essentiellement de trois facteurs au moins: tout d'abord, il faut une forte justification économique et un intérêt commun pour sa création ; ensuite, sa situation géographique, sa taille, sa structure, sa gouvernance, ses modalités de gestion et le statut juridique devront tous refléter l'objectif pour lequel elle a été établie et finalement, ses membres devront prendre une part active à la poursuite des objectifs communs, en respectant un ensemble de règles convenues (Berdegue et al, 2008; FIDA, 2011).

En pratique, les organisations de producteurs sont confrontées à de nombreux défis. Il s'agit généralement de la viabilité financière ainsi que des questions de gouvernance et de probité de leurs dirigeants, des adhésions multiples et des intérêts potentiellement divergents, de compromis entre équité et efficacité, de leur capacité à gérer efficacement l'action collective de leurs membres, des compromis et de la perte de vision pouvant résulter d'un soutien extérieur.

⁴ Observatoire d'Afrique subsaharienne de téléphonie mobile 2012

2.8 Petites et Moyennes Entreprises

Selon la SFI, les PME sont des entreprises enregistrées de moins de 300 salariés. Cette classification

peut être davantage affinée en établissant une distinction entre les PME et les micro-entreprises, avec un nombre minimum d'employés. Les autres critères sont les actifs et le chiffre d'affaires (voir Tableau 4).

Tableau 4: Définitions de travail des PME de la SFI

Indicateur	Micro entreprise	Petite entreprise	Entreprise moyenne
Employés	<10	10<50	50<300
Actifs (US\$)	<100.000	100.000<3 mil	3 mil<15 mil
Ventes (US\$)	<100.000	100.000<3 mil	3 mil<15 mil

Source: SFI, 2012



© IFAD

Les femmes représentent la moitié de la main d'œuvre agricole et sont souvent exclues des aspects profitables des entreprises agricoles.

Les PME constituent l'épine dorsale des économies modernes. Elles sont essentielles à la création d'emplois au niveau local, à la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté (PNUD 2010c). Elles emploient proportionnellement plus de main d'œuvre que les grandes entreprises en raison des techniques à plus forte intensité de main d'œuvre qu'elles utilisent habituellement. Dans les pays développés, les PME représentent environ 70 pourcent de la création nette d'emplois et dans les pays en développement ce pourcentage peut atteindre 90 pourcent (SFI, 2010). Cette constatation est liée à l'absence généralisée de grandes entreprises dans ces pays.

Les PME ont un impact positif, non seulement sur la valeur ajoutée, mais aussi sur la sécurité alimentaire. La FAO (2009) distingue quatre principaux moyens par lesquels la transformation locale de produits alimentaires augmente la sécurité alimentaire:

- En réduisant les pertes post-récolte (estimées à 50 pourcent pour les racines et tubercules et jusqu'à 70 pourcent pour les fruits et légumes)
- En prolongeant leur durée de vie, permettant ainsi le transport vers les centres urbains
- En ajoutant de la valeur, augmentant ainsi les revenus et le pouvoir d'achat

- En améliorant les aspects relatifs à la qualité et à la sécurité des aliments et en réduisant les risques pour la santé liés à l'alimentation Les PME contribuent au développement des petits producteurs agricoles, car elles:
- Fournissent un accès aux marchés pour les petits exploitants agricoles en créant de nouvelles chaînes d'approvisionnement et en élargissant celles qui existent déjà;
- Sont des pépinières d'innovation en raison de leur relative souplesse et de leur attitude envers la prise de risque;
- Sont moins dépendantes des fluctuations des prix du marché mondial et considérées comme plus stables et plus durables que les grandes entreprises agricoles;
- Contribuent à la valeur ajoutée au niveau national;
- Distribuent des semences, des engrais et autres intrants dont les agriculteurs ont besoin, au plus près des agriculteurs.

En ce qui concerne l'agrobusiness, les PME ne sont pas seulement impliquées dans la transformation des aliments, elles sont également présentes en tant que fournisseurs des divers biens et services nécessaires aux grandes entreprises de toutes les tailles de l'agrobusiness, pour mener à bien leur modèle commercial, comme fournisseurs de matériaux d'emballage ou de services de réparation.

En Afrique subsaharienne également, les PME font leur apparition. Par exemple, elles représentent déjà 70 pourcent du PIB du Ghana, 91 pourcent de l'activité formelle en Afrique du Sud et 70 pourcent du secteur de la fabrication au Nigeria (CAI, 2012). Dans le même temps, cependant, les PME en Afrique subsaharienne éprouvent de sérieuses difficultés pour pouvoir jouer pleinement leur rôle. La mesure des entraves varie d'un pays à l'autre. Dans des pays comme le Tchad, la République du Congo, le Nigeria et l'Erythrée, les PME souffrent des niveaux élevés des barrières réglementaires et institutionnelles. Au contraire, dans des pays comme le Ghana, l'Afrique du Sud, Maurice, le Botswana et la Tanzanie, les politiques concernant les PME se sont considérablement améliorées (CAI, 2012). Les principaux obstacles rencontrés par les PME pour faire des affaires sont l'accès à des financements. Outre l'accès au financement, et afin de soutenir les PME, les gouvernements devront investir dans la création d'un environnement favorable pour les affaires par une réglementation et des directives transparentes, l'amélioration des politiques fiscales, le droit du travail, les droits de la propriété et de la protection des contrats.

2.9 Secteur de l'agrobusiness

Bien que le secteur agricole représente une si grande part de l'économie en Afrique subsaharienne, on sait peu de choses sur le secteur de l'agrobusiness. L'École d'administration publique Evans a passé en revue la documentation sur les risques qui limitent les investissements dans l'agriculture en Afrique subsaharienne (2010). Il est clairement apparu que les risques encourus pour investir dans le secteur agricole en Afrique subsaharienne sont nombreux (voir le Tableau 5 ci-dessous).



© UNDP

Le petit paysan est particulièrement sujet aux aléas du climat, étant donné qu'il dépend énormément de la pluie.

Tableau 5: Risques liés à l'investissement dans l'agrobusiness en Afrique subsaharienne

Catégorie	Exemples
Politique	Guerre et instabilité civile, Corruption, Expropriation, Rupture de contrat, Obligations souveraines pas honorées
Économique / Financière	Risque de crédit, Risque financier, Non convertibilité des devises, Termes d'échange volatiles, Risques liés aux prix, Manque de liquidités, Coût et disponibilité du capital, Incertitude sur les retours d'investissement, Disponibilité limitée pour entretenir et accroître les capitaux
Sociale	Éducation/productivité faibles, Maladies, Absence de capital social
Environnementale	Perte des récoltes, Risques climatiques, Sécheresse, Inondations, Vent, Changement climatique

Source: Collection de sources dans le Groupe d'Analyse et de Recherche de l'Ecole Evans, 2010

D'autre part, avec une population en hausse, l'Afrique dispose d'un énorme potentiel de croissance pour son marché de la consommation alimentaire. Les entreprises ont donc de bonnes raisons de cibler de plus en plus les marchés urbains africains. En conséquence, l'approvisionnement local est de plus en plus au programme de l'industrie de la transformation. La proximité de la source d'approvisionnement "permet à une entreprise de contrôler l'offre et d'accroître la flexibilité en ce qui concerne la modification des commandes" (KIT, dépliant sur l'approvisionnement local durable, 2012), ce qui a un impact positif sur la qualité des produits fournis et crée des relations plus solides avec les fournisseurs. Ces derniers, à leur tour, ont un impact

positif sur un risque largement encouru dans le secteur agricole, à savoir les ventes parallèles (ou la rupture de contrat). L'approvisionnement local économise également les coûts d'importation, par exemple le coût de change de devises, les frais de transport et le coût de dédouanement.

Outre la réduction des coûts et une plus grande efficacité, les entreprises enregistrent d'autres mesures incitatives pour investir dans l'approvisionnement local. De plus en plus, les gouvernements nationaux mettent l'approvisionnement local comme condition préalable à l'investissement dans les pays africains, par exemple au Nigeria, où 10 pourcent des produits laitiers devront être d'origine locale.

A côté des incitations commerciales, les entreprises ont également des incitations sociales pour investir durablement en amont dans leur chaîne d'approvisionnement. Cela dépasse le cadre de la responsabilité humaine. « Contribuer à la réduction de la pauvreté aide les entreprises à améliorer leur image auprès des agriculteurs

locaux, des fournisseurs de l'agrobusiness et des consommateurs locaux potentiels. Cette démonstration de la responsabilité sociale de l'entreprise est également un appel lancé aux consommateurs sur les marchés mondiaux, aux décideurs locaux et aux organisations de la société civile » (KIT, dépliant sur l'approvisionnement local durable, 2012).

De grandes entreprises comme Shoprite, Nestlé et Coca Cola pénètrent déjà lentement sur le marché des fournisseurs africains (Boomsma et Mangnus, 2012). Pourtant, des entreprises locales ouvrent également déjà la voie. Le Tableau 6 présente les 5 plus gros acheteurs dans 5 pays sélectionnés.

Tableau 6: Rôles et possibilités pour le secteur privé dans l'industrie agroalimentaire en Afrique

Top 5 acteurs	Afrique du Sud	Kenya	Nigeria	Cameroun
Part de marché pourcent rev- enu	39 pourcent	31 pourcent	23 pourcent	19 pourcent
Étranger	Parmalat Unilever Nestlé	Unilever Charoen Pakhand Nestlé	Indofood Royal Friesland Promisador	Lactalis Nestlé Royal Friesland
Local	Tiger Brands Clover Ltd	Bidco AFN Enterprises	Dangote Flour Mills	Camlait Bien VU

Source: AFIM PNUD, 2012

La manière dont ces sociétés atténuent les risques dans le secteur agricole varie. Elle couvre les politiques gouvernementales mentionnées ci-dessus, les garanties d'investissement (couvrant les produits avec des garanties de la SFI Apprentissage et de la Banque mondiale), divers types d'assurances, et d'autres produits d'atténuation (financiers) basés sur les marchés (Groupe d'Analyse et de Recherche des Politiques de l'École Evans, 2010). Au niveau des exploitations aussi il convient de prendre des précautions, par

exemple via l'agriculture sous contrat ou des prix à plus long terme et des garanties de marché.

La suite du contenu de cette trousse à outils porte exactement là-dessus: comment analyser un sous-secteur agricole, élaborer et mettre en œuvre des interventions sur les chaînes d'approvisionnement de manière à atténuer les risques et, en fin de compte, ajouter de la valeur pour tous les intervenants, agriculteurs et PME, ainsi qu'agro-industries et autres acheteurs qui sont liés aux chaînes.



© IFAD

Beaucoup de petites fermes sont des fermes familiales où les membres de la famille sont la source principale de main d'œuvre.



Feuille de
route du PAFA

Les fonctions clés d'un PAFA sont l'organisation d'appui pour les fournisseurs, le partage d'information au niveau de la chaîne de valeur, la facilitation des liens, la provision de conseil en politique, et l'encouragement d'apprentissages trans-sectoriel.

3

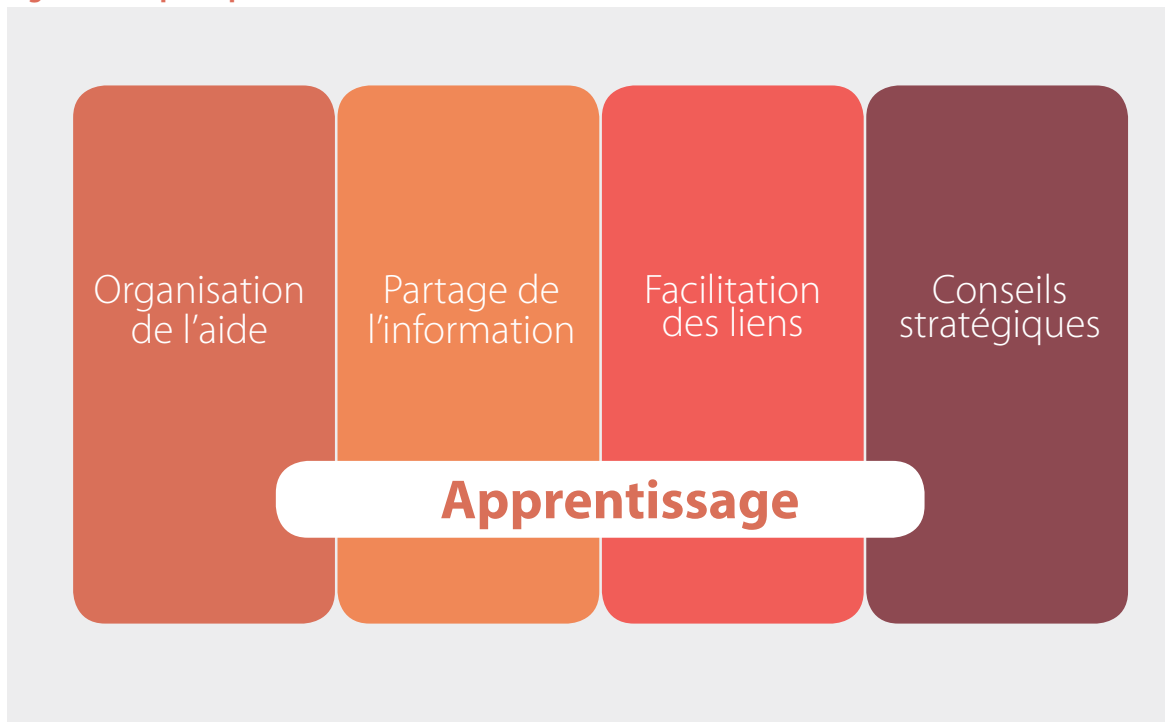
Cette section traite des principes fondamentaux d'un programme PAFA. Elle présente ensuite les activités du programme, les jalons et les délais, les acteurs de la chaîne de valeur concernés ainsi que leurs rôles, le budget, le financement et les facteurs qui contribuent à faire d'un PAFA une réussite.

3.1 Prémisses du PAAFA

Compte tenu des circonstances africaines où la plupart des fournisseurs et des acheteurs de la chaîne entretiennent des relations médiocres et où le niveau de base des fournisseurs est beaucoup plus faible que dans de nombreuses chaînes d'approvisionnement en Amérique latine, un PAAFA est fondamentalement différent.

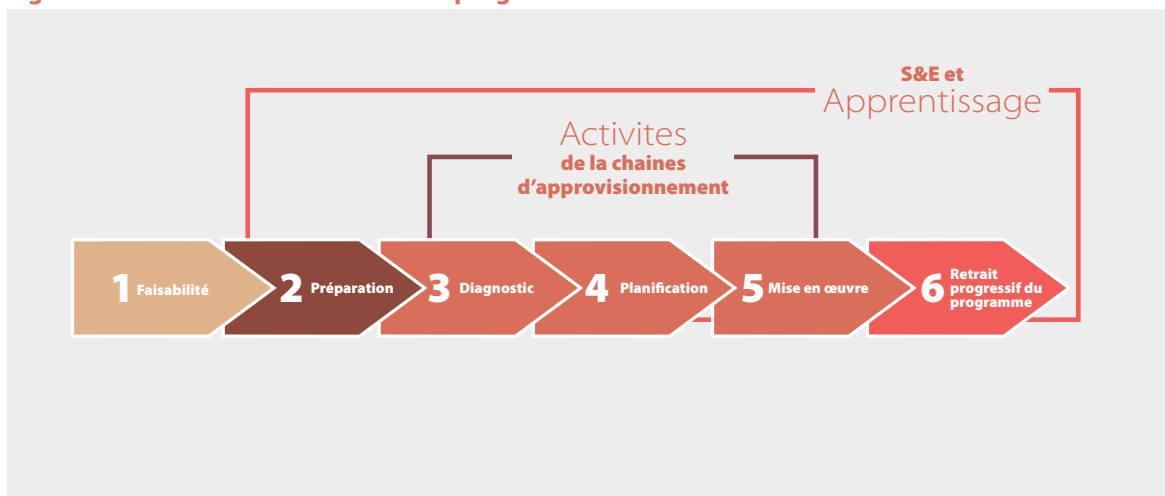
En Amérique latine, les PAF travaillent avec les fournisseurs existants d'acheteurs dans un grand nombre de sous-secteurs, pour la plupart industriels, comme le secteur automobile. Dans le contexte africain, un PAFA sera tourné vers les filières agricoles (2-4). Le choix sera guidé par les sous-secteurs qui ont le potentiel d'attirer les acheteurs et qui touchent un grand nombre de petits exploitants. Compte tenu des nombreux aspects d'approvisionnement qui devront être développés dans la plupart des sous-secteurs africains, cela devra se faire en collaboration avec d'autres prestataires de services (par exemple avec les programmes des ONG/OI) au niveau des exploitations.

Au cœur de ce programme on trouve 4 fonctions-clé, à savoir: organiser l'aide aux fournisseurs, partager l'information tout au long de la chaîne d'approvisionnement, faciliter les liens dans un sous-secteur et Conseiller en politiques et stratégies. L'apprentissage au sein du secteur est une fonction transversale.

Figure 1: Les principales fonctions d'un PAFA

3.2 Phases de mise en œuvre du programme

Un programme régulier de PAFA se déroule en 6 phases, où les phases 3 à 5 se déroulent dans des chaînes d'approvisionnement spécifiques d'acheteurs sous contrat. Durant le programme, les activités sont suivies et évaluées et les connaissances sont générées et partagées.

Figure 2: Phases de mise en œuvre du programme

Phase1: Faisabilité

Le but de cette phase est de traiter du bien-fondé du PAFA avec les gouvernements nationaux et d'harmoniser le programme avec les politiques agricoles et industrielles nationales. Deuxièmement, la phase est consacrée à un exercice de présélection mené par le BP du PNUD avec le gouvernement national pour explorer les sous-secteurs potentiels dans la mise en place d'un PAFA. Un ensemble de critères, conformes aux objectifs stratégiques du PNUD, aux intérêts du gouvernement et aux domaines prioritaires d'impact du projet sur les bénéficiaires potentiels et du niveau de développement et d'attractivité⁵ du secteur, incluant l'existence d'acheteurs importants, peut orienter le choix du sous-secteur. Troisièmement, une étude de faisabilité devra être menée dans le but d'explorer les contraintes et plus important encore, les possibilités de développer un programme de PAFA pays. Les consultations devront avoir lieu avec les acheteurs potentiels, les organisations de fournisseurs et les prestataires de services pour mesurer leurs besoins afin d'améliorer les chaînes d'approvisionnement agricoles ainsi que leur implication préalable envers un PAFA. À la fin de ce stade, des sous-secteurs prioritaires devront avoir été choisis.

Phase 2: Préparation du programme

Une fois la phase de faisabilité terminée, un programme complet devra être élaboré. Un consultant ayant une connaissance approfondie en la matière peut être embauché pour aider à élaborer le programme. Le document de pro-

gramme devra, entre autres, définir des objectifs à court, moyen et long terme, le modèle/la stratégie commerciale, les principales activités, l'impact potentiel et le budget requis. Des incitations pour les acheteurs et les fournisseurs dans les chaînes prioritaires sélectionnées, telles qu'identifiées lors de la phase de faisabilité, devront jouer un rôle central dans le développement du programme. Le partenaire d'exécution (une organisation (semi-) publique) devra être sélectionné. Comme le programme travaillera avec plusieurs acheteurs et fournisseurs, un système de programme, y compris des systèmes d'information, devrait être mis en place pour la collecte, le stockage et l'évaluation de toutes les données nécessaires au projet.



© IFAD

Le PAF en Afrique est basé sur un choix de sous-secteurs agricoles qui ont le potentiel d'attirer des acheteurs d'envergure pouvant travailler avec un grand nombre de petits paysans.

5 L'attractivité du sous-secteur comprend mais ne se limite pas à: l'impact du sous-secteur sur l'économie, les tendances de croissance, les opportunités de marchés et le fossé demande/approvisionnement, les directives soutenant le secteur, les investissements existants dans la chaîne de valeur, les niveaux d'interventions requis, l'impact potentiel sur le bas de la pyramide et le degré auquel le PAFA servira à inciter les acheteurs et autres intervenants de la chaîne de valeur à participer au programme.

Un soutien supplémentaire via des consultants locaux de la chaîne d'approvisionnement est nécessaire pour fournir un soutien aux acheteurs, à leurs fournisseurs ainsi qu'aux prestataires de services. Ils devront aussi être formés pour exécuter leurs rôles. Dernier élément et non des moindres, les acheteurs et les autres partenaires du programme devront être officiellement engagés dans le programme à travers la signature d'une lettre d'intention.

Phase 3: Diagnostics de la chaîne d'approvisionnement

Les 3 phases suivantes (phases 3, 4 et 5) ont lieu dans les sous-secteurs et les filières connexes. Elles sont coordonnées par le partenaire d'exécution et largement mises en œuvre par des consultants de la chaîne d'approvisionnement (en fonction de la taille du projet ce sont des employés à temps plein ou à court terme), qui sont spécialement formés et embauchés à cette fin. Dans la phase 3, des consultants (spécialisés) seront chargés d'analyser les chaînes d'approvisionnement des acheteurs impliqués dans les sous-secteurs présélectionnés. Ils évaluent les risques techniques, organisationnels, financiers et politiques/institutionnels ainsi que les risques des moyens de subsistance et environnementaux dans les chaînes d'approvisionnement. Les résultats constituent des données de référence pour le programme et les systèmes de S&E.

Phase 4: Planification du développement de la chaîne d'approvisionnement

En se fondant sur l'analyse ci-dessus, le consultant devra ensuite élaborer et proposer un plan de mise en œuvre qui devra être validé lors d'un atelier des parties prenantes avec la participation des acheteurs, des fournisseurs et des organismes de services concernés, y compris les ONG, les prestataires de services publics et privés et les prestataires de services financiers. Ensuite, un contrat de partenariat de chaîne entre l'(es) ache-

teur(s), les fournisseurs et les autres prestataires de services concernés, définissant les spécifications exactes des approvisionnements ainsi que les améliorations nécessaires pour que le fournisseur devienne fournisseur privilégié du/des acheteur(s), est défini et convenu entre les parties (attentes et jalons).

Phase 5: Mise en œuvre du développement de la chaîne d'approvisionnement

Pendant une période couvrant de préférence quatre saisons de production, les fournisseurs, avec leurs prestataires de services (programmes des ONG, prestataires de services publics et privés et prestataires de services financiers, etc.), améliorent la production et la productivité, la gestion de la qualité, les prix, les délais de livraison et les structures organisationnelles tandis que les acheteurs investissent dans l'amélioration de leur soutien technique et financier envers les fournisseurs, la communication des spécifications et des règlements et les paiements à temps. Cela va de pair avec des investissements supplémentaires dans le matériel physique et la fourniture d'intrants aussi bien par les fournisseurs que les acheteurs.

Après quatre saisons, les partenariats de la chaîne sont évalués et les acheteurs décident de poursuivre ou non le contrat avec les fournisseurs, et vice-versa.

Phase 6. Retrait progressif du programme

Une stratégie de retrait progressif est un ensemble d'activités systématique et planifié que l'agence d'exécution effectue, afin d'assurer la durabilité des projets de la chaîne d'approvisionnement et en fin de compte du programme. Elle devrait être incorporée dans le document de programme. Les indicateurs d'arrêt progressif devront être clairement suivis pendant la durée du programme.

S&E et enseignements

Ce n'est pas une phase, mais une activité continue pendant toute la durée du programme. L'objectif est de renseigner les responsables de la mise en œuvre du PAFA et ceux qui sont partie prenante dans la chaîne d'approvisionnement sélectionnée, sur la mise en œuvre et les réalisations du PAFA, et de partager les leçons apprises. Les indicateurs qui seront utilisés dans la mesure des

résultats à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement sont par exemple les revenus supplémentaires, les emplois et l'augmentation de l'échelle de production. Les activités de S&E renseigneront également les parties prenantes sur les progrès effectués vers le retrait progressif du PAFA. Un programme d'enseignements devra être conçu pour produire et diffuser des connaissances dans le but d'atteindre une certaine échelle.

3.3 Jalons

Phases du projet	Activités	Jalons
1. Faisabilité	• Consultations avec le Gouvernement • Présélection des sous-secteurs potentiels • Étude de faisabilité d'un PAFA pays pour les sous-secteurs présélectionnés	• Implication des partenaires du Gouvernement national • Sous-secteurs présélectionnés alignés avec les directives gouvernementales, les objectifs du PNUD, et l'existence d'acheteurs intéressés • Rapport de faisabilité et feuille de route pour le montage d'un PAFA
2. Préparation du programme	• Développement d'un document et d'une stratégie de programme • Sélection d'un partenaire de mise en œuvre • Développement de systèmes de programme • Formation et sélection de consultants de la chaîne d'approvisionnement • Implication des acheteurs et autres partenaires-clé	• Plan du PAFA national en place • Partenaire d'exécution en place • Système d'information adapté et matériels de formation reliés en place • Base de consultants de chaîne formés • Implication des acheteurs et autres partenaires-clé (formalisée à travers une Lettre d'intention)

Phases du projet	Activités	Jalons
3. Diagnostic de la chaîne d'approvisionnement	- Analyse des contraintes et opportunités fondée sur une analyse de la chaîne d'approvisionnement, une analyse des modes de vie (y compris les conditions environnementales), une analyse de genre - Rapport sur les contraintes et opportunités dans les chaînes des acheteurs	Tous les formulaires pour le système d'information sont complétés/acceptés (indiquant les contraintes et opportunités pour un PAFA)
4. Planification du développement de la chaîne d'approvisionnement	- Sélection des stratégies et modèle d'affaires - Développement des plans de mise en œuvre comprenant les interventions, le calendrier, les responsabilités, les investissements additionnels requis, et les jalons au travers d'un atelier de validation avec les acheteurs, des fournisseurs sélectionnés et d'autres organisations d'appui - Élaboration et signature de partenariats de chaîne visant à mettre en place/améliorer les relations de la chaîne d'approvisionnement	- Stratégie/modèle d'affaires clairs pour les chaînes d'approvisionnement respectives - Plans de développement de la chaîne d'approvisionnement validés/approuvés - Partenariats de chaîne signés entre les fournisseurs, les acheteurs et d'autres organisations de soutien (ONG, banques, etc.)
5. Mise en œuvre du développement de la chaîne d'approvisionnement	Mise en œuvre des interventions	Interventions mises en œuvre avec succès
6. Retrait progressif	Développement et mise en œuvre de stratégies de retrait progressif pour les projets de chaînes d'approvisionnement et en fin de compte pour le programme PAFA	- Stratégies de retrait progressif au niveau des chaînes d'approvisionnement en place - Stratégie de retrait progressif au niveau du programme en place

Phases du projet	Activités	Jalons
S&E, et enseignements	• Information aux parties prenantes sur les progrès d'élaboration et de mise en œuvre du PAFA • Information aux parties prenantes sur les réalisations du PAFA (résultats et impact) • Enseignements trans-sectoriels	• Rapports d'étape annuels sur le programme et les projets • Évaluations à mi-parcours et d'impact • Produits d'enseignements élaborés et partagés

3.4 Calendrier

La plupart des programmes du PAFA durent au moins 4 ans; un an pour la mise en route et 3 autres pour la mise en œuvre des projets dans les sous-secteurs. Par ailleurs, le PAF au Mexique existe déjà depuis 2001 et est toujours en cours.

Les projets de chaîne d'approvisionnement dans le PAF d'Amérique latine s'étendent sur 10-12 mois. Dans la plupart des chaînes d'approvisionnement agricoles africaines, où les niveaux de base sont beaucoup plus faibles que dans les chaînes d'ap-

provisionnement d'Amérique latine, il est fortement conseillé de mettre en œuvre le PAFA sur 4 saisons, afin d'adapter le système complet de la chaîne d'approvisionnement, y compris les changements opérationnels, organisationnels et institutionnels:

- Saison 1: Phase d'initiation
- Saison 2: Phase d'amélioration
- Saison 3: Phase de consolidation et d'expansion
- Saison 4: Phase de durabilité et de retrait

Les PAFAs en Afrique devront être mis en œuvre pour 4 saisons de façon à mettre en place tous les changements structurels nécessaires.



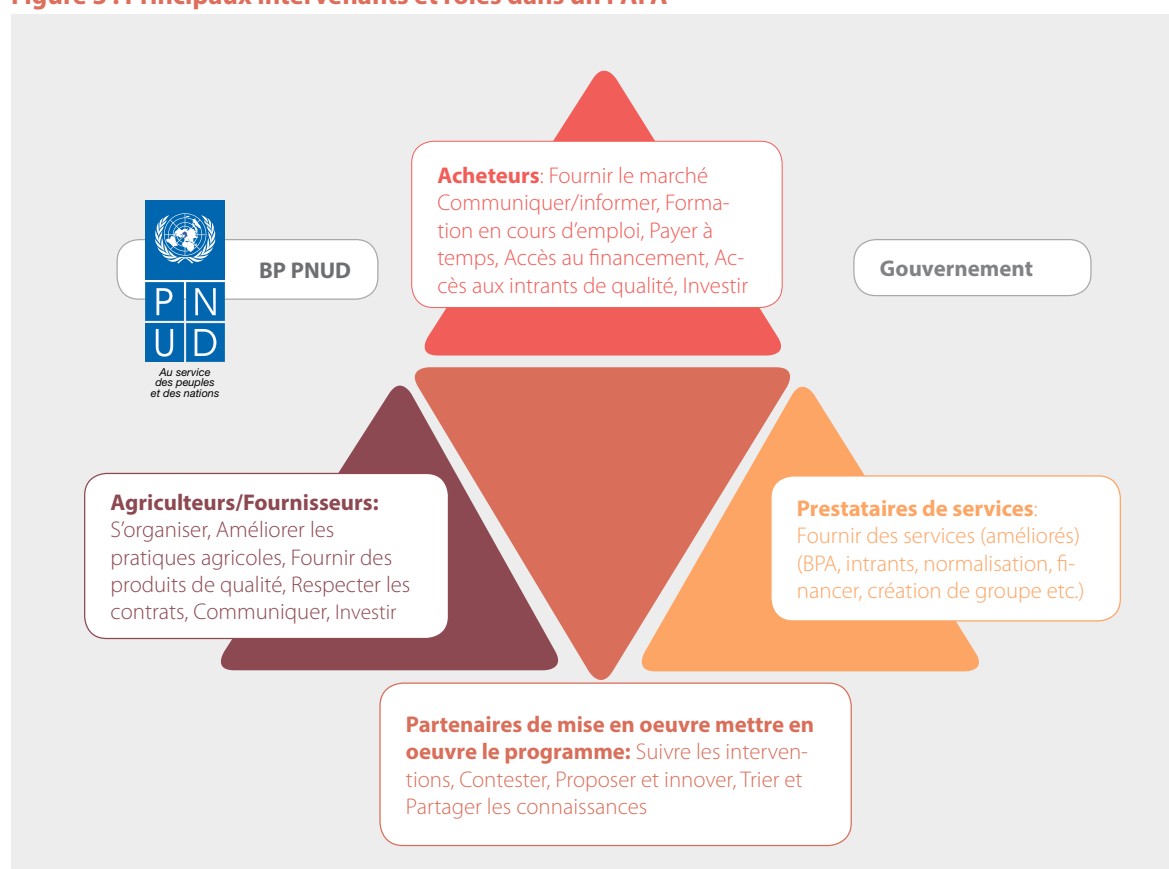
© UNDP

3.5 Principaux intervenants impliqués

Dans la phase initiale de développement d'un PAFA pays, les acteurs-clés sont un BP du PNUD et son partenaire gouvernemental principal. Ils jouent un rôle de facilitateur et d'incubateur dans le cadrage du PAFA et dans la sélection des sous-secteurs et chaînes d'approvisionnement correspondantes.

Dans les sous-secteurs et leurs chaînes d'approvisionnement sélectionnés, les relations triangulaires et les interactions entre les fournisseurs (agriculteurs/PME fournisseurs), les acheteurs et les prestataires de services (y compris les agences gouvernementales et le soutien des ONG/OI), qui sont facilitées par un partenaire d'exécution (voir figure 3), sont essentielles. Elles sont fondées sur des principes d'égalité, mais le point de départ pour des projets PAFA de chaînes d'approvisionnement est une approche axée sur les résultats, fondée sur la demande de produits agricoles par les acheteurs. En d'autres termes, il faudra tout d'abord s'assurer du plein engagement des acheteurs.

Figure 3 : Principaux intervenants et rôles dans un PAFA



BP PNUD

Le rôle du BP du PNUD est en premier lieu d'être l'initiateur et le négociateur de relations entre les intervenants-clés d'un PAFA. Cela commence en impliquant son partenaire-clé du gouvernement dans l'élaboration d'un PAFA et en s'assurant d'une synergie entre les politiques nationales et le programme. Cela mis à part, il est chargé de:

Aligner le PAFA pays avec les ambitions et les programmes régionaux des Nations-Unies:

- Impliquer et engager les acheteurs;
- Impliquer les ONG partenaires et les prestataires de services locaux existants;
- Impliquer les organismes de financement, y compris les banques commerciales;
- Attirer les financements des bailleurs de fonds;
- Faire le suivi des progrès et intégrer les enseignements.

Gouvernement national

Le gouvernement national correspondant d'autre part, est responsable tout d'abord, de la collaboration dans l'élaboration d'un PAFA pays en fournissant des données, en participant à des discussions et en facilitant l'accès aux bonnes personnes et autres organismes (semi-) publics et privés de soutien. Il lui est d'autre part, également demandé de rechercher des solutions de financement, sur son propre budget ou encore en négociant le soutien d'autres bailleurs de fonds (internationaux). Pour la phase de mise en œuvre, les gouvernements nationaux devront être prêts à participer activement à la création d'un environnement propice au développement de l'offre de l'agrobusiness, entre autres par l'amélioration et la mise en œuvre des services et des politiques publics et en investissant dans les biens publics (infrastructures, eau, électricité, etc.).

Partenaire de mise en œuvre

Le partenaire de mise en œuvre est responsable de l'exécution du programme, du suivi des interventions dans la chaîne d'approvisionnement, défiant, suggérant et innovant des liens et produisant des résultats. En Afrique, ce rôle peut être joué par les BP uniquement dans certains pays (pays post-conflit). Les organismes (semi-) publics ou peut-être les ONG sont plus appropriés. Les rôles du partenaire de mise en œuvre sont entre autres de:

- Préparer le programme: élaborer des systèmes de programmes, y compris un système d'information et de formation, créer une base d'assistance technique de consultants et impliquer les partenaires du programme;
- Suivre la mise en œuvre des projets de chaînes d'approvisionnement via des consultants sous contrat: de l'analyse et de la planification à la mise en œuvre et au retrait;
- Veiller à ce que les accords contractuels entre les fournisseurs et les acheteurs soient justes et que les intérêts des fournisseurs, des communautés locales et de l'environnement soient protégés;
- Faire le suivi et l'évaluation globale;
- Rendre compte.

Acheteurs

Poussés par les marchés en croissance et les coûts d'approvisionnement, les acheteurs en Afrique visent de plus en plus à s'approvisionner avec des intrants agricoles locaux/régionaux. L'approvisionnement local permet à une entreprise de suivre l'approvisionnement et d'accroître la flexibilité en ce qui concerne l'évolution des commandes. Comme la majorité des fournisseurs de produits agricoles en Afrique sont cependant de petite taille et que la plupart des marchés sont des marchés de fournisseurs où il y a beaucoup de concurrence pour l'approvisionnement, les acheteurs devront investir pour engager les petits agriculteurs à les fournir afin de garantir aussi leur approvisionnement à l'avenir.

Les acheteurs pourront varier de sociétés multinationales (SMN) à des sociétés paraétatiques et de grandes entreprises familiales. Le rôle des acheteurs dans un PAFA est de :

- S'engager auprès du programme PAFA sur du moyen à long terme;
- Garantir des marchés en mettant en place des contrats d'achat équitables et durables pour les fournisseurs;
- Communiquer avec les fournisseurs au sujet des exigences en matière de qualité, de bonnes pratiques agricoles, de volume, de délai de livraison, etc.;
- Fournir des renseignements sur les marchés;
- Fournir une formation continue (bonnes pratiques agricoles - BPA etc.);
- Aider l'accès aux intrants et à la logistique de qualité;
- Avoir des procédures de paiement adaptées aux fournisseurs autant que possible;
- Soutenir l'accès au financement (préfinancement, financement commercial, investissements de capitaux propres dans le matériel) où et quand c'est nécessaire.

Les petits agriculteurs et les PME intermédiaires

La demande croissante de ressources agricoles crée des débouchés pour les petits fournisseurs (agriculteurs et/ou PME intermédiaires), leurs moyens de subsistance et leurs communautés. En s'engageant dans un PAFA ils ont besoin de:

- Former des groupes (dans le cas d'agriculteurs fournisseurs);
- Améliorer les BPA et l'approvisionnement de qualité;

- Garantir l'approvisionnement des acheteurs;
- Communiquer et échanger des informations constantes avec l'acheteur au sujet de la production;
- Investir du temps et du capital dans l'amélioration des affaires et de l'approvisionnement;
- S'engager à respecter et honorer les obligations contractuelles.

Les rôles et responsabilités ci-dessus pour les acheteurs et les fournisseurs devront être inclus dans les contrats à dresser entre eux.

Les prestataires de services

Les acheteurs et fournisseurs opèrent dans un contexte qui porte sur l'économie en général. Tout d'abord, ils reçoivent des services pour faire leurs affaires, par exemple de la part des fournisseurs d'intrants, des services gouvernementaux de conseil, des sociétés de transport, mais aussi de fournisseurs financiers et d'organismes de recherche. En particulier, le secteur bancaire local (IMF, banques plus larges, compagnies d'assurance, etc.) devra être engagé depuis le début du travail sur le PAFA. Cela les aidera à développer des connaissances sur le secteur agricole, les PME et les petits producteurs, ainsi qu'à créer des produits financiers adaptés. Dans de nombreux pays, les agriculteurs sont déjà engagés dans des programmes de développement exécutés par plusieurs organisations de services, souvent soutenues par les programmes des ONG et des OI. Un PAFA devrait établir des liens avec les prestataires de services et les programmes de soutien existants afin de combiner les forces, d'impliquer la capacité technique sur le terrain ainsi que d'accroître les capacités.

3.6 Considérations budgétaires

Le budget pour la mise en place et l'exécution d'un programme pluriannuel consiste généralement en coûts fixes et variables. La taille totale du budget dépend du nombre de projets de chaînes d'approvisionnement qui seront mis en

œuvre. Sur la base des PAF d'Amérique latine, les blocs et indications de coûts suivants donnent une idée du budget nécessaire ainsi que de la source financière potentielle.

Tableau 7. Budget indicatif du PAF du Mexique

Bloc de coûts	Coût en USD du PAF mexicain	Financé par *
Coûts fixes en USD		
Faisabilité et autres préparatifs (traduction des matériels, mise en place du système d'information, etc.)	100 000	Gouvernement fédéral
Coûts de main d'œuvre (4 personnels) sur 5 ans pour mise en œuvre du programme par le partenaire de mise en œuvre	500 000	Gouvernement fédéral
Frais généraux	60 000	Gouvernement fédéral
Coûts variables par chaîne d'approvisionnement en USD		
Soutien (analyse, formation de la chaîne d'approvisionnement, conseil) aux fournisseurs (PME) par 10 consultants sur 10 mois par PME	12 500	60 pourcent Gouvernement fédéral, 40 pourcent acheteur
Autres interventions (ex. nouvelles machines, soutien financier, nouveaux intrants)	Variable	Variable: acheteur, PME, autres organisations de soutien (ONG, etc.)

**Exemple mexicain*

Pour le PAFA, les coûts variables sont censés être plus élevés que dans le PAF mexicain car la durée pour améliorer une chaîne d'approvisionnement prend au moins 2 ans (3-4 saisons) dans le contexte agricole africain. De plus, le budget est censé être plus élevé car les activités sont envisagées tout le long de la chaîne jusqu'aux producteurs primaires, où le niveau de base est inférieur à celui du contexte de l'Amérique latine. Les projections pour un programme nigérian sont présentées ci-dessous.

Tableau 8. Chiffres indicatifs non validés pour un PAFA au Nigeria

Blocs de coûts	Types de coûts	Coût indicatif
Faisabilité	Faisabilité	25 000 USD
I. Préparation	Élaborer le document de programme	100 000 USD
	Élaboration du matériel de formation: adapter le matériel de formation au contexte nigérian	25 000 USD
	Former (20) consultants	25 000 USD
	Élaboration du système d'information: adapter le format au contexte nigérian	25 000 USD
	Gestion et frais généraux pour un an	150 000 USD
II. Activités de la chaîne d'approvisionnement des acheteurs du sous-secteur (4 sous-secteurs * 3 ans)	Diagnostic, planification, et mise en œuvre des programmes des chaînes d'approvisionnement des acheteurs des sous-secteurs (animation par des consultants formés, les BPA et d'autres formations aux fournisseurs, etc.)	2 000 000 USD
	Gestion (y compris le suivi) et frais généraux sur 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 de la plateforme, élaboration et partage des connaissances)	500 000 USD
Total		3 380 000 USD

Mis à part le financement du gouvernement, du PNUD, des autres donateurs et des intervenants de la chaîne, le financement devra être partagé avec les programmes d'appui d'autres organisations existants déjà. Par exemple, au Kenya, plusieurs programmes d'appui au développement de chaînes de valeur sont déjà en place, comme pour le sorgho et les chaînes approvisionnement de produits laitiers.

3.7 Financement

Plusieurs outils de financement existent pour les PAFA, qui vont du financement commercial au financement public. Afin de catalyser le développement de services aux fournisseurs indépendants, le programme devra toutefois être financé autant que possible par le secteur commercial. Un modèle de collaboration public-privé au sein duquel les intervenants à la fois publics et privés contribuent est donc le plus approprié.

Les bureaux pays du PNUD devront envisager les options de financement suivantes:

- Les paiements par les utilisateurs des services d'un PAFA, y compris les fournisseurs et les PME;
- Le financement complémentaire des entreprises privées: dans les programmes mexicains et salvadoriens, les sociétés financent 30 pourcent des coûts de conseil et de formation dans leurs chaînes d'approvisionnement respectives;
- Le financement commercial à travers les banques de développement (et commerciales) dans le cadre de leur objectif de stimuler les marchés (agricoles) locaux, nationaux et régionaux;
- Le financement public par les gouvernements nationaux, par exemple via les ministères;
- Le financement par le bureau pays du PNUD ou le Programme régional pour l'Afrique;
- Le financement par le biais d'autres organisations internationales, tels que le FIDA, la Banque mondiale, la SFI.

3.8 Facteurs de réussite

Sur la base des leçons tirées des PAF déjà existants en Amérique latine, les facteurs suivants contribuent à faire d'un programme PAF une réussite:

- Les projets sélectionnés de la chaîne d'approvisionnement devront être alignés avec les politiques économiques et agricoles nationales et régionales;
- La disponibilité de marchés pour l'approvisionnement local, sous la forme d'acheteurs engagés qui veulent investir du temps et de l'argent dans le développement de leur base d'approvisionnement pour 2-3 saisons au minimum;
- La disponibilité de fournisseurs de produits agricoles potentiels et engagés, qui sont prêts à collaborer aussi bien verticalement dans la chaîne d'approvisionnement qu'horizontalement avec d'autres fournisseurs;
- La collaboration avec et l'intégration de projets d'ONG (ou de tout autre fournisseur de service, par ex. en recherche, pour la fourniture d'intrants ou de conseil) au niveau des exploitations pour renforcer les agriculteurs et leurs organisations;
- Un système d'information afin de recueillir, de stocker et de partager des données;
- La disponibilité de consultants qualifiés avec une expérience de l'agrobusiness qui soutiennent les projets individuels de la chaîne d'approvisionnement;

- L'engagement du secteur financier pour développer des produits financiers agricoles;
- Le financement public pour financer le programme;
- La rentabilité et la marge bénéficiaire au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Dans les sections suivantes, les phases d'un PAAFA sont décrites en profondeur. Toutefois, le Salvador est utilisé en premier comme exemple pour illustrer l'approche PAF en action.

3.9 Approche du PAF en action – l'exemple du Salvador

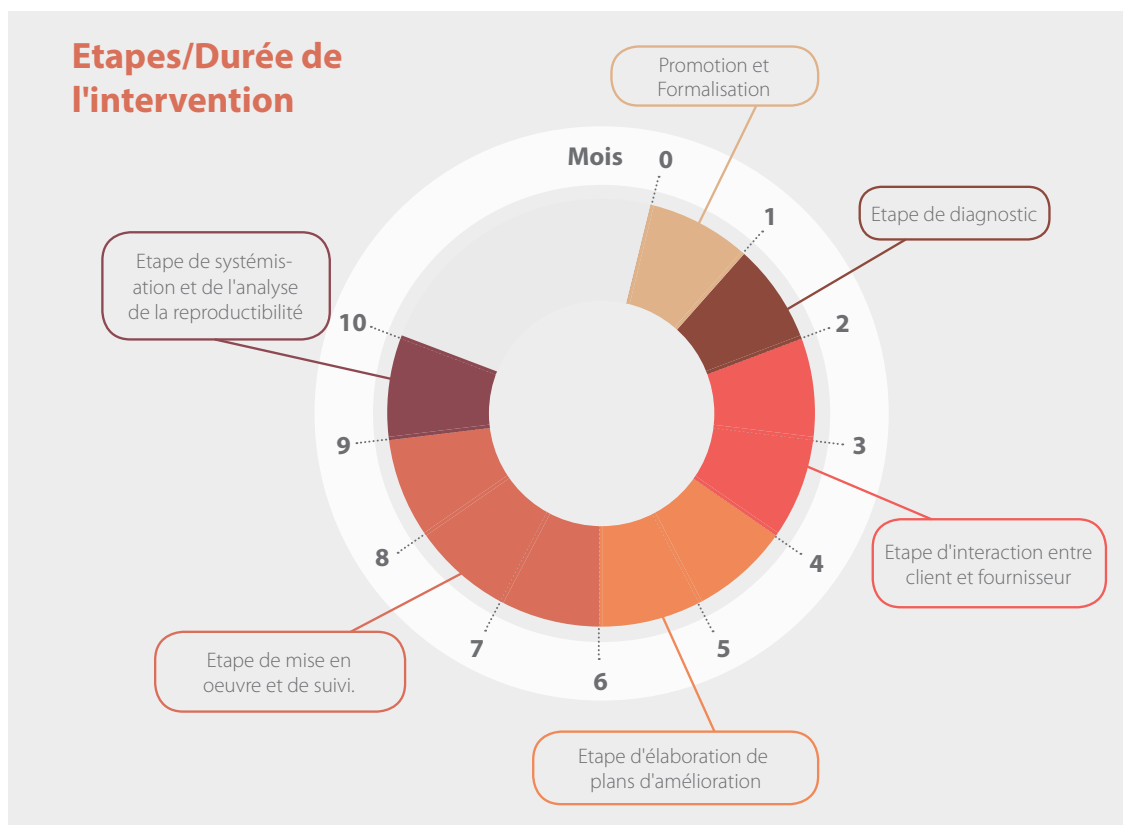
Il est important de noter que la méthodologie ci-dessous s'applique surtout pour les relations établies entre une grande entreprise et ses fournisseurs, que ce soit des PME ou des associations/ des représentants de producteurs.

Approche d'intervention

Un ou deux consultants interviennent sur une chaîne de production constituée par 1 grande entreprise et 10 fournisseurs, pendant 10 ou 12 mois. Ils utilisent la méthodologie de développement des fournisseurs définie par le Mexique et adaptée pour le Salvador. Ensuite, la grande société (le client) continue de reproduire la méthodologie avec le reste des fournisseurs dans sa chaîne.

Approche d'intervention





Méthodologie

Étape de sensibilisation et des partenariats (également appelée Promotion et Formalisation dans le schéma ci-dessus).

L'étape de sensibilisation consiste à introduire la méthodologie du Programme d'aide aux fournisseurs auprès de l'entreprise cliente, afin de mettre en œuvre un programme pour le développement de ses fournisseurs.

Une fois que l'entreprise pilote cliente est entièrement engagée, le travail devrait être axé sur les fournisseurs stratégiques qui seront invités à participer au programme.

Simultanément, l'entreprise cliente va définir un chef de file du Programme d'aide aux fournisseurs, qui sera l'animateur des activités qui composent la méthodologie. Par la suite, le travail de diffusion du programme sera réalisé avec les fournisseurs sélectionnés, chacun des fournisseurs sélectionnés désignant également un chef de file du Programme d'aide aux fournisseurs.

On considère que l'étape de sensibilisation et des partenariats est achevée lorsque des accords formels entre les parties ont été conclus au moyen des documents pertinents: l'Accord de collaboration du Programme d'aide aux fournisseurs avec l'entreprise cliente et les fournisseurs qui acceptent de se joindre à elle et le Contrat de services de consultance entre le consultant et le Programme d'aide aux fournisseurs.

Étape de diagnostic

Cette étape est fondée sur l'utilisation de divers outils de diagnostic qui permettent d'identifier les problèmes et les situations des entreprises fournisseurs, dans trois domaines différents: l'efficacité opérationnelle (le produit et son classement, la qualité, les délais de livraison, les prix, les services et l'assistance technique), l'amélioration continue (le nombre et l'impact des pro-

jets d'amélioration) et les systèmes de qualité (l'assurance qualité et la qualité totale), entre autres. En ce qui concerne l'entreprise cliente, l'application de ces outils permet au consultant d'identifier les domaines d'opportunité liés aux politiques et aux pratiques d'achat.

Les outils de diagnostic appliqués sont les suivants:

	Outils de diagnostic	Entreprise cliente	Entreprise fournisseur
1.	Spécifications techniques de l'entreprise cliente	*	
2.	Spécifications techniques de l'entreprise fournisseur		*
3.	Environnement Organisationnel	*	*
4.	Direction 360	*	*
5.	Analyse fonctionnelle des symptômes		*
6.	Cycles d'achat et comptes créditeurs	*	
7.	Cycles de vente et comptes débiteurs		*
8.	Assurance qualité	*	*
9.	Format initial des niveaux de base	*	*
10.	Rapport de diagnostic	*	*

Les petits paysans participants à un PAAFA seront mis en relation avec les fournisseurs de service appropriés pour renforcer et étendre leurs capacités techniques.



© UNDP

Étape de l'interaction client-fournisseur

Une des étapes les plus importantes de toute la méthodologie du Programme d'aide aux fournisseurs est l'interaction client-fournisseur. A ce stade, les bases sont établies pour une nouvelle relation entre les parties qui façonnent la chaîne de production d'une manière stratégique, fondée sur la communication assertive et le travail d'équipe, la recherche de la solution aux problèmes existants et le lancement d'un processus d'amélioration continue pour les deux.

Pour y parvenir, il est nécessaire de réunir l'entreprise cliente avec chacune des entreprises fournisseurs séparément et de suivre un processus dirigé par un animateur qualifié (consultant). Le processus commence par la présentation des participants, puis des objectifs et des «règles du jeu» de la réunion et enfin de l'analyse des problèmes identifiés par les deux parties. Pour ce faire, les points ci-dessous sont traités par les entreprises elles-mêmes, en concluant des accords et des engagements pour l'amélioration.

Entreprise Cliente

- Les problèmes d'approvisionnement, de préférence documentés.
- La qualification initiale de chacune des entreprises fournisseurs par ESYSCe-SiECPro
- Le respect des conditions pour chacune des zones de problèmes.
- Les effets qui causent les problèmes existants.
- Le stress des assistants, généré par les problèmes existants.

Entreprise Fournisseur

- Les problèmes (de préférence documentés) avec l'entreprise cliente.
- L'exposé des problèmes et des retours entre l'entreprise cliente et l'entreprise fournisseur.
- Une approche des causes des problèmes.
- Les effets qui causent les problèmes existants.
- Les suggestions de solutions.

Le client et le fournisseur

- Les problèmes ciblés.
- Les conclusions sur les effets des problèmes que chaque entreprise cause à ses contreparties.
- Les causes partagées.
- Les solutions envisagées ou alternatives possibles.
- L'attitude collaborative entre les deux parties.
- L'identification des intervenants concernés par le problème (concernant l'équipe de travail).
- L'identification des projets d'amélioration possibles.

Étape d'élaboration de plans d'amélioration

Le consultant devra effectuer l'analyse et la description des résultats obtenus à partir des étapes de diagnostic ainsi que d'interaction.

Le consultant devra élaborer des plans d'amélioration à la fois pour l'entreprise cliente et l'entreprise fournisseur, qui contiennent les problèmes prioritaires et leurs causes, les stratégies, les outils, les délais et les coûts estimés par le consultant pour les résoudre, les responsables de leur mise en œuvre, les résultats attendus et le temps de mise en œuvre prévue.

Les plans d'amélioration seront présentés aux dirigeants du PAF de chaque entreprise afin d'obtenir leurs retours, de classer les problèmes et de déterminer l'information qui est unique à la société concernée.

Les actions d'amélioration principales à effectuer par chaque entreprise seront communiquées à la contrepartie.

Une fois que toutes les entreprises ont approuvé leur plan d'amélioration, elles vont procéder à sa signature.

Ensuite, le consultant examinera à des fins de coût et de temps, l'intégration des problèmes communs ou des thèmes récurrents de diverses entreprises fournisseurs, afin de les traiter conjointement.

La méthodologie du PAAFA peut être appliquée pour établir des liens entre les acheteurs et les fournisseurs, que ceux-ci soient des PME ou des organisations de producteurs.



© flickr.com

Étape de mise en œuvre et de suivi

Elle consiste à exécuter les principales lignes d'action incluses dans les plans d'amélioration de chaque entreprise, qui ont été suggérées, approuvées et hiérarchisées. Cela commence par l'élaboration d'un plan directeur de travail qui devrait inclure les facteurs, les activités, les risques, les indicateurs et paramètres afin d'assurer le succès des résultats. Ce plan directeur devrait être enraciné dans des programmes de travail hebdomadaires. Par la suite, il devrait y avoir un effort pour identifier les problèmes communs aux entreprises fournisseurs afin de structurer et d'organiser un programme conjoint de formation et d'assistance technique. Ce qui précède a pour but de réduire les délais et les coûts, ce qui permettra l'exécution d'un plus grand nombre de plans d'amélioration.

Durant cette étape, des réunions seront programmées avec les institutions de développement qui ont des programmes utiles pour le PAF; le consultant présentera brièvement les résultats ESYSCe-SiECPro, les accords d'interaction approuvés et les plans d'amélioration, ainsi que la mécanique de la stratégie contenue dans le plan directeur de travail, les progrès en date enregistrés en ce qui concerne les étapes définies et les besoins des entreprises liés à la formation, à l'assistance technique et au financement en marge de tous ces thèmes qui n'entrent pas dans les rubriques mentionnées précédemment. Une fois que ces réunions sont faites, le suivi sera effectué sur une base mensuelle dans le but d'enregistrer les progrès de chaque entreprise, d'identifier les défaillances ou retards potentiels et d'appuyer les institutions qui interviennent dans l'entreprise, laquelle peut être l'entreprise cliente ou l'entreprise fournisseur.

En ce qui concerne les problèmes spécifiques de chaque entreprise, au moins trois réunions d'interaction, entrant dans le cadre du suivi, seront organisées. Dans le même temps, des liens sont noués avec des consultants spécialisés ou des institutions de promotion et de financement, le personnel participant aux plans d'action d'amélioration est sélectionné, le client est informé des plans d'amélioration à réaliser et l'on poursuit par l'exécution, la supervision et le suivi. Cette tâche de vérification et de suivi sera réalisée par le consultant en coordination avec les chefs de projet des entreprises participantes et le personnel des institutions de promotion ou des consultants spécialisés. Il est important de tenir compte du fait qu'à partir de la deuxième réunion d'interaction, la durée de ces réunions diminue considérablement, puisqu'un ordre du jour préalablement établi est suivi avec ces thèmes.

Étape de documentation de l'intervention et d'analyse de la reproductibilité

À ce stade, les niveaux de base définis lors du diagnostic sont comparés avec les indicateurs obtenus à la fin de la mise en œuvre et du suivi. Par la suite, l'analyse des résultats définitifs est effectuée et avec ceux-ci, des conclusions et des suggestions pour la reproductibilité du processus sont élaborées. Un rapport final sera élaboré et remis à chacune des entreprises.

Sur la base des résultats positifs obtenus par le PAF, la proposition de la reproductibilité sera présentée au conseil d'administration de l'entreprise cliente.

A photograph of two people in a rice field. In the foreground, a woman with dark skin is shown in profile, looking upwards and to the right. She is wearing a red t-shirt and a red and white patterned headscarf. In the background, a man with dark skin is smiling at the camera. He is wearing a light-colored baseball cap and a dark shirt. The field is filled with tall rice plants, and the background shows a line of trees under a bright sky.

Phase 1: Faisabilité

La méthodologie du PAFA peut être appliquée pour établir des liens entre les acheteurs et les fournisseurs, que ceux-ci soient des PME ou des organisations de producteurs.

L'objectif de la phase de faisabilité est de rechercher l'engagement et le potentiel de création d'un PAFA pays, et de commencer à obtenir l'engagement des partenaires potentiels du programme.

La phase de faisabilité se compose de trois activités principales:

1. Les consultations avec le gouvernement
2. L'identification et la sélection des sous-secteurs des biens de consommation
3. La réalisation d'une étude de faisabilité d'un PAFA pays pour les sous-secteurs retenus

Les jalons de la phase de faisabilité sont les suivants:

- L'engagement des partenaires gouvernementaux nationaux
- La présélection des sous-secteurs à fort potentiel, conformément aux politiques gouvernementales, aux objectifs du PNUD et à la présence d'acheteurs intéressés
- Une feuille de route pour la mise en place d'un PAFA pays

4.1 Consultations avec le gouvernement

Le but de cette activité est de discuter des objectifs avec les partenaires gouvernementaux du PNUD et d'harmoniser le programme avec les politiques nationales pour l'agriculture ainsi que les secteurs industriels du pays en question.

En tant que principaux partenaires du PNUD, les gouvernements nationaux devront s'approprier et s'engager vis-à-vis du programme PAFA. Ceci donnera au PAFA la légitimité et l'ancrage institutionnel requis.

Avant de s'engager dans la conception d'un PAFA, cet engagement et cette légitimité devront être assurés, ce qui nécessite des consultations avec les ministères et les départements concernés, y compris ceux ayant le mandat suivant:

4

- La lutte contre la pauvreté et la sécurité alimentaire;
- L'agriculture, l'élevage et le développement rural;
- Le développement des petites et moyennes entreprises;
- Le développement et l'investissement dans le secteur privé/agroalimentaire;
- Le commerce.

Pendant les consultations, les questions suivantes devront être examinées:

1. Le rôle et les contributions potentielles de l'agriculture dans le développement économique, la réduction de la pauvreté et la sécurité alimentaire;
2. Les objectifs du PAFA;
3. Les rôles des différentes parties prenantes: ce qui est attendu de chacun des intervenants;
4. Les politiques actuelles du gouvernement, y compris les opportunités et contraintes pour un PAFA;
5. Les PAFA existants, les expériences précédentes avec des PAFA;
6. Les attentes du gouvernement;
7. L'engagement que le gouvernement souhaite et est capable de faire pour soutenir et mettre en œuvre le PAFA (financier, de temps/RH, institutionnel);
8. A quoi ressemblent les systèmes de marchés et de finances actuels?
9. Quelles sont les contraintes, les opportunités d'approvisionnement/de développement des fournisseurs locaux?
10. Quelles sont les sous-secteurs prioritaires potentiels du PAFA?
11. Quels sont les programmes/projets/organisations et initiatives existants soutenant un PAFA?

Le PAFA devra être intégré dans les politiques nationales et régionales liées à l'agriculture, au développement économique et au commerce. Il est important d'explorer les liens possibles du PAFA avec les politiques et les programmes existants afin de donner au programme de la légitimité. En d'autres termes, il devra y avoir un contexte politique favorable. Cela nécessite un aperçu des cadres politiques et des programmes de développement de l'agrobusiness et de l'agriculture au plan international, régional et national.

- A quoi ressemble le cadre politique? Quels sont les directives, les lois et les règlements (internationaux, régionaux, nationaux) existants relatifs:
 - ▶ à la réduction de la pauvreté et à la sécurité alimentaire
 - ▶ au développement agricole, de l'élevage et rural
 - ▶ aux organisations paysannes et au développement coopératif
 - ▶ au développement des petites et moyennes entreprises
 - ▶ au développement et à l'investissement dans le secteur privé/agroalimentaire
 - ▶ au financement
- Quels sont les objectifs et buts recherchés par ces politiques, telles que définies par les décideurs?
- Quels sont les instruments/programmes les plus importants dans le pays pour renforcer ces politiques/pour atteindre les objectifs?
- Quelles sont les contraintes pour la mise en œuvre de ces politiques?

Un tableau tel qu'il est présenté ci-dessous est un outil utile pour structurer les opportunités et les contraintes existantes en matière de politiques (voir le tableau 9).

Tableau 9: Cartographie des politiques

Politique	Objectif	Instruments pour renforcer la politique	Opportunités et contraintes

4.2 Identification et sélection des sous-secteurs de produits de consommation

Quand le gouvernement a montré son intérêt, la prochaine étape consiste à identifier et sélectionner des sous-secteurs de produits de consommation. Le principe sous-jacent du PAFA est de contribuer à la réduction de la pauvreté et ceci est donc le plus important critère de sélection.

Le processus de sélection débute par une étude et une revue des sous-secteurs qui offrent le plus de perspectives pour la réduction de la pauvreté. Un tel passage en revue rapide devrait inclure les éléments suivants:

1. La contribution du sous-secteur au PIB;
2. Le nombre de personnes et de sociétés impliquées dans la production, le traitement et la commercialisation;
3. Le potentiel du marché intérieur;
4. Sa pertinence pour la sécurité alimentaire;
5. Le nombre et les noms des acheteurs potentiellement intéressés;
6. L'avantage comparatif du secteur;
7. Une analyse de l'environnement général des affaires et des politiques pour cette chaîne spécifique.

Encadré 1: Exemple de sélection des produits de consommation en Ethiopie (Source: ONUDI, 2009).

En Ethiopie, l'ONUDI a mené un processus de sélection et de priorisation, de manière à concevoir le plan directeur agro-industriel. Les critères étaient les suivants:

- Les produits de consommation ont été évalués par rapport à leur importance pour l'économie en termes de population impliquée dans la chaîne, en termes de pertinence pour la sécurité alimentaire nationale et de source de devises.
- La chaîne a été évaluée sur son avantage compétitif par rapport à d'autres pays (productivité, coût de production, infrastructure d'appui et environnement des affaires).
- Attractivité pour les investisseurs (environnement politique, etc.).

Après ce rapide examen, le choix devra être affiné. Des critères devront être identifiés qui indiquent une réduction de la pauvreté dans le contexte spécifique. Trois facteurs indiquent dans quelle mesure le marché peut être considéré comme important pour les pauvres, ce sont:

1. Le potentiel de réduction de la pauvreté
2. L'accès au profit des pauvres ou le potentiel de croissance
3. L'effet de levier potentiel

Les deux premiers critères évaluent le nombre de pauvres qui pourront être impliqués dans un marché. Le sous-secteur peut-il créer des possibilités d'emploi? Ou des produits qui répondent aux besoins des pauvres? Comment cette chaîne contribue-t-elle à la réduction de la pauvreté? Le troisième facteur tient compte du rôle de ce marché en s'appuyant sur une croissance inclusive. Même si un sous-secteur n'est pas en mesure de faire participer un grand nombre de pauvres, il pourrait avoir un impact indirect sur les marchés qui touchent de nombreux pauvres (PNUD, 2010a).

Des exemples de critères d'évaluation pro-pauvres (ONUDI, 2009):

- Comment le sous-secteur s'insère-t-il dans la stratégie globale du gouvernement pour la réduction de la pauvreté?
 - L'incidence de la pauvreté dans la zone géographique ciblée est-elle élevée (nombre de personnes pauvres)?
 - Quel est le potentiel du sous-secteur pour la création d'emplois, par exemple à travers la participation à des marchés de produits et/ou des industries manufacturières à fort taux de main-d'œuvre?
 - Quels seraient les coûts de démarrage requis - les sous-secteurs nécessitent-ils un investissement élevé et sont-ils en mesure d'employer des compétences rudimentaires?
 - Quel serait l'impact du sous-secteur sur l'économie rurale - diversification des revenus, emplois pour les femmes, transformation locale des matières premières, etc.?
 - Quels seraient les risques et les menaces de promouvoir le sous-secteur sélectionné, y compris le remplacement de la force de travail non qualifiée et l'aspect de durabilité environnementale?
- D'autres critères qui se rapportent à la croissance économique et reflètent une approche pragmatique envers le développement soutenu de sous-secteurs comprendront une réponse aux questions suivantes:
- Quelle est la demande intérieure et/ou internationale potentielle pour un produit en particulier?
 - Quels sont les coûts de production par rapport à ceux des concurrents - analyse comparative et facteurs de compétitivité?
 - Quelles sont les perspectives pour attirer les investissements publics et/ou privés?
 - Les ressources disponibles sont-elles alignées avec le nombre d'opérateurs impliqués dans le sous-secteur?
 - Quel est le potentiel des PME locales (y compris les fournisseurs informels) leur permettant d'être intégrées dans des marchés régionaux/internationaux?
 - Quelle est la situation en ce qui concerne l'infrastructure existante, les services financiers et non financiers aux entreprises, la disponibilité et l'accessibilité des matières premières et autres intrants?
 - Quel est le niveau de compétences de la main d'œuvre et des gestionnaires dans le secteur?
 - Comment la chaîne sélectionnée peut-elle affecter/promouvoir des changements politiques, la création d'un environnement propice au développement du secteur privé?

- Y a-t-il des complémentarités avec d'autres projets dans la région/le pays et y a-t-il un potentiel d'intensification?
 - Enfin, la liste devrait inclure des critères de sélection qui évaluent la durabilité environnementale comme par exemple:
 - ▶ Les effets positifs/négatifs sur la disponibilité des ressources naturelles
 - ▶ Les effets positifs/négatifs sur la qualité et la quantité d'eau
 - ▶ Les effets positifs/négatifs sur la qualité de l'air
 - ▶ Les effets positifs/négatifs sur la biodiversité
 - ▶ Le changement climatique.
- La liste des critères devrait être étendue et modifiée en fonction de la situation et de l'environnement de la région/du secteur ciblé. En outre, le poids à attribuer à chaque critère dépendra de son importance relative. La figure 4 présente une feuille de notation d'un échantillon pondéré, qui peut être utilisée pour hiérarchiser les sous-secteurs.

Figure 4: Tableau de notation de sous-secteur (Source: PNUD, 2010a)

Poids pourcent	Critère	Note pour chaque chaine de valeur (1 à 5)		
		chaîne de valeur 1	chaîne de valeur 2	chaîne de valeur 3
Réduction de la pauvreté, X	S'intègre dans la stratégie de réduction de la pauvreté			
	Potentiel à générer des emplois			
	Nombre de petits producteurs dans le sous-secteur			
	Investissements requis			
	Barrière à l'entrée pour les agro-transformateurs pauvres			
	Localisation géographique des producteurs			
	Sous-total (A)			
Impact de la pauvreté $\mu=(X \times A)/100$				

Poids pourcent	Critère	Note pour chaque chaine de valeur (1 à 5)		
		chaîne de valeur 1	chaîne de valeur 2	chaîne de val- eur 3
Potentiel de croissance économique, Y	Contribution au PIB-revenu de l'export			
	Potentiel pour une demande locale/interna- tionale			
	Perspectives d'investissement public et privé			
	Potentiel d'intégration de marché pour les PME			
	Promotion de changement des politiques			
	Potentiel de mise à l'échelle			
	Sous-total (B)			
	Impact de la croissance économique $\alpha =$ $(Y \times B)/100$			
Aspects pragmatiques, Z	Demande du marché			
	Importance du potentiel pour ajouter de la valeur			
	Coût de production en comparaison avec la compétition			
	Ressources disponibles et nombres d'opéra- teurs			
	Disponibilité des matières premières et autres intrants			
	Sous-total (C)			
	Aspects pragmatiques $\beta = (Z \times C)/100$			
	Note totale (A+B+C)			
	Note totale basée sur les poids ($\mu + \alpha + \beta$)			

L'objectif de cet exercice est d'analyser et de sélectionner un certain nombre de sous-secteurs potentiels pour un PAFA pays. Les meilleurs résultats sont obtenus avec la participation d'un large éventail de parties prenantes impliquées dans le sous-secteur, par exemple des prestataires de services, des fabricants, des agriculteurs, des exportateurs. Leur participation fournit des informations sur la situation réelle d'un sous-secteur et offre l'occasion d'évaluer la volonté des différentes parties prenantes de réorganiser et de changer.

Soyez conscient du fait qu'il est important de se focaliser sur l'ensemble du secteur afin de prendre en compte les politiques d'investissement et de commerce, les incitations fiscales et financières et le potentiel de marché.

4.3 Mener une étude de faisabilité pour un PAFA pays

La prochaine étape consiste à faire une étude de faisabilité pour la mise en place d'un PAFA pays dans les sous-secteurs sélectionnés. L'objectif d'une telle étude de faisabilité est de:

- Définir les contraintes et les opportunités pour le développement de l'offre locale dans le secteur agro en général et en particulier dans les sous-secteurs;
- Évaluer les possibilités de mettre en place des activités du PAFA dans les sous-secteurs;
- Définir une feuille de route préliminaire pour développer un PAFA pays dans un ou plusieurs des sous-secteurs.

Trois sources de collecte de données sont recommandées (PNUD, 2010):

- Bases de données Internet: de l'information générale sur les marchés est disponible sur l'Internet. Les bureaux de statistique, les banques de développement comme la Banque mondiale, les rapports d'évaluation et les études de chaînes des partenaires au développement ou les enquêtes nationales auprès des ménages fournissent des informations sur la situation socioéconomique, les données générales de l'industrie et les défis du développement. De plus, les politiques nationales du secteur agricole devront être consultées;
- Interviews d'experts: Les experts des agences de développement, des ONG, des chambres de commerce, des ministères nationaux et des experts financiers pourront aider à obtenir un aperçu de la réalité du marché étudié;
- Visites sur site: des visites de sociétés, d'exploitations agricoles et de PME sont le moyen le plus rapide de se faire une idée des concurrents, des risques et des opportunités d'un marché, de ses contraintes et des tendances.

Le rapport d'étude de faisabilité du PAFA pays devra suivre le plan suivant:

1. Introduction:
 - Introduction à la mission du BP en question;
 - Justification pour les sous-secteurs présélectionnés.
2. Contexte agricole et politique:
 - Le contexte agricole actuel: cultures principales, élevage, production et volumes d'échanges commerciaux, types d'agriculteurs, entreprises, modèles de chaîne d'approvisionnement et environnement favorable (marchés et systèmes financiers) et les contraintes-clé et les opportunités-clé dans le secteur agricole;

- Les politiques en vigueur, les lois et règlements relatifs au développement agricole, aux petits agriculteurs et à l'approvisionnement local/à l'engagement du secteur privé;
- Les organismes d'appui existants et les programmes de développement du secteur.

Par la suite, pour chacun des sous-secteurs sélectionnés, les aperçus suivants devront être fournis:

3. Caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement:

- Fournir une carte de la chaîne d'approvisionnement qui montre comment la chaîne d'approvisionnement est organisée à l'heure actuelle, le nombre des acteurs impliqués (agriculteurs, organisations agricoles, entreprises de transformation /négociants, industrie), leurs rôles, les volumes négociés par le canal de la commercialisation, etc.

4. Demande de chaîne d'approvisionnement locale parmi les acheteurs:

- Quels sont les acheteurs candidats potentiels au PAFA?
- Quelles sont les pratiques actuelles des acheteurs en ce qui concerne l'approvisionnement (local)? (Description de la demande des acheteurs en termes de produits, de volumes, de qualité, de délai de livraison, etc.);
- Quelles sont les contraintes et les opportunités que l'acheteur rencontre dans l'approvisionnement local auprès des petits exploitants et des PME? (répondre à la demande (qualité, volume, délais), interaction avec les fournisseurs, sous-traitance, financement, infrastructures, interaction avec le gouvernement, etc.);
- Quel appui est déjà disponible pour que l'acheteur mette en place un approvisionnement auprès des petits exploitants

et/ou des PME? Par ex. de la part des agences gouvernementales, mais aussi des prestataires de services, y compris les programmes des ONG et d'autres organisations multilatérales, ONU comprise?

- Les possibilités pour un PAFA du PNUD.

5. Contraintes et opportunités des fournisseurs:

- Description des fournisseurs actuels: Qui sont les petits exploitants fournisseurs actuels ou potentiels? Quelles sont leurs caractéristiques? (nombre, structures organisationnelles, volumes de production, qualité, revenus et moyens de subsistance, sexe, cultures importantes pour la sécurité alimentaire);
- Quelles sont les contraintes et les opportunités pour les petits producteurs pour s'engager à approvisionner les acheteurs? (en termes d'infrastructures, de pratiques de production, de connaissances, d'organisation et de réseaux sociaux, d'accès aux services (financiers), de politiques, etc.);
- Quel appui les petits producteurs reçoivent-ils déjà afin de fournir les acheteurs? Par ex. de la part des agences gouvernementales, mais aussi des prestataires de services, y compris les programmes des ONG et d'autres organisations multilatérales, ONU comprise?

6. Feuille de route préliminaire pour un PAFA pays

- Quel est le potentiel de développement pour un PAFA pays?
- Quel est le cadre recommandé: y compris les objectifs, le cadre logique, les activités, les partenaires d'exécution potentiels et d'autres parties prenantes, le budget et le financement potentiel.

© IFAD

La phase de faisabilité permet de discuter les raisons pour un PAFA, l'engagement des partenaires potentiels, et d'explorer les contraintes et opportunités pour le développement du programme.



7. Impact potentiel

- Quel est l'impact potentiel du PAFA en termes de:
 - ▶ Nombre potentiel des petits agriculteurs impliqués dans les produits de consommation clé;
 - ▶ Nombre potentiel de PME impliquées
 - ▶ Volumes potentiels d'échanges (sécurité du marché);
 - ▶ Croissance potentielle du revenu pour les petits exploitants et les PME;
 - ▶ Autres améliorations possibles des moyens de subsistance en termes d'organisation, de connaissances, de matériel, de vulnérabilité, etc;
 - ▶ Potentiel de création d'emplois.

La feuille de route guide le BP du PNUD vers la mise en place d'un PAFA (voir l'étape suivante).

Dans le cadre de l'étude de faisabilité, les consultations suivantes sont proposées:

1. Le Bureau pays du PNUD devra élaborer le cadre de la chaîne d'approvisionnement;
2. Les Ministères et départements concernés (Ministère de l'agriculture/du développement rural, Ministère du Commerce/des Affaires économiques) rédigent le contexte de la chaîne d'approvisionnement, identifient les produits potentiels;
3. Les représentants des acheteurs;
4. Les représentants des petits producteurs dans les sous-secteurs identifiés;
5. Les représentants des PME dans les sous-secteurs identifiés;
6. Les institutions financières: banques, IMF;
7. D'autres acteurs du développement et organisations de soutien le cas échéant;
8. Les Communautés économiques régionales telles que la CEDEAO, la CAE, etc.

A man with short dark hair, wearing a grey short-sleeved button-down shirt and bright yellow pants, is sitting on the ground outdoors. He is looking towards the camera with a slight smile. The background shows a dirt path and some greenery. In the foreground, there is a large, out-of-focus pile of red onions. A semi-transparent teal banner is overlaid on the bottom half of the image, containing the text.

Phase 2: Préparation du programme

Le cadre de résultat est la colonne vertébrale du programme et du document de programme. Il doit clairement aligner les objectifs du programme avec ceux du PNUD d'augmentation des revenus et de réduction de la pauvreté des petits paysans.

Une fois que la phase de préféabilité est terminée et que le bureau pays du PNUD a décidé de lancer un PAFA, un programme complet devra être préparé. L'objectif de la phase de préparation est de s'assurer que tous les ingrédients nécessaires au démarrage du PAFA sont en place et que le programme est prêt à démarrer.

La phase de préparation inclue:

- Élaborer un document sur le programme et la stratégie
- Sélectionner un partenaire pour la mise en œuvre
- Développer les applications nécessaires au programme
- Former et sélectionner des consultants pour la chaîne d'approvisionnement
- Engager les partenaires

Les étapes clés de la phase de préparation sont les suivantes :

- Plan national du programme réalisé
- Partenaire pour la mise en œuvre recruté
- Système d'information adapté et outils de formation associés réalisés
- Liste de consultants pour la chaîne d'approvisionnement formés
- Engagement des acheteurs et des autres partenaires clés

5.1 Élaborer un document sur le programme et la stratégie

Un consultant ayant une connaissance approfondie en la matière pourra être embauché pour aider à développer le PAFA. Le plan à élaborer devra notamment définir les objectifs à court, moyen et long termes, le modèle d'affaires/la stratégie, les activités principales, l'organisation, l'impact potentiel et le budget requis ainsi que la base d'un système de S&E et de mesure des impacts. Des mesures incitatives pour les acheteurs et les fournisseurs, comme celles qui sont ressorties lors de la phase de faisabilité, devront jouer un rôle central dans le développement du programme.

Encadré 2: Aperçu du document de Programme

- Sommaire du Programme
- Introduction et contexte du programme
 - ▶ Brève introduction au programme
 - ▶ Informations sur le contexte du secteur agricole du pays: contraintes et opportunités
- Cohérence avec la stratégie de développement et les politiques
- Les partenaires du programme
- Objectifs et finalité
- Impact potentiel
- Stratégie de mise en œuvre
- Stratégie de sortie
- Cadre logique et plans de travail annuels
- Coûts et financement
- Organisation et gestion
- Systèmes de S&E et apprentissage
- Risques

Le cadre logique est le pilier du programme et du document de programme. Il devra clairement aligner les objectifs du programme sur les objectifs généraux du PNUD d'augmentation des revenus et de réduction de la pauvreté des petits agriculteurs. Des suggestions concernant les indicateurs de S&E sont présentés dans la section S&E.

5.2 Sélectionner un partenaire pour la mise en œuvre

En Amérique latine, les programmes d'aide au fournisseur (PAF) sont mis en œuvre par diverses organisations. Certains bureaux pays du PNUD se charge eux-mêmes de la mise en œuvre (PNUD Colombie), tandis que d'autres choisissent de travailler par le biais d'organisations gouvernementales, par exemple la Chambre de commerce, le ministère de l'industrie ou le ministère de l'agriculture.

Hormis dans les zones de post-conflit, en Afrique, il est peu probable que les bureaux pays se chargent de la mise en œuvre d'un PAF. Cependant, avant d'externaliser la mise en œuvre du programme, il est important pour le bureau pays de se demander quelles connaissances supplémentaires, quelle expertise et surtout quelles capacités sont nécessaires pour le succès de la mise en œuvre du programme.

Les capacités des agences extérieures potentielles pour la mise en œuvre devront être évaluées. Le partenaire de mise en œuvre devra être en mesure d'effectuer les tâches suivantes, au cours des 7 phases du programme (Tableau 10).

Tableau 10: Rôles du partenaire de mise en œuvre du PAFA

Phases du Programme	Rôle du partenaire de mise en œuvre
1. Faisabilité	/
2. Préparation du programme	Une fois le partenaire sélectionné, il démarre la préparation du programme, y compris la finalisation du document du programme, il sélectionne le personnel de soutien (consultants) et prépare toutes les autres actions nécessaires au démarrage le programme.
3. Diagnostic de la chaîne d'approvisionnement	Recruter les consultants pour la réalisation de l'analyse; coordonner et suivre le travail effectué par les consultants
4. Planification de la chaîne d'approvisionnement	Elaborer les plans de développement de la chaîne d'approvisionnement; signer les contrats avec les acheteurs, les fournisseurs et les autres partenaires.
5. Mise en œuvre	Evaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des projets de la chaîne d'approvisionnement; encourager la coopération entre les acteurs de la chaîne; apprentissage au sein et entre les différents projets.
6. S&E	Suivre toutes les étapes du programme et coordonner l'évaluation externe.
7. Arrêt progressif du programme	Assurer le suivi du programme en le transmettant à un tiers compétent

Les compétences requises par le partenaire pour la mise en œuvre comprennent donc:

- Des compétences en gestion de projet dont : la planification, le suivi et l'évaluation, la logistique, le rapportage, la budgétisation, les ressources humaines;
- Des connaissances sur le développement de la chaîne d'approvisionnement.
- L'équipe de mise en œuvre du PAFA se compose généralement de quatre fonctions, dont:
 - ▶ Le directeur du programme: il est responsable de la réalisation des objectifs et des résultats, dans le respect des budgets;
 - ▶ L'expert en développement de la chaîne d'approvisionnement: il coordonne et pilote la mise en œuvre des activités du programme;
 - ▶ Le comptable: il gère les flux financiers;
 - ▶ Une assistance au programme (administration et logistique): organisation de la logistique, gestion des relations, etc.

5.3 Développer les applications nécessaires au programme

Une fois que le programme a été présenté et qu'un partenaire pour la mise en œuvre a été sélectionné, les applications nécessaires au programme devront être développées. Les applications clés pour un PAFA sont:

1. Un système d'information de la chaîne d'approvisionnement
2. La formation

Système d'information de la chaîne d'approvisionnement: un outil d'information basé sur le web est un moyen pratique, efficace et utile pour structurer, gérer et partager l'information de la chaîne d'approvisionnement au sein d'un programme national comme le PAFA. Pour réaliser ses objectifs et avoir un impact, le partenaire pour la mise en œuvre devra passer du temps à la création du système d'information.

Pour les PAF du Mexique et du Salvador, un logiciel spécial pour site web a été développé, remplissant deux fonctions:

1. Un portail en ligne: pour procurer aux fournisseurs des informations sur les besoins de l'entreprise, en termes de spécifications techniques et de produits que les grandes entreprises demandent à leurs fournisseurs, ainsi que leur politique en matière de sélection des fournisseurs. Le portail fournit également aux acheteurs une base de données des nouveaux fournisseurs potentiels. En outre, le matériel de formation, des rapports de base, les plans de projet ainsi que les rapports d'activité et d'autres documents, sont partagés **sur** le portail.
2. Evaluation en ligne des fournisseurs: les fournisseurs intéressés pourront compléter une évaluation en ligne où ils seront évalués en termes de gestion stratégique, de relations clients, de capacité financière, de conduite des opérations, de qualité et de gestion des connaissances.

À ce jour, des outils internet plus dynamiques sont disponibles, qui permettent les conversations en ligne, le partage de statistiques, de photos, de fichiers audio, etc. Le système latino-américain aurait donc besoin d'être mis à jour. Afin de rendre possible la communication pour les agriculteurs situés dans les zones rurales, le système devra par exemple permettre l'accès par SMS, afin de partager et d'accéder aux informations sur les prix, les rendements et les contrats.

La formation: Le partenaire de mise en œuvre devra recruter des consultants qui réaliseront le diagnostic de la chaîne d'approvisionnement, prépareront les plans d'intervention et mettront en œuvre et/ou suivront leur mise en œuvre, en étroite collaboration avec les partenaires concernés (ONG, agences gouvernementales et autres prestataires de services).

Les consultants pourront être des indépendants, des employés d'une société de conseil, des membres du personnel d'une ONG ou des personnes provenant d'une institution gouvernementale. Le plus important est qu'ils correspondent au profil. On trouvera ci-dessous l'exemple d'un profil qui a été défini par le PNUD à Haïti (www.PAF.com.ht).

Pour le PAF Africain, le groupe de consultants à recruter devra inclure des experts de l'agrobusiness et des services d'extension, du fait du focus sur l'agriculture.



© flickr.com

Encadré 3 : Profil du consultant (Source : PNUD Haïti)

Le consultant :

- A une bonne compréhension et une connaissance pratique du développement des fournisseurs;
- Possède des capacités suffisantes pour intervenir avec succès dans l'amélioration de l'offre, de la qualité, la réduction des coûts, du service au client et de l'assistance technique, ainsi que l'amélioration des relations entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement;
- Est capable de reproduire la méthodologie pour tous les fournisseurs de l'acheteur;
- Identifie et évalue l'impact tangible au cours de la mise en œuvre du programme;
- Est capable de constituer une équipe engagée pour gérer avec succès la mise en œuvre du programme;
- Est capable, conjointement avec les prestataires de services / organisations et les bailleurs de fonds extérieurs ayant un intérêt dans le développement de l'approvisionnement local, de définir un plan de travail pour la mise en place réussie du Programme d'aide aux fournisseurs;
- Applique une méthodologie qui aide l'acheteur à sélectionner les fournisseurs stratégiques et qui dans le même temps, suit et évalue, certifie et renforce les capacités des fournisseurs.

Le consultant travaillera en collaboration avec des consultants spécialisés pour soutenir les entreprises dans des domaines spécifiques qui nécessitent une attention supplémentaire afin d'accéder aux bénéficiaires du PAF.

Le consultant collaborera, pour l'application de la méthodologie et des instruments pour le développement de la base des fournisseurs, avec et/ou gérera un groupe de travail composé de membres du personnel de l'acheteur et des fournisseurs afin de:

- Aider l'acheteur à accéder à une offre de qualité supérieure
- Aider les acheteurs à accéder à de nouvelles opportunités d'offre
- Fournir un accès à l'approvisionnement en produits à un prix compétitif
- Fournir le meilleur service et la meilleure assistance technique aux fournisseurs
- Augmenter la productivité de la chaîne
- Assurer une plus grande souplesse dans l'approvisionnement en cas d'adaptations nécessaires
- Assurer des marchés plus fiables aux fournisseurs
- Augmenter les ventes et les profits des fournisseurs
- Améliorer la satisfaction et la fidélité des clients
- Améliorer le transfert de technologie, le partage de l'information et de la formation entre l'acheteur et les fournisseurs
- Faciliter des améliorations continues et une culture de la qualité.

La méthode qui a été utilisée pour former les consultants du PAF au Salvador est une combinaison de cours en direct et d'apprentissage en ligne. Durant 4 mois environ, les consultants sont formés à la Méthodologie pour le Développement des Fournisseurs. En outre, ils améliorent leurs compétences en matière de planification, de connaissance des marchés et d'évaluation de la qualité. Pendant les cours, ils reçoivent également des présentations d'organisations et de programmes nationaux et internationaux qui offrent une assistance technique et financière aux fournisseurs (petits producteurs et PME). Le support virtuel garantit la poursuite de l'apprentissage réalisé en classe, par des exercices et des échanges d'informations, par l'intermédiaire d'un forum et d'un portail de discussion. Il fournit une plateforme où les enseignants pourront donner des cours en ligne à un groupe d'étudiants qui y accéderont en même temps. Le site offre en outre, des liens vers des sites web intéressants et un espace de stockage pour les outils utiles et le matériel de formation. Les consultants devront payer une petite somme d'argent pour assister à la formation. Seuls les consultants qui réussissent avec succès la formation pourront être recrutés pour coordonner les projets du PAF. Pour chaque projet du PAF à venir, les consultants les plus appropriés, par exemple ceux ayant une expérience dans le secteur concerné, devront être sélectionnés.

En plus des consultants pour les projets du PAF, il est recommandé de mettre en place un réseau constitué de consultants spécialisés afin de fournir des conseils appliqués en fonction des contraintes qui devront être résolues dans les projets du PAF. Cela pourra par exemple être des personnes ayant une formation dans le domaine de la production agricole, de la gestion de la qualité, de la formation des coopératives, de la fourniture d'intrants ou de la finance.

Pour le PAAFA, la liste des consultants devra inclure des experts de l'agrobusiness ainsi que des spécialistes agricoles. De plus, le matériel de formation devra être adapté aux connaissances requises pour faire face aux contraintes et opportunités de la chaîne agricole d'approvisionnement.

5.4 Faire s'engager les partenaires

Le PAAFA est différent du PAF latino-américain qui fait appel à des activités de sensibilisation à destination des acheteurs. Pour les PAFA africains, il est recommandé de sélectionner les entreprises pilotes en fonction des opportunités au sein des chaînes sous-sectorielles sélectionnées. Par conséquent et déjà au stade de la faisabilité, les acheteurs potentiels devront être clairement identifiés. Plutôt que de faire une sensibilisation aléatoire, lors de la phase de préparation, les acheteurs et les partenaires pertinents concernés devront être officiellement approchés, afin d'obtenir leur engagement total. La préparation de présentations et d'ateliers sur mesure, basés sur les outils de ce manuel de formation permet une plus grande efficacité.

Les entreprises qui souhaitent rejoindre le PAFA devront se demander si elles sont prêtes et à la hauteur pour participer au programme. La participation exige une responsabilité à la fois envers le partenaire de mise en œuvre et envers les fournisseurs impliqués dans le programme. Un acheteur pourra évaluer ses propres besoins en termes d'approvisionnement local, grâce à l'outil d'auto-évaluation qui a été développé par la SFI (SFI, 2011) (voir la figure 5 ci-dessous). Il s'agit d'une évaluation approfondie à la fois du matériel et des logiciels d'une entreprise, ce qui signifie qu'elle aide à se poser des questions comme les suivantes: y a-t-il une politique d'approvisionnement local? Comment l'acheteur passe-t-il des contrats avec les entreprises locales? Les employés ont-ils des discussions sur l'approvisionnement local et y a-t-il une personne en charge de les soutenir ? Pour les questions liées à l'outil, voir l'annexe 1.

L'outil suivant a été conçu comme une auto-évaluation de l'appui d'une entreprise pour des activités d'acquisition locale. L'outil vous permet d'évaluer les niveaux actuels de l'engagement des entreprises pour l'acquisition locale (AL), en commençant par l'existence d'une politique et d'une stratégie AL, pour arriver aux systèmes de promotion et d'intégration des acquisitions locales. Il est destiné à saisir la situation au moment de l'auto-évaluation. Dans l'absolu, votre entreprise devra procéder à l'auto-évaluation sur une base annuelle, afin de vérifier si des améliorations ont été effectuées et des changements mis en œuvre.

Les domaines thématiques vous aideront à déterminer si votre ferme est dans la phase formative, d'émergence, d'élaboration ou très avancée dans le domaine de l'acquisition locale. Les résultats sont affichés sous forme de graphique en étoile / radar pour identifier les points forts et les lacunes. Si l'entreprise souhaite renforcer ses activités l'outil suggère des solutions possibles pour aborder les domaines où il existe des lacunes.

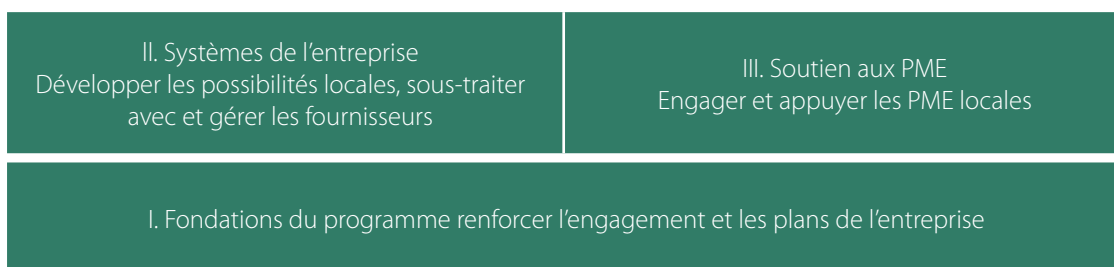
L'outil est basé sur l'expérience collective de la SFI, ainsi que celle d'autres experts dans le domaine. Il pourra être téléchargé sous forme de fichier Excel à l'adresse: <http://commdev.org/content/document/detail/2626/>. L'outil décompose le processus d'acquisition locale en trois phases.

Figure 5: Outil d'auto-évaluation d'une entreprise

L'outil suivant a été conçu comme une auto-évaluation de l'appui d'une entreprise pour des activités d'acquisition locale. L'outil vous permet d'évaluer les niveaux actuels de l'engagement des entreprises pour l'acquisition locale (AL), en commençant par l'existence d'une politique et d'une stratégie AL, pour arriver aux systèmes de promotion et d'intégration des acquisitions locales. Il est destiné à saisir la situation au moment de l'auto-évaluation. Dans l'absolu, votre entreprise devra procéder à l'auto-évaluation sur une base annuelle, afin de vérifier si des améliorations ont été effectuées et des changements mis en œuvre.

Les domaines thématiques vous aideront à déterminer si votre ferme est dans la phase formative, d'émergence, d'élaboration ou très avancée dans le domaine de l'acquisition locale. Les résultats sont affichés sous forme de graphique en étoile / radar pour identifier les points forts et les lacunes. Si l'entreprise souhaite renforcer ses activités l'outil suggère des solutions possibles pour aborder les domaines où il existe des lacunes.

L'outil est basé sur l'expérience collective de la SFI, ainsi que celle d'autres experts dans le domaine. Il pourra être téléchargé sous forme de fichier Excel à l'adresse: <http://commdev.org/content/document/detail/2626/>. L'outil décompose le processus d'acquisition locale en trois phases:



Phase I: Fondations du programme

Objectif: jeter les bases d'un Programme d'aide aux fournisseurs locaux en mettant en place les blocs de construction pour assurer le succès du programme.

- Engagement de l'entreprise: direction, personnel et ressources
- Planification: politique, cartographie des opportunités et des PME, stratégie

Phase II: Systèmes de l'entreprise: achats locaux

Objectif: intégrer l'approvisionnement local dans l'entreprise par le développement des systèmes et des procédures de l'entreprise.

- Gestion des opportunités: identification et structuration des opportunités
- Gestion des contrats: appel d'offres, communication et contrats avec des PME

Phase III: Soutien aux PME locales

Objectif: mobiliser la communauté d'affaires locale en fournissant un accès à l'information et de l'aide au développement.

- Participation des PME: base de données, communication avec et évaluation des PME locales
- Développement des PME: encadrement, formation et accès des PME locales au financement

Source : SFI, 2011

Outil du processus

Entretiens



Notation



Diagnostic

Entretiens

Entretiens préliminaires	Entretiens supplémentaires (si possible)
• Chaîne d'approvisionnement / responsable des achats • Directeurs de la chaîne d'approvisionnement • Acheteurs	• PME locales • Départements d'utilisateurs finaux • Départements RSE • Partenaires de développement des PME

Notation

Phase formative: peu ou pas d'activité

1. Aucune activité
2. Peu d'activité

La performance est médiocre. Une sensibilisation peut exister, mais pas de mise en œuvre structurée ni de coordination. Processus et contrôles essentiels ne sont pas en place, ou sont inefficaces..

Phase d'émergence: un peu de travail, généralement réactif et non systématique

3. Un certain travail, en réponse aux crises
4. Un certain travail, sans régularité

Activités mises en œuvre de manière minimale ou à des intervalles sporadiques, avec peu de coordination. Des processus et contrôles en place, mais pas bien mis en œuvre.

Phase de l'élaboration: travail entrepris avec une qualité acceptable et de manière régulière

5. Mise en œuvre acceptable à un rythme régulier
6. Bonne mise en œuvre, informations utilisées pour améliorer le programme

La performance est bonne. Activités mises en œuvre avec des contrôles en place, mais il manque une coordination complète. Activités pas entièrement systématisées.

Phase très avancée: 100 pourcent systématique et de grande qualité

7. Excellente mise en œuvre avec des systèmes fonctionnant bien
8. Performance exceptionnelle avec une amélioration continue conduisant à des résultats exceptionnels

La performance est excellente. Activités mises en œuvre au plus haut niveau, avec coordination complète et systèmes d'amélioration en place.

Une fois que les acheteurs ont exprimé leur intérêt formel, le partenaire de mise en œuvre du PAFA devra procéder à son évaluation. Les motivations d'un acheteur devront tout d'abord

être connues. Ces dernières devront être une combinaison de déterminants sociaux et commerciaux (voir la figure 6 ci-dessous) (SFI, 2011).

Figure 6: Les motivations des acheteurs pour la conduite d'un PAFA (Source, SFI, 2011)

Moteur	Gain	Questions à considérer
Les règlements gouvernementaux ou les exigences du contrat	• Maintient l'entreprise dans le respect des accords, des contrats et / ou des attentes. • Soutien accru du gouvernement.	• Est-ce que le gouvernement exige l'acquisition locale? • L'approvisionnement local est-il en train de devenir une question que le gouvernement peut exiger des entreprises? • Est-ce que les documents relatifs aux appels d'offres exigent des sous-traitants qu'ils fassent appel à des entreprises locales?
Avantage compétitif	• Démontre la capacité de l'entreprise à assurer le développement économique par le biais de l'intégration des entreprises locales dans la chaîne d'approvisionnement. • Conduit à l'accès à de nouvelles concessions ou à des clients et à une plus grande probabilité de gagner de nouvelles concessions du gouvernement à la suite de contrats gouvernementaux.	• Est-ce que les concurrents travaillent avec des fournisseurs locaux? • Quels sont les avantages du succès au niveau de l'approvisionnement local pour l'obtention de concessions à l'avenir?
Permis social d'exploitation	• Construit un soutien local à travers une activité qui peut fournir des opportunités continues pour les PME. • Crée un partenariat entre l'entreprise et les communautés. • Améliore la facilité des opérations (comme l'accès aux routes). • La visibilité offre des avantages et des impacts locaux.	• Quelles sont la perception et les attentes des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise? • Quelle est la fréquence des arrêts de travail? • A quelle fréquence et à quel endroit des manifestations ont-elles eu lieu? • Quels sont les coûts de ces protestations?

Énergie et environnement	• Réduction de l'empreinte carbone • Réduction des coûts énergétiques	• Quelle est l'empreinte environnementale de la chaîne d'approvisionnement? • Quel est le coût? • Quelle partie de la chaîne d'approvisionnement peut être locale et quel serait l'impact?
Réduction des coûts / qualité accrue	• Fiabilité de l'approvisionnement, réduction des risques et des délais de livraison (en particulier pour les sites distants). • Facilité accrue dans les changements de conception et de production • Amélioration de la capacité de contrôle de la qualité et amélioration de l'innovation et des services, grâce à une interaction facile entre les utilisateurs internes de services et les fournisseurs. • Favorise la diversification des fournisseurs	• Comment l'approvisionnement local peut-il diminuer les coûts et augmenter la qualité? • Y a-t-il des preuves d'une augmentation des coûts, de la perturbation ou du risque associé à une dépendance envers les fournisseurs internationaux?
Poursuite des activités (logistique et efficacité)	• La proximité des fournisseurs réduit le temps de livraison • Proximité signifie également facilité de collaboration	• Y a-t-il des domaines dans la chaîne d'approvisionnement qui sont en train de perdre en efficacité?
Diversification économique à long terme	• Un processus d'approvisionnement local permet de construire une base économique locale diversifiée	• Est-ce que la diversification économique est un objectif déclaré du développement des pays d'accueil? • Est-ce que la diversification économique est un élément de l'orientation de clôture ou des plans de l'entreprise?

Une fois que les motivations et les ambitions seront définies, les facteurs de succès de l'entreprise devront être examinés. Il devra y avoir une demande claire du marché pour le produit, des conditions écologiques propices à la culture de ce produit, un environnement politique favorable, des conditions physiques de base et du capital disponible, mais aussi des connaissances culturelles, des réseaux et du capital public mais

avant tout des agriculteurs engagés (KIT, dépliant « Approvisionnement local durable en Afrique », 2012).

Des entretiens semi-organisés devront être organisés avec les acheteurs afin de vérifier si les conditions sont optimales. Les facteurs de succès importants pour un approvisionnement durable en Afrique ont été identifiés par le KIT au cours

d'une recherche menée en 2012 (voir l'annexe 2). Les questions ci-dessous pourront être utilisées comme questions d'orientation afin d'obtenir un bon aperçu de l'ensemble des travaux de l'entreprise (PNUD, 2010b).

Notez qu'il est important de parler à la bonne personne au sein de l'entreprise, y compris au directeur de l'entreprise et au directeur de la chaîne d'approvisionnement.

Encadré 4: Questions d'orientation à destination des acheteurs (Source: PNUD, 2010b)

Modèle économique:

- Quelle est la valeur ajoutée proposée par l'entreprise?
- Quels sont les biens ou services qu'elle propose?
- Quelles sont les activités de l'entreprise?
- Qui sont les clients?
- Qui sont les concurrents?
- Qui sont les employés de l'entreprise?
- Pourquoi travaillent-ils pour l'entreprise?
- Quelles sont les relations de l'entreprise avec les autres acteurs du cycle (fournisseurs, distributeurs, etc.)?
- De quelles ressources l'entreprise dispose-t-elle? (terres, immeubles, machines, savoir-faire, ressources financières, relations, influence politique, etc.).
- Quelles sont les compétences de l'entreprise?

Organisation:

- Comment l'entreprise est-elle organisée (siège, filiales, etc.)?
- Comment les décisions sont-elles prises au sein de l'entreprise?
- Qui sont les dirigeants de l'entreprise ou au sein des filiales locales? Quelle est leur formation?
- En quoi consiste la stratégie de l'entreprise?
- Quels sont ses objectifs stratégiques à court et à long terme?

Contexte:

- Quel est l'historique de l'entreprise? De puis combien de temps existe-elle sur ce marché et dans le pays?
- Quelle est la taille de l'entreprise? (succursales / pays / employés / chiffre d'affaires)?
- Comment l'entreprise s'inscrit-elle dans le contexte socio-culturel, politique et économique?

En plus de l'acheteur, le partenaire de mise en œuvre devra également consulter tous les autres partenaires concernés au sein de la chaîne d'approvisionnement, afin d'évaluer leurs intentions et de discuter de leur engagement, y compris les représentants des agriculteurs fournisseurs, les PME concernées et les prestataires de services, dont les prestataires de services financiers et les ONG en appui aux programmes.

Avant que la phase suivante puisse démarrer, une lettre d'intention, énonçant l'engagement complet dans le PAFA devra être signée par tous les partenaires clés, indiquant leurs rôles, leurs responsabilités et leur engagement. Le PNUD a ses propres règles et procédures s'agissant de ses partenariats avec le secteur privé. L'ensemble des procédures ainsi que les modèles adéquats pourront être consultés sur l'intranet du PNUD à l'adresse ci-dessous : <https://intranet.pnud.org/global/popp/partnerships/Pages/private-sector.aspx>.

Une demande claire pour le produit, une volonté politique, une connaissance de la culture locale, et des paysans engagés sont les facteurs de succès pour un approvisionnement local (KIT 2012)



A young woman with dark skin and braided hair is wearing a large, dark metal helmet with goggles resting on her forehead. She is wearing a light blue and white sleeveless shirt. She is standing outdoors, with a wooden structure made of vertical poles and horizontal beams behind her. The background shows green foliage and a cloudy sky. A red semi-transparent banner is overlaid on the bottom half of the image, containing white text.

Phase 3: Diagnostic de la chaîne d'approvisionnement

L'objectif de cette étape est d'évaluer la chaîne d'approvisionnement de chaque produit priorisé et d'identifier les contraintes le long de la chaîne et ce qui a créé des barrières pour les petits paysans et les PME pour s'engager dans des activités commerciales et fournir les acheteurs.

6

L'étape suivante, qui est la première véritable étape dans une chaîne d'approvisionnement sélectionnée, consiste en l'analyse des contraintes et opportunités dans le développement de l'offre locale destinée à un acheteur. L'objectif de cette étape consiste à évaluer la chaîne d'approvisionnement de chaque produit focal identifié, à examiner les contraintes présentes tout au long de cette chaîne et d'où viennent les obstacles auxquels sont confrontés les petits agriculteurs et les PME qui produisent cette marchandise, qui les empêchent de développer des activités commerciales et d'approvisionner les acheteurs. Les besoins des acheteurs devront être identifiés de façon à déterminer les lacunes au niveau de l'approvisionnement, à la fois du côté de la demande et de celui de l'offre.

Cette phase comprend les activités suivantes :

- Analyse des contraintes et des opportunités, selon l'analyse des chaînes de valeur, analyse des moyens de subsistance, y compris des conditions environnementales et analyse de la répartition hommes/femmes
- Prendre note des contraintes et des opportunités au sein des chaînes d'acheteurs, en utilisant les formulaires standardisés du système de données informatisé

Les étapes clé de cette phase sont :

- Vue d'ensemble des opportunités et des besoins pour améliorer les chaînes d'approvisionnement du PAFA
- Tous les modèles de documents pour le système d'information sont complétés et acceptés (avec indication des contraintes et des opportunités pour un programme PAFA)

Cette phase est facilitée par les consultants du PAFA, recrutés et formés lors de la phase précédente.

6.1 Analyse des contraintes et des opportunités

Dans les PAF latino-américains, cette phase est particulièrement axée sur les relations existantes. Ces relations sont évaluées dans trois domaines: l'efficacité opérationnelle (le produit et sa classification, la qualité, les délais de livraison, le prix, les services et l'assistance technique), l'amélio-

ration continue (nombre et impact des projets d'amélioration) et les systèmes de qualité (assurance qualité et qualité totale). Ils se basent sur des outils spécifiques développés pour les PAF mexicains et adaptés aux autres pays.

Figure 7:Outils de diagnostic appliqués

Outils de diagnostic	Entreprise cliente	Entreprise fournisseur
1. Entreprise cliente, Spécifications techniques	*	
2. Entreprise fournisseur, Spécifications techniques		*
3. Environnement organisationnel	*	*
4. Analyse du leadership 360	*	*
5. Analyse fonctionnelle des symptômes		*
6. Cycles d'achat et Comptes créditeurs	*	
7. Cycles de vente et Comptes débiteurs		*
8. Assurance qualité	*	*
9. Format Initial de référence	*	*
10. Rapport de diagnostic	*	*

Source: www.PAF.com.ht

Dans le contexte africain, il n'y a que peu de relations à l'heure actuelle, le diagnostic devra donc être plus complet. Nous recommandons l'utilisation des méthodes suivantes:

- Une analyse sous-sectorielle de la chaîne de valeur qui met l'accent sur la cartographie des acteurs de la chaîne, des fonctions/rôles, des relations de pouvoir et des exigences concernant le produit et les moyens financiers;
- Une analyse des moyens de subsistance qui indique les ressources auxquelles ont accès les fournisseurs ainsi que leur vulnérabilité, y compris leur vulnérabilité face au changement climatique et aux conditions environnementales qui prévalent dans leur contexte de production;

- Une analyse sexospécifique qui indique la situation des femmes et des autres groupes minoritaires au sein des chaînes d'approvisionnement respectives.

La première méthode aidera à connaître les principales contraintes qui devront être levées afin d'améliorer l'approvisionnement. Les deuxième et troisième aideront à comprendre pourquoi les contraintes existent et seront utiles pour comprendre comment aborder les fournisseurs.

Des outils d'information spécialement adaptés devront être développés pour systématiser les résultats et les traiter dans le système d'information afin de couvrir tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, y compris:

Pour se faire une idée des différents outils qui pourront être utilisés, consultez les formulaires d'audit des acheteurs et des fournisseurs qui sont utilisés dans les PAF latino-américains; voir l'annexe 3. Le programme de l'ONUDI sur le Développement des réseaux d'approvisionnement des PME constitue une autre précieuse source de formulaires: http://www.onudi.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Clusters_and_Networks/publications/Supplier_Networks-EN.pdf.

Analyse de la chaîne de valeur

Pour le PAFA, il est avant tout important d'avoir un aperçu de ce à quoi ressemblent le sous-secteur et les chaînes d'approvisionnement au sein du sous-secteur, comment il est organisé, quelles sont les exigences techniques pour approvisionner les acheteurs et comment les chaînes sont financées.

Type de données	Indicateurs
Données techniques et opérationnelles	Terres disponibles, productivité, volumes, intrants utilisés, pratiques agricoles, qualité, systèmes de qualité en place, technologie, contraintes environnementales, etc.
Données sur la chaîne d'approvisionnement et l'organisation des agriculteurs	Nombre d'agriculteurs, typologie des agriculteurs (y compris la vulnérabilité socio-économique), organisation des agriculteurs, organisation de la chaîne d'approvisionnement, PME intermédiaires impliquées.
Données financières	Coûts des investissements, coûts opérationnels, prix, chiffre d'affaires, marges, accès aux ressources financières, etc.
Environnement favorable	Accès aux services (gouvernementaux), mise en œuvre des politiques, infrastructures disponibles, etc.

La première étape pour obtenir une vue d'ensemble est de faire une cartographie de la chaîne de valeur. Une carte de la chaîne de valeur représente l'ensemble du système de production, la transformation et la commercialisation d'un produit en particulier, du stade de la création au produit fini, y compris les fonctions d'appui (KIT 2008). Elle se compose d'une série d'acteurs de la chaîne, reliés entre eux par des flux de produits, des flux financiers, d'information et de services.

Visualiser une chaîne de valeur permet de mieux comprendre les relations entre les différents acteurs et les activités au sein d'une chaîne. La carte comporte aussi bien des informations quantitatives que qualitatives. Un aspect très important d'une cartographie de la chaîne de valeur est qu'elle permet d'identifier les goulots d'étranglement et les interventions potentielles à réaliser pour les améliorer/les supprimer.

Les principales composantes d'une cartographie de la chaîne de valeur sont (voir **Figure 8**):

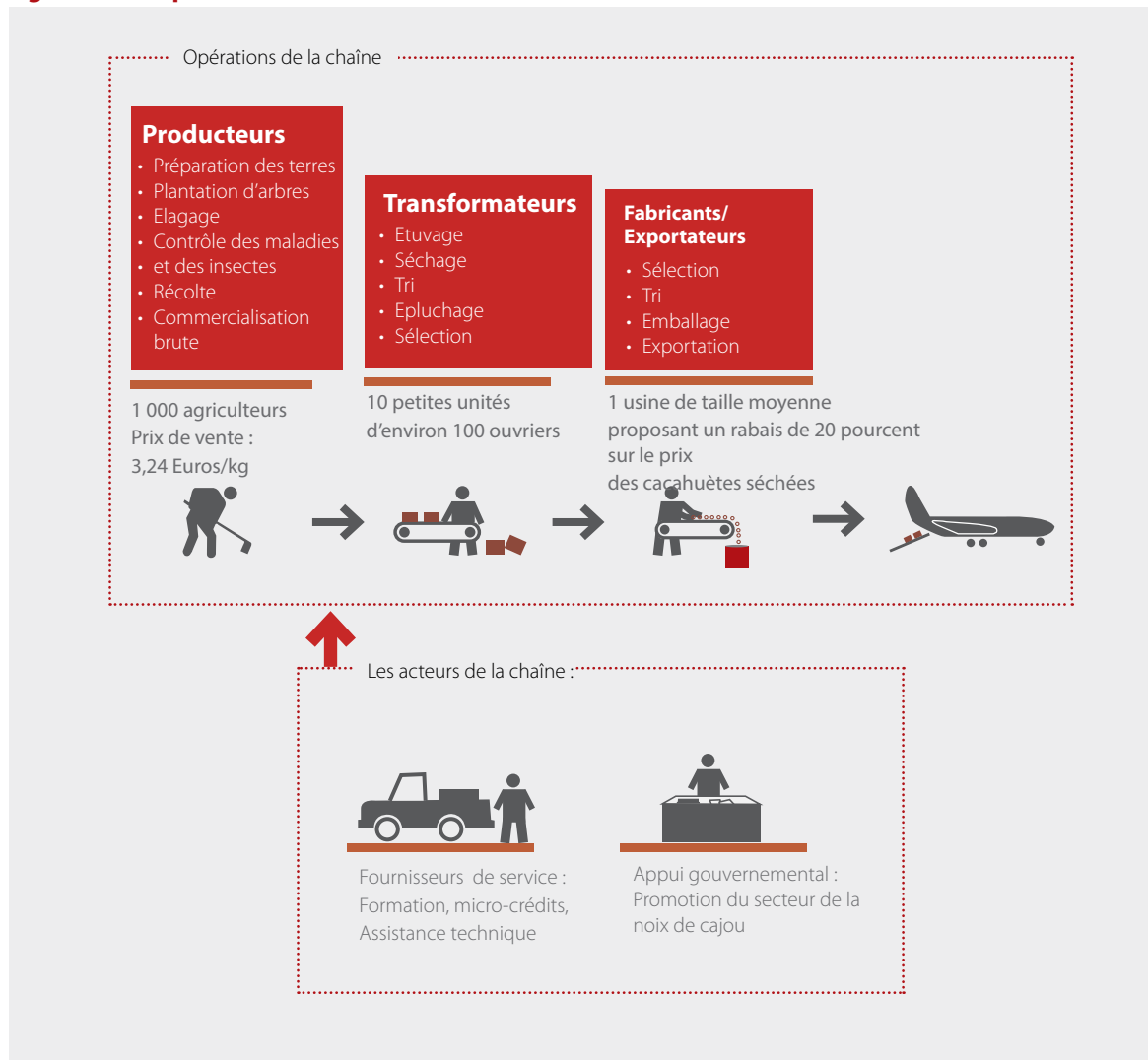
- Les fonctions et activités: production, transformation, transport, stockage, etc.
- Les acteurs principaux de la chaîne: producteurs, collecteurs, intermédiaires, grossistes et détaillants, transporteurs, etc.
- Les acteurs en charge de l'appui= acteurs secondaires (prestataires de services, banques, etc.) et acteurs tertiaires (ONG, gouvernement, etc.)
- Les dimensions quantifiables: nombre d'acteurs, employés, répartition hommes/femmes, volumes, prix, délais, etc.

Le cadre de résultat est la colonne vertébrale du programme et du document de programme. Il doit clairement aligner les objectifs du programme avec ceux du PNUD d'augmentation des revenus et de réduction de la pauvreté des petits paysans.



© IFAD

Figure 8 : Composantes de la chaîne de valeur



Source : KIT, Formation sur la chaîne de valeur, 2008)

Le procédé de cartographie d'une chaîne comprend les étapes suivantes (KIT, Formation sur la chaîne de valeur, 2008):

1. Description des différentes fonctions et opérations techniques de la chaîne: analyse fonctionnelle;
2. Spécification des principaux acteurs de la chaîne et de leurs relations: décrire les relations entre les acteurs (relations étroites ou pas? relations à court terme ou à long terme? qui prend les décisions?);

3. Réalisation de la carte de la chaîne, en y incluant les données quantitatives disponibles;
4. Analyse des goulots d'étranglement de la chaîne en ce qui concerne les aspects techniques, les questions organisationnelles ainsi que l'accès aux services.

Pour l'analyse des goulots d'étranglement, il est tout d'abord important pour un PAFA d'aborder les spécifications techniques des opérations. Les opérations sont «des activités de production à travers la chaîne de valeur qui sont nécessaires

pour amener un produit de l'étape de création jusqu'à celle de consommation, y compris la production des matières premières, la transformation, l'emballage, le transport, etc. (KIT, Formation sur la chaîne de valeur, 2008)».

Les acheteurs exigent habituellement des fournisseurs qu'ils gèrent les opérations à travers la mise en place de systèmes de gestion de la qualité. Il existe différents types de systèmes:

1. Notes de qualité relatives à la transparence des chaînes, souvent pilotées par des systèmes de production tels que le HACCP ou celui des « Bonnes Pratiques Agricoles » (BPA).
2. Notes de sûreté liées à l'hygiène et à la sécurité des consommateurs, en général dans le respect des lois nationales et internationales.
3. Normes écologiques et sociales pour lesquelles il existe une variété de normes, telles que Organic, Fair Trade, Rainforest Alliance, UTZ certified, etc.

Les questions opérationnelles ou techniques au sein de la chaîne pourront être cartographiées en indiquant, par opération, quelles sont les indications de production requises par l'acheteur, si elles sont respectées et, si non, où se situe la contrainte.

Une autre question importante pour procéder à une évaluation plus poussée est l'organisation de la chaîne. Cela signifie à la fois la façon dont l'approvisionnement est organisé et l'efficacité des organisations paysannes et des fournisseurs eux-mêmes. Différents outils existent pour analyser l'efficacité et les avantages d'une organisation. Un outil recommandé pour évaluer l'efficacité d'une organisation est: l'Outil d'Évaluation des Capacités Organisationnelles, développé par ACIDI-VOCA (Annexe 4).

Cet outil est conçu pour évaluer la capacité des organisations de petits producteurs à proposer des services à leurs membres. L'outil peut également fournir les informations de base nécessaires pour développer des interventions de renforcement. Il est destiné à être un outil d'auto-évaluation participative. Six domaines de capacité sont évalués:

1. Gouvernance,
2. Opérations et gestion,
3. Développement des ressources humaines,
4. Gestion financière,
5. Prestations de services aux entreprises, et
6. Relations extérieures

En outre, les services d'appui aux entreprises nécessaires à la chaîne devront être cartographiés. Les services aux entreprises comprennent une large gamme de services financiers et non financiers essentiels à l'entrée, à la survie, à la productivité, à la compétitivité et à la croissance des PME. Ils aident les entreprises/producteurs à produire et à mettre leurs produits sur les marchés. Si ces services viennent à manquer, les entreprises/producteurs perdent de la valeur.

Il y a toute une gamme de services, y compris:

- L'approvisionnement en semences
- Les services de labour
- Les services liés à la mécanique
- Les services d'appoint
- La formation à la gestion d'entreprise
- La consultance/le conseil
- L'information sur les marchés
- Les transports
- Les crédits

Les services sont fournis par différents types de prestataires de services, tels que:

- Les prestataires de services aux entreprises: par exemple magasins, instituts de formation, cabinets de conseil, banques commerciales, institutions de micro-finance
- Les prestataires de services à but non lucratif/publics: organismes gouvernementaux, ONG
- Les acheteurs de la chaîne de valeur (i.e. les services intégrés dans la chaîne de valeur tels que les semences, les crédits, etc.).

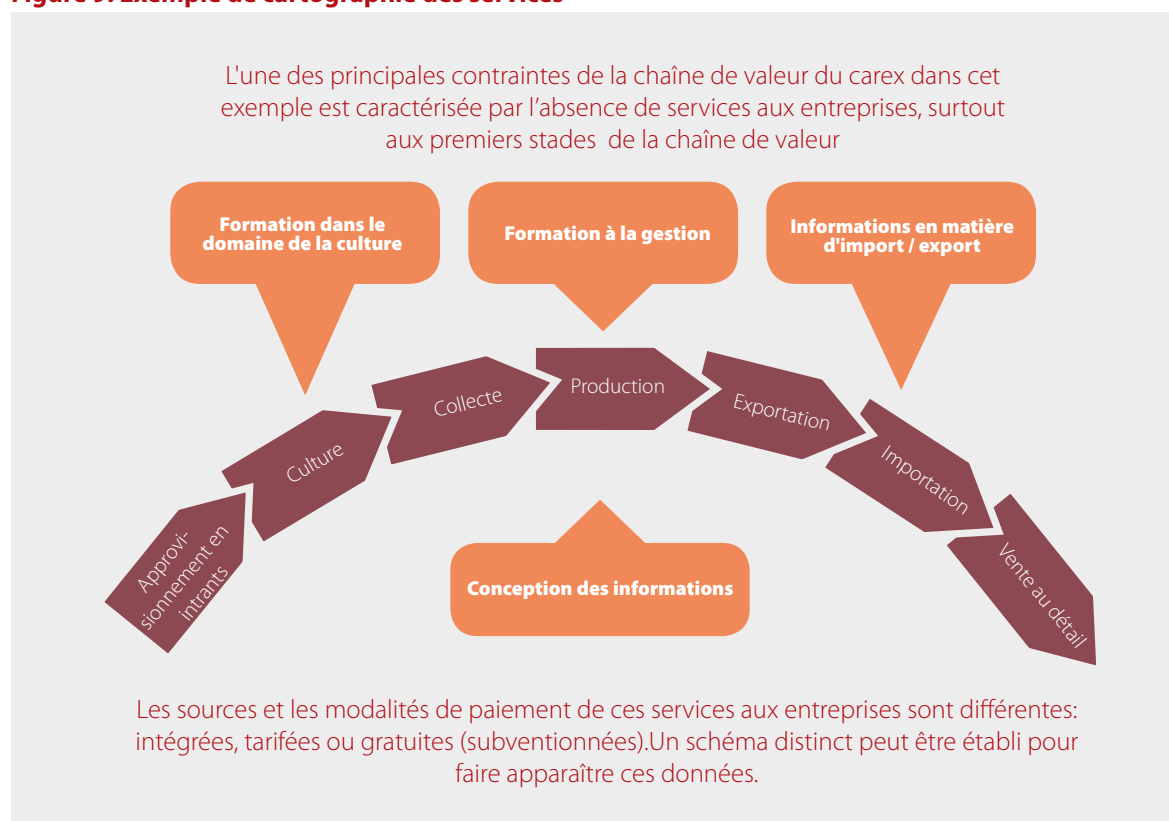
Le besoin de financement devra apparaître clairement. Généralement les agriculteurs ont besoin des services financiers suivants (KIT et IIRR, 2010):

- Financement des cultures / des intrants agricoles
- Crédit à la consommation / épargne
- Assurance
- Capitaux d'investissement

Les organisations de producteurs ont besoin de capitaux pour financer:

- Le crédit inventaire
- Les capitaux d'investissement / le crédit-bail / les garanties
- L'assurance
- Les actions

Figure 9: Exemple de cartographie des services



Source : M4P, 2008

Les commerçants ambulants et les petits détaillants:

- Le crédit inventaire / fonds de roulement
- Les capitaux d'investissement / le crédit-bail / les garanties
- L'assurance

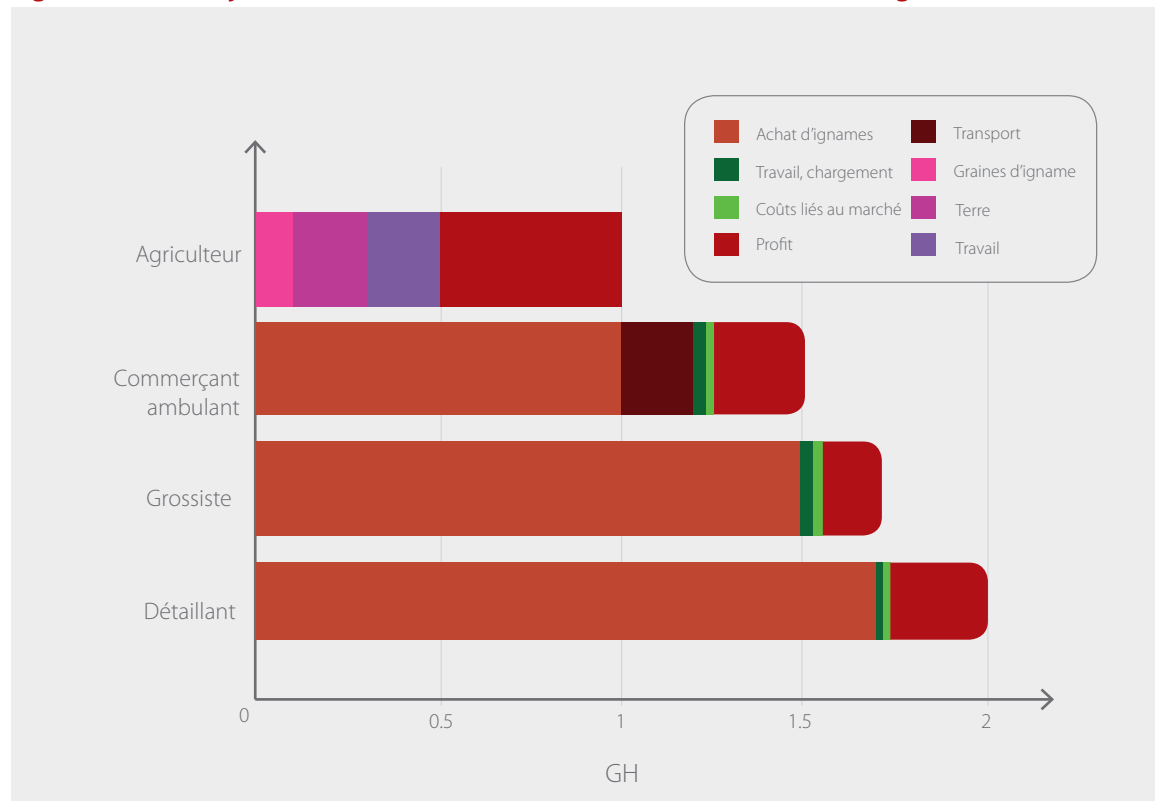
Les plus grosses entreprises (grossistes, transformateurs, importateurs, exportateurs, détaillants):

- Le fonds de roulement
- Les capitaux d'investissement
- Les actions
- L'assurance
- La passation de contrats
- Etc.

Enfin, pour obtenir un aperçu de la répartition des coûts et des marges dans la chaîne d'approvisionnement, le financement au sein de la chaîne devra être cartographié (Figure 10). A cet égard, les questions clés sont les suivantes:

- Quels sont les coûts d'investissement pour intégrer la chaîne d'approvisionnement?
- Quels sont les coûts d'exploitation?
- Quelles sont les recettes?
- Quelles sont les marges brutes des acteurs et le seuil de rentabilité à partir duquel ils récupèrent leurs investissements?

Figure 10: Valeur ajoutée et coûts des acteurs dans la chaîne de valeur de l'igname au Ghana



Source : KIT et IIRR, 2008

Figure 11: Valeur ajoutée des acteurs de la chaîne de valeur de l'igname au Ghana

Acteur de la chaîne	Coûts variables	Recettes	Revenu brut	Marge brute	Valeur ajoutée	Part de la valeur
		Prix de vente	Recettes – coûts	Revenu brut x 100 / Recettes	Recettes – Précédentes recettes de l'acteur	Valeur ajoutée x 100 / Prix de vente au détail
Agriculteur	0,50	1,00	0,50	50 pourcent	1,00	50 pourcent
Négociant Volant	1,25	1,50	0,25	17 pourcent	0,50	25 pourcent
Grossiste	1,54	1,70	0,16	9 pourcent	0,20	10 pourcent
Détaillant	1,74	2,00	0,26	13 pourcent	0,30	15 pourcent
Total			1,17		2,00	100 pourcent

Source: KIT and IIRR, 2008

A côté de ces questions, afin de dire quelque chose sur la répartition équitable de la valeur, il faut prendre en considération la valeur relative et la valeur ajoutée des acteurs dans la chaîne d'approvisionnement. Voir par exemple Figure 11.

Quelques aspects importants de l'analyse financière de la chaîne de valeur sont les suivants:

- Les coûts des pertes: le coût des pertes devra être intégré dans les coûts d'exploitation et il est souvent oublié alors qu'il permet aussi de rendre la chaîne plus efficace;
- L'amortissement du coût des machines, bâtiments, etc. devra être incorporé afin d'assurer la performance durable des fournisseurs;
- Les fluctuations de prix: les coûts pourront changer dans le temps, par exemple pendant des saisons;
- Les coûts d'opportunité: est-ce que les acteurs gagnent plus en allouant les sources de production à d'autres activités, par exemple est-ce que cela rapporte davantage à un riziculteur de se livrer plutôt à la culture de tomates? Si c'est le cas, dans les marchés volatiles, il y a un risque élevé que les agriculteurs se tournent vers d'autres cultures.

D'autres références aux outils d'analyse de la chaîne de valeur figurent dans les modules de formation du PNUD sur la chaîne de valeur, qu'on peut trouver dans l'espace « Teamworks Africa Private Sector Development » : <https://pnud.un-teamworks.org/node/67034> et le manuel « The ValueLinks » de la GIZ (2007). Pour des outils d'ordre plus général, d'évaluation du marché, consultez le Manuel de l'IMD et les guides d'Évaluation des marchés ci-dessous: (http://www.pnud.org/content/pnud/en/home/ourwork/partners/private_sector/AFIM.html)

Analyse des moyens de subsistance, y compris les conditions de l'environnement

L'analyse de la chaîne de valeur permet d'évaluer les goulots d'étranglement et les contraintes dans la chaîne d'approvisionnement d'un sous-secteur spécifique et d'une entreprise dominante. Cependant les stratégies pour surmonter ces contraintes obtiendront un meilleur résultat si elles répondent à la situation dans laquelle vit un agriculteur. Une compréhension approfondie de cette situation permet de concevoir des stratégies plus aptes à surmonter les goulots d'étranglement au niveau des fournisseurs agricoles. Pour effectuer une telle analyse, nous suggérons le «Cadre des moyens de subsistance durables»,

développé par le DFID. Le cadre des moyens de subsistance durables présente les principaux facteurs qui affectent les moyens de subsistance des individus et les relations entre ces facteurs (Figure 12). Le cadre est utilisé pour la planification des activités de développement (DFID, 1999).

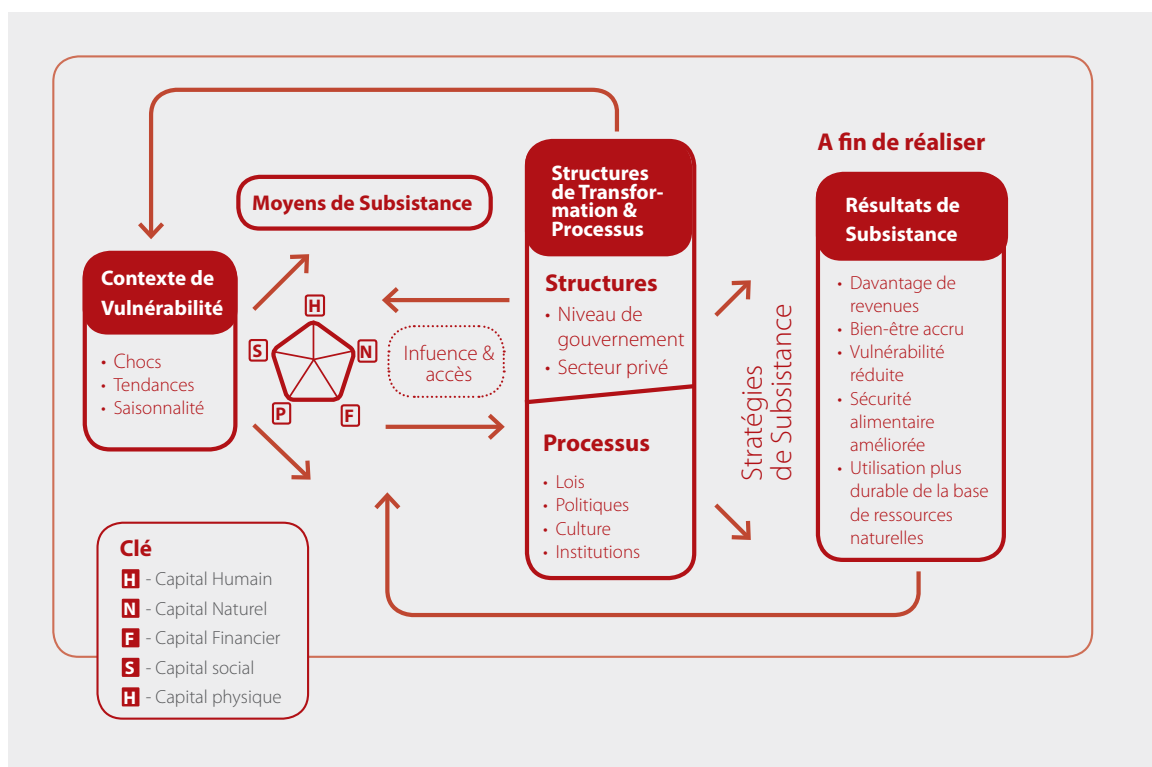
Le schéma a 3 objectifs. Il:

- Fournit une liste de questions importantes;
- Attire l'attention sur les influences et les processus fondamentaux;
- Souligne les multiples interactions entre les différents facteurs qui affectent les moyens de subsistance.

Il aide les acteurs à prendre en compte différents points de vue lorsque qu'ils s'engagent dans un débat structuré et cohérent sur les nombreux facteurs qui affectent les moyens de subsistance, leur importance relative et la façon dont ils interagissent. Cela devrait aider à identifier les points d'entrée appropriés pour un programme PAAFA.

Le cadre met l'accent sur le contexte entourant les agriculteurs, celui que l'on appelle le contexte de vulnérabilité et sur les 5 types d'actifs: humain, naturel, financier, social et physique. Le Contexte Vulnérabilité se compose des éléments suivants

Figure 12: Le schéma des moyens de subsistance durables



(Source: DFID, 1999)

Figure 13: Le contexte de vulnérabilité des moyens de subsistance

Tendances	Chocs	Saisonnalité
• Tendances démographiques • Tendances des ressources (y compris les conflits) • Tendances économiques nationales / internationales • Tendances en matière de gouvernance (y compris la politique) • Tendances technologiques	• Chocs sur la santé humaine • Catastrophes naturelles • Chocs économiques • Conflit • Chocs sur la santé des cultures / du bétail	• Des prix • De la production • De la santé • Des possibilités d'emploi

Source: DFID, 1999

Les questions suivantes pourront être utilisées pour évaluer le contexte de vulnérabilité (DFID, 1999):

- Quels groupes produisent quelles cultures?
- Quelle est l'importance de chaque culture pour les moyens de subsistance des groupes qui la produisent?
- Est-ce que les recettes d'une culture donnée sont utilisées à des fins particulières - par exemple, si elle est contrôlée par les femmes, est-elle particulièrement importante pour la santé de l'enfant ou la nutrition?
- Quelle proportion de la production est commercialisée?
- Comment les prix des différentes cultures varient-ils au cours de l'année?
- La fluctuation saisonnière des prix est-elle prévisible?
- Les cycles de prix de toutes les cultures sont-ils corrélés?
- Quelle proportion des besoins alimentaires des ménages est couverte par la consommation propre et quelle partie est achetée?
- À quel période de l'année le revenu en espèces est-il le plus important (les frais de scolarité pourront par exemple être collectés une ou plusieurs fois au cours de l'année)? Est-ce que cela coïncide avec le moment où l'argent est le plus disponible?
- Les individus ont-ils accès aux institutions financières appropriées pour leur permettre d'épargner pour l'avenir? Est-ce que l'accès à celles-ci varie en fonction du groupe social?
- Quelle est la durée de la «période de disette» et quelle est son intensité?
- Quel est l'effet de la «période de disette» et des autres événements naturels saisonniers (par exemple l'avènement de la saison des pluies) sur la santé humaine et la capacité de travail?
- La longueur de la «période de disette» a-t-elle augmenté ou diminué?
- Comment les possibilités de revenus varient-elles tout au long de l'année? Sont-elles agricoles ou non agricoles?
- Comment le revenu des envois de fonds varie-t-il au long de l'année (arrivent-ils lorsqu'ils sont le plus nécessaire, par exemple en raison de la hausse des prix alimentaires)?

L'ensemble des fiches d'orientation peut être trouvé sur : <http://www.enonline.net/pool/files/ife/dfid-sustainable-livelihoods-guidance-sheet-section1.pdf>.

Un cadre qui évalue les risques environnementaux particuliers des interventions dans les communautés tributaires des ressources naturelles (communautés agricoles) est l'« Outil d'analyse du risque des communautés » - Adaptation et Moyens de subsistance - (CRISTAL) de l'IIDD. Cet outil ainsi que des directives pourront être trouvés ici: <http://www.iisd.org/cristaltool/download.aspx>.

L'analyse du genre

Les femmes jouent un rôle important dans l'agriculture mais sont désavantagées par rapport aux hommes lorsqu'il s'agit de retirer les bénéfices de leurs efforts. Elles font face à beaucoup plus de contraintes dans l'accès aux marchés et la conduite de leurs affaires que les hommes et font donc partie des petits exploitants pauvres. Ceci n'est pas seulement injuste, c'est une opportunité commerciale manquée. Pour le PNUD, elles sont un groupe cible important sur lequel se concentrer, l'objectif du PNUD étant de contribuer à l'OMD 1.

Nous proposons deux outils qui ont été publiés par le KIT dans le livre « Genre et chaînes de valeur » (KIT, 2012), pour analyser les contraintes et les défis particuliers auxquels sont confrontées les femmes. Le premier outil est: Analyser la chaîne à partir de la perspective du genre aux niveaux macro, méso et micro. Il est important de comprendre les questions liées au genre dans une chaîne de valeur et ceci aux différents niveaux macro, méso et micro. Cet outil se compose de listes de questions à poser à chaque niveau, divisées en quatre grands thèmes: les rôles des hommes et des femmes, l'accès aux ressources, le contrôle des bénéfices et l'influence sur les facteurs favorables. Le but est d'identifier et de faciliter les discussions sur les questions clés liées

au genre et d'identifier les causes sous-jacentes et les interventions appropriées à entreprendre.

Au niveau macro l'outil analyse:

- Le contexte culturel (contexte ethnique, la religion, l'idéologie, les normes et les valeurs) en ce qui concerne les rôles des femmes et des hommes et leurs responsabilités
- Les dispositions législatives et réglementaires autour de la main-d'œuvre, l'accès aux ressources (droit des successions, terres, etc.), la demande du marché (local, national, international) et l'égalité entre les sexes.

Au niveau méso, l'analyse traite de la sensibilité au genre des institutions et organisations locales et de leurs systèmes d'approvisionnement. Elle cherche à savoir si elles reflètent les principes d'égalité des sexes dans leur structure, leur culture, les services qu'elles fournissent et dans la façon dont ils sont fournis (groupements de producteurs, services d'aide au développement des entreprises, etc.).

Enfin, au niveau micro, l'analyse porte sur la sensibilisation et les impacts. Le niveau micro aide à identifier les principales contraintes rencontrées par les femmes au niveau des ménages, qui auront des répercussions aux niveaux méso et macro (pour plus de détails voir l'annexe 5).

Un autre outil utile est la cartographie de genre. La cartographie de la répartition hommes/femmes rend les femmes visibles dans la chaîne de valeur. Bien que les femmes réalisent beaucoup de travail au sein de la chaîne, elles sont souvent invisibles. Les raisons pour lesquelles faire une cartographie de la répartition hommes/femmes sont (KIT, 2012):

- Pour obtenir une image de la chaîne de valeur qui soit sensible au genre, obtenir une image des acteurs impliqués, de leurs liens et des pourcentages d'hommes et des femmes dans chaque segment de la chaîne;

- Pour avoir un aperçu des différences entre les hommes et les femmes en fonction de leurs activités et de leur accès aux ressources et de leur contrôle sur celles-ci;
- Identifier les possibilités pour les femmes d'améliorer leur position;
- Identifier les contraintes et les opportunités pour les femmes de participer à la chaîne de valeur.

L'outil se trouve dans l'annexe 6. Il se compose des étapes suivantes:

1. Poser les hypothèses
2. Cartographie des acteurs
3. Visualisation des femmes

4. Cartographie des activités
5. Cartographie spécifique de la répartition hommes/femmes
6. Identification des opportunités et des contraintes pour les femmes

6.2 Faire état des contraintes et des opportunités

Le diagnostic devra conduire à un aperçu clair de toutes les contraintes et des points à améliorer dans la chaîne d'approvisionnement. Un tableau récapitulatif, comme le Tableau 11, en combinaison avec un rapport narratif conclusif indiquant toutes les questions, peut venir en appui à cette étape. Les rapports pourront être stockés sur le site web.

Tableau 11: Tableau de diagnostic

Aspects de la chaîne	Contraintes et opportunités	Interventions nécessaires
Technique et opérationnel		
Chaîne d'approvisionnement et organisation des producteurs		
Accès aux ressources financières		
Politiques et environnement favorable		



Phase 4: La planification du développement

Le « guide de responsabilisation de la chaîne » de KIT décrit 4 stratégies différentes pour responsabiliser les petits fournisseurs dans une chaîne d'approvisionnement (KIT, Chain empowerment, 2008)

Suite à l'étape de diagnostic, au cours de laquelle toutes les contraintes ont été clairement analysées, des stratégies devront être développées et traduites en des plans pratiques de mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement. Avant de commencer la mise en œuvre, toutes les parties prenantes et les partenaires opérationnels impliqués devront se mettre d'accord sur ces plans, et ceci au moyen d'un accord de partenariat. L'objectif de cette phase est donc d'élaborer un plan de développement de la chaîne d'approvisionnement et de l'accepter de façon formelle.

La phase de planification de la chaîne d'approvisionnement comprend les activités suivantes:

- Choisir les stratégies et les modèles commerciaux
- Élaborer des plans de mise en œuvre y compris les interventions, le calendrier, les responsabilités, les investissements supplémentaires nécessaires et les étapes clés, au moyen d'un atelier de validation réunissant les acheteurs, les fournisseurs sélectionnés et les autres organisations de soutien
- Mettre en place et signer des accords de partenariat de la chaîne visant à la mise en place/l'amélioration des relations au sein de la chaîne d'approvisionnement

Les étapes clés de cette phase sont:

- Une stratégie/un modèle commercial clair pour chaque chaîne d'approvisionnement concernée
- La validation/l'approbation des plans de développement de la chaîne d'approvisionnement
- Des accords de partenariat signés entre les fournisseurs, les acheteurs et les autres organisations de soutien (ONG, banques, etc.)

Les consultants du PAFA sont ceux qui élaboreront ces plans de mise en œuvre, basés sur la phase de diagnostic.

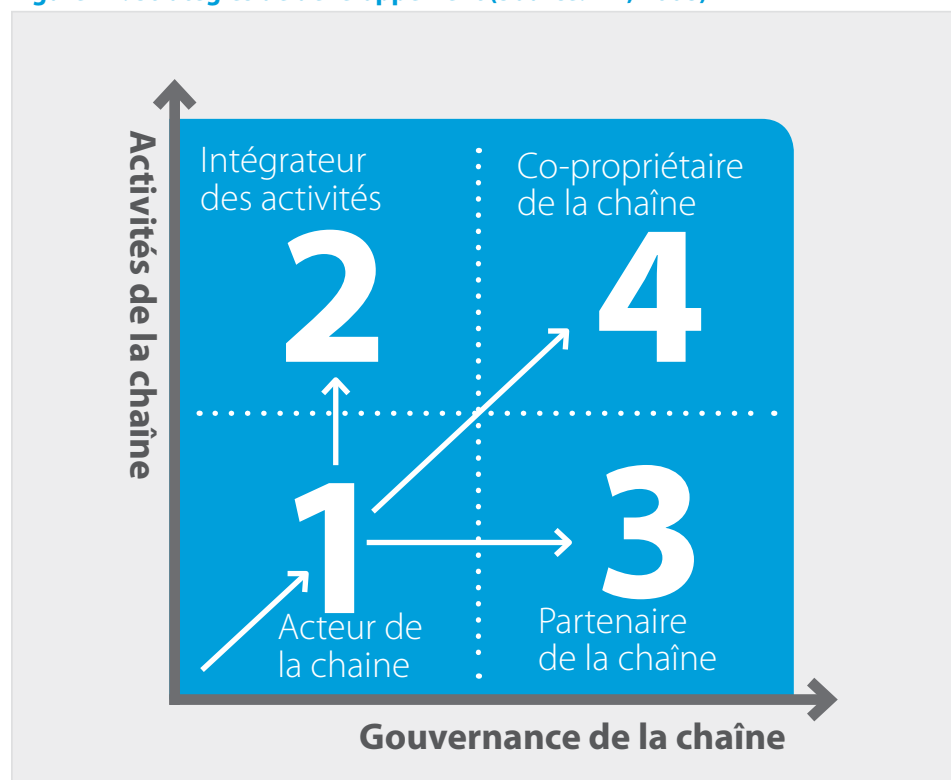
7

7.1 Sélectionner les stratégies et les modèles d'affaires

Il revient à l'acheteur et aux fournisseurs de discuter de l'organisation la plus appropriée à la chaîne. Il peut être nécessaire de changer le modèle déjà existant de la chaîne d'approvisionnement. Le livre de KIT, « Renforcement de la chaîne », décrit quatre stratégies différentes pour l'autonomisation des petits fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement (KIT, Renforcement de la chaîne, 2008):

1. Se revaloriser en tant qu'acteur de la chaîne: Les agriculteurs deviennent des spécialistes des cultures et adoptent une orientation de marché claire;
2. Augmenter la valeur par l'intégration verticale: Les agriculteurs se réunissent pour transformer et commercialiser ensemble leurs produits afin d'ajouter de la valeur;
3. Développer les partenariats au sein de la chaîne: Les agriculteurs construisent avec les acheteurs des alliances à long terme, centrées sur leurs intérêts communs et leur croissance mutuelle;
4. Développer l'appropriation au long de la chaîne: Les agriculteurs essaient d'établir des liens directs avec les marchés de consommation.

Figure 14: Stratégies de développement (Source: KIT, 2008)



La quatrième stratégie est plutôt extrême. Il est plus courant d'opter pour une meilleure organisation et de s'aligner sur les acheteurs. Ceci est également connu, dans la perspective de l'acheteur, sous le nom de «Modèle d'intégration en amont». Les entreprises agro-alimentaires régionales telles que BIDCO, DanGote, East Africa Breweries et les grandes entreprises nationales utilisent déjà cette approche (PNUD AFIM, 2012).

Dans le modèle, les acheteurs créent des liens avec les groupes de producteurs qui sont représentés par un agriculteur dominant. Les contrats fixent le prix, le volume et la qualité des produits. Le principe directeur du modèle d'intégration en amont consiste à « améliorer la compétitivité de l'opérateur à grande échelle et la productivité des petits exploitants, l'objectif commun étant la réduction des coûts, l'augmentation des marges de profit et l'élargissement de

l'offre et des marchés». Le succès du modèle d'intégration en amont dépend de:

- L'engagement de tous les partenaires clé (y compris les prestataires de services; voir ci-dessous) dans les accords de partenariat
- La capacité à répondre aux besoins de chaque acteur du partenariat
- L'interdépendance mutuelle des acteurs de la chaîne d'approvisionnement
- La transparence et la circulation fluide de l'information
- La disponibilité des agriculteurs dominants

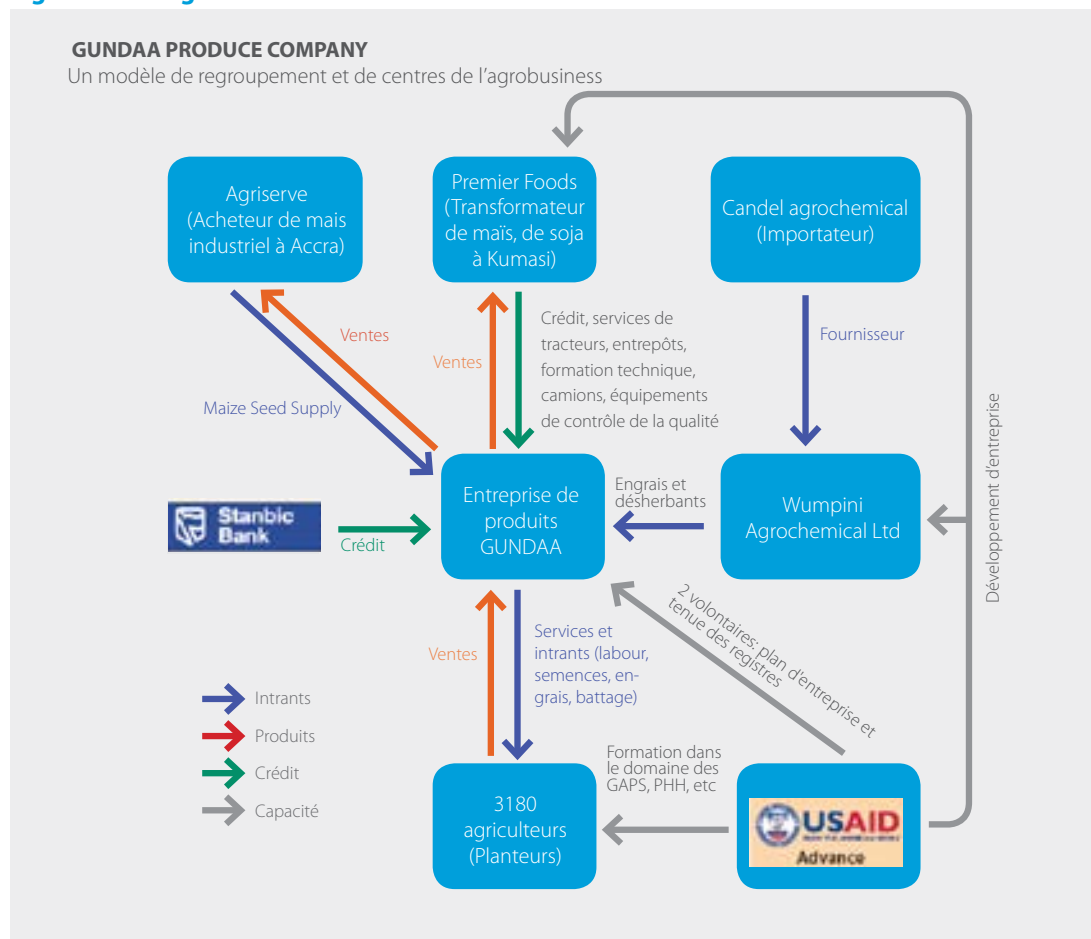
Un excellent exemple d'une chaîne d'approvisionnement organisée selon le modèle d'intégration en amont est celui de la GUNDAA Product Enterprise, qui fonctionne avec un groupe agrégé d'agriculteurs et un système de service d'approvisionnement efficace (voir la figure 15).

© IFAD



Une des stratégies de responsabilisation des petits paysans est de les engager dans la transformation et la commercialisation conjointes pour ajouter de la valeur

Figure 15: Intégration en amont



Source: PNUD AFIM, 2012

«La plupart des entreprises agro-alimentaires devront faire face à de nombreux producteurs dispersés sur de vastes zones de cultures agricoles. Les produits reçus de ces producteurs / fournisseurs ne répondent pas aux exigences en termes de qualité, de volumes minimum et de gamme de prix acceptable. Pour relever ces défis, l'entreprise Premium Foods Company Limited a identifié et sélectionné un « agrégateur » pour servir d'intermédiaire entre les producteurs et l'entreprise agro-alimentaire. Cette compagnie a construit la capacité technique et financière de l'agrégateur pour en faire une entreprise viable appelée GUNDAA Produce Enterprise ».

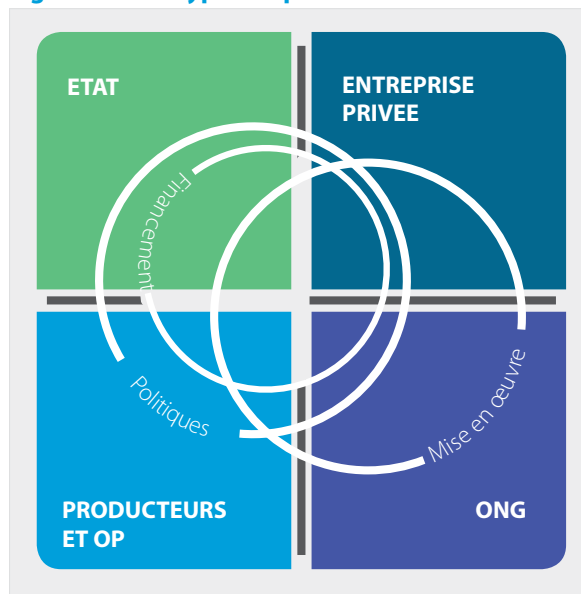
Plutôt que de passer par un agriculteur dominant ou un programme d'assistance aux petits exploitants, il existe d'autres types de contrats agricoles ou de modèles commerciaux. L'agriculteur dominant peut aussi être une ferme centrale, une coopérative ou un négociant intermédiaire. Dans tous les cas, il joue un rôle de contractant vis-à-vis de l'acheteur. Il est responsable de la collecte, du stockage et de la livraison du produit, de la gestion de la qualité, mais aussi du transfert des connaissances, des informations, des intrants et dans de nombreux cas, des crédits.

Les prestataires de services jouent un rôle important dans le modèle d'intégration verticale. Différentes options ou stratégies pourront être

distinguées pour fournir des services agricoles (d'après Heemskerk et al, 2008):

- Les services de vulgarisation agricole du secteur public: financement public, prestation de service public, comme dans les anciens programmes nationaux de vulgarisation agricole F&V (formation et visite);
- Les services de vulgarisation agricole du secteur privé via l'externalisation, en utilisant les fonds publics: financement public, prestation privée;
- Les services de vulgarisation agricole du secteur privé via le financement direct des «donateurs», qu'il s'agisse de donateurs internationaux, des ONG ou des organismes privés internationaux. Ceux-ci remplacent de plus en plus les services du secteur public en sous-traitant directement avec les services;

Figure 16: Les types de prestataires de services



- Les services de vulgarisation agricole du secteur privé basés sur le financement direct privé (par exemple «l'agriculture contractuelle», les services intégrés);

- Les prestataires privés de services fournissent des services payés par les agriculteurs, soit directement, soit après la récolte.

Différents types de prestataires de services pourront donc être des partenaires clés dans un programme PAFA (Figure 16):

- **Les acteurs publics** sont les services nationaux de vulgarisation agricole sous la responsabilité du ministère de l'agriculture. Mais d'autres services pourront également jouer un rôle: les systèmes publics de recherche agricole, les systèmes éducatifs (des écoles primaires aux centres de formation professionnelle), les médias étatiques, etc. Les ajustements progressifs ont eu tendance à recentrer les interventions des organismes gouvernementaux sur des rôles liés à l'orientation, l'encouragement et la supervision.
- **Les organismes sous-sectoriels** représentant les petits exploitants agricoles émergents et à vocation commerciale, tels qu'un Office national du café ou une association nationale de producteurs agricoles. On en trouve souvent dans les sous-secteurs des cultures de rente, par exemple pour le café en Colombie, le coton au Bénin, la noix de cajou en Tanzanie et le thé au Kenya.
- **Pour les acteurs privés** du secteur agricole, il existe 4 catégories distinctes:
 - ▶ Les fournisseurs d'intrants (semences, engrais, produits pour la santé animale/les végétaux, matériel agricole, etc.) qui dispensent des conseils et de la formation dans le cadre de la commercialisation de leurs produits.
 - ▶ Les acheteurs de produits agricoles conseillent, forment et recommandent des techniques afin de garantir la quantité et la qualité de l'approvisionnement.
 - ▶ Les agences privées de formation-conseil-sensibilisation et les prestataires de services de vulgarisation agricole qui émergent

afin de répondre à la demande des agriculteurs, des organismes publics et des organisations professionnelles.

- ▶ Les médias privés dédiés à l'agriculture (programmes de radio et de télévision, magazines agricoles).
- **Les organisations d'agriculteurs/de producteurs** (syndicats, associations, coopératives et autres formes de regroupements) pourront offrir une gamme de services, y compris des intrants et la commercialisation des produits, des facilités de crédit, la représentation et la formation, de l'information et des services de facilitation et de vulgarisation agricole.
- **Les agents de vulgarisation agricole** dans les villages ou les communautés, qui sont souvent impliqués dans la fourniture d'intrants et en contact avec les agriculteurs dominants et les animateurs locaux. Ils sont ainsi en mesure de fournir des informations et des services.
- **Les organisations non gouvernementales** agissent de diverses manières, jouant un rôle clé, notamment à travers des projets pilotes et en tant que médiateurs. Ils opèrent dans des domaines d'activité et des régions où ni l'Etat, ni les opérateurs privés, ni les organisations paysannes ne pourront fournir les services adéquats. L'indépendance et l'initiative des ONG présentent des avantages pour les autres acteurs.

Les rôles de ces quatre groupes d'acteurs (public, privé, professionnel et ONG) varient en fonction des contextes spécifiques nationaux.

Selon le type de partenaires concernés, des stratégies différentes de financement pour accéder aux services devront être mises en place. Notez que souvent dans la pratique, différents mécanismes de financement sont combinés.

- **Paiement direct des services:** ce mode de paiement est adapté pour les services qui sont essentiellement dans l'intérêt privé de l'utilisateur. Le prestataire de services peut être issu du secteur

privé ou d'un organisme public de vulgarisation agricole. Les utilisateurs y ont clairement un rôle de clients. Le paiement direct des services, même si il ne couvre qu'une partie du coût réel, favorise fortement la responsabilité des prestataires de services envers les utilisateurs, car aucun utilisateur ne paiera si le service est mauvais.

- **Financement des services par les cotisations des membres:**

Les membres d'organisations de producteurs ou d'organisations sous-sectorielles paient une cotisation annuelle. Ces sommes sont utilisées pour financer le fonctionnement de l'organisation. Les services de vulgarisation agricole et de conseil pourront être inclus dans les services proposés aux membres. Le financement par les cotisations des membres favorise une véritable appropriation, à condition que l'organisation fonctionne de manière démocratique et transparente.

- **Financement des services par des prélèvements sur les produits:**

Le financement par prélèvement signifie que les coûts des services de vulgarisation agricole sont déduits du prix que les agriculteurs obtiennent pour leurs produits. Le financement par prélèvement est possible pour toute organisation ou entreprise qui commercialise ou transforme des produits agricoles, par exemple les organisations de producteurs, les entreprises de transformation, les accords d'agriculture contractuelle, etc. Une condition préalable pour un tel arrangement est que tous les produits passent par un goulot d'étranglement à un moment donné au long de la chaîne de production, où le prélèvement pourra être effectué.

- **Taxes affectées:** Les taxes à l'exportation, les taxes commerciales ou routières, collectées par un organisme public, pourront être affectées au financement des services. Un tel système devra être transparent, pour que les producteurs puissent reconnaître le fait qu'ils financent les services et qu'ils ont leur mot à dire.

7.2 Élaborer des plans de mise en œuvre du projet

Nous proposons de travailler à partir des résultats du diagnostic de la phase précédente et de concevoir des interventions claires pour résoudre les 4 groupes de contraintes suivantes:

1. Les contraintes techniques et opérationnelles;
2. Les contraintes d'organisation de la chaîne d'approvisionnement et d'organisation des agriculteurs;
3. L'accès aux ressources financières;
4. Les politiques en place et un environnement favorable.

De façon participative et avec tous les partenaires clés, un plan de travail commun devra maintenant être créé, indiquant qui fait quoi et quand dans un plan de développement d'une chaîne d'approvisionnement spécifique au sein d'un PAFA (voir le tableau 12).

7.3 Mettre en place des accords de partenariat de la chaîne d'approvisionnement

La dernière étape avant la mise en œuvre est la mise en place et la signature d'un accord de partenariat de la chaîne visant à mettre en place/améliorer les relations au sein de la chaîne d'approvisionnement. Dans ce partenariat, les éléments suivants devront être clairement définis:

- Les acteurs impliqués
- Le rôle de chacun
- Les protocoles de gestion des relations
- Les procédures de décision
- Les engagements, en indiquant des objectifs clairs
- L'engagement financier
- Les règles pour quitter et intégrer le partenariat
- Le règlement des différends.

Les annexes 7, 8 et 9 présentent trois outils pour le partenaire de mise en œuvre qui se rapportent à la négociation de l'accord, à sa formulation et à sa gestion.

Tableau 12: Format de plan de mise en œuvre pour le développement d'une chaîne d'approvisionnement spécifique au sein d'un PAFA

Contraintes	Interven-tions	Résul-tats at-tendus	Partenaire responsable	Calendrier	Coûts	Source de financement
Contraintes techniques et opérationnelles						
Organisation de la chaîne de valeur et des agriculteurs						
Access aux ressources financières						
Politiques en place et environnement favorable						



Phase 5: Mise
en œuvre du dévelop-
pement de la chaîne
d'approvisionnement

Ce chapitre fournit les interventions potentiellement requises pour permettre aux petits producteurs et PME fournisseurs d'améliorer l'approvisionnement, tout en suivant les demandes des acheteurs.

8

Maintenant que le partenariat de la chaîne a été signé, la phase de mise en œuvre peut enfin commencer. L'objectif de cette phase est d'assurer le succès de la mise en œuvre de toutes les interventions identifiées, qui sont nécessaires pour améliorer l'approvisionnement dans les chaînes d'approvisionnement concernées.

Pendant une période d'environ quatre saisons de production, les fournisseurs ainsi que les principaux partenaires (programmes des ONG, prestataires de services publics et de services financiers, etc.) améliorent la production et la productivité, la gestion de la qualité, les prix, les délais de livraison et les structures organisationnelles, tandis que les acheteurs investissent dans l'amélioration de leur appui technique et financier aux fournisseurs, dans l'amélioration de la communication des spécifications et des règlements et font des efforts pour respecter les délais de paiement. Cela devra aller de pair avec des investissements supplémentaires dans le matériel et la fourniture d'intrants, par les fournisseurs et par les acheteurs.

L'objectif de cette phase en termes de suivi est la réussite des interventions mises en œuvre.

Ce chapitre présente les interventions potentiellement nécessaires, afin de permettre aux petits exploitants et aux PME fournisseurs d'améliorer leur offre conformément aux exigences des acheteurs.

Il est organisé sur la base des quatre fonctions principales du PAFA:



8.1 Organisation de l'aide aux fournisseurs

Une caractéristique spécifique au PAFA africain est qu'il existe un besoin évident d'amélioration de la production et des opérations d'approvisionnement. La production et la distribution ne sont pas bien adaptées aux besoins des acheteurs. L'une des principales contraintes des petits agriculteurs et des PME en Afrique reste cependant leur capacité technique et opérationnelle pour répondre à la demande des acheteurs. Les acheteurs s'attendent à une livraison rapide de produits répondant à leurs besoins en termes de quantité et de qualité. En d'autres termes, il faut que les agriculteurs et les PME fournisseurs se perfectionnent en tant qu'acteurs de la chaîne et deviennent des producteurs et des PME fournisseurs plus spécialisés.

L'idée c'est de faire des fournisseurs des spécialistes ayant une meilleure production et de meilleures compétences en terme de distribution, afin qu'ils puissent produire une meilleure récolte, avec une qualité et une quantité accrues, qui aura plus de chance de satisfaire l'acheteur. Pour se conformer aux besoins des acheteurs, les interventions suivantes pourraient lever les contraintes qui pèsent sur les fournisseurs :

1. S'assurer que les petits agriculteurs et les PME disposent des bons moyens de production
2. Améliorer les compétences en gestion de l'offre des agriculteurs et des PME : production agricole et animale, planification, comptabilité, gestion financière, approvisionnement dans les délais, etc.
3. S'assurer que la qualité et les systèmes de contrôle adéquats sont en place
4. Organiser les agriculteurs et les PME
5. Permettre l'accès aux ressources financières

Les facteurs de production

Pour produire en quantité et en qualité pour les acheteurs, les petits agriculteurs et les PME devront tout d'abord avoir accès aux bons facteurs de production:

- Semences de bonne qualité: accès à des semences de qualité de la variété demandée, en quantité suffisante et à un prix abordable;
- Autres intrants agricoles: principalement les engrais biologiques ou non biologiques, les produits agro-chimiques pour la prévention et le traitement des maladies;

- Équipements et technologie: des équipements nécessaires à la transformation, des systèmes d'irrigation, des outils manuels, des tracteurs, etc. (voir aussi les exemples dans le tableau 13);
- Stockage;
- Transport et moyens logistiques: par exemple pour l'entreposage frigorifique et le transport.

Les interventions concernant les intrants devront être liées à la possibilité d'accès à ces intrants, par exemple par la mise en place et l'amélioration de l'approvisionnement des semences, du stockage, etc. Des améliorations technologiques sont en cours et le besoin d'en faire toujours plus se fait

sentir. Les interventions devront donc également être liées à la recherche sur de meilleures technologies.

Les compétences des agriculteurs et des PME en matière de gestion de l'approvisionnement

Afin d'améliorer la quantité et la qualité de la production, le besoin de conseils techniques directs et de services de formation destinés aux fournisseurs, pour rendre les processus de production et les opérations d'approvisionnement plus efficaces se fait sentir.

Tableau 13: Exemples d'améliorations technologiques dans l'approvisionnement

Tirer parti des technologies		
Sous-stratégies	Explication	Exemples
Tirer partie des technologies de l'information et de la communication	Des technologies telles que les téléphones portables, le transfert sans fil de données et internet, facilitent l'accès à l'information	M-Pesa a utilisé la technologie des téléphones portables pour établir un système bancaire en ligne; ce système est disponible au Kenya pour toute personne ayant accès à un téléphone portable
Appliquer des solutions spécifiques pour chaque secteur	Décentralisation des systèmes d'énergies renouvelables, de la technologie médicale, des systèmes d'irrigation, etc.	Grameen Shakti a introduit le « système solaire domestique » afin d'apporter de l'énergie solaire aux villages du Bangladesh qui n'avaient jusqu'alors pas accès à l'électricité
Atteindre la durabilité environnementale	Les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, l'efficacité des ressources, les matériaux biodégradables, etc. permettent de réduire l'empreinte environnementale d'une entreprise	L'installation solaire domestique de Grameen Shakti permet également de réduire l'utilisation du bois et les émissions de carbone

(Source: PNUD, 2010)

Encadré 5: Compétences logistiques de la chaîne d'approvisionnement (livraison à flux tendus) (Source: ONUDI, 2005)

Le respect des délais de livraison est une exigence majeure des clients pour gérer leur flux de production. C'est également important dans un objectif de réduction des coûts, car les machines qui sont à l'arrêt coûtent de l'argent. En formant les fournisseurs à une meilleure gestion du temps, les pratiques de fabrication à flux tendus aideront à:

- Raccourcir les cycles de fabrication;
- Faciliter les flux d'opérations;
- Réduire les stocks;
- D'où une réduction des coûts;
- Une réduction des stocks de réserve;
- Arrêt de la prolongation de la garantie des stocks;
- Disponibilité d'un plus grand espace;
- Amélioration des relations de sous-traitance ;
- L'optimisation implique principalement un débit rapide (courtes périodes de stockage).

Ces services comprennent:

- Des services techniques de vulgarisation agricole pour de « Bonnes Pratiques Agricoles » (BPA), qui devront également inclure les pratiques qui prennent en compte les effets environnementaux (voir par exemple le « Cadre pour l'adaptation de l'agriculture aux impacts du changement climatique dans le sud du Nigeria », voir ci-dessous; la directive du PNUD/FEM pour la protection de la biodiversité dans les zones de production (2011), ou l'«Outil à base communautaire d'identification des risques» - Adaptation et moyens de subsistance (CRISTAL), qui analyse les risques environnementaux dans les communautés tributaires des ressources: <http://www.iisd.org/cristaltool/download.aspx>).
- Une expertise dans les domaines de l'économie, de la commercialisation et de la gestion (par exemple l'analyse des entreprises agricoles, l'information commerciale et la planification d'entreprise, etc.);
- Une expertise post-production visant à créer de la valeur le long de la chaîne de valeur grâce à une meilleure manutention post-récolte, un meilleur emballage, un meilleur stockage et une meilleure distribution, tout en respectant la sécurité des aliments et les normes de qualité.

Figure 17: Cadre pour l'adaptation de l'agriculture et l'atténuation des impacts du changement climatique au sud du Nigéria



Source: Nicholas Ozor, et al. 2012

Des approches appliquées ont été développées pour améliorer la productivité des PME.

A cet égard, la trousse à outils pour les PME, élaborée par la SFI est une source utile d'information sur les services de renforcement des capacités. Elle propose des informations gratuites sur la gestion d'entreprise et une formation pour les petites entreprises et les PME, à la comptabilité et à la finance, à la planification d'entreprise, aux ressources humaines (RH), au marketing et à la vente, aux opérations et aux technologies de l'information. On peut trouver cette boîte à outils à l'adresse suivante : <http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en>.

La stratégie du PNUD devrait consister à tirer parti de ces programmes en collaborant avec la SFI dans les pays où celle-ci participe au développement des PME.

La qualité et les systèmes de contrôle

La qualité des produits pour les marchés d'exportation mais aussi pour l'Afrique devient de plus en plus importante, du fait de la croissance de consommateurs toujours plus conscients. Certains pays développent déjà davantage leurs réglementations sur la qualité et la sécurité alimentaire. Afin de gérer la qualité depuis le début des chaînes d'approvisionnement, différents systèmes existent également. Le système qui est appliqué dans une chaîne d'approvisionnement donnée dépend souvent des exigences de l'acheteur. Par exemple, certaines entreprises développent leurs propres systèmes de contrôle interne, tandis que d'autres fonctionnent avec des systèmes de certification externes. Par conséquent, il y a une différence entre la Gestion de la qualité et la Certification de la qualité (voir aussi dans la phase 3, l'analyse dans laquelle les systèmes de qualité sont cartographiés). En effet, la gestion de la qualité est possible sans audit externe, tandis que pour la certification, des audits externes sont obligatoires.

Il existe toute une gamme de systèmes de certification durable à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement (agriculteurs, PME, etc.) Certains de ces systèmes sont plus axés sur le contrôle des aspects environnementaux des pratiques agricoles, par exemple EKO et Rainforest Alliance, tandis que d'autres mettent plus l'accent sur les aspects sociaux et l'équité, tels que l'équité des salaires et des marges dans la chaîne d'approvisionnement et sur les conditions de travail. C'est le cas de « Fair Trade » par exemple. Un aperçu des systèmes de certification est présenté dans l'encadré ci-dessous (KIT 2008b).

Encadré 6 : Les systèmes de certification (Source : KIT, 2008b)

BSCI : La « Business Social Compliance Initiative » est une association de détaillants européens qui vise à améliorer les conditions de travail des fournisseurs de leurs membres dans les pays à haut risque. Le code de la BSCI exige de ses membres qu'ils fassent attention au travail des enfants, au travail forcé, aux horaires de travail, aux salaires, à la discrimination, aux conditions de santé et de sécurité, à la liberté d'association et à la négociation collective. La BSCI est basée sur les normes du travail de l'Organisation Internationale du Travail. Les fournisseurs pourront obtenir une certification SA 8000 de leur situation en termes de responsabilité sociale (www.bsci-eu.org).

EKO : EKO est un certificat pour les produits biologiques. Il est certifié et est la propriété Skal, un organisme de contrôle de la production biologique, basé aux Pays-Bas. (www.eko-keurmerk.nl, www.skal.nl)

GlobalGAP : Autrefois connu sous le nom d'EurepGAP, il s'agit d'un système qui fournit des lignes directrices de bonnes pratiques agricoles (BPA), y compris l'utilisation de produits chimiques et d'autres facteurs de production. Tous les grands détaillants en Europe utilisent ce système pour assurer leur conformité avec les normes de sécurité et de santé édictées par l'organisme « Labeling Initiatives » (www.global-gap.org).

Fairtrade certification garantit qu'un produit est fabriqué de manière socialement responsable et que les producteurs obtiennent un prix minimum « juste » pour leur production. Outre ce minimum, une prime doit être payée qui est investie par les producteurs dans des programmes ayant pour but l'amélioration du développement social, économique ou environnemental. Si nécessaire, les paiements doivent être partiellement effectués à l'avance et les contrats doivent permettre aux producteurs de planifier à long terme leur production et de produire durablement. Ces certificats concernent les pays importateurs (comme Max Havelaar aux Pays-Bas). Le système est coordonné par une organisation ombrelle : Fairtrade Labeling Organizations International (www.fairtrade.net).

Eco-label : Eco-label est un système volontaire géré par l'Union européenne pour encourager les entreprises à commercialiser des biens et des services écologiques (www.milieukeur.nl).

Rainforest Alliance : Cette organisation américaine certifie les exploitations agricoles qui répondent à certaines normes en matière de protection de la faune et des terres sauvages et en termes de droits des travailleurs et des communautés locales. Le système de certification couvre également les activités forestières et le tourisme (www.rainforest-alliance.org).

Tesco Nature's Choice (TNC) est un système de certification pour les fournisseurs de fruits et légumes à Tesco, une grande chaîne de supermarchés britanniques. Il est réalisé par Control Union Certifications, une entreprise spécialisée. La norme est la même que pour GlobalGAP mais est plus rigoureuse sur certains points (www.controlunion.com).

UTZ Certified : C'est l'un des plus importants programmes de certification du café dans le monde. Un certificat UTZ assure aux consommateurs que le café a été produit et obtenu de façon responsable.

Outre l'offre de formation sur la gestion de la qualité, des interventions pourraient également être liées à la conception et à la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité dans la chaîne d'approvisionnement.

Les organisations d'agriculteurs et les groupements/réseaux de PME

Les petits exploitants sont généralement confrontés à des coûts de transaction élevés et à un faible pouvoir de négociation sur les marchés des facteurs de production et de produits. Leur accès aux services publics est limité et leurs voix ne sont souvent pas entendues lors des forums politiques au cours desquels les problématiques qui affectent leur survie sont décidées. Leur capacité à s'adapter aux conditions économiques, environnementales et politiques, qui sont dynamiques et incertaines, est rendue plus difficile par le déséquilibre de pouvoir entre les producteurs agricoles et les puissants opérateurs publics ou privés. Pour les acheteurs également, traiter avec un petit fournisseur implique des coûts de transaction élevés (Stockbridge et al, 2003).

Pour prendre en considération ces contraintes au sein d'un PAFA, il est nécessaire d'améliorer l'organisation des petits exploitants fournisseurs. L'action collective menée par les organisations de producteurs peut permettre de réduire les coûts de transaction sur les marchés, d'atteindre un certain pouvoir de marché et d'accroître leur représentation dans les instances politiques nationales et internationales. Pour les petits producteurs, les organisations de producteurs sont essentielles pour atteindre une meilleure compétitivité (Banque mondiale, 2008). Mais les organisations d'agriculteurs présentent aussi des opportunités pour d'autres parties prenantes. Le tableau 14 donne un aperçu de l'intérêt des différentes parties prenantes vis-à-vis des organisations paysannes (OP).

© IFAD

Les consommateurs africains de plus en plus sophistiqués ont créé une demande pour des produits de qualité, et beaucoup de pays développent des régulations pour une qualité et sécurité de la nourriture améliorées.



Tableau 14: L'intérêt des différentes parties prenantes vis-à-vis des organisations paysannes (OP).

	Parties prenantes	Ménages agricoles	Entreprises privées	Secteur public	ONG
Domaines spécifiques d'intérêt	Intérêt général	Amélioration des revenus et moyens de subsistance, sécurité alimentaire	Economies d'échelle : réduction des coûts, augmentation des profits et de l'offre quantitative et qualitative des produits	Croissance économique et réduction de la pauvreté	Bien-être social et développement économique
	Processus politiques et de prise de décisions	Expression et renforcement de la participation		Représentation au sein des consultations sur les politiques	Autonomisation et renforcement des capacités
	Accès aux marchés pour les intrants et les produits	Accès aux (nouveaux) marchés amélioré	Fourniture rentable des facteurs de production et commercialisation de (nouveaux) produits	Coordination sur les marchés améliorée	Diffusion de l'information sur les marchés
	Développement des infrastructures	Développement des infrastructures		Partage les coûts des infrastructures	
	Accès aux services financiers	Amélioration de l'accès aux crédits et aux produits d'assurance			Octroi rentable de crédits aux entreprises
	Accès au développement technique et des affaires	Amélioration de l'accès aux services et de la transparence		Fourniture de services rentable et partage des coûts	Rentabilité de la fourniture de services d'information et de formation
	Réduction des risques	Amélioration de l'accès aux services sociaux		Partage des coûts de la fourniture de services	Rentabilité de la fourniture des services sociaux

Source: Adapté de Wennink, 2006

Les organisations de producteurs sont des organisations ou des fédérations de membres qui ont des dirigeants élus responsables devant leurs électeurs. Elles prennent différentes formes selon la taille et les services qu'elles fournissent,

tels que les groupes d'agriculteurs, les associations, les coopératives (primaires, les syndicats, etc.), les sociétés, les fédérations et les chambres d'agriculture. Leurs fonctions pourront être regroupées en trois catégories:

- ▶ Les organisations spécifiques de produits qui se concentrent sur les services économiques et la défense des intérêts de leurs membres pour un produit en particulier, comme le cacao, le café ou le coton;
- ▶ Les organisations de défense qui représentent les intérêts des producteurs, tels que les syndicats nationaux de producteurs;
- ▶ Les organisations polyvalentes qui répondent aux divers besoins économiques et sociaux de leurs membres, souvent en l'absence d'autorités locales ou de services publics efficaces.

Pour le PAAFA, la première catégorie est la plus appropriée. Les producteurs s'organisent au niveau local, au niveau national et de plus en plus aux niveaux régional et international. La dernière catégorie d'organisations permet aux producteurs de participer à des consultations réunissant des organismes régionaux et internationaux (Stockbridge et al, 2003).

Malgré de nombreux succès, l'efficacité des organisations de producteurs est souvent limitée par les restrictions légales, leur faible capacité de gestion, la mainmise des élites, l'exclusion des plus pauvres et l'échec à être reconnus comme des partenaires à part entière par l'Etat. Elles font face à cinq défis majeurs, à la fois internes et externes à l'organisation.

1. Faire face à la dualité - les conflits entre efficacité et équité: Les organisations de producteurs opèrent dans des communautés rurales où elles sont soumises à des normes et des valeurs d'inclusion sociale et de solidarité. Ceci peut entrer en conflit avec les exigences des organisations professionnelles tournées vers une logique commerciale, qui devront aider leurs membres à survivre dans le contexte de l'économie de marché.

2. Faire face à une adhésion hétérogène:

Les organisations de producteurs devront représenter les intérêts d'un groupe diversifié de membres, ce qui crée un défi majeur pour représenter équitablement ce large éventail d'intérêts. Les dirigeants sont généralement des hommes plus âgés, des exploitants agricoles importants et des membres de l'élite rurale. Pourtant, les organisations devront veiller à ce que les intérêts des petits exploitants, des femmes et des jeunes producteurs soient représentés de manière équitable et que leurs besoins soient pris en compte. Il est important de mettre en place des mécanismes de prise de décision plus transparents ainsi que des systèmes d'information et de communication pour renforcer les membres les plus récents et les plus faibles, pour améliorer la gouvernance des organisations et s'assurer de la reddition de comptes des dirigeants envers leurs membres.

3. Développer les capacités de gestion au sein des chaînes de valeur:

Les chaînes d'approvisionnement imposent de nouvelles exigences aux responsables d'organisations de producteurs. Ces derniers devront faire face à des chaînes d'approvisionnement plus complexes, dont les exigences sont rigoureuses et changeantes. Ils devront veiller à ce que les approvisionnements de leurs membres répondent aux exigences de ces chaînes, en termes de volume et de délais de livraison, en termes de normes sanitaires et phytosanitaires et en termes de spécifications exigées par les acheteurs.

4. Participer à des négociations de haut niveau:

Les organisations de producteurs qui participent à des discussions techniques de haut niveau, telles que les négociations commerciales internationales, ont besoin de nouvelles compétences techniques et en communication. En outre, les experts qui représentent ces organisations devront rester fidèles aux intérêts de leurs membres nationaux et locaux. Ceci représente un défi pour les organisations faitières couvrant un large éventail d'intérêts. Cela nécessite de maintenir les communications avec leurs membres aux niveaux local, régional et national.

5. Faire face à un environnement extérieur parfois défavorable:

Quelle que soit leur efficacité interne pour répondre aux quatre défis ci-dessus, les organisations de producteurs ne pourront réussir à promouvoir les intérêts des petits exploitants sans un environnement juridique, réglementaire et politique favorable, garantissant leur autonomie. Cela nécessite de changer l'état d'esprit des

décideurs et du personnel dans les organismes publics sur le rôle des organisations. Les organisations devront être reconnues comme des acteurs à part entière et non comme des instruments de politiques conçues et mises en œuvre sans les avoir consultées, ni comme des canaux pour la mise en œuvre des programmes des donateurs. Les services publics devront être axés sur le client afin de collaborer avec les organisations et l'ingérence des gouvernements dans la gestion des coopératives devrait être supprimée.

Pour assurer le succès d'un PAFA, il est important de travailler sur les défis présentés ci-dessus et d'aider les OP à devenir des organisations de producteurs efficaces. Thomson et al (2009) ont déterminé ce qui caractérise des organisations agricoles efficaces. Ils en ont tiré les éléments déterminants en se basant sur « les sept habitudes des gens très efficaces », écrit par Stephen R. Covey (voir tableau 15). Les interventions liées au renforcement des organisations agricoles devront se concentrer sur le développement de ces éléments.

Tableau 15: Les sept habitudes d'une organisation de producteurs (OP) très efficace

Habitude	Élément important
Clarté de la Mission	• Les objectifs stratégiques de l'organisation paysanne devront être clairs et sans ambiguïté. • Sa mission sera déterminée par son statut juridique et les besoins et priorités de ses membres: • Une OP polyvalente répondra aux divers besoins économiques et sociaux de ses membres, souvent en l'absence de gouvernement local ou de services publics efficaces. • Une organisation spécifique par produit sera axée sur les services économiques et la défense des intérêts de ses membres dans un secteur bien particulier, comme le café, les produits laitiers ou le coton. • Une OP spécialisée dans le plaidoyer, tels que les syndicats d'agriculteurs nationaux ou une fédération de producteurs, représentera les intérêts de ses membres dans le domaine des politiques et des programmes clé, et ce à différents niveaux.

Habitude	Élément important
Bonne Gouvernance	• Pour assurer le contrôle démocratique de l'organisation, il y aura un membre, une voix. • L'OP aura des règles cohérentes pour établir les normes de comportement de ses responsables et de ses membres, avec des systèmes de suivi et de sanctions. • Des règles claires répartiront les coûts et les avantages de chaque membre sur la base de leur performance agricole et des conditions de marché; feront appliquer les accords passés entre l'OP et l'individu et réduiront les coûts de transaction liés à la négociation, au suivi et à l'application des accords signés entre l'organisation et ses membres. • Les structures de gouvernance déterminant la relation entre les droits de vote ou de contrôle, l'investissement de capitaux et l'utilisation des services de l'OP, correspondront aux ressources essentielles et aux opportunités et contraintes de marché auxquelles fait face l'organisation. • Celles-ci changeront au fil du temps, à mesure que l'OP mûrira et devra répondre aux nouvelles demandes de services et opportunités, mais elles devront avoir une approche axée sur les services aux entreprises et la motivation de leurs membres, et avoir des structures solides afin de séparer l'OP des activités de services privés aux entreprises.
Leadership solide, réceptif et responsable	• L'OP aura un solide leadership, du personnel, des administrateurs et des bailleurs de fonds professionnels, qui seront réceptifs et efficaces, mais pas envahissants. • Le leadership de l'OP sera encouragé par des règles claires et les dirigeants auront de bonnes compétences en affaires et en gouvernance. L'OP est au service de ses membres, ce qui signifie que les femmes et les groupes minoritaires auront accès à des positions d'autorité et pas seulement à celles de représentants symboliques. • Les dirigeants seront les représentants de la composition hétérogène de l'OP et incluront donc des femmes, des hommes et de petits agriculteurs, ainsi que de plus grands. • Il y aura une forte responsabilité des dirigeants envers les membres afin d'assurer l'efficacité des services et de la représentation, et des systèmes d'audit financier professionnels pour contrôler les recettes et les dépenses.
Inclusion sociale et droit à la parole	• Le droit à la parole ne signifie pas seulement le fait de parler, mais d'être entendu et de faire une réelle différence. L'OP va créer une culture favorable qui encourage les groupes et individus marginalisés (par exemple les femmes, les petits exploitants et les jeunes producteurs) à influencer les priorités stratégiques et les programmes de l'organisation. • Grâce à ces mesures, l'OP veillera à ce que les intérêts de ses différents membres soient représentés comme il se devra et que leurs besoins soient pris en compte.

Habitude	Élément important
Prestation de services axée sur la demande et ciblée	- Fondamentalement, l'OP fournira à ses membres des services offrant des avantages clairs, continus et importants. - Ces services ne seront pas accessibles aux membres via d'autres sources à des conditions similaires, et l'OP ne les proposera pas à des individus non-membres aux mêmes conditions que celles proposées à ses membres. - L'OP ne fournira pas trop de services ni des services trop exigeants en termes des ressources techniques, administratives ou financières. Autrement, il y a un danger que l'offre devienne trop étendue et que l'OP soit incapable de fournir des services efficaces et respectueux des délais, et ceci de façon rentable. - Le nombre de services offerts par l'OP, dans certains cas, augmentera au fil du temps, afin de refléter l'évolution des besoins de ses membres, la modification de la capacité de l'OP et les nouveaux services offerts par d'autres organisations; mais toute expansion sera soigneusement planifiée et sera en phase avec la capacité existante. - Le plaidoyer et l'engagement politique, qui ne fournissent souvent pas d'avantages directs aux membres par rapport aux non-membres, seront généralement une activité d'un ordre supérieur et prévue pour plus tard (sans doute limitée aux grandes fédérations d'agriculteurs, coopératives et syndicats).
Bonnes capacités techniques et de gestion	- Les dirigeants de l'OP et le personnel du programme auront les connaissances techniques et les capacités managériales pour faire face aux défis et aux opportunités à mesure qu'ils surviendront. - Si leur compétence technique est limitée, ce personnel sera en mesure d'identifier les acteurs appropriés, qu'ils proviennent du gouvernement, des ONG ou du secteur privé, et ayant les moyens pour renforcer la capacité des membres de l'OP dans des domaines variés tels que: les aspects techniques de la production, les marchés d'intrants et la distribution, le respect des normes phytosanitaires et l'engagement dans l'analyse des politiques, le dialogue et les négociations.
Engagement effectif auprès des acteurs externes	- L'organisation des agriculteurs aura des règles claires et exécutoires protégeant ses dirigeants de l'influence des intérêts politiques et des pressions extérieures. - La gestion sera fortement indépendante du gouvernement et des bailleurs de fonds, mais maintiendra une étroite coopération avec les services et programmes gouvernementaux et des bailleurs de fonds, au niveau opérationnel.

Source: Thompson et al, 2009

En fait, les organisations agricoles sont aussi des PME. En général les PME pourront renforcer leur position dans les chaînes d'approvisionnement en collaborant avec d'autres PME au sein de groupements et de réseaux. Elles pourront ainsi intensifier et améliorer leur compétitivité. L'ONUDI définit les groupements comme des « agglomérations d'entreprises interconnectées et d'institutions associées » et les réseaux comme des « alliances d'entreprises qui travaillent ensemble dans un but économique ». Pour plus d'informations sur l'expérience de l'ONUDI avec les groupements et les réseaux, voir: https://onudi.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Clusters_and_Networks/publications/ceglie_dini.pdf.

L'accès aux ressources financières

Chaque acteur de la chaîne d'approvisionnement a besoin de crédits pour couvrir ses coûts. Les agriculteurs ont par exemple besoin de crédits pour

faire des investissements agricoles et payer les intrants, tandis que les commerçants ont besoin de financements commerciaux pour acheter et vendre les produits (voir le tableau 16).

Nous pouvons distinguer deux types de services financiers dans les chaînes d'approvisionnement agricole:

1. **Les liquidités au sein de la chaîne:** les prêts à court terme des fournisseurs ou des acheteurs au sein de la chaîne de valeur
2. **Le financement agricole:** les services financiers des banques commerciales, les institutions de micro-finance et d'autres institutions financières

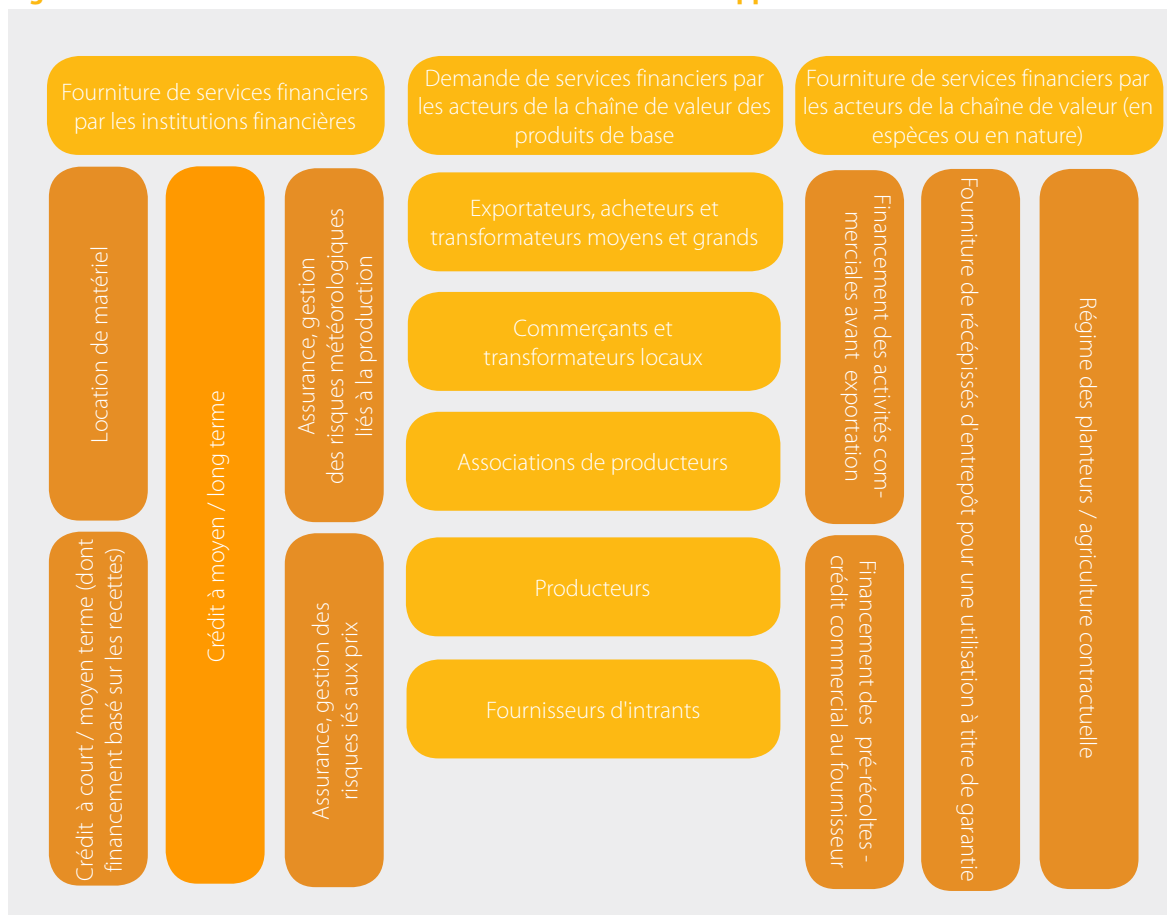
Le premier type de service se trouve sur le côté droit de l'image ci-dessous et le deuxième sur le côté gauche.

Tableau 16: Les types d'investissements

Types d'entreprises	Besoin de financements pour :	Importance de l'investissement nécessaire	Options de financement actuelles
Agriculture commerciale à grande échelle	Opérations de démarrage, entretien infrastructure,	GROS (> 2 million)	financements privés en fonds propres / capital-risque (PE/VC), Banques commerciales
Agriculture sous contrat	Capital de départ, fonds de roulement	Investissement moyen (25 000 à 2 million)	PE/VC
Coopératives	Financement pré-récolte, les intrants	Investissement moyen (25 000 à 2 million)	Banques rurales
Petits producteurs	Financement pré-récolte, intrants	Petit investissement (25 000)	Micro-finance

(Source: PNUD 2010c)

Figure 18: Demande et offre de crédits au sein de la chaîne d'approvisionnement



Source: PNUD, 2010c

Types clé de prestataires de services financiers

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et en particulier les petits exploitants, ont des difficultés d'accès au financement agricole. Ces raisons sont : les coûts de transaction élevés, le manque d'information sur la solvabilité des emprunteurs, les risques élevés et les mauvais résultats obtenus précédemment par les organismes de crédit rural. Cependant, les liquidités au sein de la chaîne ont aussi des aspects négatifs, comme le niveau de confiance requis pour que les acheteurs acceptent de financer les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, et le déséquilibre des forces.

Malgré les difficultés, les banques commerciales, tout comme les acheteurs, découvrent lentement le marché potentiel que représente le secteur agro-alimentaire africain. De plus en plus de nouveaux produits financiers agricoles sont en cours d'élaboration. L'encadré 7 donne un exemple du succès d'une institution de micro-finance.

Table 17: Fournisseurs de services financiers et services fournis (PNUD, 2010c)

Fournisseur de services financiers	Propriété	Statut réglementaire	Types de services financiers offerts
Programmes de financement du gouvernement, institutions de financement du développement ou organismes pour les micro ou petites et moyennes entreprises rurales (MPME)	Appartenant à l'Etat	Non réglementé par l'autorité bancaire	Vente en gros ou prêt de fonds aux établissements de vente au détail et individus
Fournisseurs de services financiers	Aucun	Habituellement non réglementés par l'autorité bancaire	Prêts de micro finance, dépôts rarement volontaires et éventuellement micro-crédit-bail, services de développement des entreprises, agent sub-alterne des services de transfert d'argent
Fournisseurs de services financiers pas autorisés comme banques	Varie	Habituellement non réglementés par l'autorité bancaire	Prêts de micro finance et dépôts rarement volontaires
Institutions financières appartenant aux membres (par exemple, les coopératives de crédit, FSA, SACCS)	Membres	Réglementées dans de nombreux pays par le département des coopératives et d'autres autorités réglementaires	Épargne et prêts aux membres (et dans certains cas, des prêts à des non-membres)
Groupes informels d'épargne et de crédit (par exemple, SHG, AVEC, les tontines et l'accumulation d'épargne et de crédit)	Pourront être commencés ou parrainés par une ONG, une banque, ou un programme de gouvernement, ou être indépendants	Non réglementés par l'autorité bancaire	Épargne et prêts aux membres
Les caisses d'épargne	Appartenant à l'Etat	Habituellement non réglementées par l'autorité bancaire	Épargne et transferts d'argent
Les banques rurales	Investisseurs ou actionnaires du secteur privé	Sous licence ou contrôlées par l'autorité bancaire	Épargne, prêts et parfois transferts d'argent

Fournisseur de services financiers	Propriété	Statut réglementaire	Types de services financiers offerts
Les institutions de micro finance	Investisseurs ou actionnaires du secteur privé	Sous licence ou contrôlées par l'autorité bancaire	Épargne, prêts et parfois transferts d'argent Foreign Exchange
Les banques commerciales	Investisseurs ou actionnaires du secteur privé ou entreprises d'État	Sous licence ou contrôlées par l'autorité bancaire	Épargne, prêts, transferts d'argent et devises
Assureurs	Varie	Sous licence ou contrôlés par l'autorité d'assurance / gouvernement	Assurance
Sociétés de transfert d'argent	Investisseurs ou actionnaires du secteur privé	Sous licence ou contrôlées par l'autorité du gouvernement bien que cela varie selon les pays	Transferts d'argent
Fonds	Investisseurs ou actionnaires du secteur privé, ou pourront être un partenariat public-privé	Habituellement non réglementés par l'autorité bancaire	Prêts et investissement en capital

Encadré 7: La microfinance au Kenya (Source: PNUD AFIM, 2012)**Organisation Juhundi Kilimo, Kenya - Groupes de solidarité et microfinance élargie pour les chaînes de valeur agricoles (de micro finance)**

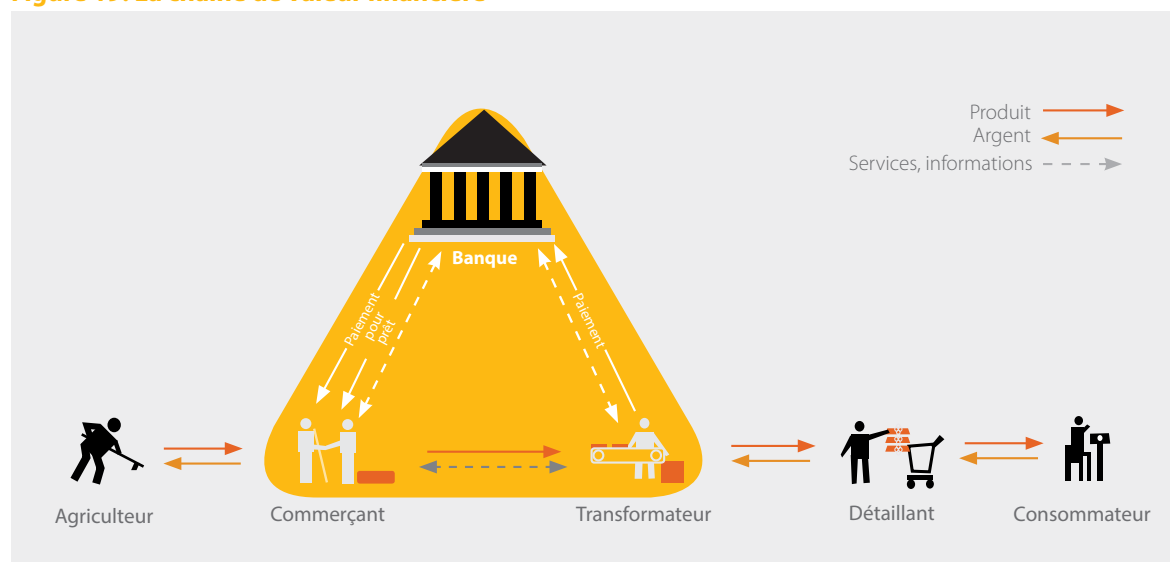
La société de microfinance Juhundi Kilimo a été initialement mise en place pour assurer le financement de la production et de la commercialisation des produits agricoles. Toutefois, afin d'élargir le marché aux petits exploitants agricoles et d'augmenter la clientèle de la micro finance, l'entreprise a commencé à financer les restaurateurs, les conditionneurs de lait et les opérateurs de transport pour aider à étendre leurs activités, afin que les agriculteurs aient un marché plus large. Juhundi accorde également des prêts aux agriculteurs individuels par le biais de groupes de solidarité et les montants des prêts varient entre 40 000 et 300 000 shillings (US \$ 450 - 3500) à un taux d'intérêt de 18 pourcent. Les délais de remboursement sont également échelonnés et sont de 12 mois, 18 mois et 24 mois: les actifs financés sont assurés tout au long de la période de prêt. Les prêts sont garantis par les actifs financés. Bien que les prêts soient octroyés aux agriculteurs individuels, Juhundi, en collaboration avec les dirigeants locaux, a formé des groupes de solidarité qui servent de structures de garanties de crédit.

Les groupes de solidarité organisent régulièrement des réunions qui servent de forums pour mobiliser l'épargne et recueillir les remboursements. Celles-ci fournissent également à Juhundi l'occasion d'organiser des séances techniques et de gestion pour les agriculteurs / emprunteurs. La clientèle de Juhundi en 2011 était d'environ 10 000 et parmi ses partenaires financiers figurent: Fonds Grassroot Business, The Acumen Fund, la Fondation Grameen, Kiva micro-fonds, des services d'appui et d'assistance technique ont été fournis par le Gouvernement kenyan, Swiss Contact and TechnoServe.

Les services financiers commerciaux agricoles en sont encore à leurs balbutiements et leur pénétration reste limitée. Pour améliorer les chaînes d'approvisionnement, il est donc urgent d'intervenir au niveau de l'accès au financement.

Une approche intéressante pour créer l'accès au financement réside dans «le financement de la chaîne de valeur». Dans la chaîne de valeur financière, une collaboration triangulaire est mise en place entre un fournisseur, un acheteur et un organisme de crédit. Sur la base de ce contrat passé entre le fournisseur et l'acheteur, l'organisme de crédit accorde un crédit au fournisseur. L'acheteur garantit le remboursement du crédit à l'organisme de crédit.

Figure 19: La chaîne de valeur financière



Source: KIT, 2010

L'accord entre les trois parties comprend donc (KIT, 2010):

- Le produit qui est produit et vendu
- Le financement nécessaire pour produire et livrer le produit
- La façon dont les parties communiquent et échangent les informations
- La façon dont les risques sont gérés

Il en découle plusieurs avantages (KIT, 2010):

1. La réduction des risques: les relations de la chaîne permettent de titriser les prêts, ils deviennent un «bien» qui rend les emprunteurs plus solvables; le risque crédit est réduit à un risque de performance
2. La réduction des coûts: les partenaires de la chaîne prennent en charge les procédures, la supervision / le suivi et la mise en œuvre
3. L'approfondissement financier: les acteurs de la chaîne disposent désormais d'une palette plus large de fonds, de services et de l'expertise d'un agent financier spécialisé

Le financement de la chaîne de valeur revêt plusieurs modes, tels que les récépissés d'entrepôt par le biais des systèmes de bons (Encadré 8).

Encadré 8: Exemples de financements de la chaîne de valeur (Source: KIT, 2010)**Les récépissés d'entrepôt**

Dans ce système, les agriculteurs prennent leurs produits à un entrepôt et obtiennent un reçu en échange. Ils pourront utiliser ce reçu comme garantie s'ils veulent demander un prêt, sans attendre d'être payés. C'est un arrangement utile pour les coopératives qui veulent stocker leurs produits jusqu'à ce que les prix augmentent, ou si les agriculteurs devront attendre pour être payés par les acheteurs.

Financement de Repo

Les conventions de rachat («Repos») sont une forme de financement des produits de base. La banque achète effectivement la production au vendeur (par exemple, une coopérative), et en même temps signe un contrat pour le revendre à la coopérative à un certain moment dans l'avenir. Le contrat spécifie un prix qui reflète les frais encourus par la banque.

Private equity

Une banque ou autre investisseur peut acheter des parts dans une entreprise, lui donnant ainsi un capital qu'elle peut utiliser pour investir.

Crédit-bail

C'est une alternative aux prêts à long terme pour acheter du matériel, que de nombreuses institutions financières estiment trop risquée. La société de leasing fournit à l'agriculteur (ou autre emprunteur) l'équipement pour quelques années sur une base contractuelle et l'agriculteur rembourse le bail en plusieurs versements. A la fin de la période de location, la société de leasing reprend possession du matériel ou offre de le vendre à l'agriculteur. Le crédit-bail est moins risqué qu'un prêt parce que l'équipement demeure la propriété du propriétaire, qui peut le retirer facilement si l'agriculteur ne s'acquitte pas de ses dettes. Avec un prêt, en revanche, il peut être difficile de s'emparer de la garantie offerte pour garantir un prêt, en raison des contraintes juridiques et de la faiblesse des systèmes judiciaires (Klerk 2008; KIT et IIRR 2008)

Affacturage

Un agriculteur livre ses produits à l'acheteur et délivre une facture pour la quantité livrée. Au lieu de demander à l'acheteur de payer, l'agriculteur vend la facture à un tiers, une maison d'affacturage. La maison d'affacturage paie l'agriculteur immédiatement (moins les frais), puis soumet la facture à l'acheteur pour le remboursement.

8.2 Partage de l'information

Les données devront être gérées au moyen du système d'information. Au cours de la phase de diagnostic (voir chapitre 6), les données de référence sont collectées. Au cours de la phase de mise en œuvre, l'avancement devra être suivi (voir le chapitre 10 sur le S&E et l'apprentissage). Les résultats devront être traités par le système d'information et être accessibles aux utilisateurs (fournisseurs et acheteurs).

Il s'agit de données sur les opérations, l'organisation de la chaîne d'approvisionnement et des agriculteurs, les finances et l'environnement favorable.

Divers moyens existent pour le partage de l'information, par exemple par:

- Le site Web du programme (accès limité aux seuls utilisateurs)
- Les réunions physiques (voir aussi 8.3)
- Les messages via les téléphones portables
- La radiodiffusion
- Les brochures

Tableau 18: Types de données

Type de données	Indicateurs
Données techniques et opérationnelles	Terre disponibles, productivité, volumes, moyens de production utilisés, pratiques agricoles, qualité, systèmes de qualité en place, technologie, contraintes environnementales, etc.
Données de la chaîne d'approvisionnement et de l'organisation agricole	Nombre d'agriculteurs, typologie des agriculteurs (y compris leur vulnérabilité socio-économique), organisation des agriculteurs, organisation de la chaîne de valeur, PME intermédiaires concernés
Données financières	Coûts de l'investissement, coûts opérationnels, prix, chiffre d'affaires, marges de profit, accès aux ressources financières etc.
Environnement favorable	Accès aux services (gouvernementaux), mise en œuvre des politiques, infrastructures disponibles, etc.

8.3 Faciliter les liens au sein de la chaîne d'approvisionnement

Dans la phase de planification (chapitre 7), les relations au sein de la chaîne d'approvisionnement entre les agriculteurs, les PME, les acheteurs et les prestataires de services sont définies. Au cours de la mise en œuvre du programme, le consultant de la chaîne, en collaboration avec le partenaire pour la mise en œuvre, est chargé de renforcer ces liens en présentant les défis, les propositions et les innovations autour des liens de la chaîne d'approvisionnement. Ils pourront le faire, entre autres, en organisant et animant régulièrement des réunions de la chaîne d'approvisionnement, mais aussi en associant toutes les parties prenantes à des activités d'apprentissage (intersectoriel) (voir chapitre 10).

Le rôle des TIC dans la facilitation des liens entre les chaînes d'approvisionnement

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, l'accès des petits exploitants agricoles aux chaînes d'approvisionnement commerciales nécessite l'accès aux informations sur le marché, un système de tarification transparent et rentable, et un capital (en particulier le crédit et de meilleures pratiques de production) qui, dans le cas contraire, pourraient ne pas être accessibles aux petits agriculteurs (Okello, 2010). En l'absence d'informations adéquates, on s'est aperçu que les petits exploitants agricoles ont souffert des comportements opportunistes des intermédiaires, qui ont tendance à tromper les agriculteurs sur la quantité et la qualité, ce qui a fait échouer ces relations d'affaires à long terme entre les agriculteurs et les commerçants. Il est également important, pour des entreprises pilotes qui démarrent, de disposer d'informations, afin de mieux organiser leurs relations d'affaires avec les petits exploitants agricoles.

Les imperfections susmentionnées au niveau des marchés, pour les petits exploitants agricoles, ont conduit à la recherche de modèles alternatifs pour intégrer ces agriculteurs dans des chaînes d'approvisionnement plus rémunératrices. La révolution technologique en cours dans les pays en développement a offert, ces dernières années un nombre considérable de solutions sur le rôle que les technologies de l'information et de la communication (TIC) peuvent jouer dans le développement des petites exploitations agricoles. L'intérêt de l'utilisation des TIC provient de sa capacité à favoriser l'intégration des petits agriculteurs dans les chaînes d'approvisionnement commerciales, par la recherche de solutions aux défis liés à la réduction des coûts de la coordination (collecte de la production, de la distribution des intrants, etc.), une meilleure transparence dans la prise de décision entre les partenaires, la diminution des coûts des transactions, la diffusion des informations sur la demande et les prix du marché, la diffusion d'informations météorologiques, sur les ravageurs et sur la gestion des risques, la diffusion des meilleures pratiques afin de satisfaire les normes de qualité et de certification, la collecte des données de gestion sur le terrain et l'assurance de la traçabilité (Sen et Choudhary, 2013). Les applications et les services types des TIC sont souvent utilisés par le biais de matériel électronique (téléphones mobiles, tablettes, ordinateurs en réseau, lecteurs GPS, etc.) et des logiciels informatiques (gestion de la chaîne d'approvisionnement, ERP, SIG, etc.). Le logiciel de gestion de la chaîne d'approvisionnement, exploité via des ordinateurs et des appareils portables en réseau, facilite le stockage d'informations sur les fournisseurs (quels agriculteurs produisent quoi, les noms, les lieux, les transactions précédentes et les résultats obtenus, etc.) et permet d'assurer le suivi de la production (quels sont les agriculteurs qui sont ponctuels, etc.) Pour les pays en développement, en raison

des coûts prohibitifs associés aux logiciels et du manque d'infrastructure d'appui, les applications des TIC se sont révélées difficiles à diffuser à l'aide de matériel et de logiciels informatiques sophistiqués. En conséquence, un grand nombre d'applications informatiques sont installés essentiellement sur les téléphones mobiles qui sont facilement accessibles à la plupart des agriculteurs. Des succès notables ont été enregistrés au niveau des applications informatiques dans l'agriculture à travers le monde. Quelques-uns de ces succès sont décrits dans le tableau 19, ainsi qu'un lien vers le site Web qui donnera des explications détaillées sur les initiatives.

Les Institutions des secteurs public et privé ont été au centre des interventions des TIC dans l'agriculture, chacun avec un motif différent pour influencer leur participation. Pour le secteur privé, les interventions dans le domaine des TIC jouent le rôle d'initiatives génératrices de revenus qui offrent aux institutions un avantage compétitif. Ces solutions du secteur privé axées sur les TIC sont souvent exclusivement limitées à ses activités commerciales et pourront donc ne pas être nécessairement axées sur les petits agriculteurs. Pour le secteur public, les interventions en

matière de TIC sont davantage un bien public, introduit avec pour objectif d'ensemble d'intégrer les petits exploitants. Cependant, ce sont les partenariats entre les secteurs public et privé qui attestent le mieux du succès de l'intégration des petits exploitants par le biais des TIC. Les partenariats de collaboration qui intègrent les entreprises de l'agrobusiness, les opérateurs de réseaux mobiles, les prestataires de services tiers, les entreprises de logiciels, les institutions de développement et les instituts de recherche pourront permettre de garantir la compétitivité de l'intégration des petits exploitants dans la chaîne d'approvisionnement. Selon Sen et Choudary (2013) les partenariats public-privé sont essentiels à l'intégration des petits producteurs dans les chaînes d'approvisionnement commerciales parce que le secteur public, à lui tout seul, pourrait ne pas disposer de la capacité technique requise pour développer les interventions fondées sur les TIC. Le secteur privé pour sa part, pourrait ne pas avoir la motivation nécessaire pour étendre son champ d'action aux petits exploitants agricoles, et les entreprises de technologie pourraient être réticentes à développer un produit, sauf s'il existe un marché garanti pour le produit.

Tableau 19 - Initiatives en matière de TIC dans l'agriculture

Initiative en matière de TIC	Produits de base / Pays	Lien
Volaille Suguna	Inde	http://www.sugunapoultry.com.
EJAB	Bangladesh	http://www.ejabgroup.com/
AgriManagr	Kenya	http://www.virtualcity.co.ke/
Drumnet	Kenya	http://www.prideafrica.com/ourwork.php
Muddy Boots	Grande-Bretagne	http://en.muddyboots.com

Même si les TIC pourront créer des possibilités d'intégration efficace pour les petits exploitants au sein des chaînes d'approvisionnement commerciales, le succès de l'intervention dépend de certaines conditions préalables. Par exemple, les infrastructures de base des TIC, comme les télécommunications et les réseaux électriques, ainsi que l'existence d'infrastructures complémentaires (routes, installations de stockage, transport, infrastructure financière, etc.) sont indispensables pour assurer le succès des TIC dans l'agriculture. Les environnements favorables qui encouragent l'inclusion des petits exploitants dans les chaînes d'approvisionnement par le biais des TIC sont également très importants. Les capacités humaines en termes de maîtrise des technologies sont également essentielles pour pouvoir appliquer une pratique évolutive chez les petits exploitants agricoles.

En conclusion, les TIC détiennent l'un des plus grands potentiels en matière d'intégration des petits exploitants dans les chaînes de valeur commerciales.

FINICO Technologies - Système de gestion des agriculteurs (SGA)

Le système de gestion des agriculteurs de FINICO Technologies illustre bien ce potentiel. Il intègre les systèmes de paiement et de gestion électroniques en vue de créer un autre système de gestion des agriculteurs sur le terrain pour tous les types d'activités concernant les agriculteurs. Il s'agit d'une solution TIC introduite et installée dans les secteurs des céréales, du riz et des produits laitiers. Il relie le producteur à des fournisseurs précis au sein d'un écosystème défini et permet de capturer les détails requis par les acteurs sur la production et les transactions commerciales.

Le SGA est également un outil distinctif élaboré pour appuyer les différents acteurs au sein d'une chaîne de valeur qui présente des avantages pour tous les acteurs de la chaîne. Il fournit une plateforme technologique sécurisée, pour atténuer les risques aussi bien pour le producteur que le fournisseur, au sein de laquelle aucune dépense ni détournement de fonds ne pourront se produire, à moins d'un effort particulier pour brouiller le système et laisser ainsi des pistes d'audit.

Le SGA est une plateforme de gestion souple par laquelle le crédit accordé à l'agriculteur est contrôlé et géré ce qui peut contribuer à atténuer les risques. Ce faisant, l'agriculteur a accès à des fournisseurs d'intrants accrédités et bénéficie de meilleurs prix grâce à des économies d'échelle.

Le système est une solution cloud basée sur le web auquel on accède via l'Internet et qui est entièrement prise en charge par les partenaires techniques. C'est la solution idéale pour gérer les débiteurs avec toute une série de rapports d'audit. La meilleure utilisation que l'on peut en faire, c'est en tant que solution de gestion et non uniquement comme solution de paiement électronique entre les OP et les entreprises agroalimentaires. Pour y parvenir, FINICO travaille en étroite collaboration avec le Groupe Zed (Une société d'affaires et de conseil qui œuvre dans l'agriculture africaine et qui est particulièrement intéressée par les investissements de la chaîne de valeur des petits exploitants et le développement du chaînon manquant dans les opérations et les finances des petits exploitants). Un bref aperçu du SGA est disponible sur www.finico.za.com

8.4 Conseils sur les stratégies et politiques

Un quatrième domaine d'intervention, dans lequel le PNUD, qui travaille en étroite collaboration avec les gouvernements nationaux et locaux, a une longue expérience, est celui des politiques et du développement économique local. L'activité des agriculteurs, des PME et des entreprises est fortement influencée par leurs interactions avec leur environnement au sens large, y compris avec le secteur public.

L'approche de Développement Economique Local (DEL) est un moyen d'y réfléchir. Le but est de «renforcer les capacités économiques d'une région pour améliorer son avenir économique et la qualité de vie pour tous. Il s'agit d'un processus par lequel les partenaires du secteur public, les entreprises et les partenaires non gouvernementaux travaillent ensemble pour créer de meilleures conditions pour la croissance économique et la création d'emplois » (Source: Banque mondiale sur: <http://go.worldbank.org/EA784ZB3F0>).

La Banque mondiale propose plusieurs façons de mettre en œuvre des programmes de DEL, à savoir:

- Veiller à ce que le climat local d'investissement soit fonctionnel pour les entreprises locales;
- Soutenir les petites et moyennes entreprises;
- Encourager la création de nouvelles entreprises;
- Attirer les investissements extérieurs (nationaux et internationaux);
- Investir dans l'infrastructure physique;
- Investir dans les infrastructures « souples » (développement de l'éducation et de la main-d'œuvre, les systèmes d'appui institutionnel et problématiques liées à la réglementaires);
- Soutenir la croissance des groupes particuliers d'entreprises;
- Cibler certaines parties de la ville pour la régénération ou la croissance (initiatives par zones);
- Soutenir les entreprises informelles et émergentes;
- Cibler certains groupes défavorisés.

Une lecture intéressante du rôle que pourront jouer les gouvernements locaux dans le développement du secteur privé est un document de travail du KIT sur le DEL. On peut le trouver sur : http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1444. Les auteurs identifient quatre rôles pour les collectivités locales dans le DEL, à savoir ceux de :

1. Investisseurs
2. Régulateurs
3. Catalyseurs
4. Utilisateurs

Lors de l'examen des politiques et des services publics, nous pouvons tirer comme enseignements du livre du KIT « Autonomisation de la chaîne de valeur » (KIT, 2008), que les formes suivantes de politiques publiques sont importantes pour les agriculteurs et les PME (Encadré 9).

Encadré 9: Politiques publiques et services (Source : KIT, 2008)

Lois, réglementations et normes officielles : Les exigences en termes de licences commerciales, les réglementations en matière de sécurité alimentaire et de marchés, les procédures d'importation, l'exécution des contrats et le droit du travail sont quelques exemples de politiques nationales ou municipales qui façonnent l'environnement des affaires des agriculteurs et des entreprises.

Régulation du marché : Les marchés alimentaires sont souvent réglementés parce que la nourriture est l'un des besoins humains le plus fondamental et donc sensible politiquement. Comme exemples, nous avons les tarifs douaniers, les droits d'importation, la réglementation des prix et le droit de la concurrence.

Fiscalité: Les impôts pourront apparaître à toutes les étapes de la chaîne alimentaire. A titre d'exemples nous pouvons citer les taxes sur les carburants, les taxes à l'importation, la taxe sur la valeur ajoutée et l'impôt sur les sociétés. La fiscalité peut être utilisée pour accorder un traitement préférentiel aux petites entreprises et à leurs organisations, comme les réductions d'impôt pour les coopératives. Les demandes de pots de vin (les « taxes informelles ») pour le transport routier pourront constituer un obstacle particulier pour les petits commerçants.

Biens publics: La présence de routes, de voies ferrées, de ports, d'installations de marchés, de canaux d'irrigations, de services de télécommunications et de bien d'autres types d'infrastructures publiques a des impacts directs sur l'environnement des affaires des agriculteurs et des commerçants.

Prestations de services: les gouvernements fournissent souvent des services spéciaux aux agriculteurs et aux entreprises. Ceux-ci pourront inclure la recherche et la vulgarisation, l'information sur les marchés, les subventions, l'éducation et la formation professionnelle, les services d'aide au développement des entreprises, les services financiers, les services d'assurance et de transport.

Afin d'axer les politiques et les services gouvernementaux sur la demande, il est important de faire part de ses besoins aux décideurs politiques. Ce processus s'appelle le plaidoyer. Le plaidoyer est une stratégie visant à influencer les décideurs politiques au moment de l'élaboration des lois et des réglementations, de la répartition des ressources et de la prise d'autres décisions qui affectent la vie des individus. Le plaidoyer consiste à créer ou à réformer les politiques, mais aussi à les mettre en œuvre et à les faire appliquer efficacement. Le dernier point est important au niveau

des chaînes d'approvisionnement, par exemple en ce qui concerne les investissements dans l'infrastructure locale.

Le plaidoyer est un processus qui peut prendre beaucoup de temps. Il est plus efficace s'il est soutenu par plusieurs entreprises, par exemple par tout un secteur, ou s'il est effectué en collaboration avec d'autres parties prenantes comme les organisations agricoles, les ONG ou les centres de recherche. Pour le PNUD (2010), des situations différentes appellent des stratégies différentes.

Tableau 20: S'engager dans un dialogue sur les politiques avec le gouvernement

Sous-stratégies	Explication
S'engager individuellement – Supprimer les contraintes locales.	Mobiliser individuellement un gouvernement peut être une stratégie efficace pour influencer les politiques sur une base ponctuelle et pour répondre à des préoccupations spécifiques. Souvent, l'objectif est relativement limité.
S'engager individuellement - Changer les structures du marché.	Parfois, la mobilisation individuelle du public par les entreprises et les entrepreneurs peut avoir des implications profondes, qui permettent de transformer les structures de marché et, dans certains cas, d'ouvrir des marchés entièrement nouveaux.
S'engager par des effets de démonstration - Développer la réglementation dans les nouveaux secteurs de marché.	Les effets de démonstration pourront également influencer les politiques lorsque les cadres réglementaires et les biens et les services publics sont inexistantes ou inadéquats. Ces effets dépendent des canaux qui permettent au gouvernement de prendre connaissance de l'expérience d'une entreprise, de tirer des enseignements de celle-ci, et ils dépendent de la communication, qu'elle soit directe ou en présence d'un tiers chargé de la médiation, telle qu'une agence de développement.
S'engager collectivement - Etablir un engagement public-privé.	Les entreprises devront chercher des occasions de tirer parti de leur influence aux côtés de celle de leurs collègues qui sont dans le même secteur, ceux avec lesquels ils partagent un intérêt commun sur des questions particulières et les autres, en travaillant par groupes géographiques.

(Source : PNUD, 2010)

Pour faire participer le gouvernement à un programme PAFA et au développement de sous-secteurs, il faut qu'il participe au programme du début à la fin. C'est alors seulement que la nécessité d'une ingérence publique deviendra claire et que l'impact pourra être visible.

Le cas de l'industrie laitière au Kenya, présenté dans l'encadré ci-dessous, montre que le plaidoyer peut en valoir la peine (Encadré 10).

Encadré 10: Le cas de la filière laitière au Kenya (Source: www.ppppc.org)

Après des décennies de contrôle de l'Etat, le secteur laitier kenyan a été libéralisé au début des années 1990. L'idée était de mettre fin au monopole de la Coopérative des Laiteries du Kenya en ce qui concerne la commercialisation du lait dans les zones urbaines et de permettre au secteur privé de s'engager. Cependant, le cadre juridique dont le pays avait hérité, qui avait été conçu pour un système de commercialisation contrôlée par l'Etat, n'a pas été adapté à la nouvelle réalité d'un système de commercialisation des produits laitiers axé sur le secteur privé.

La loi interdit le commerce des produits laitiers non transformés ou non pasteurisés, pour cause de risques sanitaires liés au lait cru. Mais en fait, 88 pourcent de tout le lait était vendu non transformé, par les commerçants informels. Seuls 14 pourcent étaient pasteurisés et commercialisés par les industriels laitiers.

Les consommateurs préfèrent le lait cru parce qu'il a plus de matière grasse, a meilleur goût et coûte 20 à 50 pourcent moins cher que le lait pasteurisé. 99 pourcent des consommateurs font bouillir le lait avant la consommation pour tuer les germes. Donc, pour la santé des consommateurs, il n'existe aucune différence entre le lait cru et le lait pasteurisé.

Les petits marchands de lait répondent efficacement à cette demande de lait cru pas cher. Parmi ces commerçants figurent des commerçants ambulants, des bars laitiers, des petits transformateurs et de petits magasins de détail ou des kiosques. Les commerçants ambulants transportent le lait à vélo, par les transports en commun et à pied. La majorité vend 50 à 120 litres par jour. Le lait est collecté sur une distance moyenne de 30 à -60 km. Mais l'interdiction sur le lait cru entrave gravement leur entreprise et les pousse vers le secteur informel. Lorsque les commerçants sont surpris en train de vendre du lait, les autorités les chassent.

Les recherches menées par l'Institut international de recherche sur le bétail (ILRI) a constaté que le secteur laitier soutient 365 000 emplois au Kenya, environ 12 pourcent de la main-d'œuvre agricole nationale. S'il est vendu par des commerçants de lait ambulants, 1000 litres de lait crée directement ou indirectement 20 emplois. La même quantité de lait vendue dans les bars laitiers crée 14 emplois, et celle des transformateurs formels, 12 emplois.

Donc, non seulement les petits commerçants mobiles fournissent un meilleur service aux consommateurs, en leur offrant du lait cru pas cher qui est adapté à leur goût, mais ils créent aussi plus d'emplois. Pour le Kenya, avec ses nombreux pauvres, les petits marchands de lait mobiles font beaucoup mieux que l'industrie laitière à grande échelle.

Avec cette preuve en main, l'ILRI a fait pression sur les autorités et a contacté les médias. La loi n'a pas encore été modifiée, mais l'attitude des autorités a changé. Ils reconnaissent maintenant l'utilité et la légitimité de petits marchands de lait. Les commerçants ne sont plus chassés dans la rue, mais sont doucement amenés à participer à une formation et à obtenir la documentation et les licences nécessaires. Au lieu de se contenter d'arrêter des délinquants, les fonctionnaires leur donnent à présent des conseils ainsi qu'un délai pour répondre aux exigences.

D'un service répression, la commission du lait du Kenya est devenue un organisme de réglementation et de conseil ouvert. Avant 1999, la commission n'était pas disposée à reconnaître les petits commerçants, donc ils agissaient illégalement. Même si les exigences n'ont pas changé, les commerçants trouvent maintenant qu'il est plus facile d'obtenir les licences. Avant, les commerçants considéraient les exigences administratives comme une forme de harcèlement. Depuis que les agents chargés de la réglementation sont devenus plus coopératifs, les commerçants ont commencé à comprendre les raisons de ces exigences et sont plus disposés à s'y conformer. La commission a aidé les commerçants à former des groupes de 20 à 60 membres. Selon la quantité de lait qu'ils traitent, certains de ces groupes se sont vus accorder une licence de bar à lait, et d'autres un permis de mini-laiterie. Chaque commerçant individuel est tenu aussi de payer pour obtenir un permis de transport de lait.

Les marchands de lait ont également mis en place des mesures de contrôle de qualité. Quelques-uns ont reçu une formation sur l'hygiène du lait et partagent volontiers leurs connaissances avec d'autres commerçants. Ceux qui obtiennent le lait directement auprès des agriculteurs donnent des conseils sur la production de lait propre. De plus, ils utilisent des lactomètres pour faire des tests de frelatage. Le plus la quantité de lait qu'un commerçant gère est élevée, ou plus les fournisseurs dans un groupement de producteurs sont nombreux, et plus la tendance pour des mesures de contrôles est stricte.

Pour plus d'informations: Institut international de recherche sur le bétail, processus et partenariat pour un projet de changement vers une politique en faveur des pauvres, www.ppppc.org.



Phase 6: Arrêt progressif
de l'appui au chaînes
d'approvisionnement et
viabilité du PAFA

Au moment où la chaîne d'approvisionnement devient durable, l'appui externe à la chaîne d'approvisionnement devra être graduellement retiré.

Dans cette section, nous réfléchissons finalement sur la question de savoir quand et comment le PAFA peut se retirer des projets de la chaîne d'approvisionnement et à quel moment un bureau pays peut sortir progressivement du PAFA.

Les activités comprennent:

- L'élaboration d'une stratégie de retrait progressif

Les étapes clé sont:

- La stratégie de retrait progressif au niveau de la chaîne d'approvisionnement
- La stratégie de retrait progressif au niveau du programme

Le retrait progressif fait référence au retrait progressif des ressources et du degré d'implication. Dans un programme PAFA, le retrait progressif a lieu à deux niveaux: au niveau du projet de la chaîne d'approvisionnement et au niveau du programme du PAFA.

Au moment où une chaîne d'approvisionnement devient durable, ce qui signifie que l'offre future des fournisseurs aux acheteurs est assurée, le soutien externe à cette chaîne d'approvisionnement spécifique devra être progressivement supprimé.

La figure ci-dessous montre les facteurs qui pourront contribuer à la viabilité des projets de la chaîne d'approvisionnement.

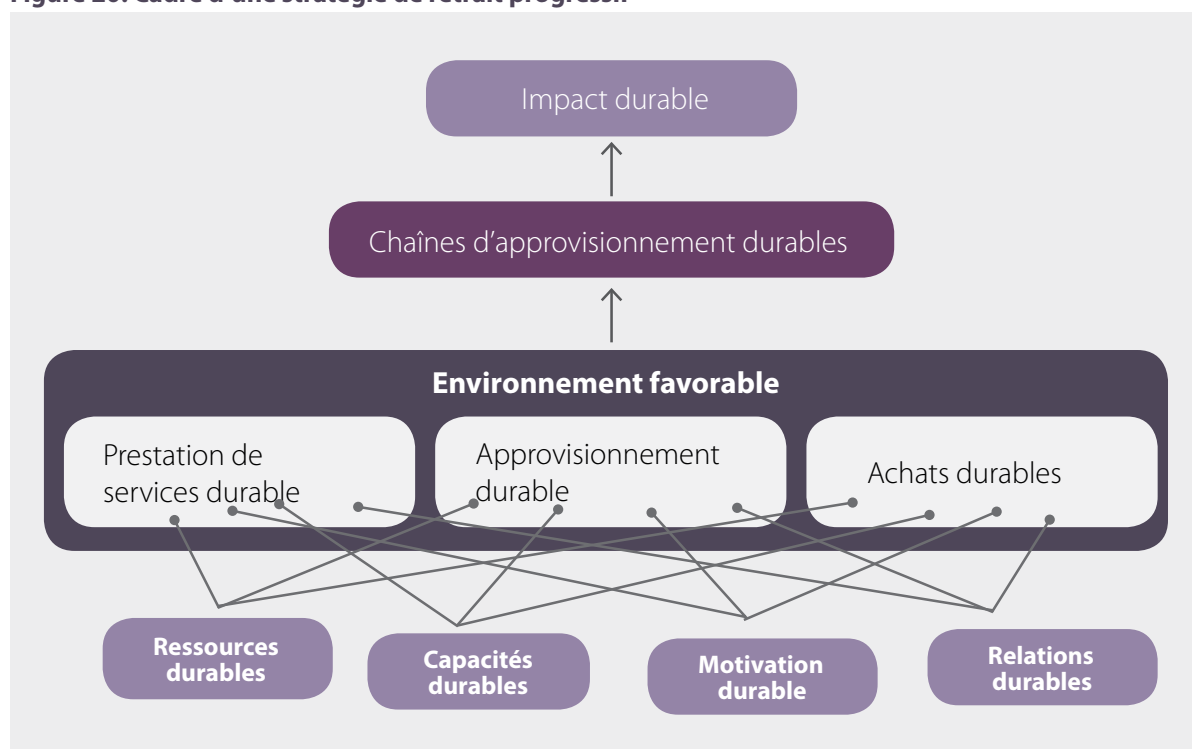
- Ressources durables : un modèle commercial autofinancé est en place : les chaînes d'approvisionnement ne dépendent plus de ressources financières extérieures (publiques).
- Capacités durables : les capacités des parties prenantes ont été suffisamment développées et sécurisées à différents niveaux: individuel, managérial, organisationnel et institutionnel. Dans les cas où des capacités supplémentaires sont nécessaires, les mécanismes (et les ressources) sont en place pour identifier les besoins et les prendre en compte.
- Motivation durable : elle a trait aux mesures incitatives prévues (profit, bénéfices, revenus, social) et à la confiance mutuelle entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et les parties prenantes concernées.
- Relations durables : les relations verticales et horizontales, au sein des groupes des parties prenantes (i.e. les coopératives d'agriculteurs) et entre les parties prenantes du PAFA. Les relations pourront être formalisées par des contrats à long

terme qui pourront être appliqués en cas de besoin.

Des ressources durables, des capacités durables, une motivation durable et des relations durables n'assureront un approvisionnement durable, des achats durables et des prestations de services durables, que si le contexte est favorable. Ensemble, ils forment l'épine dorsale du PAAFA.

Les BP du PNUD devront se retirer du PAAFA une fois qu'ils auront la certitude que les acteurs locaux (gouvernement, intermédiaires, négociants) disposent des capacités requises pour continuer le PAAFA et ceci indépendamment du soutien du bureau pays. Des facteurs analogues à ceux des projets de la chaîne d'approvisionnement déterminent la viabilité du PAAFA après le retrait progressif: ressources durables, capacités durables, motivation durable et relations durables.

Figure 20: Cadre d'une stratégie de retrait progressif



(Source: adaptée de Coates, 2011)

La «stratégie» est un plan explicite pour aider au retrait progressif. Il y a deux raisons principales pour décider de retirer progressivement son intervention:

- i. Les objectifs ont été atteints et la chaîne d'approvisionnement devrait être viable sans aide extérieure, ce qui signifie que les activités et les impacts qu'elle produit sont maintenus (ou élargis) une fois que les ressources externes ont été retirées.
- ii. Les objectifs ne sont pas atteints et il n'est pas prévu qu'un soutien externe supplémentaire contribue à leur réalisation.

Une stratégie de retrait progressif comprend les éléments suivants:

- Des critères spécifiques pour le retrait;
- Des indicateurs spécifiques et mesurables pour évaluer les progrès nécessaires pour

remplir les critères. En attribuant des chiffres aux indicateurs et en fixant des objectifs;

- Identification des mesures à réaliser pour atteindre les critères définis, et des parties responsables pour mettre en œuvre ces mesures;
- Un calendrier, en prenant en compte le fait que ce dernier, notamment dans les premières étapes, devra être flexible;
- Des mécanismes pour l'évaluation périodique des progrès réalisés sur les critères de retrait et pour la modification éventuelle du plan de retrait.

Le tableau ci-dessous donne un exemple. En d'autres termes, la stratégie de retrait progressif devra faire partie du plan de mise en œuvre du PAFA ainsi que du plan de S&E.

Tableau 21: Exemple d'une stratégie de retrait progressif

Critère de retrait spécifique	Indicateur	Action	Evaluation
L'entreprise pilote alloue aux fournisseurs des crédits de taxe sur les intrants	Nombre d'agriculteurs bénéficiant d'un crédit de taxe sur les intrants	Inclure les crédits de taxe sur les intrants dans les contrats entre les acheteurs et les coopératives agricoles	Registres d'achats d'intrants des coopératives
Les agriculteurs utilisent de nouvelles variétés et le système BPA	Nombre d'agriculteurs utilisant le système BPA	Formation continue sur le système BPA	Visites de terrain conjointes
Les acheteurs ont accès à des produits agricoles conformes aux normes de qualité convenues	Volume de produits conformes aux normes de qualité	Formation sur les mesures post-récolte à prendre et sur l'emballage	Contrôle de la qualité par les acheteurs
Des contrats d'approvisionnement sont établis entre les coopératives agricoles et les acheteurs	Nombre de contrats signés et respectés	Suivi conjoint des contrats	Réunions de suivi entre les acheteurs et les dirigeants des coopératives



Suivi & Evaluation et apprentissage

La responsabilité, la gestion opérationnelle, mais également la gestion stratégique et la création des connaissances sont les raisons les plus importantes pour le Suivi & Evaluation dans un PAFA.

Le suivi et l'évaluation (S&E) et l'apprentissage devront avoir lieu tout au long de la mise en œuvre du programme. Les objectifs consistent à informer les parties prenantes des progrès réalisés dans la mise en œuvre du PAFA et de ses projets respectifs de développement de chaînes d'approvisionnement, et également à informer les parties prenantes des réalisations du PAFA (résultats et impact) et de partager les leçons apprises afin que les meilleures pratiques puissent être reproduites.

Les activités de S&E et d'apprentissage comprennent:

- Le suivi, l'évaluation et les rapports sur les résultats des projets et du programme
- La mesure des impacts
- Le développement et la mise œuvre d'un programme d'apprentissage intersectoriel

Les étapes clé sont les rapports annuels sur le suivi et l'évaluation des projets et du programme, les rapports d'évaluation à mi-parcours et lors du retrait, le programme d'apprentissage établi et les produits d'apprentissage développés.

10.1 Suivi et évaluation (S&E)

Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les différentes parties prenantes exigent un système de S&E. Les plus courantes sont la reddition de comptes et la gestion opérationnelle. La reddition de comptes a pour objectif de justifier, souvent a posteriori, l'utilisation des ressources. Cependant, pour les PAFA, la gestion stratégique et la création du savoir sont des raisons tout aussi importantes. L'apprentissage par l'expérience, au profit de l'amélioration du PAFA lui-même, mais aussi au profit des initiatives futures, est au cœur du S&E.

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

1. Le développement du PAFA
2. Le développement des chaînes d'approvisionnement

Le premier reflète les progrès réalisés dans la mise en place d'un PAFA dans un pays. Il y est fait référence aux objectifs et aux étapes proposées pour les différentes phases de la mise en place et de la mise en œuvre d'un PAFA, tel que décrit dans le présent manuel de formation.

Le deuxième niveau porte sur les activités concrètes pour l'amélioration d'une chaîne d'approvisionnement spécifique. Les plans de développement de la chaîne d'approvisionnement devront inclure les indicateurs de progrès et d'impact.

Les relations de cause à effet prévues devront préciser les éléments clé suivants, clarifier la façon dont ils sont reliés entre eux et quels sont les facteurs qui pourraient influencer sur ces relations:

Activités: Les activités sont-elles mises en œuvre comme convenu?

- Résultats: De quelle prestation le PAFA est-il directement responsable (services concrets et projets, par exemple, le nombre de personnes formées ou les types de rapports d'études produits, les contrats signés)?
- Réalisations: Quels changements/effets étaient attendus des résultats? Cela peut inclure des changements concrets dans les chaînes d'approvisionnement: de nouvelles pratiques de production, des prestations de services aux producteurs, des volumes d'origine locale, etc. Cela dépend fortement du produit et des chaînes d'approvisionnement, mais des indicateurs génériques pourront être définis (voir tableau 22).
- Impact: les changements dans les conditions socioéconomiques auxquels le PAFA a cherché à apporter sa contribution.
- Hypothèses/risques: les facteurs extérieurs (par exemple les événements, conditions ou décisions) qui pourraient influencer sur les progrès ou le succès du PAFA.

Les impacts, résultats et réalisations prévus devront être évalués au moyen d'indicateurs et d'objectifs clairs définis lors de l'étape de planification du Cadre Logique. Un indicateur clair comprend les éléments suivants:

- Groupe cible précis auquel l'indicateur sera appliqué;
- Unité(s) de mesure spécifique(s) à utiliser pour l'indicateur;
- Calendrier précis suivant lequel il sera surveillé;
- Référence à une base de référence/repère pour la comparaison;
- Définir les qualités (si un adjectif est nécessaire voir ci-dessous);
- Emplacement spécifique dans lequel l'indicateur sera appliqué.

Gardez présents à l'esprit que les lignes directrices du suivi et de l'évaluation du PNUD devront être suivies lors de la mise en place et de la mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation d'un PAFA et des projets de la chaîne d'approvisionnement concernée.

10.2 Apprentissage

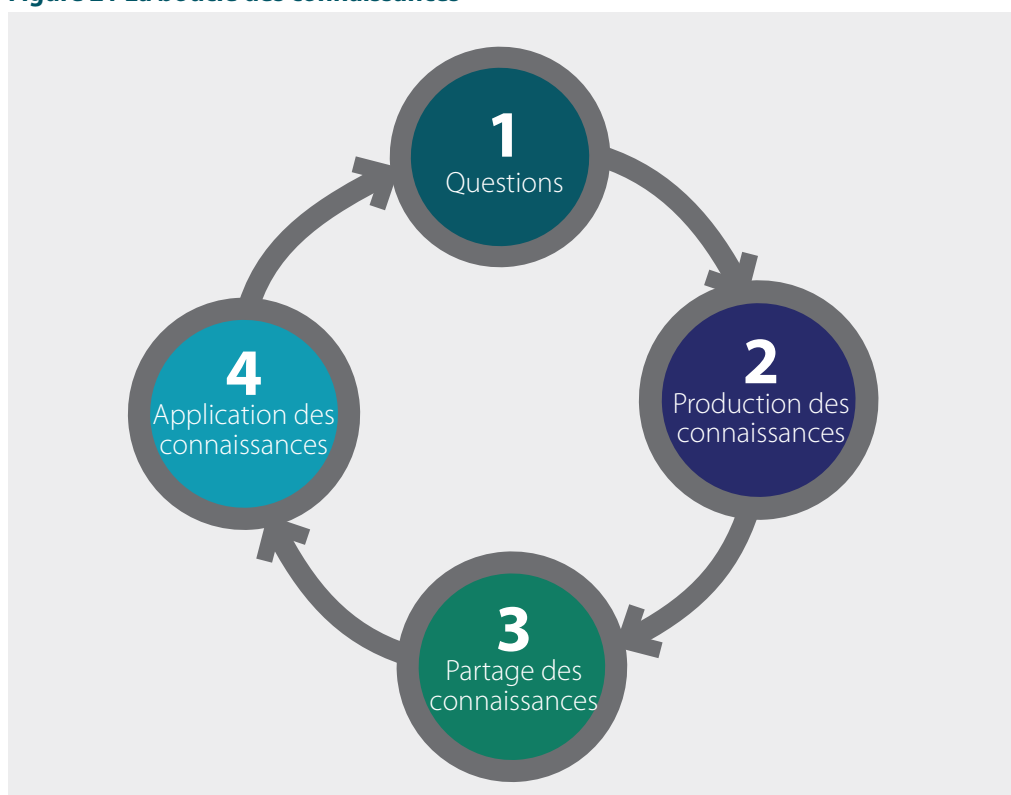
Le partage des connaissances au sein d'un programme sous-sectoriel tel que le PAFA est essentiel car il peut être appliqué pour déclencher la mise à l'échelle des leçons apprises et parvenir ainsi à un développement durable plus large. Il est important pour toutes les parties prenantes directement impliquées dans les chaînes d'approvisionnement (agriculteurs, PME fournisseurs, acheteurs et prestataires de services), de tirer des enseignements du PAFA, mais aussi pour celles qui y participent indirectement, à savoir le gouvernement national, le secteur bancaire dédié au financement agricole, les ONG, les bailleurs de fonds, etc., qui pourront ensuite reproduire les leçons apprises et accroître l'impact du programme.

Pour avoir un impact, il est important de commencer à produire des connaissances dès le début du programme. Un programme d'apprentissage devra donc être mis en place.

Quelques questions sont essentielles à un programme d'apprentissage (Fig. 21 La boucle des connaissances):

1. Quelles connaissances le programme devra-il générer et pour qui? (= Questions)
2. Comment le programme va-t-il générer les connaissances? (= Production des connaissances)
3. Comment seront-elles partagées? (= Partage des connaissances)
4. Comment seront-elles appliquées? (= Application des connaissances)

Figure 21 La boucle des connaissances



Source: KIT

Les questions relatives aux connaissances devront être définies de manière participative avec tous les acteurs concernés. Par exemple, l'apprentissage pourra porter sur les questions clés liées à la façon d'augmenter la productivité et sur la qualité des petits fournisseurs au sein des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires. Tous les intervenants devront s'engager dans un parcours d'apprentissage et participer activement au processus d'apprentissage.

Plusieurs outils d'apprentissage pourront être utilisés : réunions, rapports et publications, documentaires télévisés et apprentissage en ligne par le biais, par exemple, de plateformes électroniques à partir desquelles les parties prenantes

pourront télécharger, récupérer et partager l'information (i.e. documentation, leçons apprises). La plateforme pourra avoir une zone de libre accès ainsi qu'une zone d'accès restreint, à laquelle seuls les membres inscrits pourront accéder. Elle devra être reliée au système d'information du programme.

Le programme d'apprentissage pourra être géré par le partenaire de mise en œuvre, ou pourra être sous-traité à une organisation externe spécialisée dans la gestion des connaissances. Il est conseillé d'impliquer les centres locaux de formation et d'enseignement dans le programme, afin de créer des liens avec eux et de renforcer les capacités de la recherche locale.

Tableau 22: Suivi d'un PAFA

Phases du projet	Objectif	Activités	Etapes-clé	Moyens de vérification
1. Faisabilité	Chercher l'engagement et le potentiel pour mettre en place un programme PAFA national et commencer à obtenir la participation de partenaires potentiels au programme.	• Consultation avec les gouvernements • Pré-sélection des sous-secteurs potentiels • Etude de faisabilité dans un programme national sur les sous-secteurs présélectionnés	• Engagement des partenaires gouvernementaux au niveau national • Présélection des sous-secteurs potentiels conformes aux politiques gouvernementales et aux objectifs du PNUD • Rapport de faisabilité et feuille de route pour l'établissement d'un programme	• Accord écrit entre le PNUD et la contrepartie locale (gouvernementale) • Tableaux de classement sous-sectoriels remplis • Rapport de faisabilité et feuille de route

Phases du projet	Objectif	Activités	Etapes-clé	Moyens de vérification
2. Préparation du programme	S'assurer que tous les éléments nécessaires au démarrage du PAFA sont en place et que le programme est prêt à être lancé.	• Préparation d'un plan pour le programme et la stratégie • Sélection d'un partenaire pour la mise en œuvre • Développement des applications nécessaires au programme • Formation et sélection des consultants pour la chaîne d'approvisionnement • Amener les entreprises pilotes et les autres partenaires clés à s'engager	• Plan national du PAFA réalisé • Partenaire pour la mise en œuvre recruté • Système d'information adapté et outils de formation connexes réalisés • Liste de consultants formés • Auto-évaluation par les acheteurs • Engagement des acheteurs et des autres partenaires clés	• Accords avec la contrepartie gouvernementale sur la base du plan du PAFA • Accord / contrat avec le partenaire pour la mise en œuvre • Système d'information et outils de formation • Contrats avec les consultants pour la chaîne d'approvisionnement • Outil d'auto-évaluation de l'entreprise rempli. • Accords formalisés avec les entreprises pilotes
3. Diagnostic de la chaîne d'approvisionnement	• Evaluer la chaîne d'approvisionnement de chaque acheteur pour chaque produit cible et prendre en considération les contraintes le long de cette chaîne d'approvisionnement et ce qui a empêché les petits producteurs et les PME de réaliser des activités commerciales et d'approvisionner l'acheteur.	• Analyse des contraintes et des opportunités selon l'analyse de la chaîne de valeur, analyse des moyens de subsistance (y compris les conditions de l'environnement local), analyse de la répartition hommes/femmes • Signaler les contraintes et les opportunités au sein des chaînes d'acheteurs	• Aperçu complet des opportunités et des besoins pour améliorer les chaînes d'approvisionnement du PAFA • Tous les formulaires du système d'information sont remplis et acceptés (avec les indications sur les contraintes et les opportunités d'un PAFA)	• Tableau récapitulatif du diagnostic pour chaque chaîne d'approvisionnement

Phases du projet	Objectif	Activités	Etapes-clé	Moyens de vérification
4. Planification de la chaîne d'approvisionnement	Développer et s'accorder formellement sur un plan de développement de la chaîne d'approvisionnement	• Sélection des stratégies et des modèles d'affaires • Développer des plans de mise en œuvre en y incluant les interventions, les responsabilités, les investissements requis et les étapes-clés au moyen d'un atelier de validation réunissant des acheteurs, des fournisseurs sélectionnés et d'autres organisations soutien • Etablir et signer des accords de partenariat dans le but de mettre en place/d'améliorer les relations au sein de la chaîne d'approvisionnement	• Stratégie et modèle d'affaire clairs pour chaque chaîne d'approvisionnement concernée • Plans de développement de la chaîne d'approvisionnement validés et approuvés • Accords de partenariat signés entre les fournisseurs, les acheteurs et les autres organisations soutien (ONG, banques, etc.)	• Stratégie et modèle d'affaire pour chaque chaîne d'approvisionnement concernée • Plans de développement de la chaîne d'approvisionnement et budgets validés et approuvés (format du plan de travail du PAAFA) • Accords de partenariat signés entre les fournisseurs, les acheteurs et les autres organisations soutien (ONG, banques, etc.)

Phases du projet	Objectif	Activités	Etapes-clé	Moyens de vérification
5. Mise en œuvre	Mettre en œuvre avec succès toutes les interventions identifiées qui sont nécessaires pour améliorer l'offre au sein des différentes chaînes d'approvisionnement	Effectuer les interventions	Identifier les indicateurs pour chaque chaîne d'approvisionnement, qui devront comprendre : - L'offre améliorée au sein des chaînes d'approvisionnement sélectionnées. - Les contrats renouvelés (et optimisés). - Les marchés garantis, l'augmentation des revenus des petits producteurs pour le produit sélectionné, création d'emplois, etc.	A identifier
6. Retrait progressif	S'assurer des impacts du PAFA et au besoin, poursuivre les activités après la fin du programme	Développer une stratégie de retrait progressif, comprenant l'identification des critères et des indicateurs	Retrait du programme	S'assurer des impacts du PAF et au besoin, poursuivre les activités après la fin du programme
7. S&E et apprentissage	Informer les parties prenantes des progrès réalisés dans le développement et la mise en œuvre du programme PAFA Informer les parties prenantes des réalisations du programme PAFA (résultats et impacts) Apprentissage intersectoriel	- Suivi, évaluation et établissement de rapport sur les résultats des projets et du programme - Mesure de l'impact - Elaborer et mettre en œuvre le programme d'apprentissage	- Rapports annuels sur les progrès réalisés par le programme et les projets - Evaluations à mi-parcours et impacts - Produits de l'apprentissage développés et partagés	- Rapport de S&E - Produits d'apprentissage mis en place - Réunions d'apprentissage organisées

Table 23: Exemple d'une matrice d'évaluation des impacts d'un programme de développement de la chaîne d'approvisionnement

Objectif	Indicateur	Référence	Objectif	Moyens de vérification
Améliorer l'approvisionnement par les agriculteurs et les PME de produits agricoles africains en vue de la mise au point de normes de qualité de marché, en offrant des produits de qualité, dans les meilleurs délais, avec des temps de transports réduits et des coûts de stockage réduits, et proposer aux acheteurs une offre de produits agricoles de bonne qualité	Volume de produits locaux conformément aux normes de qualité prédéfinies Les délais de livraison de produits Distribution sûre et respectueuse des délais	A déterminer lors de la phase de diagnostic de la chaîne d'approvisionnement	A déterminer dans les contrats	Rapports du diagnostic de la chaîne d'approvisionnement, contrats, rapports
Apporter aux petits exploitants agricoles et aux PME qui fournissent des produits agricoles, un appui pour l'accès aux chaînes d'approvisionnement des acheteurs en Afrique et pour créer une activité économique supplémentaire, contribuant à l'augmentation des revenus et à la réduction de la pauvreté	Nombre de petits producteurs et des PME fournissant leurs produits aux acheteurs Hausse des volumes vendus par le biais de la chaîne d'approvisionnement nouvelle/améliorée Nombre d'emplois créés grâce aux nouvelles activités Hausse des revenus grâce à la vente de produits et de services	A déterminer lors de la phase de diagnostic de la chaîne d'approvisionnement	A déterminer dans les contrats et dans le document du PAFA	Rapports du diagnostic de la chaîne d'approvisionnement, contrats, rapports

Objectif	Indicateur	Référence	Objectif	Moyens de vérification
Contribuer au développement des économies nationales africaines (en attirant les investissements directs étrangers (IDE), en augmentant les recettes gouvernementales grâce aux impôts et aux taxes, à la création d'emplois, à l'amélioration de la balance commerciale, etc.) grâce au développement de produits agricoles qui remplissent les normes commerciales de qualité des acheteurs et qui puissent se substituer aux importations et accéder aux marchés à l'export.	Augmentation de la valeur des IDE, suite à la mise en place du PAFA Taxes supplémentaires sur le revenu de l'acheteur Taxes supplémentaires sur les salaires Augmentation de la valeur des exportations grâce au PAFA Baisse des importations qui ont été remplacées par des produits locaux, grâce au PAFA	A déterminer lors de la phase de diagnostic de la chaîne d'approvisionnement	A déterminer dans les contrats et dans le document du PAFA	Rapports du diagnostic de la chaîne d'approvisionnement, contrats, rapports, statistiques sur les importations et les exportations
Contribuer aux objectifs de développement durable, notamment à la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté, par la création d'emplois et de revenus.	Nombre d'emplois créés grâce aux nouvelles activités Hausse des revenus des agriculteurs et des PME Accès aux produits alimentaires locaux amélioré Qualité des produits alimentaires améliorée (valeurs nutritionnelles)	A déterminer lors de la phase de diagnostic de la chaîne d'approvisionnement	A déterminer dans les contrats et dans le document du PAFA	Rapports du diagnostic de la chaîne d'approvisionnement, contrats, rapports

Références

- ACDI-VOCA, Organizational Capacity Assessment Tool Developed.
- PNUD AFIM, 2012, the roles and opportunities for the private sector in Africa's agro-food.
- Industry, PNUD African Facility for Inclusive Markets.
- African Development Bank, 2012, Policy brief on agricultural finance in Africa, Making Finance Work for Africa, African development Bank.
- Berdegue, J.A., E. Biénabe, and L. Peppelenbos. 2008. Keys to inclusion of small-scale producers in dynamic markets: Innovative practice in connecting small-scale producers with dynamic markets. Regoverning Markets Innovative Practice Series. London: International Institute for Environment and Development.
- Binswanger-Mkhize, Hans P. and Alex F. McCalla, 2009, « The changing context and prospects for agricultural and rural development in Africa », document de travail issu de l'évaluation conjointe des politiques et des opérations de la BAFD et du FIDA dans le domaine du développement agricole et rural en Afrique.
- Boomsma M.J., 2008, Sustainable procurement from developing countries, Practices and challenges for businesses and support agencies, KIT publishers, Amsterdam, Pays-Bas.
- Boomsma M. and E. Mangnus (2012), Unravelling Local Sourcing in Africa, Positioning paper on opportunities for doing sustainable business, KIT.
- Bosc Pierre-Marie, Didier Eychenne, Karim Hussein, Bruno Losch, Marie-Rose Mercoiret, Pierre Rondot, Sadie Macintosh-Walker, October 2001, Reaching the rural poor, The Role of Rural Producers Organisations (RPOs) in the World Bank Rural Development Strategy, Background study. World Bank, Washington DC.
- CAI, Leah Gatt, SMEs in Africa: Growth despite constraints, 17 September 2012, Disponible sur :http://www.consultancyafrica.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1120:smes-in-africa-growth-despite-constraints&catid=82:african-industry-a-business&Itemid=266
- CIA, The World Fact Book, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, consulté pour la dernière fois le 14 novembre 2012.
- Coates, Jennifer and Beatrice Rogers, 2011, Exit Strategies Study: Concepts and Methods, Tufts University.
- Diao, X and Hazell, P, (2004) Exploring Market Opportunities for African Smallholders. 2020 Africa Conference Brief, IFPRI
- DFID (1999) Sustainable livelihoods guidance sheets. Disponible sur : <http://www.enonline.net/pool/files/ife/dfid-sustainable-livelihoods-guidance-sheet-section1.pdf>

- Evans School Policy Analysis and Research Group, Julie Wroblewski and Hendrik Wolff, Risks to Agribusiness Investment in Sub-Saharan Africa, 2010.
- FAO (2009a) The Special Challenge for Sub-Saharan Africa. Rome: FAO. Disponible sur: http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/HLEF2050_Africa.pdf
- FAO/ONU DI (2010) 3ADI : African agribusiness and agro-industries development initiative: a programme framework. Disponible sur: <http://www.fao.org/docrep/012/i1587e/i1587e00.pdf>
- FAO 2011a, Food, Agriculture and Cities, FAO Food for the Cities multi-disciplinary initiative position paper. UN Food and Agriculture Organization, Rome.
- FAO, 2011b, The State Of Food And Agriculture, Women In Agriculture, Closing the gender gap for development, UN Food and Agriculture Organization, Rome.
- Fischer, R.A., D. Byerlee, and G.O. Edmeades. 2009. Can technology deliver on the yield challenge to 2050? Paper presented at the FAO Expert Meeting: How to Feed the World in 2050, 24-26 juin, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.
- GTZ, A. Springer-Heinze, Value chain links Manual. The methodology of value chain promotion, 2007. Disponible sur : http://www2.gtz.de/wbf/4tDx9kw63gma/ValueLinks_Manual.pdf
- Hilhorst, T., G. Baltissen and E. Lodenstein (2008) What can rural local governments contribute to private sector development? KIT Working. Papers Series G2. Amsterdam: KIT http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1444
- IFAD 2010, 'Youth in Agriculture, Special session of the 2012 Farmers' Forum', travaux de la Conference.
- IFAD, 2011 , Rural poverty report, IFAD, <http://www.ifad.org/rpr2011/report/e/rpr2011.pdf>
- IFC (2010), 'Why support SMEs', document préparé par le "Sustainable Business Advisory Department", pour contribution à la Semaine Internationale de l'Entrepreneuriat 2010, http://www.bidnetwork.org/sites/default/files/why_support_smes_ifc.pdf

- IFC (2011), A guide to getting started in local procurement- For companies seeking the benefits of linkages with local SMEs for ending hunger and poverty.
- IFC (2012), Interpretation Note on Small and Medium Enterprises and Environmental and Social Risk Management, http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/2804a29ffe9ae04af8969adcc27/InterpretationNote_SME_2012.PAF?MOD=AJPERES
- KIT, Agri-ProFocus and IIRR. 2012. Challenging chains to change: Gender equity in agricultural value chain development. KIT Publishers, Royal Tropical Institute, Amsterdam.
- KIT, APF, SNV and NL Agency, dépliant 'Sustainable Local Sourcing in Africa', 2012
- KIT, Boomsma M. (2011), 'CFC spice development Madagascar proposal', Amsterdam, the Netherlands.
- KIT, Faida Mai and IIRR. 2008, Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets. Royal Tropical Institute, Amsterdam; Faida Market Link, Arusha; and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi.
- KIT and IIR, 2008, Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa. Royal Tropical Institute in Amsterdam and International Institute of Rural Reconstruction in Nairobi.
- KIT and IIRR, 2010, Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs. Royal Tropical Institute, Amsterdam; and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi.
- KIT, 'Value chain training', 2008.
- Livingston, Geoffrey, Steven Schonberger and Sara Delaney (2011), Sub-Saharan Africa: The state of smallholders in agriculture, document présenté lors de la Conference du FIDA : "New Directions for Smallholder Agriculture", 24 et 25 janvier 2011.
- M4P, Working group (2008), 'Making value chain work better for the poor. A toolbox for practitioners of value chain analysis', page 49.
- Neuchatel Group, 1999, Common Framework on Agricultural Extension.
- Nicholas Ozor, et al. (2012) A Framework for Agricultural Adaptation to Climate Change in Southern Nigeria. International Journal of Agriculture Sciences, ISSN: 0975-3710 & E-ISSN: 0975-9107, Volume 4, Issue 5, pp-243-252.

- Stockbridge, M., A. Dorward, J. Kydd, J. Morrison and N. Poole, 2003, Farmer Organisations for Market Access: an International Review, document de travail.
- Smale, M., and T.S. Jayne. 2009. Breeding an “amazing” crop: Improved maize in Kenya, Malawi, Zambia, and Zimbabwe. In Millions fed: Proven successes in agricultural development, eds. D.J. Spielman and R. Pandya-Lorch. Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute.
- SUSTAINET EA 2010. Technical Manual for farmers and Field Extension Service Providers: Farmer Field School Approach. Sustainable Agriculture Information Initiative, Nairobi.
- Thompson, John, A. Teshome, D. Hughes. E. Chrirwa and J. Omiti, 2009, The Seven Habits of Highly Effective Farmers’ Organisations, the Future Agricultures Consortium.
- PNUD (2011), Protecting biodiversity in production landscapes: A guide to work with agribusiness supply chains towards conserving biodiversity, Cape Town, South Africa.
- PNUD (2010), Guide to Partnership Building, New York, USA.
- PNUD (2010a), Assessing Markets, New York, USA.
- PNUD (2010b), Brokering Inclusive Business Models, New York, USA.
- PNUD (2010 c) Inclusive financing.
- ONUDI, by G. Ceglie and M. Dini (1999), SME cluster and network development in developing countries: the experience of ONUDI, Vienna.
- ONUDI (2005), Methodology Development of SME Supplier Networks, Version abrégée.
- ONUDI (2009), Agro-value chain analysis and development. The Onudi approach, a staff working paper.
- Wennink, Bertus And Willem Heemskerk (Eds.), 2006, Farmers’ Organizations And Agricultural Innovation, Case Studies From Benin, Rwanda And Tanzania, Bulletin 374, Royal Tropical Institute (KIT) Development Policy and Practice, Amsterdam.
- World bank (2008). World development report 2008: Agriculture for development. Washington, D.C.: World Bank, http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2008/Resources/WDR_00_book.pdf
- UNECA, 2009, Economic Report on Africa 2009, Developing African Agriculture Through Regional Value Chains, United Nations Economic Commission for Africa, 2011, Addis Ababa, Ethiopia.

Consultations

Projet pilote en Angola

PNUD Angola	Samuel Harbor
	Olaf Juergensen
	Flora Neves
	Roque Concalves
Novagro, Lda (Fournisseur d'intrants agricoles)	Samuel Paulino
SIRIUS, Lda (Fournisseur d'intrants agricoles)	Denis Dravet
Ministère de l'agriculture	Domingos Pedro Gabriel
AGROWAY Lda – (Fournisseur d'intrants) PDG	Mr Mário Castelbranco
CESACOOA Président de la coopérative de café	Mr Cesar Lisboa
INCA - Institut national du café, Directeur	João Ferreira Da Costa
INCA, Directeur administratif adjoint	Jose Cassulo Mahinga
IDPAA Institut de la pêche artisanale	Nkosi Luyeye
IDPAA	4 membres du personnel
GESTERRA EP, Entreprise parapublique	Eduardo Barros
Kixi Crédito- Institution de microfinance	Joaquim Catinda
Banque Africaine de Développement, Economiste Senior	Felisberto Mateus
Banque Africaine de Développement, Principal économiste pays	Joel Daniel Muzima

Projet pilote au Kenya

Africa Harvest	Doreen Marangu
	Michael Njuguna
	Florence Wambugu
BIDCO	Mr. Venugopal
East Africa Breweries Ltd.	Paul Muthangya
East Africa Dairy Development Project	Moses Nyabila
	Alice Makochieng
East Africa Development Bank	David Odongo
EUCORD	Paul Muthangya (coordinateur pour le groupe "East African Breweries")
Equity Bank	Esther Muriiri
KENFAP	John Mutunga (PDG)
NESTLE	Ian Donald (PDG régional)
Ministere de l'agriculture	Johnson Irungu Waithaka (directeur de la gestion des cultures)
SNV	Anton Jansen (Conseiller en agrobusiness)
PNUD	Carolyn Averbeck
	Lynette Luvai
	Boniface Kitili
ONUDI	Andrew Edewa

Projet pilote au Nigéria

PNUD	Ade Mamonyane Lekoetje (Directeur pays)
	Victor Oboh (Economiste pays)
	Moji
Consultant ATA	Olusegun Steve Ogidan
BAfD	Ntagwabira Evans (Ingénieur senior infrastructure rurale)
	Dr. Abodunrin Charles Omoluabi (Economiste)
Professeur (Banque de l'Industrie)	Dr. Chukwumah Ezedinma
ATA infrastructure/investissements	Dr. Niyi Odunlanmi (Conseiller technique principal)
	Dr. Tony B. Bello (Conseiller principal)
ATA Consultant sur les tomates et l'horticulture	Okwudili Ene John (horticulteur)
ATA Consultant sur le sorgho	Dr. Omo Ohiophekai (Transformation, Produits et Nutrition)
ATA Consultant sur les produits laitiers	
ATA Consultant en aquaculture	Aderemi O. Abioye (Directeur adjoint du secteur de la pêche)
IFDC / 2Scale	Raphael Vogelsperger (Coordinateur régional agrobusiness)
	Zailani Mohammed (Responsable du partenariat public-privé dans le secteur laitier)
	Thompson Ogunsanmi (Conseiller national)
Fabricant de produits laitiers	Dr. M.A. Gana (Directeur général)
ONUDI (tomate)	Dr. Chuma Ezedinma (chargé de programme national agrobusiness et agro-industrie)
ECOWAS	Professor Nelson
FIDA	Benjamin Odoemena (Chef de projet pays)
Nirsal / Banque centrale du Nigéria	Sa'ad Hamidu (Directeur)
	Aliyu A. Hameed
	Maryam Waisu Yaro (Relations publiques)
	Musa Buba (Accès aux marchés)
Betram Nigeria Limited (semences)	J.R. Bondioli (MD)

Projet pilot Afrique du Sud

Chambre de commerce agricole (Afrique du Sud)	John Purchase
PNUD AFIM	Tomas Sales (Directeur)
	Pascale Bonzom
	Juergen Nagler
	Tiina Turunen
	Murray Schmidt
Nestlé Afrique du Sud	
PNUD Afrique du Sud	Letsholo Mojanaga
	Rogelio S.

Autres organisations/pays

PNUD Colombie	Xavier Hernandez Ferre
PNUD Salvador	Claudia Morales Godofredo Pacheco Carlos Gonzalez
PNUD Haïti	Alejandro Pacheco
PNUD Mexique	Ricardo Garcia Rivera
ONUDI Vienne	Gerardo Pataconi Valentina Varbanova
PNUD Ethiopie	Omer Bomba Mohammed
Consultant indépendant, Ghana	Dan Acquaye

Annexes

Annexe 1. Outil d'auto-évaluation d'une entreprise (Source : SFI, 2011)

L'outil suivant a été conçu comme une auto-évaluation de l'appui d'une entreprise à des activités d'achat au niveau local. L'outil vous permet d'évaluer les niveaux actuels de l'engagement des entreprises vis-à-vis de l'approvisionnement local (AL), en partant de l'existence d'une politique et d'une stratégie d'approvisionnement local à l'existence de systèmes de promotion et d'intégration de l'approvisionnement local. Il a pour but d'analyser la situation au moment de l'auto-évaluation. Dans l'absolu, votre entreprise procédera chaque année à l'auto-évaluation afin de voir si des améliorations sont intervenues et si des changements ont été mis en œuvre.

Les domaines thématiques vous aideront à déterminer si votre entreprise se trouve au stade du démarrage, de l'émergence, de l'élaboration ou utilise des méthodes de pointe en matière d'approvisionnement local. Les résultats sont affichés sous forme de graphique araignée/ de carte radar pour identifier les points forts et les carences. Si l'entreprise souhaite renforcer ses activités, l'outil propose des solutions possibles pour s'attaquer aux domaines déficients.

L'outil se fonde sur l'expérience collective de la SFI, ainsi que sur celle d'autres experts dans le do-

maine. Il peut être téléchargé sous la forme d'un fichier Excel à l'adresse: <http://commdev.org/content/document/detail/2626/>. L'outil décompose le processus d'approvisionnement local en trois phases:

Phase I: Fondements du programme

Objectif: jeter les bases d'un programme d'aide aux fournisseurs locaux par la mise en place de pièces maîtresses destinées à assurer le succès du programme.

- Engagement de l'entreprise: direction, personnel et ressources
- Planification: politique, cartographie des possibilités et des PME, stratégie

Phase II: Systèmes de l'entreprise: approvisionnement local auprès de l'entreprise

Objectif: intégrer l'approvisionnement local dans l'entreprise grâce à la mise au point de systèmes et de procédures de l'entreprise.

- Gestion des opportunités: identification et structuration des possibilités
- Gestion des contrats: appel d'offres, communication et contrats des PME

I. Fondements du programme

Consolider l'engagement et les plans de l'entreprise

II. Systèmes de l'entreprise

Développer les possibilités locales, passer des contrats avec et gérer les fournisseurs

III. Appui aux PME

Soutenir et encourager les PME locales

Phase III: Appui aux PME locales

Objectif: mobiliser la communauté d'affaires locale en fournissant un accès à l'information et un appui au développement.

- Participation des PME: base de données, communication avec et évaluation des PME locales
- Développement des PME: parrainage, formation et accès des PME locales au financement

Outil du processus



Entretiens

Entretiens préliminaires	Entretiens supplémentaires (si possible)
• Chaîne d'approvisionnement / responsable des achats • Directeurs de la chaîne d'approvisionnement • Acheteurs	• PME locales • Départements d'utilisateurs finaux • Départements RSE • Partenaires de développement des PME

Notation

Phase de démarrage: peu ou pas d'activité

1. Aucune activité
2. Peu d'activité

Les résultats obtenus sont médiocres. La sensibilisation existe peut-être, mais il n'y a ni mise en œuvre, ni coordination structurée. Les fondamentaux sont traités et les contrôles sont en place, mais ne sont pas bien mis en œuvre.

Phase d'émergence: quelques activités, généralement réactives et pas systématiques

3. Quelques activités, en réponse aux crises
4. Quelques activités, mais irrégulières

Phase de l'élaboration : travail entrepris avec une qualité acceptable et de manière régulière

5. Mise en œuvre décente à un rythme régulier
6. Bonne mise en œuvre, informations utilisées pour améliorer le programme

Bons résultats. Activités bien exécutées, contrôles en place, mais coordination incomplète. Systématisation incomplète des activités.

Phase de l'utilisation de méthodes de pointe 100 pourcent systématique et de grande qualité

7. Excellente mise en œuvre avec des systèmes qui fonctionnent bien
8. Résultats exceptionnels avec une amélioration constante menant à des résultats exceptionnels

Résultats excellents. Activités exécutées à un niveau élevé et entièrement coordonnées.

Outil d'auto-évaluation d'une entreprise suite

II. Systèmes d'entreprise

3. Gestion des possibilités: les possibilités de passation de marché au niveau local sont systématiquement identifiées et exploitées

Segmentation de la demande: toutes les possibilités à différentes phases du projet de l'entreprise (construction, production, etc.) sont segmentées en catégories, dont certaines conviennent pour l'approvisionnement local

Question	Notation		
- Les possibilités sont-elles systématiquement segmentées pour les différentes phases du projet? Si oui, est-ce que le processus: ► Fait la segmentation en fonction de toutes les phases du projet (travaux préliminaires, construction, opérations, etc. ?) ► Évalue à quel point cette possibilité est capitale et combien elle est difficile à mettre en œuvre? ► Crée des possibilités à chaque phase de la mise au point pour recourir à l'approvisionnement local?	Démarrage		Aucune tentative n'est faite pour segmenter la demande en dehors des services « qui ne demandent pas de qualification élevée » et des biens « à faible valeur ajoutée ».
	1	2	
	Émergence		Une certaine segmentation est faite pour les activités à court terme, cependant, les utilisateurs finaux n'y participent pas et le processus est ponctuel.
	3	4	
	Élaboration		Les possibilités sont bien segmentées et les utilisateurs finaux ainsi que les principaux sous-traitants participent au processus
	5	6	
Comment les utilisateurs finaux et les principaux sous-traitants participent-ils au processus?	Méthodes de pointe		Un processus systématique est en place pour les possibilités de segmentation et toutes les parties prenantes créent systématiquement de nouvelles possibilités à toutes les phases du projet.
	7	8	

Outil d'auto-évaluation d'une entreprise suite

Création de nouvelles possibilités: de nouvelles possibilités pour l'approvisionnement local sont systématiquement créées au moyen de la sous-traitance, du dégroupage et / ou de la définition d'objectifs pour les grandes entreprises afin qu'elles fassent appel aux services de sous-traitants locaux.

Questions	Notation		
• Comment de nouvelles possibilités sont-elles créées en dehors de celles identifiées par la segmentation?	Démarrage 1	2	L'Organisation se concentre uniquement sur les possibilités existantes et n'en créent pas de nouvelles.
• Comment les nouvelles possibilités de sous-traitance sont-elles identifiées?	Émergence 3	4	Certaines créations de nouvelles opportunités, mais ces créations sont ponctuelles et les utilisateurs finaux n'y participent pas en général.
• Dans quels cas les contrats ou les contrats de sous-traitance sont-ils dégroupés?	Élaboration 5	6	De nouvelles possibilités d'approvisionnement au niveau local sont créées par le biais du dégroupage, de la sous-traitance et / ou du travail avec des entrepreneurs locaux.
• Quels sont les types d'objectifs fixés pour les grandes entreprises afin qu'elles utilisent les services de sous-traitants et/ou de travailleurs locaux?			
• Comment les utilisateurs finaux et les principaux sous-traitants participent-ils au processus d'identification?	Méthodes de pointe 7	8	De nouvelles possibilités d'approvisionnement au niveau local sont systématiquement recherchées et créées par le biais du dégroupage des contrats, de contrats de sous-traitance, de l'externalisation des fonctions de l'entreprise et de la détermination d'objectifs.
• Ces possibilités sont-elles systématiquement étudiées en vue d'en déterminer la viabilité? Quel est le processus concerné?			

Gestion des risques: les risques d'approvisionnement au niveau local sont systématiquement évalués et atténués

Questions	Notation		
Quels types de risques liés à l'approvisionnement local ont été identifiés (par ex., les contraintes liées aux capacités ou aux compétences des entrepreneurs locaux)?	Démarrage	1 2	Mauvaise compréhension des risques liés à l'approvisionnement au niveau local, ou approvisionnement local considéré comme trop risqué.
	Émergence	3 4	Certaines tentatives pour identifier et atténuer les risques associés à l'approvisionnement local; généralement en réaction aux problèmes à mesure qu'ils surviennent.
Comment ces risques sont-ils systématiquement identifiés en même temps que les possibilités?	Élaboration	5 6	Bonne compréhension des risques liés à l'approvisionnement local. La plupart des enseignements tirés sont partagés et des systèmes mis en place pour soutenir les entreprises locales.
Comment ces risques sont-ils atténués au niveau de la structuration et de la gestion des contrats (par ex. par le recours à des conseillers ou par des accords avec des sociétés internationales pour aider les fournisseurs locaux)?	Méthodes de pointe	7 8	Évaluation systématique des risques réalisée en même temps que la segmentation de la demande ; enseignements systématiquement tirés et utilisés pour atténuer les risques.

Outil d'auto-évaluation d'une entreprise suite

II. Systèmes d'entreprise

4. Gestion des Contrats: Appels d'offres et contrats gérés de manière équitable et transparente

Appels d'offres : l'entreprise dispose d'un processus d'appels d'offres transparent et équitable qui prend en compte les soumissionnaires locaux

Questions	Notation		
Quel est le processus utilisé pour lancer les appels d'offre, recevoir et se prononcer sur les soumissionnaires locaux?	Démarrage		Le processus d'appel d'offres n'est pas transparent et ne prend pas en compte les soumissionnaires locaux.
	1	2	
Les documents d'appel d'offres sont-ils traduits dans les langues locales?	Émergence		Des efforts au niveau de la transparence et pour la prise en compte des soumissionnaires locaux, mais ces efforts ne sont généralement pas coordonnés.
	3	4	
Quelles sont les mesures prises pour prévenir toute collusion?	Élaboration		Processus d'appel d'offres conçu pour promouvoir la transparence et pour prendre en compte les besoins de la plupart des entreprises locales.
	5	6	
Quelles sont les mesures prises pour prévenir la corruption? (par ex grâce à un système électronique d'appel d'offres)?	Méthodes de pointe		Processus d'appel d'offres transparent et aborde systématiquement les problèmes des entreprises locales d'une manière volontariste, augmentant ainsi leur part du marché.
	7	8	
Qui compose le comité décisionnel? Est-ce qu'il comprend des représentants des services des utilisateurs finaux?			

Communication des PME: l'entreprise a un système ouvert et transparent pour communiquer avec les PME locales sous contrat ou qui pourraient l'être.

Questions	Notation	
Comment les informations sont-elles transmises aux soumissionnaires malheureux? Sont-ils informés directement?	Démarrage 1 2	Aucun moyen efficace de communication en place. Difficulté pour les PME locales de contacter des groupes d'approvisionnement et d'utilisateurs finaux.
Quels sont les systèmes utilisés pour permettre aux PME locales sous contrat ou potentielles de prendre contact avec le service des achats de l'entreprise?	Émergence 3 4	Des efforts pour rationaliser la communication avec les entreprises locales plus efficaces. Retour d'informations aux soumissionnaires malheureux irrégulier.
Quel est le système retenu pour permettre aux entrepreneurs locaux de prendre contact avec les services de l'entreprise qui s'occupent des utilisateurs finaux?	Élaboration 5 6	Bonne communication entre l'entreprise et les PME locales. La plupart du temps, le retour d'informations est bien assuré.
Comment la communication est-elle gérée (par écrit, courriel, téléphone, interaction directe)? Qu'est-ce qui garantit que cela se fera efficacement et à temps?	Méthodes de pointe 7 8	Communication systématique dans les deux sens existe entre l'entreprise et les PME locales et le retour d'informations fourni systématiquement aux soumissionnaires malheureux.

Gestion des résultats obtenus: Mécanismes en place pour le suivi et pour l'amélioration des services aux entreprises locales.

Questions	Notation		
• Comment les paramètres de gestion des résultats ou les principaux indicateurs de résultats sont-ils établis pour chaque contrat?	Démarrage 1	2	Paramètres de gestion des résultats pas clairement définis. Systèmes de gestion de la performance pas en place.
• Comment ces paramètres sont-ils convenus et écrits dans les documents relatifs aux contrats?	Émergence 3	4	Certains des paramètres de gestion des résultats sont définis. Manque de coordination entre le bénéficiaire du contrat, l'approvisionnement et les PME locales. Évaluations des résultats effectuées uniquement après des incidents.
• Comment les résultats sont-ils évalués et communiqués entre les services de l'approvisionnement, les utilisateurs finaux, les PME et ceux qui fournissent un appui aux PME?	Élaboration 5	6	Paramètres de gestion des résultats bien définis et de manière coordonnée. Paramètres communiqués à la plupart des entrepreneurs locaux; évaluations des résultats généralement effectuées.
• Quelles sont les mesures incitatives adoptées pour encourager les entrepreneurs locaux à atteindre et dépasser les objectifs fixés?	Méthodes de pointe 7	8	Paramètres de gestion des résultats bien définis assortis d'indicateurs clés de résultats clairs et bien coordonnés. Appui et mesures incitatives aux entrepreneurs locaux en vue d'assurer la poursuite de l'amélioration.

Outil d'auto-évaluation d'une entreprise suite

III. Appui aux PME

5. Participation des PME: les PME sont bien conscientes des possibilités d'affaires et des normes requises, et elles sont évaluées pour déterminer leur niveau

Base de données des entrepreneurs: les PME locales potentielles sont gérées à partir d'une base de données des PME locales

Questions	Notation		
• L'entreprise a-t-elle une base de données des PME locales qui peuvent être des fournisseurs potentiels?	Démarrage 1	2	Base de données inexiste ou non utilisée.
• Si c'est le cas, est-ce que la base de données contient:	Émergence 3	4	Certains dossiers des PME locales conservés, mais informations incomplètes et pas régulièrement utilisées.
▶ des informations de base sur l'entreprise (coordonnées historique, statut juridique)?	Élaboration 5	6	Une base de données sur les PME locales est référencée et maintenue, même si elle ne contient pas certaines informations.
▶ des informations sur la performance des PME (chiffre d'affaires, valeur des contrats, etc.)?	Méthodes de pointe 7	8	Une base de données complète de toutes les PME locales est maintenue, régulièrement actualisée et utilisée comme un outil intégré pour communiquer et assurer suivi du progrès réalisés par les PME.
▶ des informations sur la formation et le financement?			
• Comment l'entreprise gère-t-elle, actualise-t-elle et utilise-t-elle ces informations?			

Communication des possibilités: les PME locales sont régulièrement informées des possibilités offertes et des normes requises

Questions	Notation	
- Quels sont les canaux utilisés pour communiquer les possibilités à la communauté des entrepreneurs locaux (par ex., des ateliers publics, des publicités, des panneaux d'affichage, des associations professionnelles)? - Quelle est la fréquence d'utilisation de ces canaux de communication? - Quels sont les efforts déployés pour atteindre les PME appartenant à des femmes et les groupes raciaux / ethniques sous-représentés, ainsi que les PME des zones rurales? - Ces possibilités sont-elles publiées à l'avance (6-12 mois) pour permettre de se préparer? - Comment les fournisseurs locaux sont-ils informés et formés selon les normes de l'entreprise?	Démarrage 1 2	Pas ou peu d'informations sur les possibilités ou sur les normes communiquées à la communauté des entrepreneurs locaux.
	Émergence 3 4	Certaines opportunités sont communiquées à la communauté locale, mais pas de manière cohérente ou complète. Les normes ne sont généralement pas bien comprises.
	Élaboration 5 6	La plupart des possibilités sont régulièrement communiquées et les normes sont notifiées.
	Méthode de pointe 7 8	Toutes les possibilités sont systématiquement et régulièrement communiquées à la communauté locale, 6 à 12 mois avant le lancement des appels d'offres. Des efforts sont faits pour communiquer avec un large éventail de PME. Les normes sont bien établies et bien comprises pour chaque type de contrat.

Évaluation des PME : les PME sont pré-qualifiées et régulièrement évaluées afin d'encourager une amélioration constante

Questions	Notation	
• Quel est le processus pour évaluer / pré-qualifier les PME pouvant être des fournisseurs potentiels ?	Démarrage 1 2	Aucune évaluation officielle des entrepreneurs locaux. Aucun processus de pré-qualification en place.
• Quelles sont les mesures prises pour rendre les critères d'évaluation transparents et pour les relier aux meilleures pratiques internationales?	Émergence 3 4	Quelques processus de pré-qualification en place pour des adjudicataires potentiels. Les entrepreneurs actifs sont rarement réévalués une fois le contrat alloué.
• Quel est le processus pour évaluer les fournisseurs locaux pendant et après la période de passation des marchés?	Élaboration 5 6	Un processus d'évaluation bien défini est utilisé pour la plupart des pré-qualifications pour les appels d'offres. Le processus est coordonné entre l'entreprise et ses principaux sous-traitants et est utilisé pour une amélioration constante.
• Quelles sont les preuves que ces évaluations entraînent une amélioration des résultats obtenus par les PME?	Méthodes de pointe 7 8	Un processus d'évaluation bien défini est systématiquement utilisé pour la pré-qualification, pendant et après la durée du contrat. Le processus est transparent et uniforme entre toutes les parties prenantes.

Outil d'auto-évaluation d'une entreprise suite

III. Appui aux PME

6. Établissement de contrats : les PME locales sont systématiquement soutenues en vue de développer leurs compétences techniques et de gestion et sont aidées pour l'accès au financement.

Excellence en affaires: les programmes d'encadrement et de formation sont en place pour aider les fournisseurs locaux à développer des compétences en matière de de gestion d'entreprise

Questions	Notation	
- De quel genre de programmes d'encadrement, de formation et d'instruction l'entreprise dispose-t-elle pour aider les PME locales à développer leurs compétences en affaires? - Ces programmes sont-ils axés sur les fournisseurs actuels et potentiels (et pas seulement sur les PME locales)? - Comment ces programmes d'appui traitent-ils les lacunes identifiées par les utilisateurs finaux et les services de passation des marchés? - Quelle est la contribution apportée par les principaux entrepreneurs en matière d'encadrement, de formation et / ou d'instruction?	Démarrage 1 2	Aucun programme d'encadrement de formation ou d'instruction en entreprise n'est en place.
	Émergence 3 4	Quelques programmes d'encadrement, de formation ou d'instruction sont organisés, généralement pour résoudre des problèmes opérationnels.
	Élaboration 5 6	La plupart des lacunes des entreprises sont identifiées et des programmes d'encadrement, de formation et d'instruction sont en place. Ils sont coordonnés par l'entreprise.
	Méthodes de pointe 7 8	Les lacunes des entreprises sont systématiquement identifiées et des programmes d'encadrement, de formation et d'instruction sont en place. Ces programmes sont gérés par l'entreprise et ses principaux sous-traitants.

Excellence technique: les programmes d'encadrement et de formation sont en place pour aider les fournisseurs locaux à développer les compétences techniques indispensables

Questions	Notation	
- De quel genre de programmes de d'encadrement, de formation et d'instruction dispose l'entreprise pour aider les PME locales à développer leurs compétences techniques? - Ces programmes sont-ils axés sur les fournisseurs actuels et potentiels (et pas seulement sur les PME locales)? - Comment ces programmes d'appui traitent-ils les lacunes au niveau de la performance, identifiées par les utilisateurs finaux et les services de passation des marchés? - Quelle est la contribution apportée par les principaux entrepreneurs en matière d'encadrement, de formation et/ou d'instruction?	Démarrage 1 2	Aucun programme d'encadrement, de formation et d'instruction technique n'est en place.
	Émergence 3 4	Quelques programmes, certains d'encadrement, de formation ou d'instruction, sont organisés. Le mentorat d'entreprises, des formations ou du coaching se pratiquent, généralement en réponse à des problèmes opérationnels.
	Élaboration 5 6	La plupart des lacunes techniques sont identifiées et des programmes d'encadrement, de formation et d'instruction sont en place. Les programmes sont coordonnés par l'entreprise.
	Méthodes de pointe 7 8	Les lacunes techniques sont systématiquement identifiées et des programmes d'encadrement, de formation et d'instruction et/ou de formation de mentorat sont en place. Ces programmes sont gérés par l'entreprise et ses principaux sous-traitants.

Accès au financement: les systèmes sont en place pour que les entrepreneurs locaux aident les fournisseurs à accéder à des fonds de roulement et à des investissements

Questions	Notation	
- Dans quelle mesure le marché bancaire local soutient-il les PME? Quelles en sont les preuves? - Les règles du jeu sont-elles les mêmes pour les fournisseurs locaux et internationaux en matière de TVA? - Quel genre de relations l'entreprise a-t-elle établie avec les institutions bancaires locales prêtes à aider les PME locales? - Quel type de systèmes de remboursement anticipé ou d'avance de fonds l'entreprise utilise-t-elle pour soutenir les fournisseurs locaux? - Quel instrument de financement spécial l'entreprise et les institutions financières ont-elles mis en place pour soutenir les PME locales?	Démarrage 1 2	Les fournisseurs locaux sont confrontés à des contraintes financières qui ne sont pas prise en compte par l'entreprise.
	Émergence 3 4	Des mécanismes permettant l'accès au financement sont parfois mis en place pour résoudre des problèmes; aucun système n'a été établi pour empêcher le retour de ces problèmes.
	Elaboration 5 6	De véritables tentatives sont faites pour comprendre les besoins de financement des entrepreneurs locaux. L'entreprise fournit une aide structurée.
	Méthodes de pointe 7 8	Les besoins de financement des fournisseurs locaux sont bien compris et toute une gamme appropriée de systèmes internes et externes sont en place pour apporter un appui.

Annexe 2. Conditions requises pour démarrer un approvisionnement local durable en Afrique (KIT, dépliant sur l'approvisionnement local, 2012)

Les mobiles et les ambitions sont clairs, mais quels sont les facteurs de succès pour réaliser ces ambitions?

A Conditions générales

Demande de marché

Comme pour tous les modèles commerciaux, l'approvisionnement local durable commence par une demande suffisante. Pour les entreprises qui démarrent, mais encore davantage pour celles qui importent des ingrédients et veulent les remplacer par des intrants locaux (remplacement des importations). Pour remplacer des produits importés par des produits locaux, les coûts de ces derniers devraient être beaucoup moindres.

Multiflowers est une société de semences potagères ayant son siège en Tanzanie. Depuis 2005, elle s'approvisionne localement. Ainsi donc, elle exploite le marché local en offrant un produit qui répond aux conditions écologiques locales ainsi qu'au goût local.

Conditions écologiques appropriées

Avant de pouvoir changer votre modèle commercial pour un approvisionnement local, les produits alimentaires devront être compatibles avec les conditions écologiques locales, ou devront pouvoir être remplacés par des cultures locales. L'introduction d'une nouvelle culture nécessite une recherche écologique, des essais et une promotion approfondis auprès des agriculteurs locaux.

Appui à un environnement politique

Un gouvernement local favorable et un contexte politique stable peuvent rendre la mise en place de nouvelles activités commerciales plus facile et moins risquée, car ils fournissent une base et une protection juridique.

Conditions matérielles de base

Des conditions matérielles de base sont indispensables : par exemple la fourniture d'eau et d'électricité, des routes et des télécommunications.

Capitaux privés

Des capitaux commerciaux sont requis pour investir dans un réseau de fournisseurs, mettre en place la logistique et la gestion de la qualité. Les coûts des installations de stockage et de transformation sont des exemples de coûts, tout comme la formation sur les techniques pré et post-récolte, les coûts de transport, etc.

B Conditions de viabilité

Connaissances culturelles profondes et réseaux locaux

Un approvisionnement local durable nécessite l'établissement de relations solides entre l'agriculteur et l'entreprise. Il faut du temps pour établir des relations, mais également pour une compréhension mutuelle de la culture et du mode de travail de l'autre. C'est un avantage pour une entreprise de disposer déjà de connaissances et de réseaux locaux avant de s'engager dans un approvisionnement local durable.

Agriculteurs engagés

La clé du succès d'un approvisionnement local durable réside dans l'engagement des agriculteurs locaux. Les entreprises doivent offrir aux agriculteurs des mesures incitatives qui correspondent à leurs besoins en moyens de subsistance, par exemple:

- Des prix compétitifs.
- Des marchés garantis qui garantissent des revenus sûrs.
- Un financement, y compris le financement des cultures et des paiements au comptant sont nécessaires pour couvrir les coûts opérationnels et les dépenses des ménages. Il permettra également d'éviter les ventes parallèles.
- Outre la formation technique, il se peut qu'un agriculteur ait besoin que ces compétences commerciales et organisationnelles soient renforcées.
- La fourniture des moyens de production de qualité permet de réduire les coûts et d'augmenter la productivité.
- Une certification.
- Des informations sur le marché et le commerce.

CoolFresh vend des fruits. Le principal produit d'exportation de la Namibie est le raisin mais par suite des investissements réalisés dans les moyens de subsistance des agriculteurs, ils ont pu étendre la gamme des produits aux légumes pour les marchés locaux. Ils sont maintenant en mesure d'amener les agriculteurs à prendre des engagements grâce au revenu annuel stable qui leur est offert.

Capitaux publics

Capital public

L'approvisionnement local durable en Afrique a besoin d'investissements supplémentaires par rapport à l'approvisionnement régulier. D'une part, le contexte physique et des affaires est généralement moins développé, d'autre part, la situation dans laquelle se trouvent les agriculteurs locaux est souvent précaire: beaucoup d'agriculteurs sont de petits exploitants, peu éduqués et n'utilisant pas des pratiques agricoles modernes. Investir dans le contexte commercial et pour améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs ne relève que partiellement de la responsabilité des entreprises individuelles, parce que cela va au-delà de la production d'un produit. Ce qui nécessite une approche globale du système couvrant tous les aspects des moyens de subsistance des agriculteurs. La collaboration avec et les investissements par les organismes gouvernementaux locaux peuvent apporter une aide dans ce domaine.

Les études de cas ont toutes reçues un appui financier ou en nature dans la mise en place d'un approvisionnement local.

Sierra Leone Breweries Limited a reçu un appui d'un fonds du FCPB. L'ONG EU-cord était chargée de la mise en œuvre du programme de formation des agriculteurs.

YamBeeji et Frontier Milling ont été soutenus par Agri-ProFocus avec la participation de la SNV, une ONG de développement, pour aider les agriculteurs à améliorer la production de riz.

CoolFresh Namibie a reçu un financement du programme du Gouvernement néerlandais pour soutenir l'investissement du secteur privé (PSI) dans les pays en développement.

Étapes et coûts

En résumé, les coûts typiques supplémentaires pour la mise en place de l'approvisionnement local durable portent sur:

- 1. Les recherches concernant les possibilités écologiques en vue de l'approvisionnement local:** développer, tester et introduire localement le produit ainsi que les techniques de production sur des parcelles de démonstration.
- 2. La sensibilisation** et la promotion en vue d'amener les agriculteurs à s'engager vis-à-vis de votre chaîne d'approvisionnement: visites sur le terrain, réunions, etc.
- 3. La formation** sur la pré et post-récolte, la gestion de la qualité et (au besoin) la certification, mais également la formation en gestion d'entreprise et la formation organisationnelle pour les coopératives, les associations, les groupes de commercialisation, les groupes communautaires, etc.
- 4. L'élaboration d'un système de collecte des produits:** installation de points de collecte, y compris du matériel (stockage, équipement de traitements simple) et la formation des agents chargés de la collecte.
- 5. Les programmes de financement:** règlement dans les délais et préfinancement. Ce qui nécessite la présence d'une société pour gérer différemment les flux de trésorerie ou pour mettre en place de nouveaux mécanismes financiers avec les prestataires de services financiers locaux.
- 6. Les frais de transport local:** Malgré la réduction des coûts de transport et d'importation au niveau international, les frais de transport locaux des agriculteurs et de leurs points de collecte devront être couverts.
- 7. Les fournisseurs de services de formation:** tels que les fournisseurs de semences, les transporteurs et les banques locales pour les exigences de qualité, une meilleure logistique, etc.
- 8. Les frais de personnel:** personnel supplémentaire pour gérer l'approvisionnement local, par exemple pour aller sur le terrain, organiser des réunions et passer des contrats avec les agents chargés de la collectes et les agriculteurs.

Annexe 3

a. Formulaire d'audit pour l'acheteur

Document d'identité	2D
Numéro de PDP	
Identification de la chaîne	
Identification de la société	

Informations générales	
Nom de la société:	
Téléphone	
Courriel	
Nom de l'évaluateur	
Date de l'évaluation	
La société chargée de l'approvisionnement	
Période de l'évaluation	
Nom de la personne principale à contacter (fournisseur)	

Conditions générales opérationnelles	Oui	Non
1. Est-ce que votre fournisseur répond aux conditions préalables prescrites?		
2. Y-a-t-il un système électronique pour communiquer avec le fournisseur? Précisez.		
3. Existe –t-il des programmes de renforcement des capacités ou d'assistance technique pour le fournisseur? Précisez.		
4. Ce fournisseur est-il évalué selon un système d'évaluation recommandé et formel?		
5. Ce fournisseur reçoit-il un quelconque soutien financier ? Précisez.		
6. Le fournisseur est-il qualifié selon une certaine norme de qualité? Précisez.		
7. Le fournisseur est-il pris en compte d'une manière ou d'une autre lorsqu'il satisfait aux exigences? Précisez.		
8. Un contrat avec le fournisseur est-il en cours?		
9. Quelle est la durée moyenne du contrat (en nombre de mois)?		
10. Quelle est la valeur moyenne annuelle des achats auprès du fournisseur?	\$000.0	
11. Quelle est, en moyenne, la durée du paiement (en nombre de jours)?		

Nombre ou quantité annuel total de produits et services achetés:			
Produits	M\$	Produits	M\$
1		4	
2		5	
3		6	

Besoins d'amélioration au niveau (du système) de l'offre	
Classer les possibilités par ordre de priorité	
1.	5.
2.	6.
3.	7.
4.	8.

Observations générales

 Signature de l'évaluateur

 Signature du consultant

b. Formulaire d'audit pour les fournisseurs

Informations générales

Informations générales

Date

Document
d'identité

2C

Numéro de
PDP

Identification
de la chaîne

Identification
de la société

Société acheteuse

Date de la dernière évaluation

Nom de l'évaluateur

Lieu

Efficacité opérationnelle

Classification du produit

Group	Type	Cocher	Type de fournisseur	Cocher
Matériau	Matériau de base	☐	Stratégique	☐
	Intrants	☐	Commercial	☐
Services	Opérations	☐	Général	☐
	Logistique	☐		☐
	Administration	☐		☐

Service

No.	Variable	Evaluation
1	Attitude de collaboration	
2	Amabilité du personnel	
3	Souplesse dans la fourniture de services/ intrants	
4	Réponse en cas d'urgence	
SER:		0 pourcent

Résultats

Echelle 0 Insuffisant, 7, Normal, 8 Bien, 9 Très bien, 10 Excellent

Qualité des intrants fournis par la société

Nombre de cas qui ne respectent pas la norme		
Nombre total de cas:		
Cal	#DIV/0!	Résultat

Livraison dans les délais

Nombre de livraison dans les délais		
Nombre total de livraisons		
CuE:	#DIV/0!	Résultat

Compétitivité des prix

Prix calculé pour la société acheteuse:		
Prix indicatif tel que calculé par la CE		
CoP:	#DIV/0!	Résultat

Assistance technique

No.	Variable	Evaluation	Résultats
1	Connaissances de l'expert		
2	Compétences Pratiques		
3	Suggestions pour l'amélioration		
4	Innovation de produit		
AT:		0 pourcent	

Echelle 0 Insuffisant, 7, Normal, 8 Bien, 9 Très bien, 10 Excellent

Progrès**Impact des efforts d'amélioration**

	Cocher	
Initial		
Faible		
Moyen		
élevé		
IM:	0 pourcent	Résultat

Nombre de projets visant à améliorer les services :

	Cocher	
Aucun projet approuvé:		
Entre 1 et 2 projets approuvés		
Plus de 3 projets approuvés		
PM:	0 pourcent	Résultat

Système de qualité**Système de qualité**

	Cocher	
Ne respecte pas la norme :		
Est en cours de certification		
Respecte la norme		
CaTo	0 pourcent	

Assurance Qualité

Résultat du questionnaire:	
AsCa:	

Annexe 4. Outil d'évaluation des organisations d'agriculteurs (ACDI VOCA)

L'Outil d'évaluation des capacités des organisations (OECD) est conçu pour évaluer la capacité des organisations de petits exploitants à fournir des services à leurs membres. L'outil peut également fournir des informations de base requises pour développer des interventions relatives au renforcement. Il est conçu pour être un outil d'auto-évaluation participatif. La fiche d'évaluation se compose d'une série de déclarations selon six domaines d'activité:

- Gouvernance,
- Opérations et gestion,
- Développement des ressources humaines,
- Gestion financière,
- Prestation de services, et
- Relations extérieures.

Une équipe d'évaluation, composée d'organisations qui participent à la mise en œuvre et de représentants d'organisations de petits producteurs, peut utiliser une variété de techniques comme des entretiens individuels, des groupes de discussion, l'examen de documents et des observations pour recueillir des informations sur chaque domaine d'activité et les inscrire sur la feuille d'évaluation. Un modèle de la fiche d'évaluation pourrait ressembler à ce qui suit.

Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle FICHE D'EVALUATION

1. Gouvernance:							
i	Organe de direction qui fonctionne et qui mobilise des financements	0	1	2	3	4	5
ii	(Conseil d'administration qui fournit le leadership	0	1	2	3	4	5
iii	Énoncé de mission avec une orientation commerciale clairement exprimée	0	1	2	3	4	5
iv	Statut légal qui respecte les exigences officielles d'enregistrement	0	1	2	3	4	5
v	Différenciation entre les rôles de surveillance et de gestion suivie	0	1	2	3	4	5
vi	Tous les membres sont représentés dans toutes les structures de gouvernance et de leadership	0	1	2	3	4	5
vii	Équilibre entre les sexes et représentation de ceux-ci	0	1	2	3	4	5
viii	Tenue d'élections démocratiques	0	1	2	3	4	5
ix	Statuts et les règlements régulièrement révisés et actualisés	0	1	2	3	4	5

2. Opérations et gestion:							
i	Politiques et procédures opérationnelles normalisées	0	1	2	3	4	5
ii	Utilisation effective des outils et systèmes d'information	0	1	2	3	4	5
iii	Stratégie efficace de mise en œuvre de plans d'affaires	0	1	2	3	4	5
iv	Contrôle de gestion des installations et équipements en place	0	1	2	3	4	5
v	Capacité pour développer des plans d'affaires conformément à la mission et à la vision	0	1	2	3	4	5
vi	Processus de prise de décision transparent régulièrement utilisé	0	1	2	3	4	5

3. Développement des ressources humaines:							
i	Système de résolution de conflits et de différends du personnel en place	0	1	2	3	4	5
ii	Processus de recrutement transparent fondé sur les mérites en place	0	1	2	3	4	5
iii	Systèmes de motivation du personnel en place	0	1	2	3	4	5
iv	Systèmes de rémunération et des avantages sociaux au point et suivis	0	1	2	3	4	5
v	Mise au point et suivi d'un plan de formation du personnel	0	1	2	3	4	5
vi	Le personnel sait pourquoi il fait ce qu'il fait	0	1	2	3	4	5
vii	Chaque membre du personnel dispose d'un plan de travail clair pour satisfaire la stratégie de l'organisation	0	1	2	3	4	5
viii	Le personnel a les compétences requises pour réaliser la mission de l'organisation	0	1	2	3	4	5
ix	Le personnel est en nombre suffisant pour réaliser la Mission de l'organisation	0	1	2	3	4	5

4. Gestion financière							
i	Les livres de comptes sont à jour	0	1	2	3	4	5
ii	Existence de réglementations, procédures et manuels de comptabilité à jour	0	1	2	3	4	5
iii	Processus budgétaire transparent opérationnel	0	1	2	3	4	5
iv	Respect des mécanismes des rôles internes	0	1	2	3	4	5
v	Vérifications et examens financiers internes et externes régulièrement entrepris	0	1	2	3	4	5
vi	Existence d'une base de ressources diversifiées et durables	0	1	2	3	4	5
vii	Les membres participent à la préparation et à l'approbation des budgets	0	1	2	3	4	5
viii	Les dossiers financiers sont régulièrement mis à disposition des membres	0	1	2	3	4	5

5. Prestation de services							
i	Capacité suffisante pour le groupage des intrants et des produits agricoles	0	1	2	3	4	5
ii	Utilisation d'outils d'évaluation pour mesurer si les membres sont satisfaits des prestations de services qui leur sont fournies	0	1	2	3	4	5
iii	Capacité à fixer les règles de base, les objectifs et de contrôler les améliorations	0	1	2	3	4	5
iv	Capacité d'identifier les services commerciaux appropriés	0	1	2	3	4	5
v	Capacité avérée à maintenir les services commerciaux axés sur le marché	0	1	2	3	4	5

6. Relations extérieures							
i	Relation formelle avec les organismes gouvernementaux en place	0	1	2	3	4	5
ii	Contrats écrits avec le secteur privé et les ONG en place	0	1	2	3	4	5
iii	Partenariats avec les ONG en place	0	1	2	3	4	5
iv	Stratégie de plaidoyer en cours de mise en œuvre	0	1	2	3	4	5
v	Partenariats d'affaires avec le secteur privé en place	0	1	2	3	4	5
vi	Partenariats d'affaires stratégiques en place pour élaborer une charte de responsabilité sociale	0	1	2	3	4	5

Les points attribués à chaque domaine de capacité sont les suivants:

0 : N'existe pas

1: Neutre, aucune amélioration

2: Besoin d'amélioration

3: Quelques progrès, très peu d'améliorations requises

4: Pas besoin d'amélioration dans l'immédiat

5: Excellents résultats, capacité pleinement atteinte

Annexe 5. Analyse comparative entre les sexes (KIT 2012)

Analyse de la chaîne à partir d'une perspective sexospécifique aux niveaux macro, méso et micro

Il est important de comprendre les questions de genre dans une chaîne de valeur à différents niveaux: macro, méso et micro. Cet outil se compose de listes de vérification de questions à poser à chaque niveau, réparties en quatre grands thèmes: les rôles dévolus aux hommes et aux femmes, l'accès aux ressources, le contrôle des bénéfices, et l'influence sur les facteurs favorables.

Le but consiste à identifier et à faciliter des discussions sur toutes les insuffisances, les discriminations et autres questions clés de genre, permettant ainsi d'identifier les causes sous-jacentes et de déterminer les interventions appropriées.

Objectifs

Pour faire prendre conscience aux différents acteurs qu'ils opèrent dans un système complexe doté d'influences réciproques pouvant être positives ou négatives.

Utilisé par

Les praticiens pour des études théoriques, des travaux sur le terrain et au sein de groupes de discussion.

Méthodes

Utiliser les listes de contrôle dans les tableaux 10.4 à 10.6 pour identifier les éléments à étudier à chaque niveau. Ensuite, rassembler et analyser les résultats dans le tableau 10.7.

Niveau macro: L'accent à ce niveau (tableau 10.4) porte sur deux aspects:

- **Le contexte culturel** (contexte ethnique, religion, idéologie, normes et valeurs) en ce qui concerne les rôles et les responsabilités des femmes et des hommes
- **Les dispositions législatives et réglementaires** relatives à la main-d'œuvre, à l'accès aux ressources (droit sur l'héritage, foncier, etc.), à la demande du marché (local, national, international) et à l'égalité des sexes

Niveau méso: Cette analyse traite de la sensibilité aux questions du genre des institutions et des organisations locales et de leurs systèmes de prestation. Elle cherche à savoir si elles reflètent les principes d'égalité des sexes dans leur structure, dans leur culture, dans les services qu'elles fournissent, et dans la façon dont ces services sont fournis (groupements de producteurs, services de développement d'entreprises, etc.) (Tableau 10.5)

Niveau micro: Cette analyse porte sur la sensibilisation et les impacts. Le niveau micro permet d'identifier les principales contraintes rencontrées par les femmes au niveau des ménages, qui auront des répercussions sur les niveaux méso et macro (tableau 10.6).

Analyse: Insérer le résultat de l'analyse dans le tableau 10.7. S'en servir pour identifier les principales questions fondées sur le sexe (contraintes et opportunités) et les actions appropriées.

Tableau 10.4. Liste de contrôle pour l'analyse de la chaîne de valeur au niveau macro

Liste de contrôle: niveau macro	
Les rôles liés au genre	• Quelle est la part des hommes et des femmes qui travaillent dans chaque activité de cette chaîne de valeur (approvisionnement, production, transformation, transport, commerce)? • Entrent-ils dans le cadre de l'économie formelle ou informelle? • Quelles sont les fonctions ainsi que les divisions du travail et des rôles en fonction du genre dans les différents segments de la chaîne de valeur (production, transformation, négoce et commercialisation, consommateurs, etc.)? • Y a-t-il des segments où la présence des femmes est plus importante? Les femmes sont-elles intégrées dans des étapes où est créée de la valeur ajoutée? Où le revenu réel est-il gagné? • Quelle est la visibilité et la valeur accordée au rôle des femmes? Comment les femmes se perçoivent-elles elles-mêmes, comment les hommes et la communauté les perçoivent-elles? Quelle est la nature du travail des femmes? Est-ce un travail temporaire ou occasionnel? Les femmes sont-elles utilisées uniquement pour du travail non rémunéré?
Accès sexospécifique aux ressources	• Quels sont les droits des hommes et des femmes? Quelles sont les caractéristiques et les facteurs qui influencent l'accès et le contrôle par les hommes et les femmes des différents types de ressources (naturelles, productives et services)? • Comment les femmes ont-elles accès aux informations sur la production, les organisations et les services disponibles? Par quels moyens de communication? Est-ce que ces derniers sont adaptés aux possibilités des femmes? • Quelles sont les capacités des femmes en matière d'utilisation de ces ressources? • Qui possède la terre, les arbres, la récolte, etc.? • L'information est-elle plus difficile à obtenir pour les femmes productrices dans les chaînes de valeur «féminines» ou mixtes? • Qu'en est-il de l'accès à l'information pour les femmes dans d'autres segments de la chaîne de valeur (par exemple, la transformation ou le commerce)? • Y a-t-il des informations spécifiques sur des segments de marché concernant les questions de genre? (Par exemple, augmentation de l'offre de produits aux consommateurs à faible revenu afin d'améliorer la qualité de vie comme l'alimentation) • Comment les groupes des pauvres et d'autres parties prenantes peuvent-ils obtenir des informations sur des services dans le secteur, ou des informations sur le marché?

Faire changer les chaînes

Liste de contrôle: niveau macro

Contrôle sexospécifique des avantages

- Y a-t-il des déséquilibres au niveau des relations de pouvoir ? Des discriminations ou exclusions liées au sexe
- Comment le pouvoir est-il réparti au sein des relations de production et d'échange tout le long de la chaîne de valeur?
- Les bénéfices sont-ils répartis ou concentrés dans un segment de la chaîne?
- Qui décide? Qui contrôle les bénéfices?
- Quelles sont les dynamiques d'une perte de pouvoir?
- Quelles sont les capacités des hommes et des femmes tout au long de la chaîne de valeur? Ya-t-il une répartition inégale de ces capacités?
- Quelles alternatives (choix) les femmes ont-elles sur les activités de la chaîne et de la gestion de la chaîne?
- Quelle est la capacité des producteurs (hommes/femmes) à influencer les prix? Quelles sont les possibilités de négociation (voix, participation, inclusion), (endettement, contrats de sous-traitance?) Qui signe le contrat pour la vente du produit?
- Est-ce que les salaires des femmes dans les différents segments de la chaîne de valeur sont plus élevés après l'intervention?
- Est-ce que le rôle des femmes change? Occupent-elles des postes de responsabilité? Est-ce qu'elles signent des contrats?
- Quelle perception les femmes ont-elles du changement? Ont-elles acquis plus de confiance en elles? Plus de crédibilité?
- Ces changements peuvent-ils être interprétés comme une autonomisation?

Influence sexospécifique sur les facteurs favorables

- Quelle est la capacité des femmes à influencer sur les décisions, les politiques et les programmes à tous les niveaux?
- Ont-elles accès à des espaces spécifiques du pouvoir (espaces offerts ou revendiqués), et à des lieux de pouvoir (conseil municipal, parlement, etc.)? Ont-elles l'occasion de parler? La parole des femmes est-elle entendue? Sont-elles écoutées? Quelles voix de femmes sont écoutées?
- Est-ce que les femmes de segments spécifiques de cette chaîne de valeur sont organisées?
- Ont-elles établi des alliances stratégiques avec des institutions œuvrant sur les questions de genre telles que les organisations et les plateformes de défense des droits des femmes?
- Y a-t-il des institutions qui œuvrent sur les questions des femmes et de genre dans ce secteur? Les associations des femmes productrices et agricultrices sont-elles associées à la prise de décision au niveau national et ces changements peuvent-ils être interprétés comme de l'autonomisation?

Tableau 10.5. Liste de contrôle pour l'analyse de la chaîne de valeur au niveau méso

Liste de contrôle: niveau méso	
Les rôles des sexes	• Quel est le rôle et le positionnement des femmes au sein de ces organisations? Est-ce qu'elles font face à des contraintes spécifiques (représentation au sein des instances de prise de décision, pouvoir d'influencer les décisions, etc.)?
Accès sexospécifique aux ressources	• Accès à la terre, à l'eau et à la technologie • Accès à l'information et à l'éducation • Accès à la réactivité des services de développement de la chaîne de valeur • Quel est l'accès des femmes aux services d'aide au développement des entreprises? • Les groupements de femmes productrices ont-ils le même accès aux services d'aide au développement de l'entreprise? Si non, pourquoi? • Les innovations technologiques et les investissements s'adressent-ils spécifiquement aux hommes, ou bien aux femmes également? Sont-ils adaptés aux besoins des femmes (force physique et horaires journaliers)? • Des services d'aide au développement des entreprises propres aux femmes sont-ils nécessaires pour soutenir les femmes productrices? • Les services d'aide au développement des entreprises sont-ils adaptés aux besoins spécifiques des femmes productrices (programmes quotidiens, faible niveau d'éducation, etc.)? • Existente-t-il des garderies d'enfants? • Les prestataires de services savent-ils comment effectuer l'intégration de la question de l'égalité des sexes pour mieux analyser, comprendre et répondre à ces contraintes? Veillent-ils à offrir des services qui prennent en compte la sexospécificité? • Mettent-ils en outre une intégration au niveau institutionnel ou organisationnel? • Emploi dans les services d'aide au développement des entreprises: favorisent-ils l'emploi des femmes? Les possibilités d'emploi sont-elles équitables? Comment sont les conditions de travail?
L'accès aux services financiers et leur capacité de réaction	• Les femmes qui se concentrent sur des segments spécifiques de la chaîne de valeur sont-elles confrontées à des contraintes particulières dans l'accès aux services financiers? Quelles sont ces contraintes? • Quels sont les besoins spécifiques (besoins d'investissement et de flux de trésorerie, frais de scolarité, produits alimentaires)? • Les services financiers sont adaptés à leurs besoins? Quels sont les produits financiers les plus appropriés? • Existe-t-il des institutions (secteur privé ou public) qui se spécialisent dans la facilitation de l'accès des femmes aux services financiers?

Liste de contrôle: niveau méso	
Contrôle sexospécifique des bénéfices	• Des femmes appartiennent-elles à des groupements de producteurs? • Participent-elles aux réunions? Ont-elles le droit d'exprimer leurs besoins et de voter? • Ont-elles le droit d'avoir accès aux avantages sociaux et financiers offerts par l'organisation? • Ont-elles la possibilité d'être élues au sein des conseils d'administration et si oui, sont-elles élues et dans quelle mesure? • Existe-t-il des mesures spéciales dans la constitution de l'organisation, telles que des quotas, permettant de garantir leur participation à la prise de décision?
Influence sexospécifique sur les facteurs favorables	• Quelles sont les capacités des femmes leaders à influencer collectivement la prise de décision sur le secteur des services et le développement de la chaîne de valeur? • Comment celles qui n'ont pas accès aux ressources et aux services peuvent-elles demander à être prises en compte? • Dans quels espaces et lieux «revendiqués ou offerts»?

Tableau 10.6 .Liste de contrôle pour l'analyse de la chaîne de valeur au niveau méso

Liste de contrôle: niveau macro	
Rôles des sexes	• Quelle est la division sexuelle du travail au sein du ménage (rôles des sexes socialement déterminés)? • Quels sont les rôles des hommes et des femmes en matière de reproduction? Quelles sont les tâches effectuées par les hommes et par les femmes? • Quels sont le temps et l'énergie dépensés? • Quelle est la relation avec les autres rôles des femmes et des hommes (reproduction / communautaires)? • Comment le travail effectué au sein de la chaîne de valeur vient s'ajouter à leur charge de travail?
Accès sexospécifique aux ressources	• Quel est l'accès des femmes et des hommes aux ressources dans l'exécution de leurs tâches? • Les femmes sont-elles soumises à des contraintes spécifiques en particulier? • Voir outil 4 sur l'accès différencié aux ressources
Contrôle sexospécifique des avantages	• Les avantages pour les femmes et les hommes sont-ils les mêmes au niveau des ménages? Qui gagne l'argent? Qui décide de l'utilisation des revenus? Qui décide de la répartition du budget de la famille? Quel est le pouvoir de prise de décision des femmes en ce qui concerne les dépenses du budget des ménages? Y a-t-il d'autres types d'avantages générés (financier, visibilité, crédibilité, meilleur accès à l'information et réseaux sociaux)?
Influence sexospécifique sur la dynamique du pouvoir au sein du ménage	• Comment la contribution des femmes est-elle perçue au niveau des ménages? • Les rôles des hommes et des femmes ont-ils changé? Si oui, est-ce que le changement du rôle des femmes a permis d'augmenter la valeur des revenus au sein du ménage? Au sein de la communauté? Y a-t-il eu un impact sur leur pouvoir de prise de décision et de négociation? • Les femmes assistent-elles ou participent-elles à plus de réunions au niveau communautaire? Prennent-elles la parole? • A quelles dépenses le revenu supplémentaire sert-il? • Quels sont les changements intervenus dans le comportement et l'attitude des hommes? Les hommes assument-ils toujours leurs responsabilités au sein du ménage? Participent-ils aux tâches ménagères et à l'éducation des enfants pour soutenir leurs épouses?

Tableau 10.7. Grille des résultats de l'analyse sexospécifique de la chaîne de valeur

	Rôles des sexes	Accès sexospécifique aux ressources	Contrôle sexospécifique des avantages	Influence sexospécifique sur les facteurs favorables
Niveau macro				
Niveau méso				
Niveau micro				

Annexe 6. Outils de l'analyse comparative entre les sexes (KIT 2012)

Cartographie par sexe

L'établissement d'une carte comparative par sexe vise à donner de la visibilité aux femmes lors de la réalisation d'une 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 hommes sont supposés être les producteurs, et les femmes sont considérées comme des partenaires subalternes. Les entreprises appartenant à des femmes sont souvent considérées comme des entreprises locales, à petite échelle, à faible technologie et informelles. Ces entreprises sont souvent considérées comme peu compétitives et de peu d'utilité pour le développement ; elles sont donc ignorées.

Objectifs

- Donner à la chaîne de valeur, aux acteurs concernés, à leurs liens, et aux pourcentages d'hommes et de femmes dans chaque segment de la chaîne une image sexospécifique.
- Avoir une idée des différences entre les hommes et les femmes selon leurs activités, leur accès aux ressources et leur contrôle des ressources.
- Identifier les possibilités pour les femmes d'améliorer leur situation.
- Identifier les contraintes et les opportunités que rencontrent les femmes en ce qui concerne leur participation à la chaîne de valeur et analyser les différences de pouvoir au niveau de la gouvernance de la chaîne de valeur.

Utilisé par

Les praticiens pendant des ateliers participatifs composés d'hommes et de femmes acteurs de la chaîne de valeur.

Méthodes

Etape 1. Élaborer une hypothèse. Formuler une hypothèse sur la façon dont les femmes participent à la chaîne de valeur et ajuster votre itinéraire cartographique. Même si l'on considère généralement que les femmes ne participent pas à certains processus ou à la chaîne de valeur, la clé d'une bonne analyse comparative entre les sexes consiste à aller sur le terrain avec un esprit ouvert. L'hypothèse du genre doit reposer sur les questions suivantes:

- Où sont les femmes dans cette chaîne de valeur? Que font-elles?
- Qu'est-ce qu'il faut cartographier et comment, pour arriver à convaincre les parties prenantes et les preneurs de décision de l'importance et des possibilités des femmes dans l'amélioration de la chaîne de valeur?

Cette hypothèse sur le genre va vous aider à dessiner l'itinéraire cartographique, à rechercher les bons outils pour déceler les préjugés sexistes, identifier les principales parties prenantes pour des entretiens ou des ateliers.

Etape 2. Cartographie des acteurs. Faire une représentation visuelle de la chaîne de valeur, visualiser les principaux acteurs (hommes et femmes). Inviter ou interviewer des femmes leaders et des femmes ayant de petites entreprises informelles afin de rendre une image fidèle de la réalité de la chaîne de valeur. Dessiner un diagramme qui reflètera la situation (figure 10.3).

Se demander:

- Quels sont les principaux processus concernés dans la chaîne?
- Quels sont les principaux acteurs de la chaîne? Essayer d'établir une distinction entre les acteurs en fonction de différentes typologies.

Annexe 7. Négociations de partenariat (PNUD 2010)

NEGOCIATION

Développer des compétences efficaces de négociation basées sur des intérêts

Utilisation: Pour aider les parties prenantes / partenaires à parvenir à un accord de collaboration susceptible de satisfaire leurs intérêts organisationnels / individuels sous-jacents ainsi que leurs objectifs

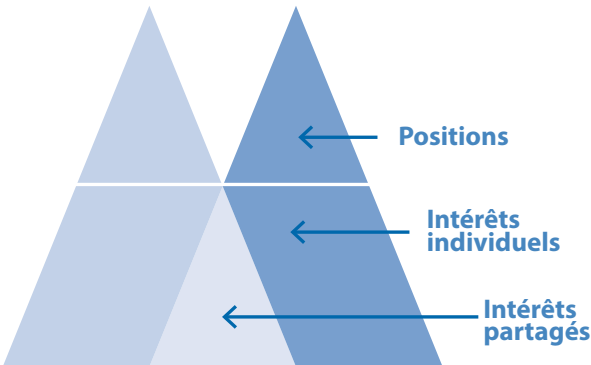
Stade: Particulièrement au stade préliminaire du cycle de l'IMD mais en fait, en jetant les bases d'une méthode de travail qui servira tout au long de la vie de la société

La négociation concernant le modèle de partenariat doit être perçue très différemment d'une négociation généralement plus « agressive » (mais qui n'est pas nécessairement justifiée) associée à l'approche de la négociation sur les transactions commerciales. La façon la plus appropriée de comprendre une négociation « basée sur des intérêts » c'est de faire la différence entre une approche basée sur les « points de vue » et celle basée sur « les intérêts sous-jacents ».

Un point de vue est la déclaration initiale faite sur la base de revendications immédiates - habituellement fermement énoncées, ce qui signifie un point de vue non négociable et non respectueux des priorités ou des besoins des autres.

Les intérêts sous-jacents sont les vecteurs, les priorités, les besoins, les angoisses et les espoirs (généralement non-dits et parfois pas clairement compris) qui informent ou sous-tendent le point de vue exprimé.

Encadré 1 – La différence entre les points de vue et les intérêts



Le schéma de l'« iceberg » (voir encadré 1) montre comment le fait de traiter d'un problème au niveau des « points de vue » peuvent facilement être vécu comme deux perspectives distinctes

Encadré 2: Tableau pour illustrer les principales différences entre deux formes de négociation

Formes antagonistes de négociation	Formes consensuelles de négociation
Argument	Conversation
Des gagnants et des perdants	Scénario gagnant-gagnant fondé sur une volonté de compromis
Accord fondé sur des positions tranchées	Accord fondé sur des intérêts sous-jacents
Le succès est apprécié en fonction de la réalisation des intérêts propres	Le succès est apprécié en fonction de la satisfaction de l'ensemble des intérêts des partenaires
Aura certainement des effets négatifs sur les relations à long terme	Aura probablement un effet positif sur les relations à long terme

sans aucun point commun apparent. Toutefois, il n'en va de même, lorsque vous allez vers les intérêts sous-jacents où deux choses se produisent : tout d'abord, la question prend de l'ampleur et devient plus importante et plus intéressante, ensuite, elle offre des possibilités de trouver des domaines qui se chevauchent ou des intérêts communs potentiels.

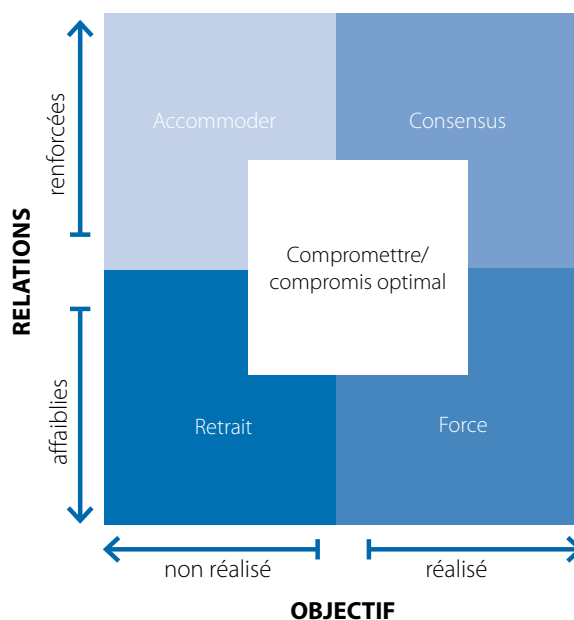
L'«art» de négociations basées sur des intérêts consiste à permettre aux négociateurs de dévoiler leurs intérêts cachés. A cet effet ceux qui négocient auront sans doute besoin de :

- Temps et possibilités de discussions
- Un environnement approprié (et quelque peu neutre) un genre « d'espace sécurisé »
- Une approche sensible et « ouverte », de remise en question
- Une sensation que vous êtes en train d'écouter attentivement et que l'on vous écoute
- La conviction que vous êtes réellement intéressé à comprendre leur point de vue immédiat

Dans les tentatives menées pour établir des partenariats de travail – lorsque le point de départ entre plusieurs acteurs peut être plutôt un « positionnement » - il pourrait être utile d'expliquer effectivement aux personnes concernées la différence au niveau des résultats entre une approche « antagoniste » et une approche « consensuelle ».

Quand les partenaires potentiels ont fait l'expérience d'une négociation basée sur les intérêts qui a été gérée avec succès, ils reconnaissent qu'elle a réussi précisément parce que la nécessité d'atteindre un (des) objectif(s) a été satisfaite en même temps que celle tout aussi importante de maintenir et de renforcer la/les relation(s). Ceci est résumé dans l'encadré 3.

Encadré 3: Une façon schématique de comprendre les implications d'une négociation inadéquate



La négociation basée sur des intérêts peut jouer son rôle tout au long du cycle de l'IMD - en effet, les partenariats progressent rarement en douceur d'un accord à un autre. Des changements de toute nature - personnel, conditions extérieures, disponibilité des ressources, réorientation des activités du projet - peuvent donner lieu à des incertitudes et à une tendance à revenir sur ses positions.

En tant qu'intermédiaire, vous devez comprendre (pour ne pas dire ... apprendre par cœur et vérifier régulièrement que vous les respectez) les 4 principes fondamentaux de la négociation basée sur des intérêts. A savoir:

1. Instaurer la confiance par la compréhension mutuelle et une communication cohérente
2. Chercher à dévoiler les intérêts sous-jacents plutôt que rester sur des positions
3. Élargir les options en vue d'une solution grâce à la créativité et à une réflexion latérale issue de la résolution conjointe des problèmes
4. Parvenir à un accord qui satisfait les intérêts et crée une valeur ajoutée pour toutes les parties.

Annexe 8. Accord de partenariat (PNUD 2010)

PARVENIR A UN ACCORD

Veiller à ce que l'accord soit équitable, transparent et bénéfique pour tous les partenaires

Utilisation: Soit pour évaluer/ passer en revue un accord existant ou à utiliser comme une liste de contrôle pour les éléments possibles d'un nouvel accord

Stade: Pendant la 2ème étape du cycle de l'IMD (pour la création d'un nouvel accord) ou dans les 3ème ou 4ème étapes (en cas de révision d'un accord existant)

Un intermédiaire a pour principale tâche d'aider les partenaires à parvenir à un consensus et à un accord en les amenant, au moment opportun, à passer du stade où ils explorent les possibilités à celui où ils prennent des engagements concrets.

Ce qui signifie qu'à un moment donné dans les discussions préliminaires, les questions «ouvertes» (invitant à de grandes discussions et à l'exploration des possibilités) devront céder la place à des questions «fermées» (Avons-nous décidé de ...?). Cependant, même si les points de vue ont semblé se rapprocher jusque-là, le moment où l'on est sur le point de conclure un accord s'avère souvent difficile, puisque les partenaires peuvent facilement retomber dans le mode «positions».⁶

Le moment venu, un document d'accord formel devra être établi. Dans l'absolu, l'accord de partenariat devient une expression de la vision, des résultats attendus du partenariat du point de vue de chaque partenaire plutôt qu'un simple moyen de contrôle. Plus un accord de partenariat présentera les caractéristiques décrites ci-dessous, plus il devrait être utile. Travailler tout au long du processus de l'accord avec les partenaires peut également aider à pousser une relation transactionnelle pour lui donner plutôt un air de partenariat.

⁶ Ceci peut nécessiter la poursuite de négociations fondées sur les intérêts – voir Annexe 7

Composants éventuels d'un accord de partenariat	Evaluer son importance relative pour les partenaires	Pourquoi cette question est-elle considérée comme importante? Cette question peut-elle se révéler un obstacle entre les partenaires? Cette question peut-elle se révéler inacceptable pour certains partenaires et leurs avocats?
POURQUOI?		
Enoncé de la vision		
Objectifs communs		
Objectifs de chacun des partenaires		
QUOI?		
Projet proposé / activités		
Décrire un plan de travail		
Ressources engagées par chaque partenaire		
Rôles et responsabilités		
Indicateurs de performance		
Stratégie de viabilité		
QUI?		
Description des organisations partenaires		
Les représentants des partenaires et leur statut		
QUAND?		
Délais		
Jalons		
COMMENT?		
Protocoles de gestion des relations		
Processus de prise de décision		
Gouvernance		
Modalités de financement (éventuellement couvertes par d'autres contrats)		
Mesures d'atténuation des risques		
Mesures de renforcement des capacités de partenariat		
Indicateurs de suivi et de mesure des résultats du partenariat au regard des objectifs de chaque partenaire et des objectifs communs		
Bilan de santé /procédures d'examen		

COMMUNICATIONS		
Procédures pour le dialogue en cours entre les partenaires		
Règles pour l'utilisation de la marque (sa propre marque, celle des autres)		
Règles pour le profil public du partenariat		
Règles sur la propriété intellectuelle et la confidentialité		
Protocoles pour communiquer avec d'autres parties prenantes		
QUE FAIRE SI?		
Procédure d'arbitrage pour résoudre les différends		
Règles pour les partenaires individuels qui veulent se joindre ou quitter		
Stratégie de sortie (passer à autre chose) pour l'ensemble du partenariat		

Annexe 9. Gestion des partenariats (PNUD 2010)

GESTION DES PROCESSUS

Veiller au bon fonctionnement du partenariat

Utilisation: Pour aider les intermédiaires à adopter une gestion/à soutenir un processus «de laisser faire» relatif

Phase: Phases 2 et 3 du cycle de l'IMD

CONTEXTE

Dans les phases 2 et 3 du cycle, le rôle de l'intermédiaire change pour aller davantage vers un processus de facilitation et un appui aux partenaires, en s'écartant d'un rôle plus directif.

Il faut nécessairement que les intermédiaires opèrent ce changement et qu'ils travaillent avec les partenaires pour comprendre les changements de rôle où ils (les partenaires) prennent de plus en plus la responsabilité de la gestion du processus de partenariat, soit directement, en tant que groupe ou par un transfert convenu du rôle de coordination à un sous-groupe ou à l'un des partenaires.

Faute d'y parvenir, on court le risque de voir le partenariat devenir de plus en plus dépendant de l'intermédiaire et, éventuellement, dysfonctionnel malgré des débuts prometteurs.

Les intermédiaires à ce stade ne vont pas tout simplement choisir de «ne plus participer» ou de se retirer, mais plutôt de travailler avec des partenaires pour s'assurer que les mécanismes de gestion sont convenus, en place et fonctionnent bien. Ils travaillent à la mise en place de systèmes qui assurent le bon fonctionnement, sans trop dépendre d'une ou de deux personnes seulement.

RÈGLES DE BASE / PROTOCOLES/ PROCÉDURES/ MODALITÉS¹⁸ POSSIBLES

Pour un point de départ évident en vue de la création de systèmes viables, il faut que l'intermédiaire aide à élaborer des «règles de base» pour le partenariat – en veillant à ce que celles-ci soient élaborées et convenues avec les partenaires au stade préliminaire du cycle de l'IMD afin de:

- Gérer efficacement la logistique
- Interagir de manière constructive en favorisant «un bon comportement des partenaires»
- Communiquer de façon appropriée à l'intérieur de chacune des organisations partenaires, au sein du partenariat dans son ensemble et au-delà du partenariat
- Prendre des décisions de façon équitable
- Résoudre efficacement les problèmes
- Résoudre les conflits / les griefs de façon équitable
- Gérer en douceur les entrées dans et les sorties / du partenariat
- Avancer facilement le moment venu

MODALITES DE GOUVERNANCE

Les modalités de gouvernance devront être discutées, approuvées au préalable et inscrites dans l'accord de collaboration (voir Annexe 8). Elles devront prendre en considération ce qui suit :

- Qui est chargé de faire quoi?
- Qui est 'propriétaire' de quoi (par exemple, les produits de n'importe quel projet ou de la propriété intellectuelle)?
- Quelles sont les décisions qui peuvent être prises par une seule personne, une organisation ou sous-groupe pour le compte de la société?
- Quelles sont les décisions qui ne peuvent être prises que par un représentant de l'ensemble du groupe de partenaires?
- Qui est habilité à représenter / à parler au nom du partenariat, et à qui?
- Quels sont les systèmes en place pour venir à bout d'un désaccord ou d'un conflit entre les partenaires?
- Quelles sont les procédures de règlement des griefs en place en cas de rupture ?

Outre ce qui précède, il pourrait également y avoir d'autres problèmes de gouvernance relatifs à des partenaires spécifiques ou des questions spécifiques concernant un partenariat particulier ou toute autre chose, par exemple, qui pourrait avoir trait à des conflits d'intérêts réels ou supposés.

MESURES D'ENGAGEMENT

Il est important qu'un partenariat reste dynamique pour garantir la poursuite (et, de préférence, approfondir) l'engagement pris par les partenaires. Comment un intermédiaire peut-il aider les partenaires à évaluer la poursuite de l'engagement et de la participation afin de pouvoir prendre des mesures au cas où ceux-ci donneraient des signes d'affaiblissement?

La liste de contrôle suivante donne quelques idées de ce qui pourrait indiquer une baisse d'intérêt:

SIGNES DE DÉSENGAGEMENT	ACTIONS POSSIBLES POUR L'INTERMÉDIAIRE
Est régulièrement absent des réunions	Prévoir des heures et des lieux de réunion adaptés à leur programme les réunions pourraient véritablement ne pas leur convenir, mais même en pareil cas, elles permettront de veiller à ce qu'ils n'aient aucune excuse pour ne pas y assister!
Réduction des contributions	Vérifier l'accord initial et contester, à un stade précoce, tout manquement aux obligations (chercher à savoir si la situation de leur organisation a changé et s'ils ont de bonnes raisons de ne pas s'acquitter de leurs obligations) ils pourraient bien accueillir les suggestions visant à restructurer, d'une manière ou d'une autre, leurs contributions.
Interventions peu constructives	De préférence en groupe (mais en face à face s'il s'agit d'un sujet trop sensible) vous pourrez expliquer pourquoi leur approche nuit aux relations de partenariat et / ou vous pouvez leur montrer comment il est possible d'exprimer le même point de vue, mais d'une manière plus constructive.
Trop critique envers les autres	Le jeu des accusations est mortel dans un partenariat les intermédiaires doivent expliquer aux partenaires comment leur comportement agit sur les autres et sur la capacité du partenariat à fonctionner efficacement. On pourrait y remédier en essayant de comprendre les causes sous-jacentes de la critique.
Trop axé sur les procédures	Les gens ont tendance à blâmer les systèmes quand ils sont mécontents de la stratégie, des programmes ou des dirigeants - les procédures sont un moyen de parvenir à une fin et non une fin en elles-mêmes et les intermédiaires devraient aider à maintenir un bon équilibre en posant des questions qui montreront clairement si ce sont les procédures ou autre chose qui sont à l'origine de cette fixation
Evite de prendre de nouveaux engagements	Les organisations partenaires (et, bien entendu, les personnes représentant ces organisations au sein du partenariat) peuvent voir leur situation changer de façon spectaculaire au cours du cycle de vie d'un partenariat – il se pourrait qu'ils ne puissent pas continuer ou prendre de nouveaux engagements sans que ce soit de leur faute. Peut-être ont-ils besoin d'un soutien pour savoir comment présenter cette situation au groupe de partenaires sans paraître déloyal ou faible.
Cherche des raisons pour se retirer	Ceci pourrait nécessiter que l'on revoie l'outil 1 - s'engager dans une nouvelle phase de «définition» afin d'évaluer les mobiles, les priorités et les besoins actuels des organisations partenaires. En tout cas, tous les changements ne sont pas mauvais il est parfois préférable pour le partenariat qu'un partenaire se retire ... un intermédiaire peut apporter son aide et donner des explications dans ce sens aux autres partenaires en vue de bien gérer cette sortie.

GESTION DES ENTREES ET DES SORTIES

Les partenaires (qu'il s'agisse d'individus ou d'organisations) quittent un partenariat pour toute une série de raisons - et ces «sorties» peuvent se produire à n'importe quel stade du cycle de partenariat. En effet, il devient parfois nécessaire de demander à un partenaire de partir. Bien sûr, certains départs sont beaucoup plus importants que d'autres mais quel que soit le degré de leur portée, tout départ doit être géré avec soin et tact.

Stratégies à l'intention des intermédiaires pour la gestion des sorties :

- Bien les gérer (quel que soit le problème de fond ou le motif du départ).
- Faire preuve de transparence entre les partenaires à tout moment (toujours chercher à éclaircir ce qui se passe).
- Fêter tous les succès/ les contributions (même très petits).
- Consacrer du temps au débriefing (avec ceux qui quittent et ceux qui restent).
- Apprécier et enregistrer les connaissances / les expériences.
- Transférer les connaissances aux autres de manière aussi concise et vivante que possible.
- S'accorder sur celui qui va dire quoi, à qui et quand.
- Convenir (à l'avance et, si nécessaire) d'un poste des relations extérieures.

La gestion des nouveaux arrivants au sein du partenariat nécessite la même diligence.

Stratégies à l'intention des intermédiaires dans la gestion des nouveaux arrivants:

- Prenez le temps d'accueillir et de présenter les nouveaux arrivants
- Veillez à ce que les partenaires soient à l'aise avec les nouveaux arrivants et qu'ils partagent toute information opérationnelle dès le début
- Posez aux nouveaux arrivants des questions sur eux / leur organisation et sur ce qu'ils aimeraient savoir / voir / entendre
- Transférez les informations de manière aussi concise et vivante que possible – en créant des opportunités pour apprendre directement à partir d'expériences / d'observations et à partir des oui-dire
- Invitez les nouveaux arrivants à demander ou à faire des suggestions ainsi qu'à partager leur expérience ou apporter de nouvelles idées
- Utilisez leur arrivée comme une occasion pour les partenaires de faire le bilan du partenariat.

CONSEILS AUX INTERMÉDIAIRES

- Soyez un modèle de bon comportement en matière de partenariat en toute occasion.
- Montrez comment relever les défis de manière efficace et constructive.
- Posez beaucoup de questions par exemple, demandez aux autres partenaires comment ils perçoivent une situation donnée- en d'autres termes, aidez les partenaires à formuler, à comprendre et à résoudre directement les problèmes.
- Formez et encadrez les partenaires. Donnez-leur des occasions d'essayer de nouvelles compétences, de développer la confiance en recourant à de nouvelles façons de travailler, et d'adopter de nouveaux rôles, le cas échéant
- Sachez quand il est temps de partir et gérez votre propre sortie en transmettant élégamment tous les rôles et les tâches restantes.

Annexe 10. Programme d'aide aux fournisseurs du Salvador – Caractéristiques et Résultats

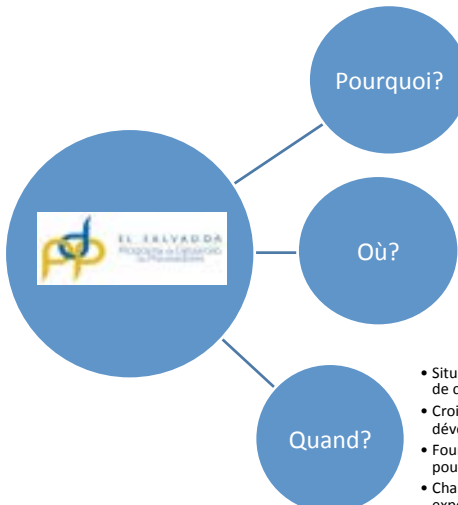



Programme africain d'aide aux fournisseurs de l'agrobusiness (PAAFA)
Ateliers du 9 et 10 octobre, 2013
Nairobi, Kenya

*"Growing Inclusive Markets,
Articulating Value Chains in El Salvador"*

Jose Godofredo Pacheco
Coordonnateur national

Programmes d'aide aux fournisseurs
Pourquoi, où et quand?



- Pourquoi?**
 - Augmente les revenus et la compétitivité des fournisseurs et des entreprises clientes
 - Crée des emplois durables
- Où?**
 - Pays à faible revenu
 - Pays à revenu intermédiaire
 - Pays développés
- Quand?**
 - Situations de crise et de sortie de crise
 - Croissance inclusive et développement d'entreprises
 - Fournisseurs et distributeurs pour les marchés locaux
 - Chaînes de valeur axées sur les exportations



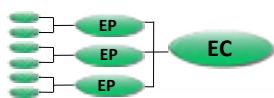
Programme salvadorien d'aide aux fournisseurs



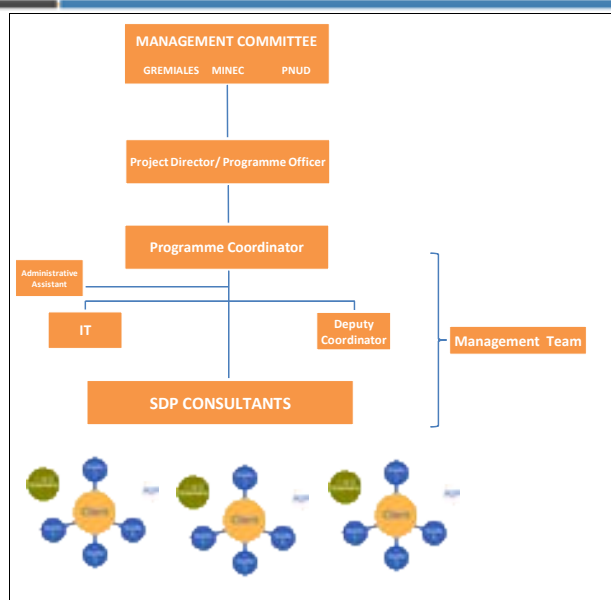
Il s'agit d'un programme qui transforme les relations d'affaires entre une entreprise pilote (grande et moyenne) et ses fournisseurs (PME)

- ✓ Grâce à la création d'une chaîne de production qui établit des liens mutuellement bénéfiques (gagnant / gagnant)
- ✓ Améliore la compétitivité des entreprises et augmente la qualité de l'emploi

Objectif du programme: Accroître la rentabilité sociale et économique des entreprises participantes.



Structure du programme



Management committee= Comité de gestion

Project Director= Directeur du projet

Programme officer= chargé de programme

Programme Coordinator= coordinateur du programme

Administration assistant= assistant administratif

IT= TI
Deputy Coordinator= Cordonnateur adjoint

SDP Consultants= Consultants du programme d'aide aux fournisseurs

Management Team= Équipe de gestion

1 or 2 Consultants= 1 ou 2 consultants

Client= Client

Supplier= Fournisseur

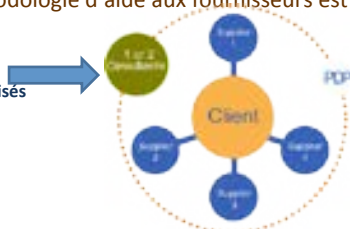
PDP= Programme d'aide aux fournisseurs

Méthode d'intervention

Équipe de gestion

- ✓ Un ou deux consultants interviennent dans une chaîne de production: 1 entreprise pilote et 10 fournisseurs, pendant 10 ou 12 mois.
- ✓ Une méthodologie d'aide aux fournisseurs est mise en oeuvre.

Consultants du PAF
Consultants spécialisés



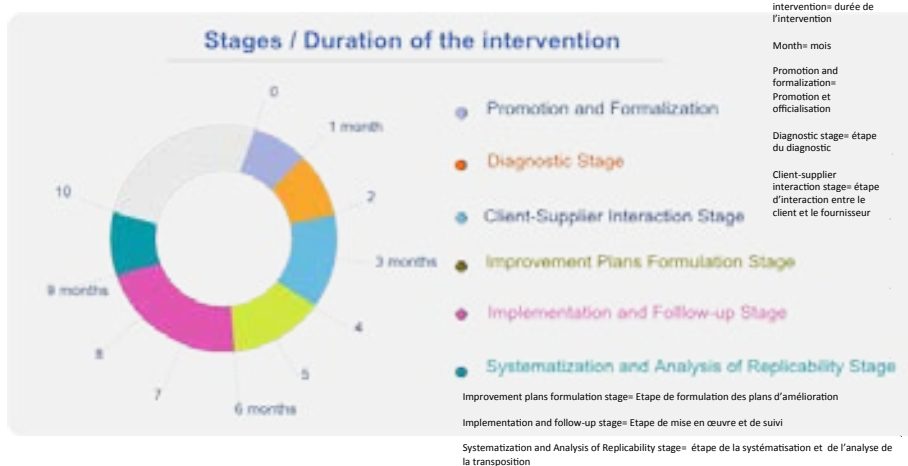
Gagnant-
gagnant

1 or 2 Consultants= 1
ou 2 consultants
Client= Client
Supplier= Fournisseur
PAF= Programme
d'aide aux
fournisseurs

- ✓ Par la suite, l'entreprise pilote (le client) poursuit l'application de la méthodologie avec les autres fournisseurs de la chaîne.

Méthodologie

PAF_ES Étapes et temps prévu



Résultats obtenus à ce jour



- Nombre de chaînes: **25**
- Nombre de fournisseurs: **200**
- Secteurs et sous-secteurs
- SECTEURS:
Industrie et services.
- SOUS-SECTEURS:
- **Agroindustrie, industrie de la chaussure, médecine naturelle, boulangeries, produits pharmaceutiques, aliments et boissons, produits laitiers, transports publics, voyages et transport, industrie du bâtiment,**
- Nombre d'emplois à plein temps offerts par les fournisseurs: **8.000**



Résultats obtenus à ce jour



- Nombre moyen de salariés par entreprise: **32**
- Pourcentage de chaînes qui ont augmenté le nombre des emplois: **50%** à **un rythme de: 19.5%**
- Total des emplois nouvellement créés: **650**
- Augmentation de la productivité à hauteur de: **100%**
- Entreprises ayant investi: **80%**
- Montant total investi: **\$ 2,5 millions**
- Pourcentage d'entreprises dont les ventes ont augmenté: **32%**
- Hausse des ventes: **\$8 millions**





Avantages du PAF: Entreprise cliente

- ✓ Établissement de liens à long terme avec les fournisseurs commerciaux.
- ✓ Évaluation complète des activités de l'entreprise.
- ✓ Renforcement des structures organisationnelles, financières et administratives et de la production de l'entreprise.
- ✓ Création de nouvelles opportunités d'affaires avec les fournisseurs.
- ✓ Mise en oeuvre de plans d'amélioration qui renforcent la gestion des entreprises.

Avantages du PAF: Entreprise pilote



- ✓ Mise en oeuvre des règles d'hygiène et de sécurité industrielle.
- ✓ Étude des heures et des mouvements.
- ✓ Amélioration des relations humaines: renforce l'environnement organisationnel et le leadership.
- ✓ Liens directs avec les institutions d'appui.
- ✓ Mise en oeuvre des BPM-HACCP au sein de l'usine de transformation.

Avantages du PAF : Fournisseurs



- ✓ Création de nouvelles opportunités d'affaires et renforcement des relations commerciales avec l'entreprise pilote.
- ✓ Plans de commercialisation, mise au point de l'image de marque de l'entreprise, création d'une force de vente.
- ✓ Mise en oeuvre des règles d'hygiène et de sécurité industrielle.
- ✓ Vision stratégique, renforcement des structures organisationnelles et administratives, réduction des coûts.

Résultats généraux



- ✓ Augmentation des ventes : \$1, 4 Million
- ✓ Création de nouveaux emplois: 15
- ✓ Moyenne de la diminution des coûts: 10%
- ✓ Investissements dans les machines, les équipements et l'usine: \$27.100
- ✓ Programme de stage de l'université: 21 étudiants. Cinq stagiaires ont été recrutés.
- ✓ 2 fournisseurs ont déplacé leurs activités vers de nouveaux sites.
- ✓ Nouveaux clients trouvés: 58
- ✓ Nouveaux produits lancés: 3
- ✓ Alliances stratégiques avec d'autres entreprises de la chaîne: 2

Cas de réussite N°2: Coopératives rurales AGRISAL



AGRISAL est une association d'agriculteurs qui appartenait à la chaîne appelée PAM, qui était l'entreprise pilote et que différents agriculteurs approvisionnaient en céréales.

Fournisseurs: 10 associations de producteurs de céréales
Démarrage de l'intervention : novembre 2009
Fin de l'intervention : novembre 2010

Situation observée:

Des associations de producteurs de céréales de base qui n'étaient pas dûment enregistrées, vendaient leur production à des intermédiaires qui leur versaient des prix très bas. Ils pouvaient donc à peine couvrir leurs dépenses.



PAM- Achats au service du Progrès

PAM Achats au service du Progrès



RÉALISATIONS:

Investissements du PAM prévus dans les plans d'amélioration des fournisseurs pour la construction et l'aménagement de centres de stockage de céréales.

Les entreprises qui ne sont pas dûment enregistrées ne sont pas admises. AGRISAL est donc devenu membre du groupe des nouveaux fournisseurs.

Possibilité de vendre du maïs et des haricots au gouvernement.

Pourcentage de l'augmentation des prix par rapport au marché informel:
54%

Améliorations au sein de la coopérative



1. QUALITÉ

- Conditions de transformation aux centres de stockage.

2. GESTION DES ENTREPRISES

- Organisation, lien avec le marché, légalisation de l'entreprise, aspects juridiques et fiscaux.

3. ASPECTS FINANCIERS

- Fonds de roulement

4. ASPECTS DE LA PRODUCTION

Améliorations au sein de la coopérative



- Les associations **participent aux processus d'achats** avec le gouvernement.
- Obtiennent **de meilleurs prix** auprès des nouveaux clients avec lesquels elles travaillent.
- **L'intermédiaire est éliminé.**
- Les travailleurs **se sont inscrits à la sécurité sociale.**
- **100% d'augmentation dans les ventes** et profits plus élevés: \$1,2 Million
- **100%** d'augmentation au niveau de la **productivité.**

La méthode de reproduction au niveau régional



Facteurs importants

- ✓ C'est un programme lié à la demande.
- ✓ Système strict de formation et d'accréditation des consultants.
- ✓ Système de contrôle et de suivi:
 - ☐ Logiciel de contrôle
 - ☐ Equipe de gestion
- ✓ Alliance public-privé pour la mise en oeuvre.

Programme d'aide au fournisseur du PNUD



1. PAF Mexique: 1998
2. PAF El Salvador: 2009
3. PAF Honduras: 2012
4. PAF Haïti: 2012
5. PAF Colombie: 2012



Voie à suivre pour le transfert du PAF d'El Salvador



CONSEILS POUR
LA CONCEPTION
DU PROJET
(10 JOURS)



MISSION DU PAF
ES
(4 JOURS)



CONSTITUTION ET
FORMATION DE
L'ÉQUIPE DE
GESTION DU PAF
(20 JOURS)
(2 MOIS)

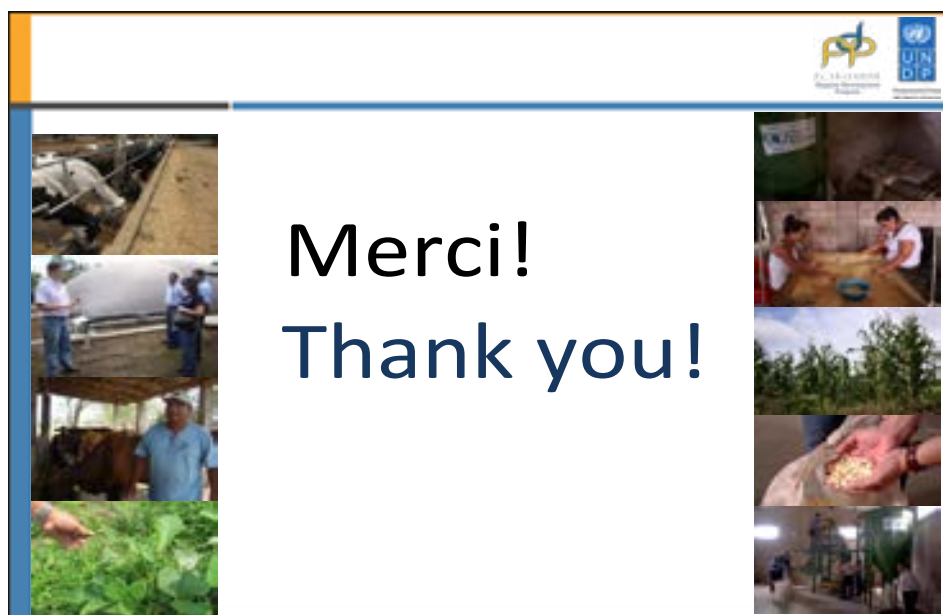


ADAPTATION DE
LA
MÉTHODOLOGIE
(68 JOURS)
(4 MOIS)
Plateforme du Web
Adaptation de la
méthodologie
opérationnelle
Formation de
Consultant
Cours sur la
méthodologie du PAF



CONSEILS POUR
LA PROMOTION
DU
PROGRAMME /
INTERVENTION
DANS LES
CHAÎNES PILOTES
(17 JOURS)
(4 MOIS)

10 – 12 MOIS



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'ex-
traction
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 em-
ployées
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*