

BMZ



Ministère fédéral de la  
Coopération économique  
et du Développement



Développeurs d'avenir  
Soyons créateurs d'avenir  
Ensemble

Qui assure l'alimentation  
récolte le futur!



# Manuel d'agriculture contractuelle

Guide pratique de mise en relation entre les petits producteurs/  
productrices et les entreprises acheteuses à travers l'innovation  
de modèles d'affaires

Publié par

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



# Manuel d'agriculture contractuelle

Guide pratique de mise en relation entre les petits producteurs/productrices et les entreprises acheteuses à travers l'innovation de modèles d'affaires

Margret Will



# Table des Matières

<b>A/ A propos de ce guide :</b>	<b>10</b>
Quel objectif, pour qui et comment l'utiliser ?	12
<b>B/ Bases conceptuelles</b>	<b>14</b>
<b>B.1/ L'Agriculture Contractuelle (AC) : Principes fondamentaux</b>	<b>16</b>
1.1 Définition, modèles d'agriculture contractuelle et types de contrat	16
1.2 Eléments clés et tendances	21
1.3 Incitations (avantages) et dissuasions (désavantages) en matière d'AC	22
1.4 Conditions de réussite et d'échec	25
1.5 L'aptitude des produits à l'AC	32
<b>B.2/ Facilitation en matière d'AC :</b>	
<b>Modération des processus, appui technique et financier</b>	<b>38</b>
2.1 Justification et objectifs	40
2.2 Principes et tâches de facilitation et profils des facilitateurs	40
2.3 Facilitation en matière d'AC dans les pays les moins développés (PMD) ou dans des environnements fragiles	43
<b>C/ Guide de facilitation de l'agriculture contractuelle</b>	<b>44</b>
Annotation : La dimension genre dans l'agriculture contractuelle	46
<b>C.1/ Le Concept d'agriculture contractuelle de la GIZ :</b>	
Le rôle central du choix de modèles d'affaires d'AC	47
<b>C.2/ La structure du processus : Les trois phases pour développer des systèmes d'AC</b>	<b>48</b>
<b>C.3/ Phase 1 : Initier &amp; planifier</b>	<b>52</b>
Etape 1/ Décision de développer un système d'AC	
– identifier les opportunités et les risques, les coûts et les bénéfices	56
<b>Activité 1.1/ Clarifier l'intérêt et les capacités de l'entreprise pour initier un modèle d'affaires d'AC</b>	<b>57</b>
<b>Activité 1.2/ Prospector rapidement les zones potentielles de production potentielles et les systèmes d'exploitation</b>	<b>58</b>
<b>Activité 1.3/ Faire une cartographie de la chaîne de valeur (acteurs, économie, besoins en mise à niveau)</b>	<b>59</b>
Etape 2/ Elaboration d'un plan de renforcement des capacités d'AC	
– identifier les besoins en services non-financiers et financiers	61
<b>Activité 2.1/ (Pré) Sélectionner les zone(s) de production et les producteurs/ groupements de producteurs pour la phase de démarrage</b>	<b>64</b>
<b>Activité 2.2/ Evaluer les besoins des producteurs/ groupements de producteurs et des acheteurs en renforcement de capacité et en services</b>	<b>66</b>
<b>Activité 2.3/ Ebaucher un plan de prestations pour l'AC (services intégrés et externes)</b>	<b>68</b>

Etape 3/ Développement d'un plan d'affaires d'AC – esquisser des solutions pour le démarrage et la mise en œuvre de l'AC	69
Activité 3.1/ Scruter des dispositions d'AC alternatives et sélectionner un modèle d'affaires d'AC approprié	71
Activité 3.2/ Esquisser une structure et un plan de gestion probables du modèle d'affaires d'AC	73
Activité 3.3/ Esquisser les détails du contrat (la 1 <sup>ère</sup> ébauche reflétant uniquement la perspective de l'acheteur)	75
Activité 3.4/ Ebaucher un plan d'affaires de l'AC (y compris les retours potentiels sur investissement, l'évaluation des risques, les exigences techniques et financières, etc.)	82
<b>C.4/ Phase 2 : Réaliser &amp; apprendre</b>	<b>84</b>
Etape 4/ Négociation et acceptation du contrat d'AC – instaurer des relations de travail et créer la confiance	87
Activité 4.1/ Préparer le contrat d'AC et amener les producteurs à prendre des décisions en connaissance de cause	89
Activité 4.2/ Proposer le contrat d'AC et expliquer les spécifications aux producteurs/ productrices	91
Activité 4.3/ Accepter le contrat d'AC après des négociations équitables et transparentes	93
Etape 5/ Démarrage des activités d'AC sur le terrain – mettre au point un système efficace de gestion du réseau des fournisseurs	94
Activité 5.1/ Finaliser les plans d'affaires et de gestion d'AC et esquisser un budget saisonnier	96
Activité 5.2/ Mettre en place les infrastructures et la gestion de l'AC pour les opérations sur le terrain	98
Activité 5.3/ Développer les capacités d'AC des producteurs, des groupements paysans et du personnel de terrain et de gestion	100
Etape 6/ Suivi, feed-back et apprentissage – générer des données pertinentes à la gestion de l'AC	102
Activité 6.1/ Mettre en place un système d'informations pour la gestion de l'interface exploitation agricole-entreprise	103
Activité 6.2/ Etablir des routines de feed-back aux producteurs/ productrices ainsi qu'au personnel de terrain et de gestion	104
<b>C.5/ Phase 3 : Maintenir &amp; croître</b>	<b>106</b>
Etape 7/ Amélioration continue vers la durabilité – renforcer encore l'AC pour atteindre le seuil de rentabilité	110
Etape 8/ Croissance générique à travers la mise à l'échelle – innover le modèle d'affaires d'AC pour intégrer plus de producteurs/ productrices	112
<b>Bibliographie</b>	<b>114</b>
<b>Liste des figures</b>	
Figure 1/ Modèles d'affaire d'agriculture contractuelle et caractéristiques déterminantes	19
Figure 2/ Principes du nouveau modèle d'affaires	30
Figure 3/ Segments du marché pour les modèles d'affaire inclusifs	34
Figure 4/ Convenance des cultures pour l'AC	35
Figure 5/ Modèle d'affaire d'AC pour la gestion de l'interface livraisons paysans-approvisionnement entreprise	47
Figure 6/ Structure du processus : phases et étapes pour le développement de systèmes d'AC	50
Figure 7/ Vue globale de la structure du processus : phases, étapes et activités pour le développement de systèmes d'AC	51
Figure 8/ Analyse de la chaîne de valeur (CV) comme base de sélection d'un modèle d'affaire, la création des plans d'affaires et de gestion et la négociation des contrats AC	54
Figure 9/ Les trois étapes et les activités y liés de la Phase 1 « initier & planifier »	55
Figure 10/ Les trois étapes et les activités y liés de la Phase 2 « réaliser & apprendre »	86
Figure 11/ Les deux étapes de la Phase 3 « maintenir & croître »	109

## Liste des tableaux

Tableau 1/ Modèles d'affaires d'agriculture contractuelle	17
Tableau 2/ Types de contrats	20
Tableau 3/ Incitations et dissuasions en matière d'AC pour les producteurs/ productrices et les acheteurs	24
Tableau 4/ Les six conditions clés pour réussir en AC et les facteurs de réussite liés sélectionnés	28
Tableau 5/ Etape 1 – Décision de développer un système d'AC – identifier les opportunités et les risques, les coûts et les bénéfices	56
Tableau 6/ Activité 1.1 – Clarifier l'intérêt et les capacités de l'entreprise pour initier un modèle d'affaires d'AC	57
Tableau 7/ Activité 1.2 – Prospecter rapidement les zones potentielles de production et les systèmes d'exploitation	58
Tableau 8/ Activité 1.3 – Faire une cartographie de la chaîne de valeur (acteurs, économie, besoins en matière de mise à niveau)	59
Tableau 9/ Etape 2 – Elaboration d'un plan de renforcement des capacités d'AC – identifier les besoins en services non-financiers et financiers	62
Tableau 10/ Activité 2.1 – (Pré) Sélectionner les zone(s) de production et les producteurs/ groupements de producteurs pour la phase de démarrage	64
Tableau 11/ Activité 2.2 – Evaluer les besoins des producteurs/ groupements de producteurs et des acheteurs en renforcement de capacité et en services	66
Tableau 12/ Activité 2.3 – Ebaucher un plan de prestations pour l'AC (services intégrés et externes)	68
Tableau 13/ Etape 3 – Développement d'un plan d'affaires d'AC – esquisser des solutions pour le démarrage et la mise en œuvre de l'AC	70
Tableau 14/ Activité 3.1 – Scruter des dispositions d'AC alternatives et sélectionner un modèle d'affaires d'AC approprié	71
Tableau 15/ Activité 3.2 – Esquisser une structure et un plan de gestion probables du modèle d'affaires d'AC	73
Tableau 16/ Activité 3.3 – Esquisser les détails du contrat (la 1 <sup>ère</sup> ébauche reflétant uniquement la perspective de l'acheteur)	76
Tableau 17/ Spécifications typiques d'un contrat	77
Tableau 18/ Possibilités de réduction des problèmes d'aléa moral/ risques de défaillance	80
Tableau 19/ Activité 3.4 – Ebaucher un plan d'affaires de l'AC (y compris les retours potentiels sur investissement, l'évaluation des risques, les exigences techniques et financières, etc.)	83
Tableau 20/ Etape 4 – Négociation et acceptation du contrat d'AC – instaurer des relations de travail et créer la confiance	88
Tableau 21/ Activité 4.1 – Préparer le contrat d'AC et amener les producteurs/ productrices à prendre des décisions en connaissance de cause	89
Tableau 22/ Activité 4.2 – Proposer le contrat d'AC et expliquer les spécifications aux producteurs/ productrices	91
Tableau 23/ Activité 4.3 – Accepter le contrat d'AC après des négociations équitables et transparentes	93
Tableau 24/ Etape 5 – Démarrage des activités d'AC sur le terrain – mettre au point un système efficace de gestion du réseau des fournisseurs	95
Tableau 25/ Activité 5.1 – Finaliser les plans d'affaires et de gestion d'AC et esquisser un budget saisonnier	96
Tableau 26/ Activité 5.2 – Mettre en place les infrastructures et la gestion de l'AC pour les opérations sur le terrain	99
Tableau 27/ Activité 5.3 – Développer les capacités d'AC des producteurs, des groupements paysans et du personnel de terrain et de gestion	100
Tableau 28/ Etape 6 – Suivi, feed-back et apprentissage – générer des données pertinentes à la gestion de l'AC	102
Tableau 29/ Activité 6.1 – Mettre en place un système d'informations pour la gestion de l'interface exploitation agricole-entreprise	103
Tableau 30/ Activité 6.2 – Etablir des routines de feed-back aux producteurs/ productrices ainsi qu'au personnel de terrain et de gestion	104
Tableau 31/ Etape 7 – Amélioration continue vers la durabilité – renforcer encore l'AC pour atteindre le seuil de rentabilité	110
Tableau 32/ Etape 8 – Croissance générique à travers la mise à l'échelle – innover le modèle d'affaires d'AC pour intégrer plus de producteurs/ productrices	113

## Abréviations

AC	Agriculture Contractuelle
ACA	African Cashew Alliance
ACi	African Cashew Initiative
AF	Assistance Financière
AFD	Agence Française de Développement
AFOM	Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces
AISP II	Agricultural Input Supply Project II
AT	Assistance Technique
BMZ	Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
BoP	Bas de la Pyramide (Bottom of the Pyramid)
BPA	Bonnes Pratiques Agricoles
CBZ	Cotton Board of Zambia
CdC	Code de Conduite
CdP	Code de Pratique
CmiA	Cotton made in Africa
COMPACI	Competitive African Cotton Initiative
CV	Chaîne de Valeur
CVP	Création de Valeur Partagée (Creating Shared Value/ CSV)
DCED	The Donor Committee for Enterprise Development
EABC	East African Business Council
EAGC	East African Grain Council
EnRD	Environment and Rural Development
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (Food and Agriculture Organization of the United Nations)
FPEAK	Fresh Produce Exporters Association of Kenya
GGC	Ghana Grains Council
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (maintenant: GIZ)
HCDA	Horticultural Crops Development Authority
IMF	Institutions de micro-finance
IFAD	International Fund for Agricultural Development
IVLA	International ValueLinks Association e.V.
KENFAP	Kenya National Federation of Agricultural Producers
PDDAA	Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine
PMD	Pays les Moins Développés
PPP	Partenariat Public-Privé
RCI	Rendement sur le Capital Investi
RFLC	Rural Finance Learning Center
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
USAID	United States Agency for International Development
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization



## Remerciements

Le présent manuel est le fruit des efforts conjugués de trois projets financés par le Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung/ BMZ) de la République Fédérale d'Allemagne et mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH ; il s'agit en l'occurrence du programme sectoriel Politiques Agricoles et Sécurité Alimentaire, de l'Initiative pour un Coton Africain Compétitif (COMPACI) et du Projet Approvisionnement en Intrants Agricoles II (AISP II) au Zimbabwe. L'auteure tient à exprimer ses sincères remerciements aux responsables des projets, M. Ingo Melchers, M. Wolfgang Bertenbreiter et Dr. Ulrich Weyl pour la confiance placée en elle en lui confiant ce sujet fortement passionnant.

Ce manuel d'agriculture contractuelle est très proche du terrain grâce au soutien d'un nombre de personnes. L'auteur exprime toute sa gratitude à l'ensemble des partenaires interviewés pour leurs contributions précieuses à propos de leurs activités en cours et des programmes à venir, lors de sa visite au Kenya, en Zambie et au Zimbabwe. Ce fut un grand plaisir et une aide inestimable d'avoir pu échanger des idées et partager la grande expérience des représentants des sociétés, organisations des secteurs public et privé ainsi que des programmes des bailleurs de fonds.

L'auteure remercie en particulier Frans Grey/ Cargill en Zambie ; Charles Hayward et Graham Chilimina/ Dunavant en Zambie et les Dunavant lead farmers M. Kandasha, M. Muene et M. Chidenda ; Dafulin Kaonga/ Cotton Board of Zambia ; Dr Stephen Mbithi et Francis Wario/ Fresh Produce Exporters Association of Kenya (FPEAK) ; Boris Binnewerg/ Indu-Farm (EPZ) Ltd. au Kenya ; Booker Owuor/ Kenya Small Scale Cereal Growers Association ; Stanley Guantai/ ACIDI VOCA Kenya Maize Development Programme ; Harun N. Baiya/ SITE Enterprise Promotion au Kenya ; Sean Johnson, Brendan Smith et Masimba Kanyepi/ Prime Seed et le groupement de producteurs contractuels dans le district de Mutasa au Zimbabwe ; Tafadzwa Madondo/ Consultant AISP II Zimbabwe ; Theresa E. Makomva and Prince J.T. Kuipa/ Zimbabwe Farmers Union ; Thomas Gardiner et Kudzai Mariga/ USAID Zimbabwe Agricultural Income & Employment Development Program ; Helmut Anschuetz/ GIZ Advisor Zimbabwe Farmers Union ; et Chris Masara/ SNV Zimbabwe.

L'auteure a apprécié spécialement les discussions enrichissantes sur tous les aspects de l'agriculture contractuelle avec Dr Ulrich Weyl et Christoph Pannhausen lors de son séjour au Zimbabwe, ainsi que leurs recommandations relatives à la structuration du présent guide. Enfin, des remerciements particuliers vont à l'endroit de Max Baumann/ GIZ Environment and Rural Development (EnRD) Program Philippines, Christoph Pannhausen/ GIZ AISP II Zimbabwe, Till Rockenbauch/ GIZ Sector project Agricultural Policy and Food Security et Leonard Efison Munjanganja/ Zimbabwe pour leurs commentaires constructifs lors de la rédaction du présent guide.

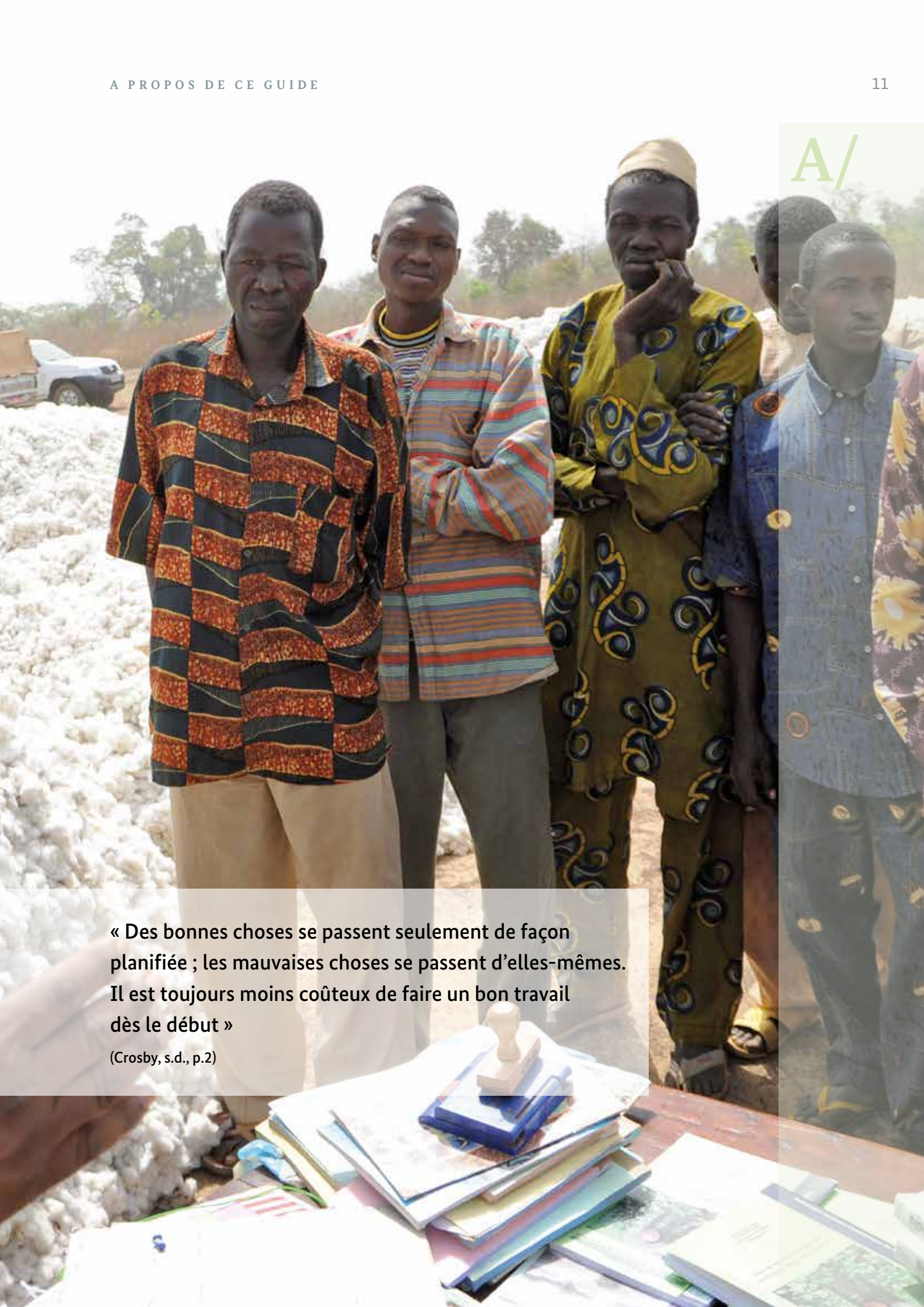
Margret Will



A/

**« Des bonnes choses se passent seulement de façon planifiée ; les mauvaises choses se passent d'elles-mêmes. Il est toujours moins coûteux de faire un bon travail dès le début »**

(Crosby, s.d., p.2)



## A/ A propos de ce guide : Quel objectif, pour qui et comment l'utiliser ?

Perçue comme un moyen puissant pour lier les producteurs aux acheteurs dans un secteur agroalimentaire caractérisé par une concentration accrue du marché d'une part, et des acheteurs aux sources d'approvisionnement sur des marchés agricoles de plus en plus compétitifs d'autre part, l'agriculture contractuelle (AC) connaît un regain de popularité. Toutefois, l'AC ne constitue ni une panacée pour le développement rural, ni existe-t-il un plan clé-en-main pour l'élaboration et la mise en œuvre des dispositions d'une AC prospère et pérenne. Au contraire, chaque système contractuel requiert une conception spécifique en fonction des opportunités de marché, des caractéristiques des produits, des capacités des fournisseurs et des acheteurs, des capacités des prestataires de services de développement entrepreneurial, ainsi que du contexte local, national, régional et international pour les investissements privés dans le développement de l'agro-business, le long de la chaîne de valeur (CV).

L'histoire de l'AC, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement, présente des résultats mitigés. Tandis que dans les pays développés, les contrats portent davantage sur les exploitations à grande échelle, dans les pays en développement on trouve des cas de réussites également auprès des petits exploitants, surtout avec les produits à forte valeur ajoutée qui sont destinés à l'exportation et/ ou à la transformation à l'étranger ou au pays. Pourtant, on trouve également des exemples de réussite, souvent méconnus, sur les soi-disant marchés traditionnels où des contrats informels servent de lien entre les petits producteurs et les micro, petits ou moyens commerçants ou transformateurs. On dispose de peu d'informations sur la portée, l'échelle ainsi que les facteurs de réussite ou d'échec relatifs à ces dispositions contractuelles. Toutefois, les méthodes de communication et de coordination traditionnelles, ainsi que les réseaux locaux, pourraient bien inspirer l'élaboration de nouveaux systèmes ou servir de point de départ pour améliorer et répandre ceux qui existent déjà.

Par ailleurs, il existe plusieurs raisons à l'origine de l'échec de nombreux systèmes contractuels dans le passé. Dans les pays en voie de développement, il manque souvent une bonne analyse de la situation de départ, une évaluation des différentes options de dispositions contractuelles, la conception de solutions viables, l'élaboration de plans commerciaux réalistes et réalisables, une gestion compétente des relations contractuelles et une assistance externe

adaptée aux besoins des parties contractantes. Des problèmes surgissent également lorsque la promotion de l'AC est principalement portée par des tiers facilitateurs (partenaires gouvernementaux ou non-gouvernementaux et partenaires au développement ou consultants). Davantage préoccupés par les objectifs de développement, ils négligent souvent que l'AC est d'abord et avant tout une disposition entrepreneuriale, où agriculteurs et acheteurs courent le risque d'investissements dans la terre, le travail et le capital et doivent prendre des décisions indépendantes en connaissance de cause quand il s'agit de s'engager ou non dans ce modèle d'affaire (voir encadré) innovateur. Dans le même temps, les agriculteurs et les acheteurs ont tendance à dormir sur leurs lauriers : les acheteurs sont plus portés à laisser la tâche difficile du renforcement des capacités d'un grand nombre de petits producteurs aux mains d'agents externes ; et on croit souvent que les producteurs ne peuvent pas défendre leurs intérêts dans les négociations contractuelles sans assistance externe. On finit par se retrouver dans une situation où personne ne joue son rôle spécifique et ne parvient à se servir de ses compétences fondamentales en matière de gestion ou de soutien des relations d'affaires durables.

Un modèle d'affaires est caractérisé par la logique et les dispositions suivant comment une société (exploitation agricole ou entreprise) peut créer, délivrer et capter de la valeur.

Il est évident que des leçons doivent être tirées des expériences passées dans le but d'orienter les acteurs dans le développement de dispositions d'AC profitables aux producteurs et aux acheteurs, permettant ainsi de couvrir les risques liés à l'engagement dans une telle entreprise commune. Pour donner plus de légitimité à l'assistance du gouvernement et des partenaires au développement, les systèmes d'AC soutenus doivent également contribuer à l'atteinte des objectifs de développement macro-économiques globaux (p.ex. la croissance au profit des pauvres, la sécurité alimentaire, la protection des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique).

### Objectif du manuel

Dans le contexte actuel, l'objectif de ce manuel est de mettre à la disposition des acteurs une approche pratique et tournée vers les processus, en vue d'une bonne planification et mise en œuvre des systèmes d'AC. Ce manuel, dont l'objectif est d'assister les



acteurs à rendre opérationnels les arrangements d'affaires privées, apporte des réponses et propose des outils pour :

- la spécification des rôles et responsabilités des producteurs et des acheteurs en tant que partenaires d'affaires ainsi que des partenaires gouvernementaux, non-gouvernementaux et des partenaires au développement en tant que facilitateurs tiers ;
- l'esquisse de dispositions d'AC viables comme partie intégrante d'une innovation du modèle d'affaire urgemment requise à partir d'une évaluation rapide, mais solide, de la situation de départ ;
- la mise en œuvre d'activités visant à créer la confiance et à renforcer les capacités, dans le but de soutenir les changements de comportement nécessaires et l'adoption de nouvelles technologies appropriées ; et
- l'élaboration de systèmes de rapports et de suivi nécessaires pour la gestion des systèmes d'AC, le retour d'informations (« feedback ») sur la performance et le partage d'expériences acquises nécessaire pour la consolidation et l'expansion (« upscaling ») des systèmes d'AC.

### Les destinataires du manuel

Ce manuel est destiné aux acteurs impliqués dans le démarrage, la gestion, l'appui et la mise en œuvre des systèmes d'AC :

- les entreprises (les acheteurs) intéressées à la création de réseaux de petits producteurs en tant que fournisseurs compétents, privilégiés et fiables ;
- les organisations paysannes (groupements de producteurs, associations, coopératives) intéressées à rendre des services aux membres (p.ex. le partage d'expériences ; éventuellement les négociations collectives des contrats, la distribution des intrants, la collecte et la commercialisation) ;
- les organisations sectorielles comme les entités interprofessionnelles nationales ou les fédérations régionales intéressées par le développement de plateformes d'échanges ou de codes de conduite (CdC) pour l'AC ; et
- les tierces parties (agences gouvernementales, organisations non-gouvernementales (ONG), agences de développement ou consultants) intéressées par la promotion de l'AC comme approche innovatrice dans un contexte global du développement.

### Les limites et le champ de couverture de ce manuel

Comme guide générique, les approches proposées sont applicables à toutes sortes de produits et de

situations, à condition de l'utiliser avec flexibilité et d'adapter les outils et les recommandations à la situation locale spécifique et au contexte de la production et du marché en mutation perpétuelle dans les pays en voie de développement. En vue de faciliter cette tâche, le guide propose :

- les caractères fondamentaux de la conception de l'AC et de sa promotion comme base pour comprendre les différentes phases, étapes et activités proposées pour le développement de l'AC ;
- la structure du processus de développement de l'AC qui comprend trois phases (initier & planifier, réaliser & apprendre, maintenir & croître) et huit étapes ;
- une description systématique des trois phases dans un format bien structuré et facile à comprendre ;
- des indications précises sur les caractéristiques clés de l'AC (p.ex. les termes du contrat, les mécanismes de fixation des prix, les causes des conflits et la résolution des conflits) ; et
- des références bibliographiques pour chaque phase et étape.

Dans le but de ne pas alourdir le manuel, les éditeurs ont l'intention de fournir des descriptions détaillées des outils proposés ainsi que des exemples de cas dans un autre document. Pour que ce guide puisse servir les agents de terrain et les producteurs, une version abrégée sera mise à disposition, dans laquelle l'accent sera davantage mis sur les particularités de la production agricole et de post-récolte sous contrat. L'élaboration d'un cours et de matériel de formation est également prévue.

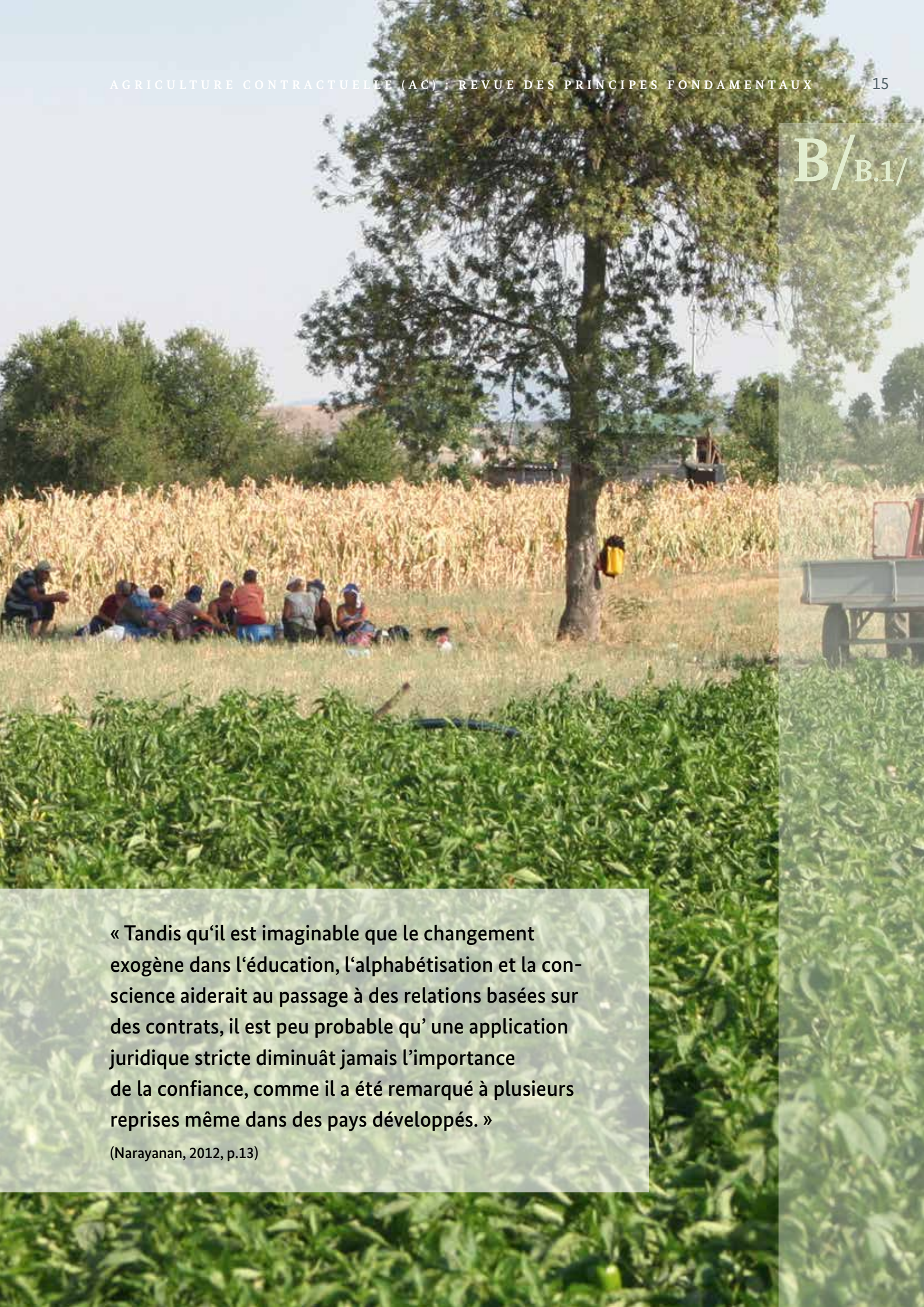
### Utilisation du manuel

L'objectif principal de ce manuel est de fournir une approche pratique et axée sur les processus pour le développement de systèmes d'AC. Suivant les étapes logiques de la création d'une entreprise, la structure est facile à comprendre. Tout en donnant des orientations pour une approche ciblée, le guide reste flexible en laissant le choix des outils et le séquençage des activités à la discrétion des utilisateurs en fonction des réalités sur le terrain.

**La dimension genre :** Même si le langage de ce guide n'est pas spécifiquement orienté vers le genre, les lignes directrices fournies apportent des idées pour promouvoir la participation des femmes et prendre en considération les besoins spécifiques des femmes partenaires dans les contrats d'AC.



B/B.1/



« Tandis qu'il est imaginable que le changement exogène dans l'éducation, l'alphabétisation et la conscience aiderait au passage à des relations basées sur des contrats, il est peu probable qu'une application juridique stricte diminuât jamais l'importance de la confiance, comme il a été remarqué à plusieurs reprises même dans des pays développés. »

(Narayanan, 2012, p.13)

## B/ Bases Conceptuelles

### B/1 L'Agriculture Contractuelle (AC) : Principes fondamentaux

#### 1.1 Définition, modèles d'agriculture contractuelle et types de contrat

L'agriculture contractuelle (AC) se définit comme des contrats à terme spécifiant les obligations des producteurs et des acheteurs en tant que partenaires d'affaires. Au plan juridique, les contrats obligent les vendeurs (producteurs) à respecter les quantités et les qualités comme spécifiées, et les acheteurs (transformateurs/ commerçants) à enlever les produits et à effectuer les paiements comme convenu. En outre, les acheteurs rendent habituellement des prestations de service intégrées (voir encadré) comme p.ex. (pour plus de détails voir la Section C.2) :

- la fourniture préalable d'intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires) ;
- le préfinancement de la fourniture d'intrants à crédit (taux explicites pas toujours facturés ; voir encadré) ; et
- autres services non-financiers (p.ex. vulgarisation, formation, transport et logistique).

Sur le fonds, la forme et le processus de conclure de telles dispositions, les contrats agricoles sont très variables (pour plus de détails, voir Sections C.2 et C.3) :

- des contrats peuvent être conclus de manière informelle ou formelle, verbalement ou par écrit ;
- des contrats peuvent être conclus avec des producteurs individuels ou des groupements d'agriculteurs ;
- la description des obligations peut rester vague ou être relativement précise ;
- les contrats peuvent être renouvelés chaque saison ou couvrir des accords à long terme ;
- les spécifications peuvent se faire à travers des négociations au cas par cas ou à partir du code de conduite d'un sous-secteur donné.

Quelle que soit la procédure utilisée ou les détails du contenu, pour réussir et être durables, les dispositions d'AC doivent être élaborées de sorte à promettre des bénéfices à chaque partie contractante (voir la Section B.1.3).

Au regard de la diversité des caractéristiques des produits et des situations géo-climatiques, des types de transaction et de services de développement des entreprises qui existent, de l'esprit et des capacités entrepreneuriales, des structures socio-économiques (p.ex. les organisations paysannes) et des différents comportements (p.ex. le comportement des entreprises, les attitudes opportunistes) et du climat d'investissement, il

est évident qu'il n'y a pas un plan universel pour la conception des dispositions d'AC. Au contraire, il en existe différentes formes dans le continuum, allant du marché au comptant à l'intégration verticale complète au sein d'une entreprise. Pour élaborer les meilleures dispositions d'AC possibles dans un contexte local donné, il est alors nécessaire d'analyser les opportunités et les obstacles relatifs à l'établissement de liens de collaboration fiables et durables, en toute confiance, entre producteurs et acheteurs.

Selon Eaton et Shepherd (2001, p.44f), « l'AC suit généralement l'un des cinq modèles emblématiques, selon le produit, les ressources du promoteur [l'acheteur] et l'intensité des relations nécessaires entre le producteur et promoteur. » Alors que les

**Les services intégrés** sont des services d'ordre financier ou non-financier accomplis par l'acheteur comme partie intégrante des transactions d'affaire. Les frais y afférents sont généralement déduits des recettes des ventes des producteurs.

**Les taux d'intérêts** relatifs au préfinancement de la fourniture d'intrants ne sont pas toujours spécifiés de façon transparente dans les contrats de sorte à éviter les discussions ou d'exempter les producteurs des intérêts pour les motiver davantage.

**AC et systèmes « satellites » (« outgrower ») :** Pendant que certains auteurs utilisent ces termes indifféremment, il existe une différence : un système satellite est un modèle d'AC particulier. Les caractéristiques typiques sont un haut degré de fourniture de services du côté de l'acheteur en échange de terre et de main d'œuvre fournis par les petits agriculteurs (voir le modèle de plantation centrale dans le tableau 1 et figure 1)

**Services de développement des entreprises :** « Ce sont des services qui contribuent à améliorer la performance des entreprises, leur accès aux marchés et leurs capacités à tenir la concurrence. » (DCED, 2001).

**L'intégration verticale** est liée à la fusion de deux ou plusieurs nœuds de la CV au sein d'une entreprise (p.ex. l'intégration en amont des transformateurs à l'agriculture ou l'intégration en aval des producteurs à la commercialisation et/ ou la transformation).

**Les marchés au comptant** se caractérisent par des opérations de vente ponctuelles sans accord préalable.



## B.1/

systèmes d'AC peuvent assumer diverses formes et impliquer différents acteurs, le contrat formel entre une exploitation agricole et une société agroalimentaire reste une constante de tous les systèmes, faisant ainsi une différence notable aux relations commerciales sur le marché au comptant/ relations

sans liens. Les aspects suivants donnent un aperçu sur les **différents modèles d'affaire d'AC** ainsi que sur les caractéristiques respectives des contrats (Tableau 1 et Figure 1) et sur les **types de contrat** (Tableau 2).

### Tableau 1/ Modèles d'affaires d'agriculture contractuelle

(Adapté/ complété par l'auteure à partir de Eaton et Shepherd, 2001, p 44f ; van Gent, s.d., p.4f)

#### Modèle informel

« Ce modèle est le plus transitoire et spéculatif de tous les modèles d'agriculture contractuelle, avec un risque de non respect de la part du promoteur et de l'agriculteur » (van Gent, s.d. p.5). Toutefois, cela dépend de la situation :

l'interdépendance des parties contractantes ou une relation de confiance à long terme peuvent aider à réduire les risques relatifs aux comportements opportunistes. Les principales caractéristiques de ce modèle d'affaire d'AC sont les suivants :

- Des petites entreprises passent des contrats de production saisonniers simples et informels avec des petits producteurs.

- Le succès dépend souvent de la disponibilité et la qualité des services de vulgarisation externes.
- La prestation de services intégrés, au cas où il y en aurait, se limite à l'approvisionnement en intrants de base, parfois à crédit ; l'assistance en appui-conseil se limite généralement à la classification et au contrôle de qualité.
- Produits typiques : nécessitant un traitement/ conditionnement/ coordination verticale minimaux; p.ex. : fruits/ légumes frais pour les marchés locaux, et parfois les denrées de base.

#### Modèle intermédiaire

Dans ce modèle, l'acheteur sous-traite avec un intermédiaire (collecteur, courtier ou organisation paysanne) qui passe de manière formelle ou informelle des contrats avec les producteurs (combinaison des modèles centralisés/ informels). Les principales caractéristiques de ce modèle d'AC sont :

- L'intermédiaire rend des services intégrés (généralement en passant des services fournis par les acheteurs contre paiement des frais de service) et achète la récolte.
- Ce modèle peut fonctionner, s'il est bien conçu, s'il existe un système de motivation adéquat et si les mécanismes de contrôle sont assurés.

- Ce modèle peut présenter des inconvénients pour la coordination verticale et la motivation des producteurs (les acheteurs courent le risque de perdre le contrôle des processus de production, d'assurance de qualité et de la régularité des approvisionnements ; les producteurs risquent de ne pas tirer un profit du transfert de technologie ; il y a aussi le risque de distorsion des prix et de baisse de revenus pour les producteurs).

### Modèle multipartite

Ce modèle peut provenir des modèles centralisés ou de la plantation nucleus, p.ex. suite à la privatisation des entreprises parapubliques. Il implique des organisations diverses telles que les organes statutaires du gouvernement aux côtés des entreprises privées et parfois des institutions financières. Les principales caractéristiques sont :

- Ce modèle peut se présenter sous forme de coentreprise de sociétés parapubliques/entreprises communautaires avec des investisseurs nationaux/étrangers pour la transformation. La coordination verticale est laissée à la discrétion des entreprises. Une attention particulière doit être accordée aux interférences politiques possibles.
- Ce modèle peut également se présenter sous forme d'accords entre des exploitations agricoles et une entreprise, complétés par des accords avec des fournisseurs de services tiers (p.ex. vulgarisation, formation, crédits, intrants ou logistique).
- Certaines organisations distinctes (p.ex. coopératives) peuvent organiser les producteurs et fournir des services intégrés (p.ex. crédits, vulgarisation, commercialisation et parfois aussi transformation).
- Ce modèle peut impliquer des systèmes de parts du capital pour les producteurs.

### Modèle centralisé

Dans ce modèle, l'implication des acheteurs peut aller de la fourniture minimale d'intrants (p.ex. des variétés spécifiques) au contrôle de la majeure partie de la production (p.ex. de la préparation du sol à la récolte). C'est le modèle le plus courant dans l'AC et qui peut être caractérisé comme suit :

- L'acheteur s'approvisionne auprès de nombreux petits, moyens ou grands producteurs et leur fournit des services.
- La relation/ coordination entre les producteurs et les entrepreneurs est strictement verticale.
- Les conditionnalités liées à la quantité (quotas), la qualité et la livraison sont déterminées en début de saison.
- Le processus de production et de récolte ainsi que la qualité subissent un contrôle minutieux, parfois par le personnel même de l'acheteur.
- Produits typiques : de grands volumes de qualité homogène habituellement destinés à la transformation ; p.ex. la canne à sucre, le tabac, le thé, le café, le coton, les produits arboricoles, les légumes, les produits laitiers et la volaille.

### Modèle de la plantation nucleus

Dans ce modèle, les acheteurs s'approvisionnent auprès des exploitations/ plantations propres et aussi auprès des producteurs sous-traitants. Le modèle de la plantation nucleus nécessite de l'acheteur des investissements importants dans la terre, les machines, le personnel et la gestion. Ce modèle d'affaire d'AC se caractérise de la façon suivante:

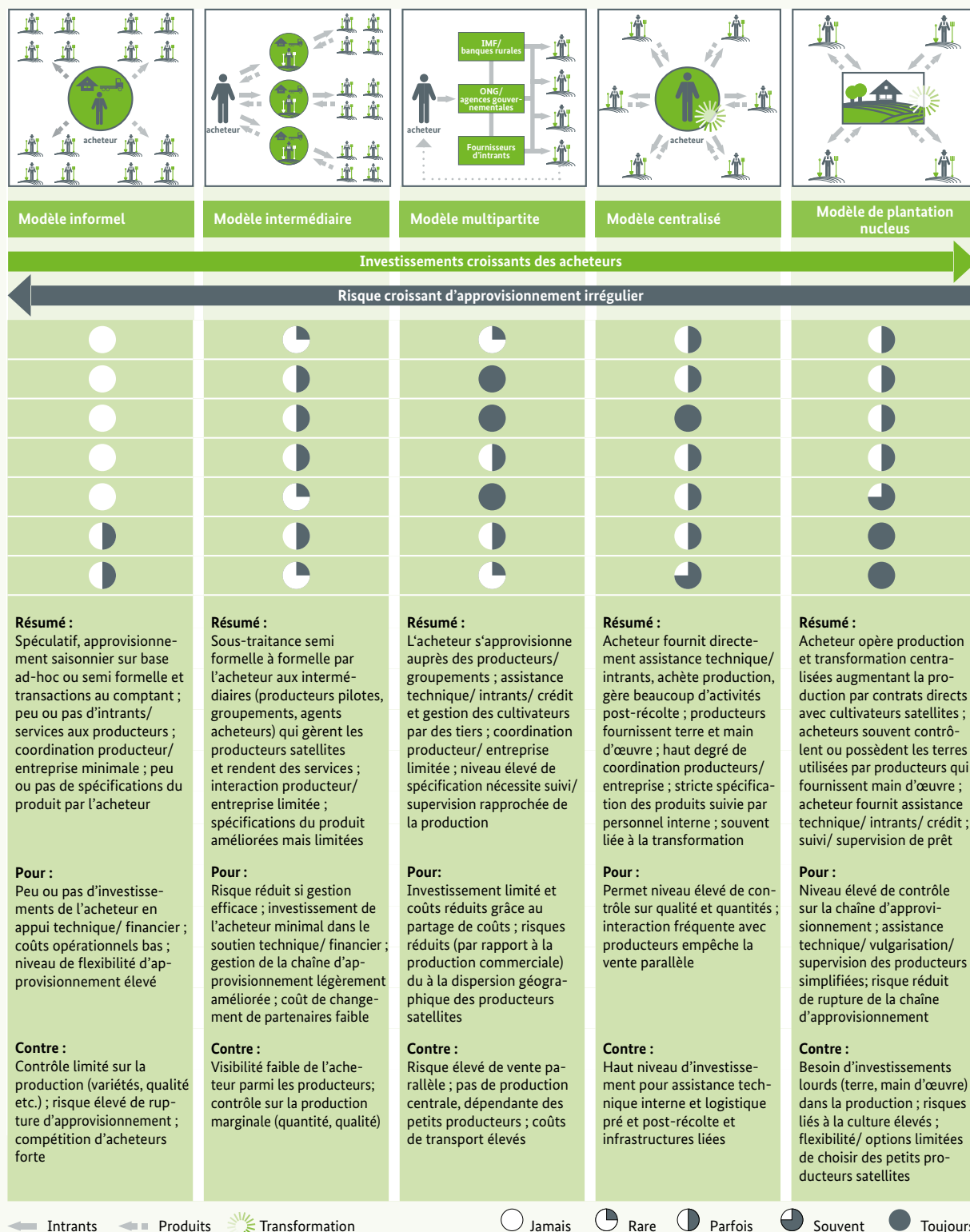
- La plantation nucleus garantit généralement l'approvisionnement pour une utilisation rentable des capacités de transformation installées et pour satisfaire aux obligations de ventes respectives des entreprises.
- Dans certains cas, le modèle de la plantation nucleus sert à des fins de recherche, d'élevage et de multiplication ou de pilotage et de démonstration et/ ou de point de collecte.
- Les producteurs sont parfois appelés « producteurs satellites » illustrant ainsi leur lien avec l'exploitation centrale.
- Ce modèle a été souvent utilisé dans le passé dans les exploitations agricoles appartenant à l'Etat et qui ont été restituées aux anciens travailleurs. Il sert aujourd'hui également comme un des modèles d'AC au secteur privé.
- Ce modèle est souvent décrit comme le modèle « outgrower »
- Produits typiques : plantes vivaces

# B.1/

L'illustration ci-dessous donne une idée claire des cinq modèles de base susceptibles de guider le choix de modèles d'affaires d'AC appropriés à partir d'une analyse rigoureuse de la situation spécifique sur le terrain.

Figure 1/ Modèles d'affaires d'agriculture contractuelle et caractéristiques déterminantes

(Technoserve et IFAD, 2011, p.3)



En vue de la description faite des différents modèles d'AC dans l'illustration précédente, il convient de noter que :

- les intersections entre les modèles sont fluides vis-à-vis de leurs structures organisationnelles et leurs modalités de fonctionnement ;
- les modèles choisis pour le démarrage d'un système d'AC sont susceptibles d'évoluer avec le temps du fait des leçons apprises (« essais & erreurs »), de changement de comportements et de l'adoption de nouvelles technologies ; et
- un modèle qui s'était avéré approprié à la phase de démarrage peut nécessiter une adaptation, voire un changement, respectivement au cours des phases de consolidation et d'expansion.

Quant aux différents types de contrats, Bijman (2008, p.5) remarque ce qui suit : « Une typologie classique des contrats agricoles a été faite par Mighell et Jones (1963) qui font une distinction entre les contrats de commercialisation, les contrats de gestion de la production et les contrats de fourniture de ressources. Ces contrats diffèrent dans leurs objectifs principaux, dans le transfert du droit de prise de décision (du producteur à l'entrepreneur) et dans le transfert des risques. » Les caractéristiques spécifiques des différents types de contrats sont expliquées dans le tableau ci-après.

## Tableau 2/ Types de Contrats

(Bijman, 2008)

### Contrat de commercialisation

- Accord/ contrat pré-récolte entre le producteur et l'acheteur portant des conditions de livraison (p.ex. les variétés, les qualités, les quantités/ quotas, les délais de livraison) déterminantes pour la prise de décisions sur la production par les producteurs.
- Les producteurs conservent la plupart des droits de décision sur les activités agricoles et les actifs de l'exploitation.
- Les producteurs portent le risque lié à la production ; le risque lié à la commercialisation est en partie transféré à l'acheteur.

### Contrat de gestion de la production

- Les producteurs délèguent une grande partie de leurs droits de prise de décision sur les pratiques de production/ récolte aux acheteurs en acceptant de suivre les spécifications agricoles de l'acheteur.
- L'acheteur définit et contrôle le processus de production et supporte la majeure partie des risques liés à la commercialisation.

### Contrat de fourniture de ressources

- L'acheteur fournit les intrants sous forme de crédits en nature, dont les coûts sont couverts lors de la livraison du produit.
- Le niveau de transfert du droit de prise de décision et du transfert de risques, des producteurs aux acheteurs, s'étend de la gestion de la production par les producteurs à la gestion de la production totale par les acheteurs.

## B.1/

**1.2 Éléments clés et tendances**

Comme illustré par la citation de Mighell et Jones (1963, cité dans Bijman 2008, p.5) dans la Section précédente, **l'AC n'est pas un concept nouveau**. Au contraire, ils existent des preuves de sa pratique déjà au 19ème siècle en Asie et en Amérique latine. Au 20ème siècle, le concept s'est répandu aux États-Unis et en Europe et a été par la suite introduit en Afrique du Nord et en Afrique subsaharienne. Selon da Silva (s.d., diapositive 5), le niveau d'intérêt et d'adoption a augmenté ces dernières années comme le démontrent les exemples suivants :

- aux États-Unis, l'AC a monté de 12 % de la production agricole en 1969 à 36% en 2004 ;
- au Brésil, 75 % de la production de volaille est contractuelle ; et
- en Inde, au Vietnam, au Maroc, en Thaïlande et dans d'autres pays, des politiques ont été élaborées pour promouvoir l'AC.

Il convient toutefois de noter que, même dans les pays industrialisés, l'AC n'est pas aussi habituelle qu'on pourrait le croire au regard des avantages certains ou supposés qu'elle présente, hormis certains produits régis par des contrats (p.ex. la betterave à sucre, les matières premières pour les bio-carburants, les matières premières pour les aliments pour bébés). Les principales raisons sont le manque de confiance entre les partenaires commerciaux potentiels et la possibilité d'obtenir des prix similaires à travers d'autres canaux de distribution sur des marchés en général assez stables.

L'intérêt croissant des investisseurs privés, des décideurs et des partenaires de développement pour l'AC dans les pays en voie de développement est dû aux **changements récents dans les systèmes agro-alimentaires** :

- les prix élevés des produits agro-alimentaires et l'amélioration des termes du commerce offrent de nouvelles opportunités au secteur agricole, longtemps négligé ; à condition toutefois que les effets positifs fassent profiter l'agriculture et le commerce en contribuant à accroître les investissements dans les technologies pour aider à augmenter les rendements, améliorer la qualité et réduire les pertes post-récolte ;
- la croissance de la population mondiale, les habitudes changeantes de consommation urbaines, l'augmentation du pouvoir d'achat des classes moyennes émergentes dans les économies émergentes et dans les pays en voie de développement, ainsi que la croissance liée des marchés

et la transformation structurelle des marchés agro-alimentaires (supermarchés, fast-food) ;

- les effets négatifs des défaillances des marchés qui peuvent être éventuellement atténués grâce aux accords d'AC (p.ex. l'approvisionnement en intrants, les services non financiers tels que la vulgarisation, la formation et l'information et l'accès aux marchés ainsi que les services financiers tels les systèmes de transfert bancaire, l'épargne, les crédits et l'assurance) ;
- les conflits croissants sur les acquisitions de terre à grande échelle par des investisseurs globaux, régionaux ou locaux (mot clé « accaparement des terres - land grabbing ») et la recherche à des alternatives politiquement et socialement irréprochables et économiquement viables comme les coopérations formalisées avec les petits agriculteurs (p.ex. en forme d'AC) ;
- les exigences croissantes en matière de conformité aux normes de sécurité sanitaire et qualité des aliments et aux besoins de traçabilité sur les marchés internationaux principaux, mais de plus en plus aussi ceux des marchés locaux et régionaux (p.ex. l'approvisionnement des supermarchés en produits frais ou les aliments de base échangés à travers les bourses) ;
- la demande croissante de certification de la durabilité (normes sociales et environnementales) des cultures de rente telles que l'huile de palme, le caoutchouc, le café, le thé, le cacao et les produits de spécialité (certification biologique, les labels d'origine etc.), ne donnant pas nécessairement droit à des primes de certification ;
- le prix exorbitant du carburant et son impact sur le coût de transport (local, exportation, importation) pour l'approvisionnement des intrants, la distribution des produits et sur les coûts de production d'intrants (engrais, matériel de conditionnement) ;
- les besoins urgents d'adopter des technologies appropriées pour l'adaptation ou l'atténuation du changement climatique pour prévenir ou minimiser les dégâts que le climat peut causer ou profiter des opportunités qui peuvent survenir ;
- les récentes sécheresses dans la Corne de l'Afrique et au Sahel qui mènent à des politiques nationales d'autosuffisance ou à la constitution de réserves alimentaires au niveau des communautés économiques régionales respectives ;
- les discussions émergentes sur le rôle du secteur privé dans l'amélioration de la sécurité alimentaire à travers la promotion des CV pour mieux

connecter zones de surplus de production avec zones de consommation déficitaire ;

- défis divers : la nécessité d'assurer la sécurité alimentaire sans augmenter la pression sur les ressources naturelles ; la nécessité d'équilibrer les investissements directs étrangers et nationaux et les droits des petits producteurs (la concurrence pour les ressources foncières limitées couramment appelée « accaparement des terres ») ; et enfin, la nécessité de rétablir la réputation de l'agriculture pour attirer les générations futures à s'y adonner ou à accepter les opportunités d'emploi dans les zones rurales, vu l'exode rural des jeunes causant le vieillissement de la main-d'œuvre agricole dans de nombreux pays en voie de développement.

Dans un tel contexte, **l'accès aux biens de production qui se font toujours plus rares** (en premier lieu la terre et la main d'œuvre qualifiée et abordable et en deuxième lieu seulement le capital) apparaît comme **un élément clef de la compétitivité** entre les entreprises de transformation et de commercialisation, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, nationales ou internationales. En même temps et pour des produits divers destinés aux marchés locaux, régionaux ou internationaux, **les petits producteurs peuvent présenter des avantages compétitifs** (p.ex. donnant accès à des ressources foncières de plus en plus rares ; assurant une main d'œuvre familiale dévouée pour de meilleurs soins aux cultures ; fournissant la main-d'œuvre familiale pour une production plus rentable ; possédant des connaissances traditionnelles locales nécessaires pour l'adaptation au changement climatique par exemple).

Devenir et rester compétitif sur les marchés agro-alimentaires de plus en plus mondialisés constitue un défi particulier pour les acteurs de la CV dans les pays de l'Afrique subsaharienne qui sont (en large majorité) des importateurs nets de produits alimentaires. Sinon, les agriculteurs, les commerçants et les transformateurs courent le risque d'être évincés du marché national et régional par des importations plus compétitives en termes de prix et qualité. Cette situation provoque une prise de conscience accrue au sein des sociétés acheteuses sur la nécessité d'une meilleure collaboration avec les petits producteurs pour assurer un accès pérenne aux produits agricoles. Si dans le passé, les liens entre les acteurs mondiaux, les grands investisseurs nationaux et les communautés locales ont été largement inspirés par la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE), l'on assiste aujourd'hui

à un mouvement graduel vers le concept de « **création de valeur partagée** » (CVP). Ce concept soutient que les partenariats ne pourront réussir et se maintenir que si les partenaires, agriculteurs et acheteurs, en tirent profit. Porter et Kramer (2011) qui sont les partisans par excellence de ce concept, voient de réelles opportunités dans la « création de valeur partagée » susceptible de contribuer à « déclencher une vague d'innovation et de croissance », deux objectifs qui encouragent la renaissance de l'AC.

C'est ainsi que le potentiel inexploité du marché qui occupe le **bas de la pyramide (BoP)** est de plus en plus reconnu : les consommateurs pauvres offrent des possibilités côté demande, tandis que les producteurs avec peu de ressources offrent des opportunités côté offre. En conséquence, il y a une prise de conscience croissante par les commerçants et les transformateurs en aval et les distributeurs d'intrants en amont, sur le fait que des **modèles d'affaire inclusifs** peuvent ouvrir des perspectives d'affaires intéressantes sur des marchés de plus en plus concurrentiels et exigeants. Au même moment, les gouvernements et les partenaires du développement commencent à reconnaître les modèles d'affaire inclusifs comme moteur d'une croissance économique inclusive au plan social. Contrairement à la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE/ CSR) dont l'objectif principal est d'améliorer l'image de l'entreprise à travers des œuvres sociales et la philanthropie, les modèles d'affaire inclusifs visent avant tout à intégrer les couches pauvres de la population, soit en tant que clients, soit en tant que fournisseurs, dans des modèles d'affaire viables. Et ce faisant, augmenter les bénéfices économiques et sociaux pour tous les partenaires commerciaux concernés (voir Etape 2, activité 2.1 pour la sélection de producteurs/ groupements de producteurs).

### 1.3 Incitations (avantages) et dissuasions (désavantages) en matière d'AC

Pour la planification de modèles d'affaires d'AC viables et durables, il est nécessaire de comprendre ce qui pousse les producteurs et des acheteurs à conclure ou à ne pas conclure des contrats agricoles. **Tout compte fait, la confiance mutuelle se posant comme la raison fondamentale pour laquelle les contrats réussissent ou échouent, un surplus du coût-bénéfice (profit) réaliste et faisable est crucial pour la création d'une entreprise viable capable de se maintenir.** Ce profit qui constitue une motivation amenant les producteurs et les acheteurs à conclure des contrats peut être très varié et se présenter très différemment selon la perspective des producteurs et des acheteurs.

## B.1/

Les incitations (ou avantages) se définissent comme des « facteurs qui motivent le comportement humain. Ils peuvent se révéler positifs et donner lieu à un comportement positif ; ils peuvent également avoir un impact dissuasif et donc empêcher d'agir. » (Fischer et al. 2004, p.9). Le succès des efforts visant à promouvoir l'AC dépend largement de la volonté et de la disposition des acteurs à engager des ressources, renforcer leurs capacités et à unir leurs forces. Il est souvent dit que les personnes les moins nanties ne sont pas capables d'investir dans de nouvelles entreprises. Mais, cela dépend (Will 2008, p.97 ; citation verbatim) :

- du type de capital qui doit être investi et qui n'est pas forcément d'ordre financier (p.ex. l'épargne, l'accès aux crédits), mais peut également être du capital humain (p.ex. les savoirs locaux, les compétences et les aptitudes requises pour le travail), du capital naturel (p.ex. l'accès à la terre pour la production), du capital physique (p.ex. l'accès aux transports, l'eau, l'énergie) ou du capital social (p.ex. les réseaux, la confiance, l'accès aux services) ; et
- de la possibilité de réduire les risques liés aux investissements dans de nouveaux projets afin de minimiser les impacts négatifs éventuels sur la subsistance et de surmonter l'aversion aux risques généraux des petits producteurs, en identifiant les avantages réalistes et réalisables à travers l'utilisation de ressources.

Cela nécessite une analyse approfondie du cadre de vie et des avantages concrets, avant tout lancement de projets relatifs à l'AC. Au regard du rôle crucial que jouent les liens commerciaux pour assurer l'accès des producteurs au marché, les avantages doivent aussi être accumulés en amont et en aval tout le long de la CV pour assurer l'engagement collectif de tous les partenaires commerciaux. La simple raison est que les investissements dans les intrants, l'agriculture, le commerce en gros, la transformation et le commerce en détail ne pourront se traduire en revenus pour les acteurs de la CV que si le produit final est commercialisable et suffisamment compétitif pour être vendu.

Les principales **raisons qui poussent les petits producteurs** à passer des contrats agricoles sont : des revenus plus élevés et plus stables, l'accès aux marchés, l'accès aux crédits et intrants plus abordables, l'accès aux nouvelles technologies, à la vulgarisation, à la formation et l'information ainsi que la réduction des risques liés à la production et à la commercialisation. Au regard des **avantages pour les acheteurs** à travailler avec les petits producteurs,

Prowse (2012, p.5) en est arrivé à conclure que : « Les petites exploitations sont souvent les producteurs agricoles les plus efficaces et ont les avantages sur les grandes exploitations au niveau des coûts de transaction (voir encadré) liés à la main-d'œuvre, mais aussi à la supervision et à la motivation. » Toutefois, contractualiser des petits producteurs contient également des risques car « cependant, les petites exploitations souffrent souvent de contraintes de capital et ont une capacité insuffisante pour adopter les innovations technologiques. De plus, ... les petits exploitants n'ont pas les moyens de respecter les normes rigoureuses imposées par les intervenants en aval de la chaîne de valeur. L'agriculture contractuelle peut surmonter ces contraintes : elle peut apporter les avantages liés à l'échelle généralement associés aux systèmes de production des grandes exploitations. Les économies d'échelle obtenues par l'intermédiaire de l'entreprise diminuent le coût des intrants et du transport. De plus, les entreprises ont un avantage comparatif en termes de commercialisation, de connaissances techniques et de traçabilité et de qualité des produits. Du point de vue de la lutte contre la pauvreté, travailler avec de petits producteurs peut être très intéressant : les petites exploitations appartiennent généralement à des pauvres et sont exploitées par des pauvres, faisant souvent appel à de la main-d'œuvre locale ; elles dépendent de leurs revenus locaux, ce qui a un effet démultiplicateur (Hazell et al., 2006). Dans l'ensemble, de solides éléments favorisent la réussite de ces dispositifs avec de petits exploitants. » (Prowse 2012, p.25,26)

Le tableau suivant donne un aperçu sur les mesures incitatives et dissuasives possibles, susceptibles de jouer un rôle crucial dans la prise de décisions par les agriculteurs et des acheteurs.

**Les coûts de transaction** sont associés à l'échange de biens à chaque noeud de la CV : p.ex. les coûts liés à la recherche de fournisseurs ou d'acheteurs, des informations de marché et prix ; les coûts liés au suivi des producteurs et au contrôle de qualité, de la logistique et de la distribution, des services de sécurité pour les paiements au comptant, la corruption et la gestion de rupture de contrat.

Tableau 3/ **Incitations et dissuasions en matière d'AC pour les producteurs et les acheteurs****Incitations potentielles**

dans le cas idéal de programmes d'AC bien élaborés/ bien gérés et de termes de contrat mutuellement avantageux

**Pour les producteurs/ productrices****Incitations monétaires**

- revenus meilleurs/ plus stables grâce à des rendements élevés, une réduction des pertes, la possibilité d'obtenir une prime
- accès aux intrants amélioré grâce aux prêts accordés par les acheteurs ou aux apports directs des acheteurs
- coûts d'intrants réduits grâce à l'approvisionnement en gros par les acheteurs
- liquidité améliorée (p.ex. à travers le préfinancement des intrants ou des modalités de paiement adéquates)
- risque de crédit réduit au cas où les banques acceptent des contrats à terme comme garantie
- appuis financiers pour la conformité aux normes/ certification pour répondre aux exigences du marché

**Incitations non-monétaires**

- accès fiable et stable au marché (marchés traditionnels et nouveaux)
- accès amélioré aux services non-financiers (p.ex les technologies, la vulgarisation, la formation)
- risques du marché réduits grâce aux contrats à terme avec une planification de la production axée sur le marché
- risques de production réduits grâce à une planification des cultures à long terme/ meilleure utilisation des capacités
- risques de production réduits à travers l'accès aux intrants, la vulgarisation et les nouvelles technologies
- barrières diminuées pour la production de cultures à haut risque, normalement évitées par les producteurs démunis
- performance globale du système de l'exploitation améliorée à travers l'effet de débordement, des technologies et des compétences
- sécurité alimentaire améliorée/ meilleure alimentation grâce à la diversification

**Pour les acheteurs****Incitations monétaires**

- coûts d'investissements et d'opérations pour la production réduits (terres, machines, personnel)
- coûts du personnel réduits grâce à l'externalisation de la production/ intermédiaires soustraitants
- coûts de transaction réduits pour (i) la coordination due à des contrats conclus pour un approvisionnement régulier et stable, et (ii) l'approvisionnement dû aux économies d'échelle, à une productivité plus élevée
- pertes post-récolte réduites grâce au transport et la logistique plus efficaces
- risques d'investissement réduits grâce à une utilisation plus efficace des capacités installées

**Incitations non-monétaires**

- approvisionnement durable des quantités et des qualités requises aux dates de livraison convenues
- solution aux problèmes des acheteurs concernant l'accès à la terre et à la main-d'œuvre
- risques d'approvisionnement réduits par rapport au marché au comptant
- risques liés aux maladies/ intempéries réduits grâce à la diversification géographique
- risques de commercialisation réduits grâce à une meilleure adéquation entre l'approvisionnement et les besoins des clients
- approvisionnements plus consistants grâce à un meilleur contrôle du processus de production et de la qualité
- réponses plus flexibles à la croissance/ déprime du marché avec moins d'actifs fixes
- réputation et relations publiques améliorées dues au modèle d'affaire d'AC inclusif



## B.1/

**Pour les deux parties****Incitations monétaires**

- coûts de transaction réduits grâce à des liens directs (p.ex. réduction des coûts de contrôle et du non-respect du contrat)
- réduction des risques liés aux prix pour les quotas entendus à partir des prix convenus à l'avance ou la formule de calcul des prix

**Incitations non-monétaires**

- caractéristiques spécifiques des cultures (p.ex. le caractère périssable qui requiert une collecte et un acheminement efficaces)
- un meilleur accès à des segments du marché haut de gamme nécessitant le respect des normes (locales/internationales)

**Dissuasions potentielles**

en cas de mauvais accords contractuels, de relations non transparentes et de pratiques commerciales illicites

**Pour les producteurs/ productrices**

- augmentation du risque de perte d'autonomie dans la prise de décision
- augmentation du risque de production, de commercialisation et d'investissement/ crédit si le modèle d'affaire d'AC n'est pas viable
- surendettement en cas de prise en compte insuffisante du cadre de vie/ des ressources de la ferme
- pouvoir de négociation faible entraînant une baisse des prix en cas de marché monopsonne
- recours faible pour des réclamations en cas de défaillance de l'acheteur (taux de rejet indûment élevés, paiement tardif ou non-paiement)
- incompréhension des termes du contrat s'ils ne sont pas disponibles en langue nationale entraînant ainsi la méfiance/ le non respect
- inadéquation entre les exigences des investissements à long terme et les engagements d'achat à court terme
- mauvaise gestion des quotas de production/ manipulation des rendements soit par l'acheteur soit par un personnel corrompu
- négligence de l'équilibre requis entre cultures de rente et cultures de subsistance (concurrence/ coûts d'opportunité pour les terres et la main-d'œuvre)

**Pour les acheteurs**

- coûts élevés des infrastructures et des opérations et risques élevés dans l'organisation de l'offre de producteurs dispersés
- capacités de gestion agricole insuffisantes et inadéquates et technologies à faible rendement menant à un approvisionnement irrégulier
- baisse des rendements due au détournement des intrants fournis par les acheteurs
- comportement douteux des producteurs menant à des taux élevés de défauts de crédit
- captation par des concurrents et vente parallèle par des producteurs, entraînant la non-satisfaction des besoins des acheteurs

Soulignons que la liste d'incitations et dissuasions ci-dessus est une simple revue théorique des motivations, tandis que les incitations et dissuasions réelles dépendent des dispositions d'AC, des termes de contrat, de l'engagement des parties contractantes, du comportement commercial et enfin et surtout de la confiance ou de la méfiance qui régit le comportement des parties contractantes.

**1.4 Conditions de réussite et d'échec**

Comme indiqué au début du guide, il n'y a pas de plan universel pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une AC efficace et durable. Au contraire, chaque système requiert une méthode unique et spécifique à la situation selon les opportunités de marché, les caractéristiques des produits, les capacités des fournisseurs et des acheteurs, les services

de développement commercial et les conditions générales locales, nationales, régionales et internationales pour le développement agricole et agro-alimentaire ainsi que des investissements privés. Ainsi il y a **toute une sélection de facteurs de réussite ou d'échec qui doivent être pris en considération lors de l'analyse de la situation sur le terrain et la planification des dispositions d'AC**. Il est tout aussi important que, dès le début, le suivi des performances et les rapports reposent sur l'identification précoce des problèmes et des solutions idoines pour la modification nécessaire des accords et dispositions d'AC.

Dans le même ordre d'idées, Vermeulen et Cotula arrivent à conclure que « parmi les différents modèles d'affaires passés en revue ici, aucun ne peut prétendre être la meilleure option possible... en toutes circonstances. Au contraire, ce qui marche le mieux pour les paysans tout en étant également attractif aux yeux des investisseurs est toujours fonction du contexte, et dépend de la question foncière, des politiques, de la culture, de l'histoire ainsi que des considérations biophysiques et démographiques. En outre, aucun des contrats examinés ici ne peut être considéré comme étant parfaitement équitable, ni même comme une solution holistique au problème de développement rural au plan local ou national. Par leur nature même, ces accords lient les deux parties contractantes - le monde de l'agro-business et les petits producteurs - avec chacun un pouvoir de négociation très différent avec des implications directes sur l'élaboration et la mise en œuvre des contrats. Enfin, les problèmes se cachent souvent dans les détails : en essayant de voir dans quelle mesure un investissement donné crée de la valeur profitant aux petits producteurs, les arrangements détaillés dans les contrats pourraient s'avérer plus importants que les modèles abstraits. » (Vermeulen et Cotula 2010, p.6).

Globalement, l'AC se pose comme une forme d'entrepreneuriat où les parties contractantes aspirent à faire des profits à travers un accès mieux sécurisé aux approvisionnements et aux marchés. Le contexte de nombreux pays en voie de développement, cependant, est difficile pour développer et maintenir des relations d'affaires viables, justes et équitables entre les entreprises et les petits agriculteurs. La raison principale est que ces pays se caractérisent par de grandes imperfections au niveau du marché, ce qui donne lieu à des coûts de démarrage et de transaction exorbitants. La fragmentation de

la production, du commerce et fortement aussi, la transformation, ainsi que la fragilité des liens verticaux le long de la CV augmentent les risques de production et de commercialisation pour les producteurs, ainsi que les risques d'approvisionnement et de vente pour les acheteurs. Dans ce contexte difficile, il n'est pas étonnant que les relations professionnelles se compliquent par un faible niveau de confiance. En outre, les infrastructures routières et des marchés sont souvent inadéquates, les moyens de transport et la logistique (p.ex. calibrage, conditionnement et stockage) sont dépassés et mal organisés. De plus, les faibles volumes apportés par une multitude de petits producteurs dispersés causent des déséquilibres de pouvoir entre les fournisseurs et les acheteurs, ce qui constitue l'une des causes principales de l'instabilité des marchés.

En outre, les prix sont très volatiles à cause des fluctuations des offres saisonnières et annuelles, la spéculation et les interférences fréquentes des gouvernements, en particulier dans les marchés des denrées de base. Aussi, le manque de prévisions de récoltes et de systèmes d'information sur le marché empêchent une distribution plus efficace entre les zones excédentaires en production et celles déficitaires en demande, ainsi qu'une meilleure transparence dans les mécanismes de la fixation des prix. Faute de pouvoir accéder aux services financiers ruraux, les investissements nécessaires à la modernisation des technologies de la production, de la transformation et de la commercialisation restent négligeables. La faiblesse habituelle des règles juridiques rend les relations commerciales et les investissements plus risqués. Enfin, le cadre macro-économique peu favorable (p.ex. l'inflation, les termes commerciaux, les politiques fiscales) et un environnement des investissements/ des affaires peu opportun (en premier lieu les droits fonciers, mais aussi le contexte économique et social, les conditions de démarrage et le développement d'une d'entreprise, le financement du secteur privé, les infrastructures économiques et sociales) empêchent le secteur privé d'opérer les changements nécessaires pour un meilleur fonctionnement des marchés.

Dans ce cadre **l'AC peut aider à atténuer les imperfections du marché**. Selon le type de contrat, l'AC peut également induire un changement au niveau du marché des intrants et de la production, du financement rural requis et de l'appui-conseil ainsi que dans les comportements des entreprises.

## B.1/

Afin d'atténuer les imperfections du marché, **six conditions essentielles pour une AC efficace** ont été identifiées, qui intègrent les critères de Vermeulen et Cotula (2010) relatifs à l'évaluation du partage de la valeur entre partenaires dans des différents modèles d'affaire (voir encadré), tout en adoptant une vision plus large des conditions relatives à l'élaboration de bons contrats agricoles (les critères de Vermeulen et Cotula sont en italique) :

- **confiance et portée de la négociation** : l'appréciation que la confiance est primordiale pour la réussite et qu'elle repose sur des relations d'échanges équitables et de *voix* égales dans la négociation des contrats et le règlement des conflits ;
- **viabilité économique et motivations** : la reconnaissance que les contrats agricoles sont des accords commerciaux bien distincts qui ne peuvent être viables et durables que si les producteurs et les acheteurs arrivent à une adéquation coût-bénéfices «positive» (*profit/gain*) qui amène les deux parties à respecter leurs engagements (voir la Section B.1.3) ;
- **dispositions AC et risques** : la réalisation que l'AC comporte des risques nécessitant des dispositions relatives au partage de l'*appropriation* ainsi que la distribution et la minimisation des *risques* liés aux investissements communs en fonction des capacités assez divergentes des parties au contrat ;
- **transfert de technologie et innovation** : l'appréciation que l'adoption de technologies et innovations appropriées peut stimuler l'augmentation de la productivité agricole et l'efficacité de la chaîne, à condition que les services intégrés ou externes contribuent à renforcer les capacités requises ;
- **climat des affaires et soutien d'une tierce partie** : la conscience que des conditions cadres politiques, juridiques, administratives et d'infrastructure favorables sont essentielles pour la mise en place de systèmes d'AC compétitifs au plan national régional et international ;
- **analyse et planification solides** : reconnaissance qu'une analyse bien fondée et une élaboration du modèle prenant en compte les situations spécifiques sont des préalables pour le succès, car les dispositions d'AC doivent être adaptées aux opportunités du marché, aux caractéristiques des produits, aux capacités des producteurs et des acheteurs, aux services existants et aux conditions cadres.

Les quatre critères de Vermeulen and Cotula (2010, p.5) pour évaluer le partage de la valeur entre les partenaires (partiellement citation verbatim) :

**Appropriation** : cela comprend la propriété de l'entreprise (action du capital) et des ressources clés comme la terre et les infrastructures de transformation.

**Voix** : concerne la capacité d'influencer les décisions fondamentales de l'entreprise, y compris le poids dans la prise de décision, le dispositif de révision et les mécanismes de traiter l'asymétrie dans l'accès à l'information.

**Risque** : il s'agit des risques commerciaux (production, approvisionnement et marché), mais aussi de risques plus larges liés aux politiques et à la réputation.

**Gain** : concerne le partage des coûts et des bénéfices, la fixation des prix et les accords financiers.

**Climat des affaires** : implique le cadre réglementaire et l'existence de l'Etat de droit ; la qualité des infrastructures, les systèmes de santé et d'éducation ; la sécurité et la stabilité politique, le fonctionnement des marchés financiers ; la libéralisation du commerce, les règles et normes internationales. Le climat des affaires représente les « circonstances de lieu spécifiques qui constituent des opportunités et des incitations pour que les entreprises investissent de façon productive, créent des emplois et se développent (Banque Mondiale, 2004) » (adaptée de UNIDO et GTZ, 2008, p.6f)

Le tableau suivant fournit une liste des facteurs de réussite liés à chacune de ces conditions clés pour une AC efficace. Comme les dispositions d'AC sont aussi diverses que les conditions spécifiques sur le terrain, la liste des facteurs de réussite ne saurait s'appliquer en détail à tous les modèles d'affaire d'AC ; de plus, elle est loin d'être exhaustive. Les approches et outils pour traduire les facteurs de réussite en AC réelle seront examinés dans la partie C du guide.

Tableau 4/ Les six conditions clés pour réussir en AC et les facteurs de réussite liés sélectionnés

**Confiance et portée de la négociation**

Les modèles de contrats agricoles prospères spécifient les conditions qui contribuent à :

- créer la confiance sur la base d'un objectif commun, d'avantages réciproques (« gagnant-gagnant »), la reconnaissance de l'interdépendance mutuelle, l'équité des contrats et l'engagement à honorer les contrats ;
- laisser suffisamment de temps pour établir la confiance dans le cadre des relations d'affaires sur la base d'une gestion efficace, d'une communication ouverte et d'une interaction directe sur le terrain ;
- créer un cadre de négociation équitable pour les producteurs dans la prise de décision (p.ex. la fixation des prix) sur la base d'un partage impartial d'information, d'une communication transparente, des négociations participatives ;
- intégrer tout au long de la chaîne des approches d'autorégulation des pratiques d'AC (p.ex. des accords sectoriels sur des prix minimums saisonniers, l'éthique dans les contrats).

**Viabilité économique et motivation (cf. Section B.1.3)**

Les contrats agricoles prospères spécifient des conditions qui contribuent à :

- satisfaire aux exigences du marché final (quantité, qualité, prix, délais de livraison) ;
- accroître la productivité agricole/ réduire les coûts unitaires de production à travers le renforcement des capacités ;
- augmenter les parts du marché à travers l'amélioration de la compétitivité ;
- avoir de meilleurs retours sur les investissements/ stabiliser les revenus des producteurs et acheteurs ;
- assurer un accès fiable et à temps aux marchés, aux crédits, aux intrants, etc. pour les producteurs ;
- assurer un approvisionnement fiable des quantités/ qualités requises aux dates convenues pour les acheteurs ;
- permettre aux acheteurs d'utiliser la logistique/ les infrastructures de transformation plus efficacement ;
- réduire les inefficacités de la CV et donc les coûts unitaires des opérations (p.ex. coordination, logistique) ;
- réduire les pertes post-récolte trop élevées, contribuant ainsi à réduire les coûts unitaires ;
- introduire de nouvelles cultures de rente à travers le transfert de technologie et l'innovation ;
- faciliter l'adaptation aux changements de comportement des consommateurs/ exigences des clients (p.ex. la sécurité des aliments/ normes de durabilité, une réorientation vers les supermarchés).

**Dispositions et risques de l'AC**

Les contrats agricoles prospères spécifient des conditions qui contribuent à :

- s'accorder sur des termes de contrat clairs et des mécanismes de prix transparents ;
- s'accorder sur des prix/ des conditions de paiement avantageuses pour les deux parties prenantes (marges équitables, liquidité financière) ;
- réduire les risques liés à la production, l'approvisionnement, la commercialisation et les prêts (y compris les cas de force majeure) ;
- encourager les producteurs à former des groupements/ associations/ coopératives en vue de réaliser des économies d'échelle et des investissements communs (p.ex. des centres de collecte) et de mettre au point un système de partage des risques ;
- réduire les risques liés à la défaillance des producteurs (p.ex. le détournement des intrants, 'le braconnage' (comportement non loyal d'autres acheteurs) et les ventes parallèles) ;
- réduire les risques liés à la défaillance des acheteurs (p.ex. les retards de paiements ou les non-paiements, taux de rejet trop élevé) ;
- partager l'appropriation des actifs d'AC selon les capacités des partenaires (p.ex. des actions pour les petits exploitants dans un centre de logistique ou dans l'entreprise en guise de paiement partiel pour les approvisionnements) ;
- impliquer des tierces personnes/ organisations neutres pour aider les parties contractantes (p.ex. faciliter l'instauration d'un climat de confiance entre les parties contractantes, veiller au respect des contrats par les producteurs et les entreprises) ;
- établir des mécanismes de règlement des différends accessibles et reconnus par tous.

## B.1/

**Transfert de technologie et innovation**

Les contrats agricoles prospères fixent les conditions qui contribuent à :

- accélérer l'adoption de nouvelles technologies et innovations à travers des prestations intégrées/ externes dans le but de stimuler la productivité des exploitations et la performance de la chaîne de valeur.
- combiner des services financiers et d'autres prestations intégrés/ externes dans le but de faciliter l'adoption des innovations et de renforcer des capacités en matière d'utilisation efficace des crédits.
- aligner le processus de la CV en vue d'améliorer la qualité/ introduire des normes et la certification afin d'avoir accès à des marchés plus lucratifs.

**Climat des affaires et soutien d'une tierce partie**

Les contrats agricoles prospères requièrent des gouvernements/ partenaires au développement/ ONG pour :

- reconnaître l'AC comme disposition commerciale relevant du et appartenant au secteur privé qui peut néanmoins nécessiter l'assistance technique d'une tierce partie (externe), des mesures d'encouragement pour relancer les entreprises innovantes et, si nécessaire, des subventions intelligentes;
- traiter les questions régaliennes à l'origine de défaillances du marché constituant de sérieux risques pour la viabilité et la pérennité de l'AC ;
- éviter toute mesure susceptible de créer des risques politiques pour les investissements du secteur privé (p.ex. des interférences excessives au marché) ;
- se comporter en opérateurs honnêtes/ agents dotés du sens de l'éthique, s'il s'avère nécessaire de contribuer à réduire les risques d'un comportement profiteur de la part des acheteurs ou de pratiques déloyales de la part des producteurs.

**Analyse, planification et suivi solides**

Les dispositions d'AC prospères demandent une analyse, une planification et un suivi bien fondés quant à :

- la position initiale de démarrage d'un système d'AC (analyse de la CV, du cadre de vie des exploitations/ ménages, du ratio coût et bénéfice/ les motivations des producteurs/ acheteurs) ;
- les services financiers/ non-financiers et opérationnels existants et les conditions cadres (politiques, législation, infrastructures publiques) ;
- l'adéquation des conditions agro-écologiques et des systèmes d'exploitation agricole dans les zones potentielles de production ;
- le capital social (p.ex. la confiance) et les structures (p.ex. les réseaux existants) sur lesquels les systèmes d'AC pourraient reposer ou qui pourraient avoir des effets néfastes sur le succès de l'AC ;
- les possibilités et mesures pour maintenir un équilibre entre la sécurité alimentaire des ménages et les cultures de rente contractuelles (p.ex. du à la concurrence pour la terre, la main-d'œuvre, le capital) ;
- la mise en place de dispositifs de suivi/ feedback afin de tirer des leçons (bonnes pratiques, problèmes) pour modifier les systèmes d'AC et leur mise en œuvre si cela s'avère nécessaire.

En somme, toute personne impliquée doit être consciente que le démarrage d'un programme d'AC exige des différents partenaires un engagement sérieux concernant le temps requis, les efforts et les ressources pour la réussite de l'engagement commun. Force est de comprendre clairement que les systèmes d'AC n'atteignent pas habituellement le seuil de rentabilité dès la première année et que très souvent, ils ne le feront qu'au bout de trois à cinq ans ou même

plus. **Suffisamment de temps et de ressources pour la formation, le démarrage et la vulgarisation des programmes d'AC** (y compris les investissements nécessaires pour le renforcement des capacités, pour la construction de structures et de systèmes de gestion de l'AC, les facilités logistiques, les opérations etc.) doivent alors être pris en compte dans l'étude de faisabilité, dans l'évaluation des risques et enfin dans la planification commerciale de l'AC.

De plus, étant donné que les petits producteurs pauvres en ressources doivent être payés pour leur fourniture dès le début, des dispositions appropriées doivent être incluses dans les dispositions d'AC pour **combler l'écart de financement entre les paiements à court terme des approvisionnements et les investissements dans la qualification et les infrastructures ainsi que les retours sur**

**investissements de moyen à long terme.** Autrement, les petits producteurs ne pourront pas honorer leurs contrats.

L'illustration ci-après donne un aperçu facile à retenir sur des idées similaires de facteurs clés de réussite en ce qui concerne les modèles d'affaire inclusifs et les dispositions d'AC.

Figure 2/ Principes du nouveau modèle d'affaires

(Lundy et.al., 2012, p.83)



## B.1/

A l'inverse, il est permis de conclure que l'agriculture contractuelle échoue là où les conditions ou facteurs de réussite ne sont pas réunis. **Les raisons les plus fréquentes d'échec** sont les suivantes :

- l'absence de prise de décision informée concernant les investissements aussi bien du côté des acheteurs que des producteurs, étant donné un appât du gain facile et la faible prise de conscience du risque élevé lié au lancement hâtif d'un programme AC sans analyse bien fondée et une planification adéquate ;
- les gouvernements/ partenaires au développement/ ONG qui font la promotion de l'AC aux fins des objectifs de développement sans tenir compte de la viabilité de la proposition d'affaire, des capacités requises, de l'aversion au risque des producteurs, des capacités d'investissement/ de gestion des acheteurs ou les spécificités des cultures/ localités ;
- des acheteurs comptant sur les gouvernements/ les partenaires au développement/ les ONG pour le choix des localités et des producteurs sans prendre en compte que les critères devront être orientés par l'esprit entrepreneurial et non par des considérations de localités et les objectifs de développement de parties tierces ;
- la faible productivité et le compromis entre la sécurité alimentaire et les cultures de rente contractuelles, surtout quand il s'agit de la concurrence pour les maigres ressources des petits producteurs (coûts d'opportunité pour l'utilisation de la terre, main-d'œuvre, capital d'exploitation pour la production agricole; même la main-d'œuvre se fait souvent plus rare qu'on pourrait s'imaginer) ;
- l'absence de portée de négociation/ voix des producteurs au cours de l'élaboration des dispositions d'AC et de la prise de décision sur les termes de contrat à cause du déséquilibre entre les forces (absence d'organisations paysannes et d'information sur le marché, les prix et les technologies), communication non transparente de la part des acheteurs et l'absence de facilitation/ médiation par une tierce partie ;
- la défaillance/ non-respect des contrats soit par les acheteurs (retards de paiement ou non-paiement, rejets injustifiés) soit par les producteurs (vente parallèle, livraisons de mauvaise qualité) dû au manque de confiance, à des termes de contrat non transparents, à l'opportunisme et la préférence pour le gain à court terme sur les avantages à long terme (p.ex. ventes parallèles par les producteurs lorsque d'autres acheteurs

proposent de meilleurs prix, sans aucune conscience des avantages du long terme liés à un accès fiable au marché, surtout quand il s'agit de produits sujets à la fluctuation des prix) ;

- l'incapacité d'instaurer des solutions aux défaillances contractuelles dans les contrats (p.ex. l'inclusion de clauses contractuelles comme les assurances contre les intempéries ou des mécanismes pour le règlement des différends qui s'appliqueront en cas de défaillance des producteurs ou des acheteurs ou de risques extérieurs comme les cas de force majeure) ;
- la concurrence déloyale instaurée par les gouvernements/ les partenaires au développement/ les ONG à travers la création des sociétés para-étatiques ou de type ONG qui sont censées faciliter aux producteurs l'accès au marché, mais qui, à vrai dire, ne constituent pas une solution viable et durable ; et
- une prise de conscience insuffisante de la complexité de l'engagement à travers toutes les phases de développement de l'AC (démarrage, mise en œuvre, consolidation et expansion) et par conséquent, une mauvaise appréciation du temps, des efforts et des ressources requis des parties contractantes et des tierces parties.

**Le cas de Force majeure** se rapporte à des événements imprévisibles qui surviennent après la signature d'un contrat et qui sont indépendants de la volonté des producteurs et des acheteurs. En AC, un cas de force majeure peut être lié, entre autres, à une situation de guerre, à la grève, aux troubles sociaux, à une invasion d'insectes/ des épidémies et catastrophes naturelles telles les sécheresses, les inondations, la grêle, les tempêtes et la foudre. A cause de cette situation imprévisible et exceptionnelle, les producteurs et les acheteurs seront exempts de toute responsabilité liée à la non-exécution des obligations contractuelles et ne pourront être tenus pour responsables de rupture de contrat (partiellement citation verbatim de Pultrone, s.d. p.2).

### 1.5 L'aptitude des produits à l'AC

L'AC n'est pas une approche nouvelle. Cependant, elle se pose comme une entreprise novatrice pour la plupart des petits producteurs et pour un grand nombre d'acheteurs dans les pays en voie de développement. Demandant la volonté et la force de changement, l'AC est un défi exigeant pour les partenaires. Les producteurs doivent adopter de nouvelles technologies et acquérir des compétences en gestion agricole, œuvrer au renforcement de leurs capacités de négociation et de commercialisation, nouer de nouvelles alliances sous forme d'organisations paysannes axées sur l'entrepreneuriat et sur les contrats agricoles. Les acheteurs doivent élaborer des stratégies entrepreneuriales ainsi que des systèmes et structures de gestion et de logistique qui vont au-delà de leur activité principale. Ils doivent également apporter ou trouver l'assistance technique et financière pour promouvoir l'innovation dans les exploitations agricoles afin d'accroître la productivité et garantir la qualité. Enfin et surtout, les deux partenaires doivent changer de comportement dans le but d'instaurer des relations contractuelles crédibles, fiables et mutuellement avantageuses. Il est clair que « l'AC n'est pas destinée à tout le monde. Elle requiert de la volonté pour honorer ses contrats, pour livrer les produits à temps et pour résister à la tentation de vendre à d'autres acheteurs. » (Shepherd, 2012)

Dans cet esprit, les critères ci-dessous pourraient s'avérer plus décisifs pour la réussite des programmes d'AC que l'aptitude de certains produits en termes techniques :

- le choix minutieux des partenaires d'affaire ;
- l'identification des avantages et intérêts communs ;
- la conscience claire de leur interdépendance ;
- la promesse d'un pouvoir de négociation équilibré ;
- l'établissement d'un flux d'information transparent et dans les deux sens ;
- le développement des compétences techniques et managériales nécessaires ;
- la mise au point de structures de gestion et de la logistique efficaces ; et
- la disponibilité interne ou l'accès extérieur aux ressources financières pour le préfinancement des coûts de fonctionnement à court terme, ainsi que des investissements à moyen et long termes dans la qualification, les innovations technologiques et les infrastructures (p.ex. irrigation, voies d'accès, centres de collectes, transport et logistique).

En conséquence, la typologie suivante ne saurait être une panacée pour réussir, car il y a de nombreux exemples de cultures qui semblaient porteuses pour l'AC mais qui finalement ont échoué ; il y a également de nombreux exemples de cultures (souvent méconnus) qui ont réussi alors qu'elles semblaient être trop exigeantes pour l'AC.

SNV (s.d.) recommande la sélection de produits répondant aux critères suivants :

- les producteurs peuvent cultiver les produits avec réussite ;
- les produits disposent de marchés primaires et secondaires (pour la qualité inférieure) ;
- les produits ne peuvent pas être facilement commercialisés sur les marchés parallèles ; et
- les produits peuvent générer du profit pour les deux acteurs : entreprises et producteurs.

Au regard des **caractéristiques techniques et des conditions d'accès au marché**, certaines situations se prêtent à l'AC plus que d'autres. « Lorsqu'un produit est de qualité homogène et non périssable, lorsque la qualité se laisse constater facilement et lorsque les producteurs sont familiers avec les méthodes de production et les exigences du marché, alors les coûts de transaction sont faibles et le marché au comptant se pose comme le meilleur point de vente. Ces facteurs expliquent pourquoi certains produits tels les céréales, les tubercules et les légumes secs sont généralement vendus à travers des circuits normaux du marché. » (Bijman, 2008, p.11).

En revanche, dans nombre de pays en voie de développement, l'AC est favorisée par des dispositions institutionnelles qui ont évolué **au cours de l'histoire** des sociétés paraétatiques (existantes ou privatisées) de commercialisation/ transformation de matières premières (p.ex. le coton, le café, la canne à sucre, le thé, le tabac).



## B.1/

Goldsmith (1985; cité dans Baumann, 2000, p.20) a identifié cinq conditions techniques susceptibles de favoriser le développement d'un système contractuel :

- **le caractère périssable** : les cultures avec une capacité de stockage limitée devant être vendues rapidement ont plus de chance de faire l'objet de contrat que celles qui peuvent être conservées plus longtemps ;
- **le volume** : tandis que les cultures à haute valeur par unité de poids ou de volume sont plus viables pour l'AC, les cultures plus volumineuses et à moindre valeur unitaire conviennent moins quand leur transport exige des longues distances ;
- **la permanence** : les cultures pérennes (p.ex. les cultures arboricoles) conviennent mieux puisque les producteurs ne peuvent s'en séparer aussi facilement au regard des investissements en amont qui ne se rentabilisent qu'après plusieurs années ;
- **la transformation** : les cultures destinées à la transformation se prêtent plus facilement à l'AC étant donné que les acheteurs comptent sur un approvisionnement fiable pour faire un usage efficace des capacités de transformation installées ;
- **la qualité** : des cultures de qualités variables ou destinées pour les marchés nécessitant normes et certification d'une certaine sécurité sanitaire des aliments, qualité ou durabilité conviennent mieux à l'AC que les produits de qualité homogène.

Les considérations ci-dessous (adaptées et apportées en complément par l'auteure de Minot, 2007, cité dans Bijman, 2008, p.11) apportent davantage de clarifications sur certains critères susmentionnés. Les systèmes d'AC ont plus de chance d'émerger et de réussir si les conditions ci-après sont remplies :

- quand les acheteurs (transformateurs, détaillants, exportateurs) espèrent des retours sur investissements suffisants, permettant de supporter les coûts liés (i) au versement de primes de qualité aux producteurs couvrant au moins des coûts additionnel de production (motivation), (ii) aux appuis financiers aux producteurs pour la modernisation des infrastructures agricoles et de l'équipement (réduction des obstacles liés au capital que rencontrent les petits producteurs), (iii) à l'apport d'intrants spécifiques (résolution des problèmes liés au capital, aux connaissances et à l'accès), (iv) au renforcement des capacités des producteurs (résolution des problèmes

liés à la formation et aux compétences), (v) à l'investissement dans la logistique de l'AC et (vi) à la gestion d'un système d'AC ;

- quand les produits sont périssables, (i) le besoin de coordonner le timing de la récolte et de la livraison entre producteurs et acheteurs devient essentiel pour réduire les pertes post-récolte ainsi que la perte de revenus qui s'ensuit ; (ii) le pouvoir de négociation des producteurs sur le marché au comptant se réduit après les récoltes, ce qui amène les agriculteurs à proposer des produits périssables quand l'accès au marché est mieux garanti à travers des contrats agricoles ;
- quand les technologies requises pour la production de certains produits sont exigeantes et lorsque les producteurs manquent des compétences techniques nécessaires, d'intrants spécifiques et d'accès au financement pour investir dans des infrastructures et équipements agricoles spécifiques, les dispositions d'AC peuvent compenser à travers des services financiers et non-financiers intégrés.

Rockenbauch, Will et Vielhaber à paraître se servent des critères suivants pour illustrer le caractère adaptable des produits agricoles pour les modèles d'affaires inclusifs entre petits producteurs et acheteurs :

- les caractéristiques des produits, les étapes de transformation et les infrastructures requises ;
- le niveau d'organisation des producteurs et le rôle des entreprises leaders ;
- la structure de la CV (formalisation et niveau de coopération/ intégration) ; ainsi que
- la disponibilité de services techniques et financiers et des conditions cadres en général.

S'appuyant sur ces considérations, les auteurs font la distinction entre trois segments de marché pour les modèles d'affaires inclusifs (cf. le graphique ci-dessous) :

- les matières premières (p.ex. la canne à sucre, le coton, l'huile de palme)
- les produits de haute qualité (p.ex. le café, le cacao, les légumes frais) ; et
- les cultures de base (p.ex. les céréales, les légumineuses, les tubercules).

Figure 3/ Segments de marché pour les modèles d'affaires inclusifs

(Rockenbauch, Will et Vielhaber, à paraître)

	Segment I	Segment II	Segment III	
<b>Produit</b> .....→	Matières premières pour la transformation industrielle ; p.ex. canne à sucre, coton, huile de palme	Produits à haute valeur/ à haute intensité de main-d'œuvre, essentiellement destinés à l'exportation ; p.ex. café, cacao, légumes frais	Produits de base, essentiellement destinés aux marchés locaux et régionaux ; p.ex. céréales, légumes, tubercules	
<b>Chaîne de valeur</b> .....→	Des CV très bien coordonnées à pleine-ment intégrées ; « goulet d'étranglement » dû à une transformation centralisée	Généralement grande concentration au niveau de la CV en aval ; coordination croissante au niveau des producteurs	Faible intégration et formalisation ; chaînes de valeur très fragmentées	
	+	<b>Coordination de la Chaîne de Valeur</b>		-
<b>Opportunités</b> .....→	Demande globale et prix en hausse à cause de la concurrence croissante liée à l'exploitation des matières premières (p.ex. bioéconomie)	Généralement de grandes marges de profits ; avantages compétitifs des petites fermes (p.ex. faibles coûts de la main d'œuvre familiale ; conditions agroécologiques)	Potentiellement très dynamique du à la demande locale et régionale en hausse (p.ex. produits alimentaires, fourrage et pour des fins industrielles)	
<b>Défis</b> .....→	Exigences de qualité et sécurité sanitaire des aliments ainsi que les normes de durabilité ; augmentation et continuité d'approvisionnement	Grandes exigences sur la qualité et la sécurité sanitaire des produits, les normes de durabilité ; intégration des normes dans les marchés locaux et régionaux	Environnement propice (p.ex. politiques, infrastructures) ; structuration des marchés (p.ex. achats publics, systèmes d'assurance de qualité)	

# B.1/

Abordant la question sous un angle différent, Technoserve et IFAD (2011, p.10) font une distinction de l’aptitude des cultures à l’AC suivant les critères ci-après (citation verbatim) :

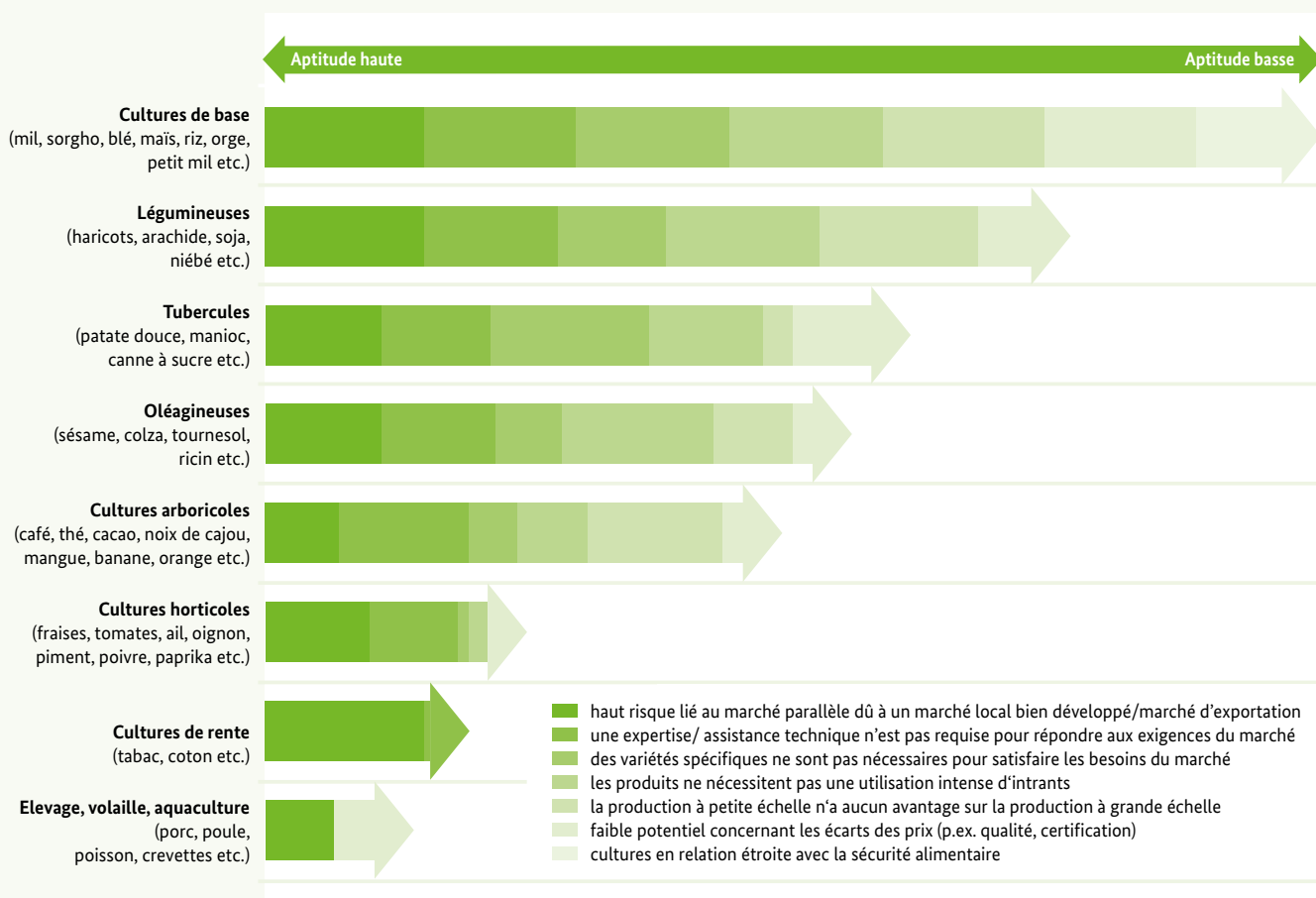
- le haut risque lié au marché parallèle dû à un marché local bien développé/ marché d’exportation ;
- l’expertise/ assistance technique n’est pas requise pour répondre aux exigences du marché ;
- les variétés spécifiques ne sont pas nécessaires pour satisfaire les spécifications du marché ;
- les produits ne nécessitent pas une utilisation intense d’intrants ;

- la production à petite échelle n’a aucun avantage sur la production à grande échelle ;
- le faible potentiel concernant les écarts des prix (p.ex. qualité, certification) ; et
- les cultures sont en relation étroite avec la sécurité alimentaire.

Chaque étape d’intensité décroissante de la couleur dans le graphique ci-dessous représente un des critères susmentionnés. La sommation des critères par série de cultures indique le niveau de convenance de cette variété de culture pour l’AC.

Figure 4/ **Convenance des cultures pour l’AC**

(Technoserve and IFAD, 2011, p.10)



Comme précédemment indiqué, il n'y pas de typologie unique de cultures adaptées. Bien au contraire, dans certains cas, les conditions spécifiques de lieu pourraient compenser les facteurs limitant l'adaptabilité des cultures pour l'AC ; dans d'autres cas, la situation sur le terrain pourrait empêcher les parties contractantes à saisir les opportunités offertes par des cultures autrement adaptées. Considérer le pourquoi et le comment qui pourrait transformer des situations peu propices en opportunités et vice-versa, la liste ci-dessous, qui n'est pas exhaustive, donne quelques idées :

- les ressources limitées des petites exploitations, en l'occurrence la terre, la main-d'œuvre, le capital (tandis que les contraintes liées au capital peuvent être résolues grâce aux services financiers internes et externes, la concurrence entre les cultures de rente pour une AC et les cultures de subsistance pour la terre, la main-d'œuvre tend à réduire fréquemment le potentiel de l'AC) ;
- des infrastructures et systèmes de transport faibles peuvent se révéler comme un avantage pour la pratique de l'AC en lieu et place d'autres cultures moins aptes, dans la mesure où la mise en place des systèmes logistiques peut créer de nouvelles opportunités au profit des producteurs éloignés, pourvu que les solutions logistiques soient viables en dépit des contraintes rencontrées ;
- la bonne collaboration dans le passé entre producteurs et acheteurs dans d'autres entreprises peut compenser les caractéristiques des cultures moins aptes (p.ex. le récent passage des contrats de coton au démarrage de l'AC relative aux cultures de base, dans le but d'améliorer la sécurité alimentaire des ménages/ les revenus additionnels des exploitations) ;
- les petits producteurs bien organisés et bénéficiant de leur affiliation aux organisations paysannes opérationnelles (groupes, associations, coopératives) et des prestations de services adéquates (p.ex. la vulgarisation, les prêts, la collecte de produits) ou les jeunes producteurs bien formés émergents ;
- les investissements qui lient des entreprises et des producteurs et qui créent une forte interdépendance peuvent contribuer à garantir le respect des contrats ;

- le sens éthique des sociétés qui sont capables et motivées à investir dans les projets de développement communautaire, au profit des petits producteurs en vertu de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ;
- les approches orientées vers les affaires des sociétés qui sont capables et motivées à investir dans le renforcement des capacités et l'intégration au marché des petits producteurs à travers des modèles d'affaires inclusifs ; et
- des conditions cadres propices en matière de politiques, de législation et de respect des lois de l'AC, ainsi que de subventions intelligentes, l'accès aux services d'appui financiers et non financiers qui renforcent les capacités des parties contractantes et renforcent l'engagement à respecter les contrats.

Il va de soi qu'une évaluation de chaque situation s'impose : quelles circonstances de lieu spécifiques contribuent ou entravent la réussite potentielle recherchée pour un système d'AC planifié ? Les réflexions menées dans cette section donne une idée de la complexité des facteurs qui doivent être pris en compte avant de s'engager dans une disposition d'AC.

## Autres lectures Section B.1

- Bijman, Jos (2008): Contract farming in developing countries: an overview; Working Paper; Wageningen University; available online at: <http://edepot.wur.nl/1763>
- Eaton, Charles and Andrew W. Shepherd (2001): Contract farming – Partnerships for growth: A guide; FAO [Food and Agriculture Organization of the United Nations] Agricultural Services Bulletin 145; available online at: <http://www.fao.org/docrep/014/y0937e/y0937e00.pdf>
- DCED [The Donor Committee for Enterprise Development] (2001): Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention; available online at: <http://www.enterprise-development.org/download.ashx?id=1291>
- Gent, Rudy van (n.d.): Contract farming; paper prepared by AGRIDEV Consult Ltd., Lusaka; available online at: <http://apf-contractfarming.wikispaces.com/file/view/WUR+WI+Contract+Farming+Presentation+070706.pdf>
- Holmes, Sarah (2012): Key success factors and best practices in outgrower schemes; Agribusiness Forum 2012; available online at: [http://www.emrc.be/documents/document/20111107141531-agri11-workshop\\_v-technoserve.pdf](http://www.emrc.be/documents/document/20111107141531-agri11-workshop_v-technoserve.pdf)
- Lundy, Mark, Gertjan Bex, Nancy Zamierowski, Alexandra Amrein, John Jairo Hurtado, Erika Eliana Mosquera, Fernando Rodríguez (2012): LINK methodology: A participatory guide to business models that link smallholders to markets; International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Cali, Colombia; available online at: [http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK\\_Methodology.pdf](http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK_Methodology.pdf)
- MacDonald, James (2004): Contracts, Markets, and Prices: Organizing the Production and Use of Agricultural Commodities; United States Department of Agriculture; Economic Research Service; Agricultural Economic Report Number 837; available online at: [http://www.ers.usda.gov/media/284610/aer837\\_1\\_.pdf](http://www.ers.usda.gov/media/284610/aer837_1_.pdf)
- Pearce, Douglas (n.d.): Rural Finance Innovation Case Study – Buyer and Supplier Credit to Farmers: Do Donors have a Role to Play? available online at: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADF042.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF042.pdf)
- Prowse, Martin (2012): L'agriculture contractuelle dans les pays en développement : Une revue de littérature; Institute of Development Policy and Management, University of Antwerp; Agence Française de Développement (AFD); available online at: <http://logi4.xiti.com/go.click?xts=284366&s2=53&click=T&type=click&p=12-A-Savoir.pdf&url=http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/A-savoir/12-A-Savoir.pdf>
- Pultrone, Caterina (n.d.): Legal fundamentals for the design of contract farming agreements; FAO; with contribution from Carlos A. da Silva; available online at: <http://www.fao.org/ag/ags/contract-farming/toolkit/briefs-list/en/>
- Rockenbauch, Till, Margret Will and Burkhard Vielhaber (2013): Inklusive Geschäftsmodelle in der Agrarwirtschaft – Anknüpfungspunkte für die Internationale Zusammenarbeit (Inclusive Business Models in Agriculture – Entry Points for International Cooperation); edited by Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ); forthcoming; available at: [till.rockenbauch@giz.de](mailto:till.rockenbauch@giz.de)
- Silva, Carlos Arthur B. da (n.d.): Critical Issues in Contract Farming; FAO Rural Infrastructure and Agro-industries Division; available online at: <http://www.unidroit.org/english/meeting/papers/19-dasilva.pdf>
- Technoserve and IFAD [International Fund for Agricultural Development] (2011): Outgrower Schemes – Enhancing Profitability; Technical Brief September 2011; available online at: <http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/technoserve.pdf>
- Vermeulen, Sonja and Lorenzo Cotula (2010): Making the most of agricultural investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders; IIED/FAO/IFAD/SDC; London/ Rome/ Bern; ISBN: 978-1-84369-774-9; available online at: [http://www.ifad.org/pub/land/agri\\_investment.pdf](http://www.ifad.org/pub/land/agri_investment.pdf)
- Revue de littérature pertinente:
- FAO [Food and Agriculture Organization of the United Nations] (n.d.): Contract Farming Resource Centre; available online at: <http://www.fao.org/ag/ags/contract-farming/en/>
- Prowse, Martin (2012): Contract Farming in developing Countries: Appendices; available online at: <http://www.afd.fr/webdav/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/A-savoir/12-VA-A-Savoir-Appendices.pdf>



B/B.2/



## B.2/ Facilitation en matière d'AC : Modération des processus, appui technique et financier

### 2.1 Justification et objectifs

Il est évident que l'AC offre des opportunités susceptibles d'aider à surmonter les obstacles que rencontrent les producteurs et les contraintes liées à l'approvisionnement auxquelles doivent faire face les acheteurs. Cependant, les imperfections prédominantes du marché entravent souvent le développement de relations d'affaires confiantes et à long terme entre producteurs et entreprises dans un grand nombre de pays en voie de développement (cf. Section B.1.4). Les causes sont multiples et se situent aussi bien au niveau du secteur privé (échec du marché dû p.ex. à la faible productivité, au manque d'économies d'échelle, à l'asymétrie d'informations, aux inégalités dans la propriété et le pouvoir d'expression (voix) et la méfiance qui s'ensuit) que dans le secteur public (les échecs des gouvernements liés, p.ex. à de mauvaises politiques de développement rural et économique, l'insuffisance des infrastructures publiques, les lourdeurs administratives et le faible climat d'investissement général qui en résulte). En conséquence, le coût de démarrage de l'AC, les coûts unitaires de production et de transaction, de même que les pertes post-récolte sont élevés et les produits ne peuvent pas tenir la concurrence sur les marchés régionaux et internationaux, et souvent même pas celle des importations croissantes sur les marchés locaux.

Dans ce contexte, le développement de l'AC est une entreprise risquée et coûteuse pour les producteurs et les acheteurs. Au regard des besoins d'appui souvent considérables pour intégrer de petits producteurs dans l'AC touchant aux ressources et à la liquidité des entreprises, et ainsi à leur compétitivité, des organisations du secteur public et privé, des partenaires au développement ou des ONG pourraient s'engager à fournir de l'assistance pour le lancement, la consolidation et la mise à l'échelle des modèles d'AC viables. La facilitation de l'agriculture contractuelle pourrait intégrer des volets tels que la modération des processus de développement de systèmes d'AC et l'appui technique et financier.

### 2.2 Principes et tâches de facilitation et profils des facilitateurs

Au regard du rôle significatif que pourraient jouer les facilitateurs dans le développement de l'AC, un certain nombre de principes doivent être respectés. L'AC étant avant tout une activité du secteur privé, les facilitateurs doivent **laisser les premières places aux producteurs et à leurs partenaires** puisque c'est eux qui portent les risques liés aux investis-

sements et c'est à eux qu'il revient de prendre les décisions respectives. Puisque les questions sur la façon dont la transformation requise est gérée et sur qui contribue à inciter les changements nécessaires sont fonctions de l'engagement des intervenants dans chaque CV et du dynamisme du contexte local, une **approche participative et ascendante axée sur l'action** est la méthode la plus appropriée pour la facilitation de l'AC. Tout en laissant les mains libres aux producteurs et aux facilitateurs de gérer leurs affaires, le secteur public, les partenaires au développement ou les ONG intéressés par l'essor de l'AC doivent s'apprêter à apporter leur assistance dans les champs où le secteur privé n'est pas capable de s'en sortir de lui-même.

Avec des accords bien conçus et un engagement réel des partenaires et des organes d'appui, l'AC peut devenir un puissant instrument (parmi tant d'autres) pour la transformation des défis de l'investissement en opportunités d'affaires, tout en contribuant à atteindre les objectifs de développement généraux. Visant à soutenir la création de systèmes d'AC viables et durables et de produire un grand impact sur le développement, les tierces parties facilitatrices doivent prévoir des **ressources adéquates et un cadre temporaire suffisant** pour leur assistance (« aussi petit et court que possible, pas plus long et grand que nécessaire »). Ils doivent dans le même temps élaborer et communiquer **une stratégie de sortie claire dès le départ**.

Etant donné que les besoins d'assistance fournis par une tierce partie sont en fonction de l'AC, la décision sur **une assistance doit reposer sur une évaluation des besoins en renforcement de capacités et en services** pour l'ensemble des acteurs impliqués dans le démarrage d'un système d'AC spécifique, y compris les producteurs, les producteurs principaux (nucleus) et les équipes des acheteurs ainsi que prestataires de service externes et autonomes, si nécessaire (cf. Section C.3, Phase 1, Etape 2). Comme élément constitutif du **plan d'affaire d'AC** (cf. Section C.3, Phase 1, Etape 3), les résultats de l'évaluation des besoins doivent orienter les décisions des facilitateurs sur la nature et le temps de l'assistance à apporter. Ce faisant, les facilitateurs apporteront une assistance réellement axée sur la demande, tout en évitant des approches centrées sur l'offre et décrétées d'en haut (approche descendante), qui ne satisfont pas aux vraies exigences, ni ne rencontrent le consentement des producteurs et acheteurs et qui pourraient aller jusqu'à compromettre l'essor de l'AC.



## B.2/

L'aperçu ci-après sur les types de facilitation en matière d'AC donne une vue d'ensemble, bien qu'incomplète, des besoins éventuels en termes d'appui (pour plus de détails cf. Section C.3, Phase 1, Etape 2) :

- **L'assistance en termes de modération** dans le processus du développement d'AC pourrait comprendre une gamme variée d'activités telles que la facilitation de l'identification et du choix des partenaires potentiels, de l'intermédiation de contacts, de la modération des rencontres et négociations, de la gestion des conflits ou la coordination du soutien extérieur. Il faut accorder une grande importance à la capacité des facilitateurs en tant que « **médiateurs honnêtes** » (parfois appelés « agents éthiques »). Il doivent être capables de faciliter la création de confiance entre les petits producteurs et les acheteurs (p.ex. en soutenant le développement de solutions communes pour les questions de transparence, de participation, d'égalité de voix, d'avantages réciproques et du partage équitable des risques).
- **L'assistance technique** pourrait prendre la forme d'appui à l'analyse des CV, de mise en œuvre de recherche relative à l'AC et de transfert de technologies (p.ex. les variétés améliorées, l'intégration des produits de l'AC aux systèmes agricoles prédominants, production, solutions innovantes de technologies de la logistique et de transformation et le développement de bonnes pratiques), de formation des formateurs/ du personnel externe ou interne chargé de la vulgarisation, d'élaboration de plan d'affaire d'AC, de rédaction de modèle de contrats, d'élaboration de systèmes d'assurance de qualité, d'appui au développement organisationnel des groupements/ associations/ coopératives de producteurs, de formation des prestataires de service, d'assistance aux décideurs en matière de politique dans les champs respectifs ou équivalent).
- **L'assistance financière** pourrait prendre la forme d'aide au développement de services financiers (p.ex. des produits adéquats de crédit, d'épargne et d'assurance), à la révision du cadre légal (p.ex. règlements de leasing) ou à l'élaboration d'un système d'incitations publiques (p.ex. régime d'allègements fiscaux, garantie de crédit ou subventions intelligentes). Il se révèle d'une importance particulière pour la réussite et la pérennisation des systèmes d'AC de trouver des solutions pour **combler les écarts financiers** entre les paiements à court terme aux producteurs, nécessaires pour soutenir leur famille, et

l'investissement initial dans la formation et les infrastructures d'AC d'une part, et d'autre part les retours sur les investissements qui, de façon générale, ne se concrétisent que sur le moyen et le long terme. Même si les subventions ne sont pas exclues, priorité doit être accordée au développement de services financiers adaptés, plutôt que d'accorder des subventions qui n'engendrent pas tant de fois des solutions durables.

Il est évident que le développement de l'AC **requiert un fort soutien à la base** (niveau micro) pour le renforcement des capacités des producteurs, le renforcement de groupements paysans, la mise en relation des producteurs et des acheteurs, la facilitation d'un climat de confiance entre fournisseurs et acheteurs, la construction d'infrastructures de collecte, ainsi que la mise à disposition de services financiers et non financiers intégrés ou autonomes. Visant le développement de structures durables pour la promotion de l'AC, l'assistance technique est autant nécessaire pour le développement d'un **secteur de services** plus efficace et efficient (niveau méso) et pour l'amélioration du **climat général des affaires et des investissements** (niveau macro). En somme, l'essor de l'AC exige une approche systémique qui intègre des mesures aux niveaux micro, méso et macro et aussi au niveau méta. Celui-ci est souvent le secteur le plus vital pour la facilitation, lorsqu'il s'agit de changement dans les attitudes commerciales, la collaboration au sein des groupements paysans et l'instauration d'un **climat de confiance**, qui peut être perçu comme le facteur le plus important pour la réussite de l'AC.

Dans beaucoup de cas, les organisations d'appui travaillent avec des équipes de facilitateurs opérant aux niveaux géographiques différents (p.ex. au niveau du district, régional, national) et assumant différentes tâches. Les rôles et les responsabilités peuvent alors être repartis selon les compétences et les expériences des membres de l'équipe (p.ex. vulgarisation, formation, développement de services, planification d'affaires, appui-conseil en matière de politiques). Afin d'éviter toute confusion et de plutôt créer la confiance aux équipes, les rôles et responsabilités des différents membres doivent être communiqués aux producteurs, acheteurs et autres services d'appui.

Comme les réflexions précédentes suggèrent, il existe une grande diversité d'individus et organisations du secteur public et privé, du public-privé,

de partenaires au développement, d'ONG susceptibles de jouer un rôle dans la facilitation du développement de l'AC ; et certains acteurs locaux aux niveaux méso et macro pourraient eux-mêmes avoir besoin d'aide. Dans certains pays, des approches institutionnelles ont été élaborées soit sur l'initiative et sous la gouvernance du secteur public (en partie régulées et donc contraignantes), soit sur l'initiative et sous la gestion du secteur privé (volontaire dans le sens de l'autorégulation), soit, dans certaines circonstances, conjointement élaborées par les secteurs public et privé. Ces quelques exemples ci-dessous illustrent la diversité des approches institutionnelles visant à soutenir ou à réguler l'AC :

- Les organisations paysannes pourraient aider leurs adhérents à mieux appréhender les contrats, à évaluer les risques et les opportunités et à négocier avec les acheteurs (p.ex. la Kenya National Federation of Agricultural Producers/ KENFAP).
  - Les organisations publiques ou privées pourraient élaborer des codes ou pratiques pour faciliter des partenariats ou des modèles de contrat transparents et équitables (modèles adaptables à chaque cas individuel) dans le but de faciliter le lancement et l'essor de l'AC (p.ex. Horticultural Crops Development Authority/ HCDA au Kenya).
  - Les interprofessions dans le système francophone unissent des organisations représentatives le long de toute la CV et constituent généralement une plate-forme pour les négociations entre les représentants des organisations des producteurs et les associations des acheteurs (p.ex. prix plancher/ prix minimum, planification saisonnière).
  - Des offices de commercialisation (entités du secteur public qui dans certains pays intègrent de plus en plus des représentants du secteur privé) régulent le développement du secteur en général, mais souvent édictent également des directives (contraignantes) ou normes/ codes de pratique (non contraignantes) relatives à l'AC (p.ex. la Commission du Coton de la Zambie).
  - L'Association Interprofessionnelle du Coton au Burkina Faso (AICB) a mis en place « un Fonds de Lissage » dont l'objectif est de réduire l'impact des fluctuations annuelles des prix producteurs (l'actuel fonds public-privé, jadis public et récemment révisé, doit encore prouver sa faisabilité).
- L'Institut International pour l'Unification du Droit Privé (UNIDROIT) en collaboration avec la FAO et des représentants d'organisations de producteurs et d'industrie est en train d'élaborer un guide juridique sur l'AC (cf. UNIDROIT, 2013a et 2013b).

Compte tenu des risques d'investissements courus par les producteurs et les acheteurs qui s'engagent dans des systèmes d'AC communs, la responsabilité des facilitateurs pour un soutien compétent ne peut pas être négligée. Comme le profil de médiateurs honnêtes suppose une expertise technique, entrepreneuriale et managériale, ainsi que de solides compétences en communication et en réseautage, il est évident que les **facilitateurs doivent être hautement qualifiés**. Alors que la compétence, l'ouverture d'esprit et la recherche de l'excellence sont des qualités essentielles pour que les producteurs et les acheteurs aient confiance dans les intentions et capacités d'appui des facilitateurs, l'incompétence dans l'appui, les mauvaises méthodes, les attitudes inadéquates dans les relations avec le secteur privé (producteurs, commerçants, transformateurs, prestataires de service, associations) et les approches partant d'en haut vers le bas sont, au contraire, souvent à l'origine d'échecs en AC.

Avec un œil extérieur impartial, les facilitateurs peuvent jouer un rôle clé en contribuant des considérations relatives à la durabilité, et des solutions pour atteindre des **impacts de développement économique de grande portée**, pour l'équité sociale et pour introduire des pratiques de production, de commercialisation et de transformation respectueuses de l'environnement.

### 2.3 Facilitation en matière d'AC dans les pays les moins développés (PMD) ou dans des environnements fragiles

L'idée répandue selon laquelle il est plus difficile de promouvoir l'AC dans les PMD ou dans des environnements fragiles que dans les pays en voie de développement, Prowse (2012, p.6), mène à la conclusion suivante: « Il faut remarquer que la comparaison des « réussites » et des « échecs » indique que l'agriculture contractuelle peut être fructueuse dans des conditions socioéconomiques extrêmement diverses, y compris dans les pays en proie à des conflits, dans des États fragiles et dans les pays les moins avancés (car elle permet de surmonter les coûts de transaction élevés sur les marchés peu actifs et imparfaits qui caractérisent fréquemment ces contextes). »

Étant donné que les facteurs qui entravent l'AC sont un peu partout les mêmes (allant de l'adversité aux risques des petits producteurs pauvres en ressources, de la méfiance prédominante entre producteurs et entreprises, à l'inexistence ou l'insuffisance de services et un climat général des affaires peu propice), les éventuelles solutions sont largement compatibles. Cependant, vu la situation spécifique des PMD et des environnements fragiles, la facilitation en AC doit tenir compte des conflits et pourrait nécessiter plus de ressources et de temps que dans d'autres contextes. Puisqu'il n'existe pas de modèle pour la réussite qui donne une réponse à la question de savoir quel type et quelle intensité d'assistance technique et financière sont appropriés, tout dépendra de l'analyse des besoins spécifiques en matière de renforcement de capacités et de services des producteurs et des entreprises dans leur environnement respectif. Il va sans dire qu'on doit prêter plus d'attention à la qualité de l'analyse, surtout en ce qui concerne les structures sociales et les relations de confiance/ méfiance ainsi que l'identification et l'intégration des leaders d'opinions communément respectés.

L'essor du secteur privé en général, et celui de la CV (y compris l'AC) en particulier, s'avèrent comme des instruments (parmi d'autres) susceptibles de contribuer à stabiliser les environnements fragiles à travers le développement économique (cf. Fowler and Kessler, 2013, p.12ff). Des recommandations pour la planification et la gestion des projets visant à favoriser l'essor de la CV dans les zones de conflit qui servent également au développement de l'AC peuvent être tirées à partir de Curtis et al. (2010; cf., surtout l'Annexe G, p.45ff) et Grossmann et al. (2009).

### Autre lecture Section B.2

- Curtis, Lisa et al. (2010): Private Sector Development in Conflict-Affected Environments: Key Resources for Practitioners; edited by The Donor Committee for Enterprise Development (DCEd); available online at: <http://www.enterprise-development.org/page/download?id=1627>
- Fowler, Ben and Adam Kessler (2013): Measuring Achievements in Private Sector Development in Conflict-Affected Environments: Practical Guidelines for Implementing the DCEd Standard; edited by The Donor Committee for Enterprise Development (DCEd); available online at: <http://www.enterprise-development.org/page/download?id=2098>
- Grossmann, Helmut et al. (2009): Sustainable Economic Development in Conflict-Affected Environments: A Guidebook; edited by Daniel Bagwitz, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ; now GIZ); available online at: <http://www.enterprise-development.org/page/download?id=1282>
- UNIDROIT [International Institute for the Unification of Private Law] (2013a): Preparation of a Legal Guide on Contract Farming – A preliminary outline of issues; <http://www.unidroit.org/english/documents/2012/study80a/wg01/s-80a-01rev-e.pdf>
- UNIDROIT (2013b): Report on the First Meeting of the UNIDROIT Working Group for the preparation of a Legal Guide on Contract Farming, Rome, January 2013; available online at: <http://www.unidroit.org/english/documents/2012/study80a/wg01/s-80a-02-e.pdf>
- For a selection of related papers:
- DCEd [The Donor Committee for Enterprise Development]: PSD in Conflict-Affected Environments; available online at: <http://www.enterprise-development.org/page/cae>
- FAO [Food and Agriculture Organization of the United Nations] (n.d.): Contract Farming Resource Centre; available online at: <http://www.fao.org/ag/ags/contract-farming/en/>
- Prowse, Martin (2012): Contract Farming in developing Countries: Appendices; available online at: <http://www.afd.fr/webdav/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/A-savoir/12-VA-A-Savoir-Appendices.pdf>



C/c.1/

« Sans aucun doute y a-t-il des coûts liés à la création de la confiance ou à avoir à faire seulement avec ceux avec qui vous avez une relation continue à long terme. Néanmoins ce pourrait être des coûts nécessaires car un contrat formel et impersonnel est un roseau trop faible pour soutenir des transactions commerciales. »

(Macaulay, 1994, p.6)

## C/ Guide de facilitation de l'agriculture contractuelle

Le présent guide propose une approche structurée et complète pour la planification, l'initiation et la mise en œuvre de systèmes d'AC. Etant donné que la faisabilité constitue un facteur décisif pour la réussite et la pérennité des dispositions d'AC, le guide propose une approche axée avant tout sur les affaires. Toutefois, il prend également en compte les objectifs de développement qui, dans l'idéal, recoupent les objectifs de l'entreprenariat agricole.

### **Annotation:**

#### **La dimension genre dans l'agriculture contractuelle**

Bien qu'étant une force de travail importante en agriculture contractuelle, les femmes sont largement exclues de la signature des contrats, car les exploitantes n'ont généralement pas le contrôle de la terre ni du travail, ni accès à des ressources financières et autres, ni à l'information ou au conseil. Cependant, vu le rôle crucial des femmes en agriculture en tant qu'exploitantes, main d'œuvre familiale et ouvrières dans de nombreux pays en développement, la promotion de l'égalité des genres en AC est non seulement bonne pour les femmes, mais également pour une meilleure performance des systèmes d'agriculture contractuelle.

Développer des modèles d'affaires AC plus inclusifs pour les exploitantes et les travailleuses agricoles demande des approches adaptées à leur situation, différente de celle des hommes. Outre un accès limité aux ressources, les femmes assument généralement d'autres responsabilités, comme s'occuper des enfants et travailler en dehors de la ferme pour assurer au foyer un revenu supplémentaire et une meilleure sécurité alimentaire. Ces obligations les occupent toute la journée, ne leur laissant suffisamment de temps de participer à des formations ou discussions prolongées ou de s'occuper de cultures sous contrat demandant trop de travail en concurrence avec les cultures de subsistance. Cette situation doit être prise en compte quand des contrats sont signés avec des femmes et quand des programmes de développement des capacités sont développés pour les exploitantes et ouvrières agricoles. Même si le langage de ce guide ne cible pas particulièrement le genre, les lignes directrices pour le développement de l'AC apportent des idées pour promouvoir la participation des femmes et prendre en considération les besoins spécifiques des femmes partenaires dans les contrats d'AC.

## C.1/ Le Concept d'agriculture contractuelle de la GIZ : Le rôle central du choix de modèles d'affaires d'AC

# C.1/

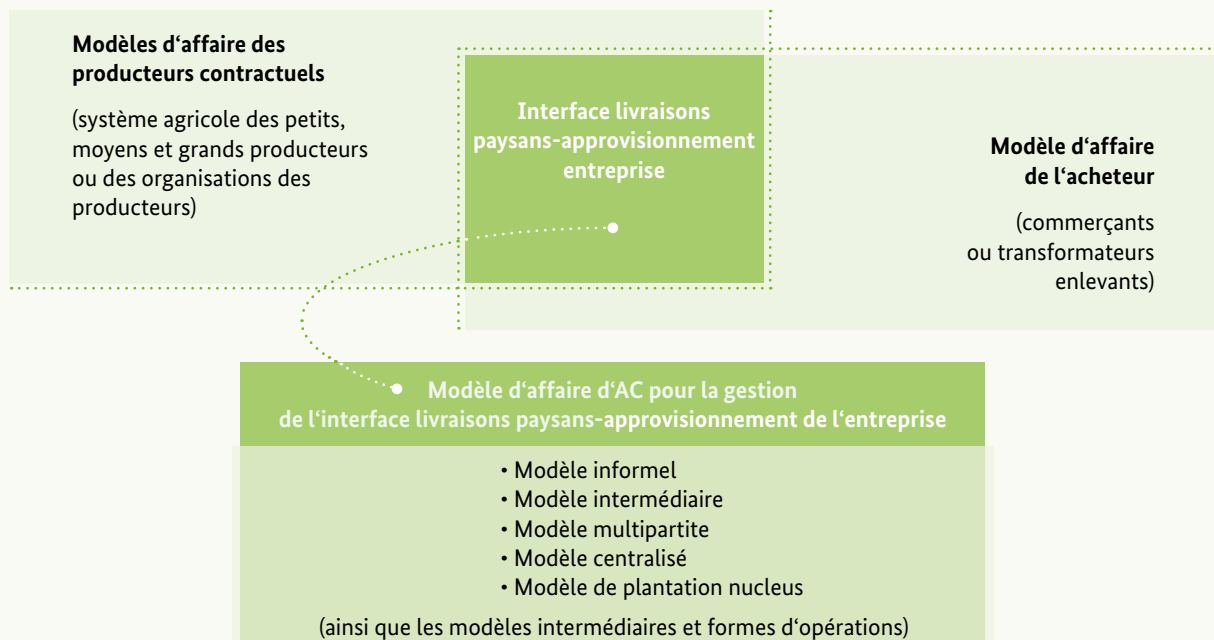
L'AC est un modèle d'affaires qui fait partie intégrante des stratégies des entreprises et des exploitations agricoles comme cocontractants. L'introduction nouvelle de l'AC implique l'adoption par les entreprises et par les exploitations agricoles de modèles d'affaires novateurs qui chevauchent à l'interface livraisons paysans-approvisionnement entreprises enlevantes (cf. figure suivante). L'élaboration d'un modèle d'affaires (cf. encadré) pour la gestion de l'interface livraisons paysans-approvisionnement entreprises enlevantes doit respecter les critères suivants si l'on veut réussir :

- la création des avantages mutuels (incitations), p.ex. à travers une productivité accrue, une réduction des pertes post-récolte, une réduction des coûts de transactions, une amélioration de l'accès au marché ;
- la négociation de termes de contrats justes et équitables qui couvrent tous les aspects concernés pour réussir l'exécution (p.ex. prix, quotas d'approvisionnement, services intégrés, modalités de rejet, termes de paiement) ;

- l'élaboration d'un système de gestion d'AC efficace permettant aux acheteurs d'établir d'étroites relations avec les producteurs (directement ou indirectement à travers des intermédiaires) ;
- la disposition d'espace pour « apprendre en faisant » pour adapter le modèle d'affaire aux besoins au cours de la mise en œuvre.

Un **modèle d'affaires** se caractérise par la logique et la façon dont l'entreprise (exploitation agricole ou société) s'y prend pour créer, générer et capter de la valeur. Comme l'illustre bien ce qui suit, le **modèle d'affaires d'AC** est un défi dans la mesure où il met en relation étroite la stratégie de l'acheteur et les systèmes agricoles à l'interface livraisons paysans-approvisionnement entreprises enlevantes. L'illustration suivante fait ressortir parfaitement l'interdépendance entre les parties contractantes et les risques encourus au cas où le modèle d'AC n'oblige ni l'une ni l'autre partie à honorer ses engagements.

Figure 5/ **Modèle d'affaires d'AC pour la gestion de l'interface livraisons paysans-approvisionnement entreprise**



Les bases conceptuelles dans cette première partie du guide donnent des informations essentielles pour aider le choix des modèles d'affaires appropriés :

- la description des modèles d'affaires d'AC dans la Section B.1.1 (Tableau 1 et Figure 1);
- les incitations et dissuasions en AC dans la Section B.1.3 (Tableau 3);
- les facteurs de succès et d'échec dans la Section B.1.4 et
- la discussion sur l'aptitude des produits à l'AC dans la Section B.1.5.





C/c.2/



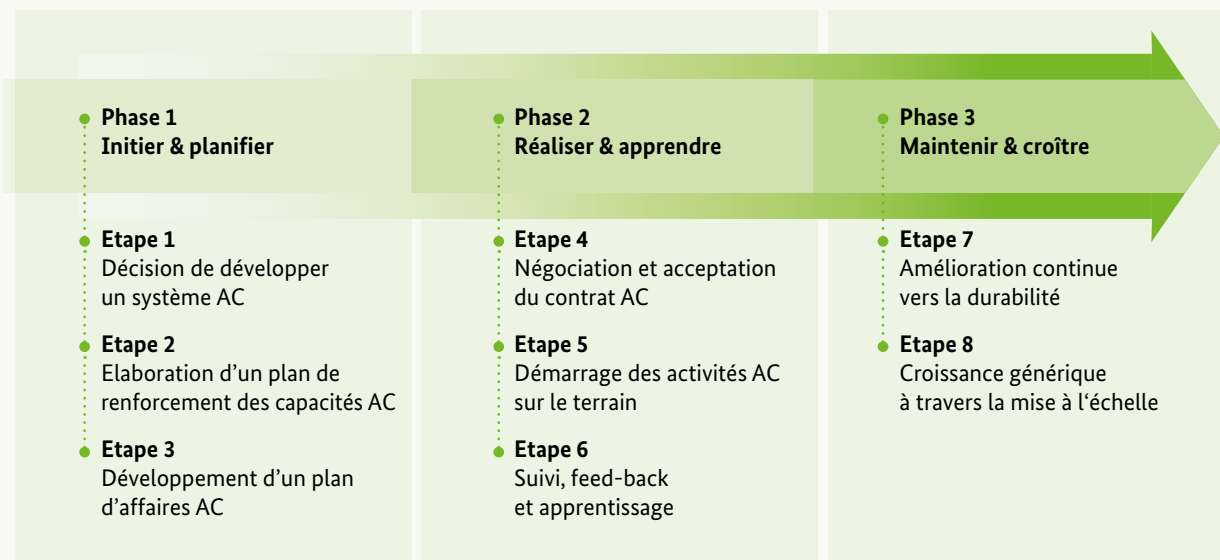
## C.2/ La structure du processus : Les trois phases pour développer des systèmes d'AC

Une stratégie bien planifiée et axée sur la pratique est indispensable pour traduire la théorie de l'AC dans la pratique. Avec un engagement fort de la direction des entreprises, un engagement sérieux des producteurs et un soutien crédible des facilitateurs, suffisamment de temps et de ressources, le présent guide peut contribuer de façon significative à l'élaboration de systèmes d'AC pérennes et à éviter les obstacles à l'établissement de relations et à l'essor de l'AC. Le guide propose trois phases pour la construction de structures contractuelles durables et de systèmes de gestion opérationnels dans l'intérêt commun des producteurs et des acheteurs :

- Phase 1 : Initier & planifier;
- Phase 2 : Réaliser & apprendre;
- Phase 3 : Maintenir & croître.

L'illustration ci-dessous donne un aperçu sur les phases et les étapes connexes recommandées. Les raisons et les procédures proposées concernant chaque phase et chaque étape seront expliquées dans les sections qui suivent.

Figure 6/ Structure du processus : phases et étapes pour le développement de systèmes d'AC



Pour une vue d'ensemble de la structure globale du processus, y compris les phases, les étapes et les activités connexes, voir la Figure 7 ci-dessous. Comme version imprimée, la figure suivante pourrait jouer un rôle clé lorsqu'on navigue entre les phases, les étapes et les activités dans cette partie du guide.

Figure 7/ Vue globale de la structure du processus : phases, étapes et activités pour le développement de systèmes d'AC

Imprimée, la figure pourrait jouer un rôle clé lorsqu'on navigue dans cette partie du guide.





C/C.3/



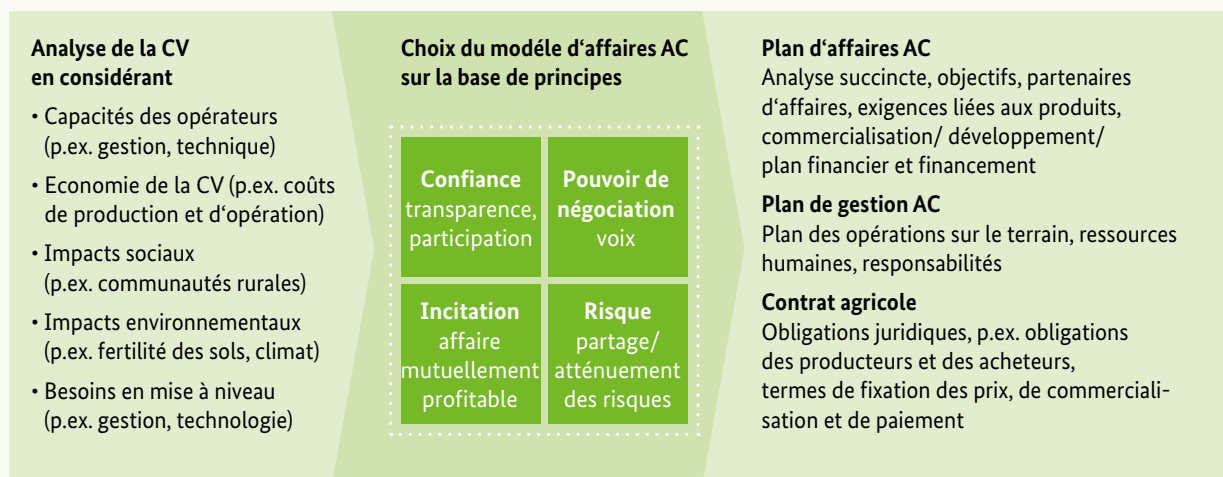
## C.3/ Phase 1 : Initier & planifier

Il va sans dire que la nécessité pour les parties contractantes d'acquérir de nouvelles compétences managériales et techniques, ainsi que de changer de comportement (p.ex. l'engagement à honorer les contrats) et d'attitude (surtout la confiance, la transparence et l'équité) requiert une planification méticuleuse, qui doit se traduire dans des dispositions d'AC viables. Même si jusqu'ici, la plupart des petits producteurs n'ont pas conscience de gérer un modèle d'affaires et que cela requiert une stratégie commerciale, ils doivent (en bénéficiant d'assistance) développer un plan d'affaires, basé sur un système agricole qui serve d'appui pour de sérieuses négociations, ainsi que pour les décisions d'affaires et d'investissement en connaissance de cause (p.ex. une planification annuelle des récoltes).

Une bonne planification des exploitations, des entreprises et de l'AC dépend d'une **analyse assez approfondie, mais aussi simple que possible**, de la situation actuelle de l'offre et de la demande et des tendances potentielles des marchés, du climat des affaires et des investissements qui règne, du ratio

coûts-bénéfices des solutions alternatives, des forces et des faiblesses des acteurs impliqués, ainsi que des opportunités et risques liés à l'adoption de l'AC comme un modèle d'affaires novateur. Pour évaluer la faisabilité d'un modèle d'affaires et conclure des dispositions d'AC réalistes et réalisables, il y a lieu d'analyser la CV et d'estimer les investissements requis pour le choix des parties contractantes et la conclusion de bonnes dispositions contractuelles. De plus, il est nécessaire d'évaluer les besoins et les coûts connexes en vue de l'amélioration des performances des producteurs et des autres acteurs impliqués dans le système d'AC en matière de transfert de technologie et renforcement de capacités (aussi bien des producteurs individuels que les organisations paysannes) ainsi que des investissements dans la logistique et l'établissement de structures de gestion de l'AC. Enfin, les termes du contrat de l'AC doivent tenir compte des résultats de l'analyse de la CV, tout comme du modèle d'affaires AC retenu et du plan de gestion AC. L'illustration ci-dessous fait ressortir les différents liens.

Figure 8/ **Analyse de la chaîne de valeur (CV) comme base de sélection d'un modèle d'affaires, la création des plans d'affaires et de gestion et la négociation des contrats AC**



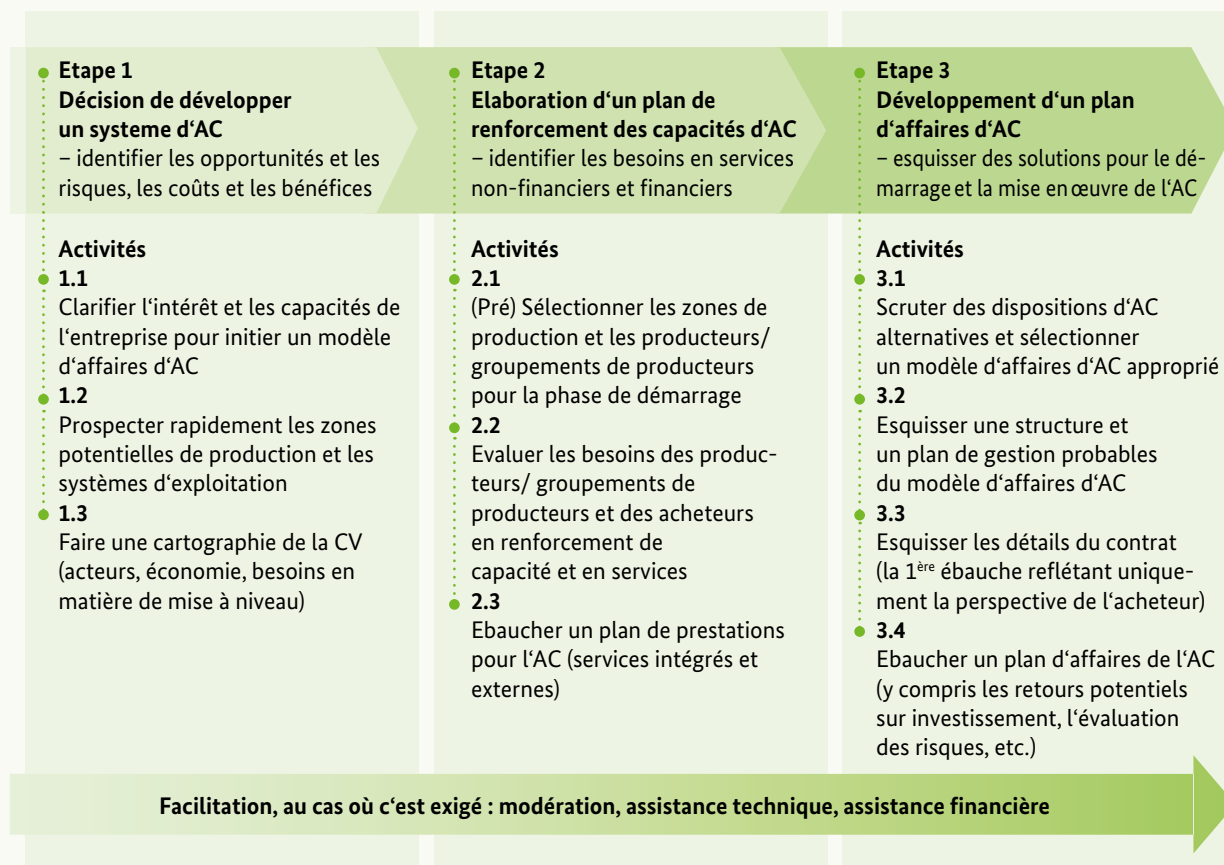
### Objectifs de la phase 1 « initier & planifier »

L'objectif de la phase 1 consiste à évaluer la faisabilité du système d'AC envisagé. Les extrants attendus sont :

- ▮ appréhender les opportunités et les risques :
  - Internes à l'AC : les motivations, attitudes et capacités des acheteurs et des producteurs ;
  - Externes à l'AC : marchés, services d'appui, conditions cadres, motivation des facilitateurs;

- ▮ trouver des solutions :
  - Internes à l'AC : modèle d'affaires AC, plan d'affaires AC, plan de gestion AC, contrat agricole ;
  - Externes à l'AC : plan de services d'appui

Figure 9/ Les trois étapes et les activités liées de la phase 1 « initier &amp; planifier »



Selon la situation, ni les trois étapes ni toutes les activités n'ont besoin d'être mises en œuvre, ou les activités appliquées dans la séquence donnée.

#### Recommandations clés

Même si l'étape 1 doit porter en priorité sur la gestion des entreprises enlevantes, ainsi que des experts clés internes et externes, mais moins le monde paysan, on doit veiller à informer et à impliquer les petits fournisseurs potentiels, avant que des rumeurs ne se répandent au sein des communautés paysannes avec le risque de :

- **susciter de faux espoirs** sur un accès facile au marché, des prix élevés, ainsi de suite ; ou
- **alimenter la peur** de perdre son autonomie ou d'être expulsés de leurs terres, etc.

#### Autres recommandations

- Réduire la complexité de l'analyse 'autant que nécessaire, mais aussi peu que possible'.
- Considérer que des retours sur investissements viables pour les parties contractantes sont la clé du succès.
- Considérer que l'adoption des innovations exige un engagement, des ressources et du temps.
- Planifier une croissance d'AC graduelle afin de réduire les risques et les coûts liés à l'apprentissage nécessaire.

## Etape 1/ Décision de développer un système d'AC – identifier les opportunités et les risques, les coûts et les bénéfices

En analysant les systèmes d'AC qui ont réussi et ceux qui ont échoué, on reconnaît que le moment et la façon de concevoir sont déterminants pour les résultats. S'agissant du bon timing, procéder à des changements sous pression pour des raisons internes et externes (p.ex. la pression due à la concurrence) se pose comme un critère crucial pour réussir. S'agissant de la planification, une analyse bien structurée et compétente est vitale pour la réussite.

Qu'elle soit introduite par des entreprises de transformation ou par des entreprises de commercialisation, des sociétés paraétatiques ou des coopératives, la décision de s'engager ou non dans l'AC est une décision commerciale stratégique. Un engagement sérieux et une prise de

décision de haut niveau de la direction de l'entreprise est absolument nécessaire au regard des investissements qu'il faut pour la création et le fonctionnement des systèmes d'AC.

Afin de réduire les risques liés à l'échec et les coûts associés, le succès doit être garanti par la façon même de le concevoir, plutôt que par défaut. Investir suffisamment de temps et d'argent dans l'évaluation de la faisabilité, des opportunités et risques, des coûts et des avantages potentiels sera remboursé par un retour plus sûr et suffisant sur les investissements pour soutenir la durabilité et la rentabilité de l'AC.

### Tableau 5/ Etape 1 – Décision de développer un système d'AC – identifier les opportunités et les risques, les coûts et les bénéfices

#### Activités

- 1.1 Clarifier l'intérêt et les capacités de l'entreprise pour initier un modèle d'affaires d'AC
- 1.2 Prospector rapidement les zones potentielles de production et les systèmes d'exploitation

- 1.3 Faire une cartographie de la CV (acteurs, économie, besoins en matière de mise à niveau

#### Aspects à prendre en compte

Dans la prise de décision sur la mise en place d'un système d'AC, les risques suivants doivent être pris en compte :

- Le manque de préparation dû à l'appât du gain facile et l'ignorance des dangers liés au démarrage hâtif d'une AC sans une analyse adéquate et une bonne planification au préalable ;
- Accorder la priorité aux objectifs de développement, plutôt qu'à la viabilité d'un modèle d'affaires, ce qui amène à négliger des sujets qui mettent en danger l'AC (p.ex. les faibles capacités des petits producteurs, des zones de production inappropriées, des ressources limitées du côté des entreprises) ;

- La concurrence déloyale à travers la création d'entreprises paraétatiques subventionnées ou d'entreprises de type ONG, sous prétexte de faciliter l'accès des petits producteurs au marché, ce qui n'est manifestement pas une solution viable et durable ;
- L'estimation erronée des capacités des producteurs (p.ex. négligence de la concurrence potentielle entre les cultures de subsistance et les cultures de rente pour les ressources rares comme la terre, la main-d'œuvre et le capital; sous-estimation des capacités des agriculteurs concernant la production des cultures traditionnelles, l'apprentissage auprès des pairs, l'auto-organisation, la première étape dans la transformation comme le triage, le décorticage, le séchage)

#### Jalon de référence

Un bon modèle d'affaire est choisi et présenté dans ses grandes lignes.



### Activité 1.1/ Clarifier l'intérêt et les capacités de l'entreprise pour initier un modèle d'affaires d'AC

Comme les investissements en amont dans un modèle d'affaires innovant d'AC ne porteront leurs fruits que si les produits se vendent à la fin, les entreprises doivent avoir une connaissance des marchés et leurs conditions d'accès. En outre, les caractéristiques des produits, les exigences

d'approvisionnement des entreprises, les structures du côté de l'offre, de même que les capacités techniques et managériales des entreprises doivent être prises en compte. Enfin, une décision stratégique sur les retours sur les investissements projetés doit être prise.

#### Tableau 6/ Activité 1.1 – Clarifier l'intérêt et les capacités de l'entreprise pour initier un modèle d'affaires d'AC

##### Objectif

L'objectif de cette activité est de clarifier l'intérêt et les capacités de l'entreprise à initier et développer un modèle d'affaires d'AC.

##### Questions sélectionnées

Les questions suivantes suggèrent des idées visant à clarifier l'intérêt et les capacités de l'entreprise à initier un modèle d'affaires d'AC (la liste des questions doit être complétée sur la base de la réalité sur le terrain) :

- Y a-t-il une opportunité de marché viable sur le long terme ? Quelles sont les tendances/ fluctuations du marché et des prix qui ont une influence sur la viabilité de l'AC (p.ex. les prix sur le marché mondial, les fluctuations saisonnières des prix) ?
- Quelles sont les exigences d'accès au marché à satisfaire (p.ex. la sécurité sanitaire et la qualité alimentaire, la traçabilité, la certification de la durabilité, le conditionnement, l'étiquetage) ?
- Quelles sont les caractéristiques des produits qui se prêtent à une agriculture contractuelle (p.ex. les conditions d'accès au marché, des intrants spécifiques, la complexité de la technologie, l'externalisation de la première transformation) ?
- Quelles sont les options d'approvisionnement alternatives entrant en concurrence avec la petite agriculture contractuelle (p.ex. le marché au comptant, AC avec des exploitations agricoles à grande échelle, l'intégration en amont ou en aval sur des plantations propres) ?
- L'entreprise a-t-elle suffisamment de ressources financières/ humaines pour entreprendre l'AC et assurer des services intégrés/ sa présence sur le terrain dans le but de créer la confiance et assurer le suivi ?
- Est-ce qu'un système d'AC présente suffisamment d'avantages par rapport au modèle d'approvisionnement actuel, de sorte à pouvoir justifier les investissements en amont et les coûts de fonctionnement récurrents d'un modèle d'affaires agricole contractuel ?
- En conclusion : Quel intérêt et quelles capacités a l'entreprise pour initier un modèle d'affaires d'AC ? Sous réserve d'une analyse plus approfondie : Quels sont les avantages de la production à petite échelle comparés à la production à grande échelle ? Quelles sont les stades de production et de transformation (p.ex. 1<sup>ère</sup> transformation) qui pourraient vraisemblablement être externalisées avec un bon rapport coûts-bénéfices pour les parties contractantes ?

##### Outils sélectionnés

- Brainstorming interne au niveau de la gestion
- Consultation de personnes ressources techniques internes ou externes

##### Sources (cf. Bibliographie) :

- Check-list of issues to address when developing linkages; in: Shepherd, 2007, p.57
- Question Guide #1; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.3f

## Activité 1.2/ Prospector rapidement les zones potentielles de production et les systèmes d'exploitation

Les besoins d'approvisionnement identifiés dans l'activité 1.1 orientent la prospection rapide des zones de production potentielles dans les différentes localités du pays ou de la sous-région. Généralement, cette évaluation rapide peut se faire à partir d'une recherche documentaire et à travers l'organisation de tables rondes avec les principaux experts,

qui connaissent les conditions agricoles dans les différentes localités. A partir de cette évaluation rapide, l'entreprise ou les principaux experts vont élaborer un plan pour une analyse plus approfondie de la CV dans les zones présélectionnées (cf. activité 1.3).

### Tableau 7/ Activité 1.2 – Prospector rapidement les zones potentielles de production et les systèmes d'exploitation

#### Objectif

L'objectif est de présélectionner les sites de production potentiels en s'appuyant sur une évaluation rapide des conditions agro-écologiques et socio-économiques

(p.ex. les systèmes agricoles qui prévalent, la disponibilité de la main-d'œuvre, les savoirs locaux, les infrastructures existantes).

#### Questions sélectionnées

Les questions suivantes suggèrent des idées pour réaliser une prospection rapide des zones de production potentielles et des systèmes agricoles (la liste des questions doit être complétée suivant les besoins spécifiques de l'entreprise et la réalité sur le terrain ; certaines questions pourraient ne pas trouver réponse dès la première évaluation, mais nécessiter une analyse plus approfondie et des visites de terrain) :

- Quelles sont les zones de production qui sont appropriées au regard des conditions agro-écologiques et climatiques, de la propriété foncière pour les producteurs, des antécédents culturaux, de la proximité des centres de collecte de l'entreprise, du cadre communautaire (p.ex. les routes, les services d'utilité publique, le soutien communautaire, les impôts) ?
- Est-ce que les systèmes d'exploitation et familiaux qui prévalent favorisent l'intégration de cultures contractuelles ou y a-t-il un risque de concurrence pour la terre, la main-d'œuvre et les capitaux en quantité limitée ? Faut-il considérer des solutions pour l'assurance d'alimentation équilibrée dans la promotion de cultures de rente ?
- Est-ce que les conditions socioculturelles favorisent la collaboration avec l'entreprise (p.ex. les réseaux existants/ les conflits liés à l'origine/ à la langue, les rôles et conflits de genre, les chefferies traditionnelles) ?

- Est-ce que les producteurs ont déjà l'habitude de collaborer au sein d'organisations paysannes (important pour des économies d'échelle, l'apprentissage par les pairs, le contrôle conjoint, p.ex. pour les prêts en groupe/ la certification) ?
- Est-ce que les producteurs montrent des compétences ou capacités (p.ex. les savoirs traditionnels) et de l'engagement nécessaires ?
- Quelles sont les performances des producteurs (p.ex. la productivité, le coût unitaire de la production, la qualité) ?
- Est-ce possible d'accroître la productivité, de réduire le coût unitaire de production, d'améliorer la qualité ?
- Est-ce que les producteurs vendent déjà sur le marché/ approvisionnent d'autres entreprises/ collaborent avec un système d'AC ?
- Est-il possible de regrouper plusieurs organisations paysannes autour des centres de collecte ?
- Les producteurs sont-ils capables d'effectuer la première phase de la transformation (p.ex. le calibrage, le décorticage, le séchage) ?
- En résumé: Quelles conclusions peuvent être tirées de la prospection des zones de production potentielles et de la présélection des zones semblant prometteuses pour lancer un système d'AC ?

#### Outils sélectionnés

- Concertations avec des personnes ressources internes ou externes (experts clés)
- Revue littéraire

Sources (cf. Bibliographie) :

- Check-list of issues to address when developing linkages; in: Shepherd, 2007, p.57
- Méthodologie LINK; dans : Lundy et al., 2012
- Question Guides #3 and #4; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.13f

### Activité 1.3/ Faire une cartographie de la chaîne de valeur (acteurs, économie, besoins en matière de mise à niveau)

Comme solution spéciale pour lier les producteurs aux marchés, l'AC se situe à l'interface offre agricole-approvisionnement des entreprises. De toute évidence, la CV dans son ensemble exerce une influence sur les opportunités et les risques relatifs à l'élaboration d'un modèle d'affaires d'AC, et pour ce faire, doit être prise en compte dans la décision de développer un système AC. Il va falloir, en ce sens, faire une cartographie de la chaîne donnant une image suffisamment claire :

- des acteurs impliqués, de l'approvisionnement en intrants, en passant par les producteurs aux transformateurs, commerçants, sociétés paraétatiques et coopératives, avec les quatre derniers potentiellement étant des concurrents ;
- des fonctions de la chaîne, i.e. le flux et les processus de production, d'information et de paiements ;
- de coûts de production, de transformation, et de transaction tout au long de la CV ;

- de la performance des services d'appui non-financiers et financiers du public et du privé ;
- du cadre entrepreneurial/ du climat des investissements ; et
- du comportement/ des attitudes des acteurs qui favorisent ou entravent la collaboration au sein du système d'AC.

La cartographie de la CV n'est pas une fin en soi, mais doit plutôt permettre de mieux appréhender la réalité de l'entreprenariat et l'environnement extérieur susceptibles de servir de base pour l'élaboration de solutions commerciales/ d'un modèle d'affaires d'AC viable. Si une bonne analyse s'impose, il faudra tout de même qu'elle s'en tienne strictement à 'autant que nécessaire, mais aussi peu que possible' afin d'économiser de l'argent et de gagner en temps dans la mise en œuvre.

#### Tableau 8/ Activité 1.3 – Faire une cartographie de la chaîne de valeur (acteurs, économie, besoins en matière de mise à niveau)

##### Objectif

L'objectif de la cartographie de CV est de mettre à la disposition des informations essentielles pour :

- la décision finale de l'entreprise par rapport à son engagement ou non dans l'AC ;

- l'évaluation de solutions alternatives d'AC;
- l'élaboration d'un plan d'affaires d'AC ; et
- la discussion sur les détails du contrat.

##### Questions sélectionnées

Les questions suivantes suggèrent quelques idées pour l'élaboration de la cartographie de la CV (la liste des questions doit être complétée en fonction de la réalité du terrain) :

- Comment est organisé la CV ? Qui sont les acteurs clés ? Quelles sont leurs principales fonctions ? Quels sont les services financiers et non-financiers essentiels disponibles ? Quels sont les services essentiels qui font défaut ? Quelles conditions cadres (climat des investissements) influencent la compétitivité de la CV ?
- Comment fonctionnent les différents canaux d'approvisionnement (capacités des opérateurs de la chaîne, économie de la CV) ? Quelle première étape de la transformation (p.ex. le calibrage, le triage, le séchage) est mise en œuvre par quels acteurs ? Existe-t-il des opportunités pour des revenus additionnels au profit des ménages paysans (les jeunes, les femmes) ?
- Puisque les coûts de transaction constituent un facteur déterminant dans la décision de produire ou d'acheter, ainsi que la question du lieu et de la personne auprès de qui se procurer un produit, la question qui se pose est la suivante : quels sont les facteurs qui

influencent les coûts de transaction et quels sont les coûts de transaction encourus le long des différents canaux d'approvisionnement ?

- Concernant spécialement le volet approvisionnement de la CV : quelles sont les caractéristiques spécifiques aux niveaux des intrants agricoles et de l'agriculture de la CV, qui nécessitent une analyse plus approfondie pour enrichir les réponses aux questions au niveau de l'activité 1.2 ?
- Existe-t-il des organisations de producteurs (groupements paysans, associations, coopératives) ? Si oui, quel rôle jouent-elles dans la prestation des services au profit des producteurs (vulgarisation, formation, collecte, commercialisation, transformation, gestion des contrats, négociation des prix, lobbying) ? Quel est le niveau de leur efficacité ?
- Combien d'entreprises/ commerçants rivalisent dans quelles zones de production et pour quels marchés pour l'approvisionnement auprès des mêmes petits producteurs ? Quelle est la possibilité des risques de défaillance auprès des paysans due à une compétition déloyale des acheteurs/ des ventes parallèles des producteurs ?

- Existe-t-il une organisation du secteur (association, fédération, interprofession, conseil) ? Quel rôle joue-t-elle ? (p.ex. services d'information sur le marché, plate-forme pour la négociation des prix saisonniers ou annuels entre organisations des producteurs et des acheteurs, code de déontologie agricole d'AC, dialogue politique) ?
- Le cadre national/ local est-il favorable/défavorable (p.ex. le droit des sociétés ou de l'AC en particulier, enregistrement des sociétés, les infrastructures économiques et sociales et la corruption) ? Quelles sont les risques d'interférence du gouvernement (p.ex. en matière de cultures de subsistance stratégiques) ?
- Quelles tierces organisations d'appui (gouvernements, partenaires au développement, ONG) travaillent déjà avec les producteurs ou sont prêts à soutenir le développement de l'AC ?
- En résumé : Quelles conclusions peuvent être tirées de la cartographie de la CV ? Est-ce que la CV est compétitive ? Quelles sont les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (SWOT FFPM) qu'il convient de prendre en compte lors de l'élaboration du modèle d'affaires d'AC et du plan d'affaires ? Quels sont les besoins en termes d'innovation et de mise à niveau qui sont cruciaux pour la réussite de l'AC ? Quels risques relatifs aux politiques, à la production, à la commercialisation, au crédit etc. méritent d'être pris en compte

#### Outils sélectionnés

- Concertations avec des personnes ressources internes ou externes (experts clés)
- Revue littéraire
- Sources (cf. Bibliographie) :
  - Check-list of issues to address when developing linkages; in: Shepherd, 2007, p.57
  - FATE methodology; in: Match Makers Ltd., 2008
  - LINK Methodology; in: Lundy et.al., 2012
  - M4P Toolbook for VC Analysis; in: M4P, 2008
  - Question Guide #1; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p. 3f
  - ValueLinks methodology; at: IVLA website

## Etape 2/ Elaboration d'un plan de renforcement des capacités d'AC – identifier les besoins en services non-financiers et financiers

La réussite et la pérennité des systèmes d'AC dépendent largement de la volonté et des capacités des petits exploitants et de leurs organisations, des acheteurs et de leurs équipes et probablement des intermédiaires (p.ex. les producteurs principaux (nucleus) ou un centre de collecte sous-traité, ou les agents de vulgarisation externes, parfois les ONG) quand il s'agit d'acquérir de nouvelles compétences et des technologies innovatrices, en particulier :

- Capacités techniques (p.ex. Bonnes Pratiques Agricoles/ BPA pour les cultures connues ou nouvelles, les bonnes pratiques de traitement post-récolte et peut-être la valeur ajoutée/ 1<sup>er</sup> stade de transformation).
- Capacités managériales (p.ex. l'agriculture comme une entreprise, la tenue de dossiers, la négociation des contrats, logistique pour les intrants, la gestion des centres de collecte/ de zone, la gestion des opérations de l'AC) ; et
- Capacités organisationnelles (p.ex. développement de groupements paysans/ associations/ coopératives forts, communication et coordination efficaces entre les producteurs et les acheteurs).

La disponibilité et l'accès aux services financiers pour les producteurs et les acheteurs sont également importants, aussi bien pour les investissements à moyen et long terme que pour les coûts opérationnels à court terme. Comme les services financiers en milieu rural dans un grand nombre de pays en voie de développement ne sont pas réellement fonctionnels (même si ça émerge lentement), des crédits intégrés octroyés par les acheteurs (ou les fournisseurs d'intrants) sont parfois la seule source de financement pour les petits exploitants. Le financement intégré est principalement rendu disponible en nature, en facilitant l'accès aux intrants appropriés (p.ex. les semences des variétés améliorées, les engrais, les produits pour la protection des plantes) et parfois pour l'achat d'équipement des exploitations agricoles/ du groupement paysan requis pour la culture spécifique à l'AC (p.ex. les herseuses, les charrues à bœufs, les tracteurs éventuellement) et installations (p.ex. stockage, hangar de classement, 1<sup>er</sup> stade de transformation). Comme mesure de renforcement de la confiance, le préfinancement peut également être prévu pour les frais scolaires, les besoins de base des producteurs ou pour les obligations sociales.

L'acheteur à son tour exige l'accès aux banques ou les autres services financiers pour refinancer les crédits octroyés aux producteurs, à côté de leurs propres investissements dans les opérations de l'AC et la logistique, ainsi que les infrastructures de la commercialisation ou de transformation. La disponibilité et l'accès aux autres services financiers appuieront le développement de l'AC : p.ex. le transfert d'argent (important pour réduire les risques de manipuler de grosses sommes d'argent pour les paiements des producteurs dans les centres de collecte), épargne (p.ex. des comptes individuels pour les réinvestissements dans les exploitations ou l'épargne collective), le leasing (p.ex. pour la mécanisation agricole et l'équipement) et l'assurance (p.ex. l'assurance agricole indexée sur les conditions météorologiques). En plus, les gouvernements ou les partenaires au développement pourraient fournir l'assistance financière en vue de promouvoir le développement agricole ou des CV en général et le développement de l'AC en particulier (p.ex. cofinancement des investissements initiaux, les garanties de crédit, les garanties du risque de défaillance 'première perte', intrant ou les autres subventions).

Enfin, le renforcement de capacités en général et l'offre de services intégrés en particulier contribuent à changer les attitudes nécessaires pour construire des relations à long terme et fiables dans l'AC et réduire ainsi les risques de défaillance des deux côtés. Le changement d'attitude sous-entend la confiance mutuelle, le respect des propres obligations contractuelles et des droits des cocontractants, le partage d'informations de façon transparente, l'accord sur des relations contractuelles et une voix dans les négociations équitables et autres pour le bénéfice mutuel des deux partenaires de l'AC.

**Tableau 9/ Etape 2 – Elaboration d'un plan de renforcement des capacités d'AC – identifier les besoins en services non-financiers et financiers**

**Activités**

2.1 (Pré) Sélectionner les zone(s) de production et les producteurs/ groupements de producteurs pour la phase de démarrage ;

2.2 Evaluer les besoins des producteurs/ groupements de producteurs et des acheteurs en renforcement de capacité et en services ;

2.3 Ebaucher un plan de prestations pour l'AC (services intégrés et externes).

**Aspects à prendre en compte**

Les aspects suivants doivent être pris en compte dans la (pré) sélection des zones de production et des fournisseurs, l'évaluation des besoins de renforcement de capacités et de services de l'AC et l'élaboration d'un plan de services de l'AC :

- Si la 1<sup>ère</sup> étape ne fournit pas d'informations suffisantes pour une sélection définitive des sites pour la phase initiale (pilote), l'acheteur doit présélectionner des zones de production et des producteurs/ groupements paysans afin de récolter plus de données (p.ex. les besoins en services) pour soutenir le processus de sélection finale.
- Après la (pré) sélection des sites, l'acheteur initie des contacts avec les fournisseurs potentiels (éventuellement via les facilitateurs de la tierce partie travaillant déjà dans la zone) pour susciter la conscience sur l'intérêt de la société et présenter le concept de l'AC en général.
- Les premiers contacts entre les producteurs et les acheteurs sont cruciaux pour initier l'instauration de la confiance ; la priorité doit être de ne pas créer de faux espoirs entre les producteurs (p.ex. accès simple au marché, paiement de primes) et de ne pas générer de craintes (p.ex. perte d'autonomie ou des droits d'utilisation de la terre).
- Pour la phase initiale (pilote), il est recommandé de sélectionner les petits exploitants qui viennent déjà avec des compétences basiques dans le domaine de l'agriculture/ entrepreneuriat, montrant des capacités pour faire face aux risques et des capacités d'innovation (les premiers adeptes). Ceci permet de réussir rapidement afin de motiver le respect du contrat d'une part et d'apprendre rapidement pour une mise à l'échelle rapide d'autre part. Le préjugé contre l'assistance des petits exploitants plus qualifiés doit perdre du terrain contre les opportunités de monter l'AC en échelle plus rapidement, et d'obtenir un impact de développement plus large.
- L'assistance technique et les services de crédit sont habituellement tous les deux requis pour introduire des innovations dans les exploitations agricoles. Les petits exploitants apprécient les services intégrés fournis par les acheteurs. Ceci peut contribuer à renforcer les liens de l'AC mais peut aussi provoquer des risques de défaillance (voir Etape 3).

- Pour devenir des partenaires d'affaires forts de l'AC, il est nécessaire que les petits exploitants réalisent des économies d'échelle en rejoignant les groupements paysans/ associations/ coopératives (pour réduire les coûts de transaction et améliorer la performance p.ex. à travers l'apprentissage par les pairs, les négociations/ collectes conjointes).
- Dans le passé, beaucoup d'organisations paysannes ont été formées au service des intérêts sociaux/ commerciaux et beaucoup de coopératives ont été formées depuis le haut par le gouvernement pour canaliser p.ex. les subventions d'intrants. En conséquence, l'engagement des membres, les structures, le leadership et les services des membres ne sont pas toujours appropriés pour répondre aux besoins de l'AC et doivent normalement être mis à niveau.
- Etant donné la faiblesse des systèmes d'application de contrats dans beaucoup de pays en voie de développement, les services d'arbitrage neutres (p.ex. la cour traditionnelle, les leaders d'opinion) sont vitaux pour la médiation en cas de défaillance des deux parties liées au contrat, pourvu que l'arbitrage soit aussi accessible aux petits exploitants.
- Financer l'AC sous-entend des risques élevés pour les deux contractants : les producteurs courent le risque de surendettement et les acheteurs risquent des manquements d'approvisionnement (quantité, qualité, respect de délai) et/ ou les taux de recouvrement ; à côté de l'échec d'une législation appropriée et d'application, les risques sont liés aux faibles possibilités de négociation au niveau des producteurs, aux dispositions inappropriées de l'AC et/ ou à sa faible gestion commerciale et spécialement à la méfiance entre les partenaires commerciaux. Il est ainsi recommandé de ne pas fournir plus de financement intégré que ce qui est véritablement nécessaire, au moins au début, et aussi longtemps que les relations producteurs-acheteurs restent fragiles; de plus, il y a différentes possibilités pour les acheteurs de récompenser les remboursements et d'atténuer les risques de non paiement (voir Etape 3).
- Peut-être la tâche la plus difficile est d'assurer d'une gestion de l'AC et la prestation de services de proximité aux producteurs. Selon le modèle d'affaire AC et

## C.3/

les capacités de prestataires de services potentiels, des services non financiers peuvent être fournis comme des services intégrés à travers le personnel de l'entreprise, les producteurs nucleus, les autres intermédiaires, les organisations paysannes ou les prestataires de services externes, tels que les associations des chaînes de valeur, les services gouvernementaux de vulgarisation ou les ONG.

- Etant donné l'intérêt spécifique de l'acheteur et les exigences du produit, pour lequel les producteurs doivent acquérir des capacités et des compétences distinctes, il est de la responsabilité de l'entreprise d'organiser et de financer des systèmes de formation et de conseil nécessaires.
- La relation entre l'offre de service intégrée de l'acheteur et le service gouvernemental de vulgarisation doit être clarifiée et les approches alignés. Pendant que le service public de vulgarisation met habituellement l'accent sur les messages fondamentaux, les technologies spécifiques de l'AC sont mieux vulgarisées à travers les structures de l'AC, étant donné l'intérêt économique de l'acheteur dans les exploitations améliorées et la performance de l'AC.

- En revanche, en considérant les besoins parfois importants de services financiers et non financiers pour intégrer les petits exploitants dans l'AC ayant une incidence sur les actifs/ la liquidité de l'entreprise et à sa compétitivité, les gouvernements ou les partenaires au développement peuvent décider d'appuyer le développement de l'AC à travers l'assistance technique ou financière (voir Section B.2). Alors que le temps et les ressources suffisants doivent être fournis pour appuyer l'émergence de systèmes durables, les partenaires externes doivent prévoir une stratégie de sortie claire dès le début.
- Puisque l'objectif des gouvernements et des organisations de développement est d'assister comme d'habitude les producteurs dénués de ressources et marginalisés en vue de favoriser la croissance économique rurale et de réduire l'insécurité alimentaire, priorité est ici de ne pas laisser les objectifs de développement l'emporter sur le raisonnement commercial (p.ex. dans la sélection des zones de production et des producteurs). C'est un facteur crucial de réussite, puisque les producteurs et les acheteurs assument les risques commerciaux et d'investissements et doivent soutenir le système de l'AC dans le futur sans assistance externe.

**Jalon de référence**

Un plan de renforcement de capacité et de service de l'AC est élaboré.

## Activité 2.1/ (Pré) Sélectionner les zone(s) de production et les producteurs/ groupements de producteurs pour la phase de démarrage

La (pré) sélection des sites et des producteurs/ groupements pour la phase de démarrage (habituellement utilisée pour piloter le modèle de l'AC) s'inspire des résultats de l'Étape 1. Si la prospection rapide des zones potentielles de production et des systèmes agricoles (voir Activité 1.2) et l'élaboration de la carte des CV (voir Activité 1.3) ne fournissent pas d'informations suffisantes pour une sélection finale des sites et des fournisseurs, l'évaluation des besoins en renforcement de capacités doit être réalisée dans les zones de production et parmi les producteurs/ groupements paysans présélectionnés. Les informations générées dans l'Étape 2 serviront pour la décision finale sur les sites et les fournisseurs pour la phase de démarrage.

### Note:

Puisque des coûts et un temps considérables sont engagés pour identifier, sélectionner et qualifier les fournisseurs, il est raisonnable pour les acheteurs d'investir suffisamment de temps et d'argent dans la sélection initiale des sites et des producteurs. Plus forte sera la probabilité de retenir des producteurs formés et expérimentés dans le système, moindres seront les coûts et le temps nécessaires pour la recherche/ formation dans le futur et plus facile sera la montée en échelle du système d'AC (p.ex. grâce à l'enregistrement de paysan à paysan).

Tableau 10/ Activity 2.1 – (Pré) Sélectionner les zone(s) de production et les producteurs/ groupements de producteurs pour la phase de démarrage

### Objectif

Etant donné l'importance fondamentale de la sélection des sites appropriés et des producteurs/ groupements capables et volontiers de contribuer à la réussite et

la durabilité d'une entreprise conjointe de l'AC, l'objectif est d'appuyer la prise de décision des acheteurs en toute connaissance de cause.

### Questions sélectionnées

Les questions suivantes fournissent des idées pour la (pré) sélection des sites et des fournisseurs :

- Quels sites sont appropriés en ce qui concerne les conditions agro-écologiques et climatiques, le régime foncier, les superficies des exploitations et le potentiel du rendement, le nombre suffisant de producteurs potentiels d'AC, dans les zones dont les espaces sont limités (pour réduire les coûts de transaction), la disponibilité des travailleurs, le soutien du gouvernement local et la chefferie traditionnelle, les infrastructures (les routes, la communication, l'eau, l'électricité etc.) et la prévalence de l'insécurité (risque de perte du produit ou de l'argent liquide à travers le vol ou la corruption) ?
- Lesquels de ces sites sont proches du site de la société ou les sites éventuels pour les centres de collecte et/ ou de service (important concernant les coûts de transport/ transaction, la visibilité sur le terrain/ proximité des services et la manutention rapide des intrants et des produits périssables) ?
- Si les conditions agro-écologiques requises sont lointaines, les systèmes agricoles appropriés sont dans les zones moins peuplées et le risque de commercialisation parallèle/ braconnage est élevé dans les zones qui sont facilement accessibles : est-ce que le ratio coût-bénéfice favorise la sélection des zones plus reculées ?
- Si la société a l'intention d'étaler l'approvisionnement suivant les saisons de récoltes dans les différentes zones agro-écologiques ou de répartir le risque potentiel de perte des récoltes due aux conditions climatiques : quels sont les sites qui se complètent dans un pays ou dans la sous-région ?
- Y a-t-il des services de vulgarisation, des programmes des bailleurs de fonds ou des ONG qui connaissent les fournisseurs potentiels et peuvent servir d'intermédiaires pour initier des relations ? Une attention particulière doit être prêtée à l'application des critères clairs de sélection de fournisseurs, guidée par un raisonnement d'affaires et non de développement, des relations claniques ou autres.
- Y a-t-il des groupements paysans/ associations/ coopératives avec des membres et un leadership engagés, des expériences dans les activités économiques conjointes et/ ou l'apprentissage par les pairs ? Est-ce que le contexte socioculturel favorise ou compromet la coopération horizontale dans les organisations paysannes ?
- Est-ce que les producteurs ont des droits usufruitiers ou de propriété sur les exploitations agricoles ? Ont-ils accès aux animaux pour la culture attelée ou aux machines et à l'équipement (propre ou location) ? Si nécessaire, est-ce que les producteurs ont accès à la main-d'œuvre externe à des coûts raisonnables ?



## C.3/

- Quelles activités sont couramment mises en œuvre par les femmes ou les jeunes et quelle influence le système de l'AC aura sur leurs rôles, leur charge de travail et leur inclusion ? Quelles barrières doivent être surmontées et quelles mesures doivent être prises pour assurer leur inclusion dans les conditions d'égalité ?
- Est-ce que la culture cultivée dans l'AC convient au système agricole/ familial sans compromettre les besoins de subsistance ? Ou y a-t-il un risque de compromettre la sécurité alimentaire des ménages par le système de l'AC concernant les rares ressources des petits exploitants (terre, main-d'œuvre, capitaux) ?
- La main-d'œuvre est parfois plus rare que ce qui est supposé : quels sont les coûts d'opportunité pour l'utilisation de la main d'œuvre familiale quant au système de l'AC ? Est-ce que l'exploitation agricole a une main d'œuvre familiale suffisante, au cas où la culture de l'AC exige un traitement en même temps que les cultures vivrières ? Peut-on employer une main d'œuvre externe à un coût raisonnable ?
- Est-ce que les producteurs ont des capacités agricoles suffisantes ou même des connaissances spécifiques sur la culture de l'AC ? Pourraient-ils obtenir les compétences nécessaires pour satisfaire les exigences de qualité de l'acheteur en temps rapide et à des moyens raisonnables ?
- Y a-t-il des petits exploitants « recommandés » ayant une expérience documentée dans l'AC ou comme fournisseurs fiables aux commerçants/ transformateurs ou s'étant acquittés de leurs obligations de remboursement de crédit dans les programmes traitant des questions d'intrants ? Est-ce que des producteurs plus innovateurs font des propositions de façon proactive à l'acheteur ? Y a-t-il des producteurs de nouvelle génération qui sont mieux qualifiés et mieux informés ?
- Dans beaucoup de pays en voie de développement, la population agricole est vieillissante en raison de la migration rurale-urbaine. En cas d'investissements à long terme (p.ex. l'irrigation, les cultures pérennes/ permanentes), est-ce que les producteurs ont un plan de succession ou est-ce que les producteurs peuvent vendre/ mettre la terre en location ?
- Y a-t-il des intermédiaires déjà connus par les producteurs ou les membres des groupements paysans qui sont des leaders d'opinion respectés, capables de devenir des producteurs nucleus ? Y a-t-il des commerçants engagés capables de gérer les centres de collecte, soit de façon indépendante ou en tant que personnel de l'entreprise ?
- Y a-t-il des prestataires de service de proximité pour renforcer les capacités (p.ex. la formation, la vulgarisation, la recherche, les champs d'expérimentation), pour les services opérationnels (p.ex. fourniture d'intrants, transport, conservation) et pour les besoins de financement (p.ex. crédits et épargne, transfert d'argent, assurance) ?
- Y a-t-il une opportunité de marché ou de transformation à côté pour les produits de seconde catégorie/ qualité inférieure en vue de fournir des revenus supplémentaires pour les producteurs/ fournir peut-être des revenus pour les femmes qui vendent dans le marché ou qui transforment ?  
Ceci peut aussi contribuer à réduire le risque de commercialisation parallèle.
- Si le produit de l'AC se prête à créer une valeur ajoutée/ 1<sup>ère</sup> transformation à côté des champs des producteurs (p.ex. pour améliorer la durée de conservation ou réduire les volumes de transport) : est-ce que les groupements paysans/ les personnes au niveau des villages, spécialement les femmes, sont intéressés à se lancer dans ces activités ?  
Tandis que de telles activités offrent des opportunités de revenus additionnels, il convient de veiller dûment à considérer les coûts d'opportunité pour les producteurs/ femmes, étant donné que l'engagement de l'actif (terres, main-d'œuvre, capitaux) ne sera pas disponible pour les autres activités (p.ex. les activités principales et les compétences telles que la production des produits vivriers).
- En vue d'éviter des ressentiments contre l'acheteur, des tensions/ conflits dans la communauté paysanne et les défaillances des paysans (p.ex. la vente extra-contractuelle) : quels producteurs, collecteurs, commerçants sont présentement impliqués dans la CV et risquent d'être poussés dehors par le système de l'AC ?

**Outils sélectionnés**

- Outils pour une évaluation rapide
- Sources (voir Bibliographie) :
- Contract farming checklist; in: Wageningen et.al. (n.d.)
- Firm choice of a procurement location; in: Barrett et.al. (2011), p.8
- Identifying production areas/ selecting farmers; in: Eaton and Shepherd/ FAO (2001), p.86f

## Activité 2.2/ Evaluer les besoins des producteurs/ groupements de producteurs et des acheteurs en renforcement de capacité et en services

Pour améliorer la productivité et réduire les coûts unitaires de production agricole et de transaction et par conséquent améliorer la rentabilité de l'AC, les producteurs et le personnel de l'acheteur doivent développer de nouvelles capacités techniques, managériales et organisationnelles. Puisque les intrants, les machines agricoles, la récolte, le transport et le stockage, le classement et l'emballage (services opérationnels) sont fréquemment fournis par les commerçants privés, partiellement par les organisations paysannes ou par l'entreprise de collecte, ils doivent aussi être considérés dans le plan de service de l'AC. De plus, les exigences de financement pour les investissements initiaux (installations, mise en place de structures de gestion, formation et appui-conseil etc.) et les coûts opérationnels récurrents ainsi que les besoins de réinvestissement doivent être relevés.

Les services non-financiers et financiers peuvent être offerts par les prestataires de service privés (p.ex. sociétés, associations), les organisations gouvernementales ou non-gouvernementales ou par l'acheteur sous forme de services

intégrés. La disponibilité, l'accès et les coûts de service ainsi que les propres besoins en renforcement de capacité des prestataires de service privés et publics doivent être évalués. Ceci facilitera une décision sur comment ces services peuvent être exécutés par les partenaires externes ou doivent être fournis en tant que services intégrés.

En général, les services non-financiers et financiers peuvent être requis par tout acteur à l'intérieur et à l'extérieur (les prestataires de service externes) du système de l'AC : les producteurs et leurs organisations ; les intermédiaires tels que les producteurs nucleus ou le personnel de l'entreprise qui est sur le terrain ou les agents externes de vulgarisation contractés ou les collecteurs ; le personnel managérial de l'AC tels que les représentants des groupements paysans, la société ou le centre de collecte externe contracté/ les responsables de zone ; le personnel de l'entreprise et parfois aussi les prestataires de service externes (les services gouvernementaux de vulgarisation, les ONG, les prestataires de service privés).

Tableau 11/ **Activité 2.2 – Evaluer les besoins des producteurs/ groupements de producteurs et des acheteurs en renforcement de capacité et en services**

### Objectif

Pour mieux comprendre les besoins de service non-financiers et financiers de tous les acteurs impliqués dans le système de l'AC, une évaluation rapide des besoins

en renforcement de capacités et en services est évidente pour finaliser le modèle d'affaires de l'AC et développer un plan d'affaires viable de l'AC.

### Questions sélectionnées

Les questions suivantes donnent des idées pour l'évaluation des besoins en renforcement de capacités et en services des producteurs et de l'entreprise :

- Quelles conclusions peut-on déjà tirer des résultats de l'Etape 1 et de l'Activité 2.1 en ce qui concerne les besoins en renforcement de capacités et en services, requis par tous les acteurs internes et aussi potentiellement les acteurs externes impliqués ? Quelles questions restent à répondre ?
- Quelles compétences spécifiques et autres capacités pertinentes nécessitent une amélioration au niveau de l'exploitation, en ce qui concerne les systèmes agricoles prévalents et la répartition de travail entre les hommes, les femmes et les jeunes d'une part et la famille et la main-d'œuvre employée d'autre part ?
- De quelles capacités entrepreneuriales les producteurs ont-ils besoin pour devenir des partenaires compétents dans le système de l'AC (mots clés : l'agriculture comme une entreprise (« Farming as a Business »), écoles paysannes d'affaires (« Farmer Business School »), la planification de la production et la gestion du coût, compréhension des contenus du contrat, et les capacités de négociation) ?
- De quels conseils techniques les producteurs/ travailleurs ont-ils besoin pour produire les cultures traditionnelles ou nouvelles selon les spécifications de l'acheteur (p.ex. intégration de la culture de l'AC dans les systèmes agricoles actuels, bonnes pratiques agricoles, éventuellement les normes internationales de qualité ou durabilité/ certification) ?
- Comment et par qui, où et à quels coût la vulgarisation/ formation respectives peuvent-elles être organisées, les contenus spécifiques peuvent-ils être développés (au mieux les institutions externes de formation, les unions paysannes, les services gouvernementaux de vulgarisation, les sociétés d'appui-conseil, le personnel de l'acheteur) ?
- Comment et par qui, où et à quels coût l'appui-conseil/ suivi proches peuvent-ils être réalisés (au mieux groupements paysans, producteurs nucleus proches des sites, personnel de l'entreprise, conseillers de terrain employés, services publics de vulgarisation, conseillers des ONG) ?
- Est-ce qu'il y a des sites disponibles dédiés aux champs d'expérimentation qui sont proches des producteurs (p.ex. les champs des producteurs nucleus, des services

publics de vulgarisation/ formation ou des sites du centre de collecte de la société) qui peuvent être utilisés pour expérimenter les pratiques agricoles selon le programme saisonnier de travail ? Où et à quels coûts ?

- Est-ce que les producteurs sont déjà organisés en groupements, associations ou coopératives ? Est-ce que ces organisations sont assez fortes pour les activités communes dans le système de l'AC ? Quel genre de développement organisationnel est nécessaire pour les renforcer ? Qui peut le faire et à quel coût ?
- Quels sont les autres besoins en renforcement de capacités dont les producteurs, femmes du ménage, ou les jeunes entrepreneurs vivant dans les villages ont besoin dans les domaines correspondants, tels que la prestation des services opérationnels, à savoir la multiplication de semences, la protection végétale, l'agrégation ou la 1<sup>ère</sup> transformation, etc. ?
- Quels autres moyens pour véhiculer les capacités techniques, transférer des nouvelles technologies, partager les expériences sur les bonnes pratiques organisationnelles dans les organisations paysannes, pour motiver les producteurs peuvent être utilisés (p.ex. visites d'échange avec les autres groupements, visites dans la société/ l'usine de transformation) ?
- Quelles compétences et capacités techniques et managériales doivent développer les autres acteurs du système de l'AC, tels que les producteurs nucleus, les responsables des centres de collecte, les transporteurs (p.ex. assurance de qualité du champ à l'usine, audit au niveau de l'exploitation, gestion de la distribution d'intrants et la collecte du produit) ?
- Quels sont les besoins en renforcement de capacités des prestataires internes/ externes susceptibles de leur permettre de servir l'AC de façon efficace et professionnelle (les producteurs principaux, les organisations paysannes, les gestionnaires de l'AC, les centres de formation, les agents de vulgarisation etc.) ?
- Le renforcement de capacités n'est pas l'affaire d'une journée ; plutôt, il faut permettre aux producteurs et aux autres acteurs de l'AC de traduire la théorie dans les règles de travail quotidien ; il est indispensable d'assurer l'appui-conseil post-formation et les formations régulières de rattrapage/ recyclage. Comment ceci peut être organisé ?
- De quels appuis en intrants ont besoin les producteurs pour réaliser les croissances de rendement attendues/ pour respecter les exigences liées à la qualité ? Qui a un système de distribution suffisamment développé pour livrer les intrants à temps (intégrés/ externes) ? Quels coûts sont impliqués ?
- Quels autres services opérationnels sont nécessaires (services machines pour la préparation de la terre, la protection végétale, la récolte, la collecte, la conservation, le transport) ? Est-ce que les prestataires de service privés sont disponibles/ accessibles ou est-il plus souhaitable d'utiliser les services intégrés pour une meilleure visibilité de l'acheteur sur le terrain ? Comment les coûts et les bénéfices se comparent-ils ?
- Quels sont les besoins de financement des producteurs ? Est-ce que les prestataires de services financiers sont disponibles pour les producteurs (banques, banque mobile, institutions de micro-finance, assurances) ? Si oui, est-ce que les conditions pour le crédit/ assurance sont abordables pour les producteurs par rapport aux recettes prévues ?
- Quelles options alternatives existent pour un financement à court, moyen et long terme ? A quelles conditions les acheteurs peuvent-ils refinancer s'ils doivent octroyer des prêts intégrés ? Est-ce que les producteurs ou les acheteurs peuvent avoir accès à une assistance financière offerte par les gouvernements, les bailleurs de fonds ou les ONG ?
- En général, quelles solutions innovatrices venant des services de prestation peuvent être utilisées pour atteindre un grand nombre d'agriculteurs et réduire les coûts de transaction des prestations (p.ex. les technologies de l'information et communication (TIC) pour une large gamme de messages liés à l'information/ messages de vulgarisation/ banque mobile) ?

#### Outils sélectionnés

- Outils pour évaluer les besoins en renforcement des capacités
- Sources (voir bibliographie) :
- Business development services/ financial services; in: Will, 2008, p. 55ff/ 64ff
  - Check-list of issues to address when developing linkages; in: Shepherd, 2007, p.57
  - Developing the capacities of target groups; in: Will et.al., 2008
  - Question Guides #6, #7, #8; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.21ff
  - Rural Extension/ Vol. 1: Basic Issues & Concepts; in: Hoffmann et.al., 2009
  - Rural Extension/ Vol. 2: Examples & Background Material; in Hoffmann et.al., 2009
  - Rural Extension/ Vol. 3: Training Concepts & Tools; in: Gerster-Bentaya, Hoffmann, 2009
  - Rural Finance decision tools; in IFAD, 2010
  - Rural Finance Learning Centre (RFLC); RFLC website
  - Supporting institutions; in: Dawes et.al. (2007), p.18ff

## Activité 2.3/ Ebaucher un plan de prestations pour l'AC (services intégrés et externes)

Faisant un résumé des résultats de l'Activité 2.2, l'acheteur peut tirer des conclusions sur les efforts et les ressources engagés pour fournir les services non-financiers et financiers pour démarrer et faire marcher le système de l'AC. De plus,

des décisions peuvent être prises au sujet des services requis pouvant être mieux fournis à travers des services intégrés ou des prestataires de service externes.

### Tableau 12/ Activité 2.3 – Ebaucher un plan de prestations pour l'AC (services intégrés et externes)

#### Objectif

Le plan de services de l'AC qui en découle donne un aperçu général sur les services vitaux sur le court, moyen et long terme, les partenaires potentiels privés et publics de mise en œuvre, les ressources impliquées et les

contributions potentielles émanant des tierces parties (p.ex. le gouvernement, les projets financés par les bailleurs de fonds, ONG). Le plan de services de l'AC fait partie du plan d'affaire de l'AC (voir Activité 3.4).

#### Questions sélectionnées

Le plan de services de l'AC fait un résumé des résultats de l'Activité 2.2 et donne des informations importantes pour développer le plan d'affaires AC (voir Activité 3.4) en répondant aux questions suivantes :

- Quels sont les besoins en renforcement de capacité non-financière et financière et en services pour les opérateurs de l'AC et les prestataires de service à court, moyen et long terme tout au long de la CV ?
- Quels services non-financiers et financiers doivent être fournis à travers les services intégrés et lesquels à travers de prestataires de service externes (dans le dernier cas : considérer les éventuelles implications néfastes à l'instauration de la confiance dû à une visibilité réduite de l'entreprise au niveau des exploitations) ?
- Quels acteurs peuvent être impliqués dans les services intégrés (p.ex. le personnel de l'entreprise elle-même, les organisations paysannes, les producteurs nucleus) et pour les services externes (privés, publics, projets, ONG) ?
- Quels sont les investissements requis dans les installations de service (p.ex. stockage et distribution des intrants, centres de collecte, les lieux de formation, les sites d'expérimentation au champ ou proches des centres de collecte) ?
- Est-ce que le gouvernement/ les bailleurs de fonds sont intéressés à mettre en œuvre les projets de partenariat public-privé avec l'acheteur ? Si oui, pour quels types d'investissements/ d'activités (investissements dans les infrastructures/ renforcement de capacités) ?

- Y a-t-il des approches institutionnelles qui appuient le renforcement des capacités qui peuvent être impliquées ?

Pour en mentionner quelques-unes : initiatives au niveau national qui associent les acteurs tout au long de la CV (p.ex. le Cotton Board of Zambia/ CBZ ou le Ghana Grains Council/ GGC) ; les fédérations ou tables rondes au niveau régional et international (p.ex. le East African Grain Council/ EAGC, East African Business Council/ EABC ou l'Alliance Africaine de l'Anacarde/ ACA) ou les projets régionaux soutenus par des bailleurs de fonds (p.ex. l'Initiative Africaine pour un Coton Compétitif/ COMPACI, l'Initiative du Cajou Africain/ ACi ou la Trade and Global Value Chains initiative/ TGVC).

- Y a-t-il des initiatives institutionnelles qui appuient le financement de l'AC ?

Pour mentionner juste quelques-unes : le Burkina Faso a mis en place un fonds de lissage pour le coton qui est supposé principalement aplanir la volatilité des prix sur le marché mondial et sauvegarder les revenus des producteurs ; le Zimbabwe a lancé un fonds de 12 millions de dollars pour l'agriculture en 2012, entre autres pour stimuler le développement de l'AC ; et la table ronde sur l'Huile de Palme Durable (RSPO) a annoncé récemment l'introduction d'un fonds d'appui pour permettre aux petits agriculteurs d'obtenir la certification et de réduire le risque d'être exclus des marchés standardisés et normés.

#### Outils sélectionnés

- Voir activités 2.1 et 2.2

### Etape 3/ Développement d'un plan d'affaires d'AC – esquisser des solutions pour le démarrage et la mise en œuvre de l'AC

Comme indiqué dans la figure 8, le développement du plan d'affaires de l'AC est basé sur la cartographie de la CV (voir Activité 1.3), l'évaluation des besoins en renforcement des capacités et services (voir Etape 2) et la décision sur le modèle d'affaires de l'AC (voir Activité 3.1) en donnant des informations aussi bien au plan de gestion de l'AC qu'à l'élaboration du contrat agricole. Il est évident que l'AC demande une planification minutieuse, puisqu'il s'agit de la gestion de l'interface souvent délicate offre agricole-apvisionnement des entreprises (voir C.1, Figure 5). Mettre en relation un grand nombre de petits agriculteurs (même s'ils sont organisés en organisations paysannes) avec un seul acheteur, rend la gestion d'une telle affaire conjointe un véritable défi. La raison principale est que des capacités largement différentes et des intérêts partiellement divergents doivent être suffisamment alignés pour permettre de créer et de soutenir une entreprise mutuellement bénéfique.

Dans ce cadre, les contrats agricoles sont destinés à fournir la base nécessaire pour le partage juste et équitable des risques et des bénéfices entre les producteurs et les acheteurs. Mais l'expérience montre qu'un contrat agricole est sans valeur s'il n'y a pas de confiance entre les producteurs et les acheteurs. La CONFIANCE est décisive pour la volonté d'honorer les accords et pour réduire les problèmes liés aux aléas moraux, tels que le détournement des intrants ou

la vente parallèle (celle-ci parfois en réponse au braconnage par les acheteurs en compétition), le pouvoir de négociation trop déséquilibré, les pratiques de refus faussées, les retards ou les arriérés de paiement. Reconnaisant l'impact de ces réalités sur le succès de l'AC (et donc sur le retour sur investissement de l'AC pour les producteurs et les acheteurs), beaucoup de soin doit être accordé à l'examen des dispositions alternatives de l'AC, à la sélection d'un modèle d'affaires approprié de l'AC, à la discussion des détails pertinents du contrat et à l'élaboration d'un plan d'affaires réaliste et réalisable de l'AC.

#### Note

- En élaborant le plan d'affaires de l'AC, priorité doit être accordée à la prise en considération d'un modèle réaliste de croissance pour le système de l'AC et à une estimation réaliste de la taille maximale pour laquelle le plan est toujours gérable et compétitif quant au rapport coûts-bénéfices avec d'autres modèles d'affaires (voir Phase 3, introduction).
- Le plan d'affaires et le plan de gestion de l'AC ne restent que des brouillons, tant qu'aucun accord n'a été conclu avec les producteurs puisque les plans définitifs doivent refléter les idées et les préoccupations des producteurs (voir Phase 2, Etape 4).

**Tableau 13/ Etape 3 – Développement d'un plan d'affaires d'AC – esquisser des solutions pour le démarrage et la mise en œuvre de l'AC**

**Activités**

- |  |   |
|--|---|
| <p>3.1 Etudier des dispositions d'AC alternatives et sélectionner un modèle d'affaires d'AC approprié</p> <p>3.2 Esquisser une structure et un plan de gestion probables du modèle d'affaires d'AC</p> | <p>3.3 Esquisser les détails du contrat (la 1<sup>ère</sup> ébauche reflétant uniquement la perspective de l'acheteur)</p> <p>3.4 Ebaucher un plan d'affaires de l'AC (y compris les retours potentiels sur investissement, etc.)</p> |
|--|---|

**Aspects à prendre en compte**

- A côté des résultats de l'Etape 1 et de l'Etape 2, la description des modèles d'affaires et des types de contrat de l'AC (voir Section B.1.1) aussi bien que les délibérations sur les encouragements et les facteurs décourageants (voir Section B.1.3), facteurs de réussite et d'échec (voir Section B.1.4) et l'aptitude de la culture (voir Section B.1.5) donnent des informations fondamentales pour l'examen final des dispositions alternatives de l'AC.
- En considérant que la confiance est fondamentale pour la durabilité des relations commerciales, l'élaboration de l'AC doit prendre en compte les concepts pertinents. La confiance émerge de l'appropriation, la voix, le risque et la récompense (Vermeulen and Cotula, 2010, p.5), y compris des facteurs assez ambitieux mais nécessaires de réussite tels que (voir Section B.1.4) : (i) la viabilité économique et les motivations avec un ratio coût-bénéfice positif et équitable pour toutes les parties, fournisseurs et acheteurs ; (ii) des relations de concessions mutuelles équitables (portée de négociation) ; (iii) un partage d'appropriation et des risques selon les capacités assez divergentes des deux côtés ; (iv) des opportunités pour le transfert de technologie et d'innovation pour stimuler une croissance de la productivité agricole et une efficacité de la chaîne ; (v) un climat d'investissement favorable et l'appui de parties tierces dans la promotion de compétitivité du système d'AC ; (vi) ainsi qu'une bonne analyse et une bonne planification comme préconditions pour l'élaboration de systèmes viables d'AC.
- Autres principes fondamentaux : (i) l'appropriation par les producteurs et les acheteurs en tant que cocontractants, et non avec les facilitateurs (gouvernements, programmes des bailleurs de fonds, ONG) ; (ii) les producteurs doivent rester indépendants et doivent être qualifiés pour prendre leurs propres décisions concernant leurs affaires, puisqu'ils supportent les risques d'investissement/ production ; (iii) les prix aux producteurs et les conditions de paiement doivent prendre en compte les besoins des producteurs (pour le prix : redressement des coûts de production plus une marge équitable ; pour le paiement : prise en compte du cash-flow saisonnier/ exigences des conditions de vie).
- Les décisions sur le modèle de l'AC ainsi que le plan de gestion, le contrat et le plan d'affaires de l'AC sont aussi influencées par les réglementations ou les normes volontaires. A donner juste quelques exemples: code de conduite (p.ex. Horticultural Crops Development Authority/ HCDA au Kenya), code de pratique national sectoriel (p.ex. Cotton Board of Zambia), les normes internationales de durabilité (ex. Cotton made in Africa, FairTrade) ou les normes des entreprises (p.ex. Nestlé's Creating Shared Value). Une autre approche intéressante est le « Programme Vert sur les pratiques commerciales déloyales (UTP) dans les chaînes intercommerciales d'approvisionnement alimentaire et non-alimentaire » de la Commission Européenne, qui vise à promouvoir des relations commerciales plus équitables et plus durables (y compris les importations).
- De plus, les régulateurs (p.ex. Conseil Café Cacao/ Côte d'Ivoire) ou organisations des chaînes de valeur (p.ex. le Cotton Board of Zambia) ou interprofessions peuvent fixer/ recommander des prix saisonniers minimaux. Toutefois, si les prix ne sont pas basés sur la réalité du commerce mais sur les politiques, ou si la fixation des prix n'est pas assez flexible pour s'adapter aux fluctuations saisonnières/ interannuelles des prix dans les marchés principaux (p.ex. le marché mondial), les systèmes de l'AC peuvent échouer (le cas du coton en Zambie il y a quelques années ou du soja au Ghana en 2012). D'où des mécanismes sophistiqués de recherche de prix doivent être développés si le prix régulé/ recommandé vise à promouvoir et non pas risquer l'inclusion des petits agriculteurs à travers l'AC.
- En élaborant le plan d'affaires, les acheteurs doivent considérer que les systèmes de l'AC peuvent atteindre difficilement le seuil de rentabilité dans la première année (l'expérience montre que le seuil de rentabilité ne peut être réalisé qu'après 3 à 5 années ou même plus).
- Le plan d'affaires et le plan de gestion de l'AC ne restent que des brouillons, tant qu'aucun accord n'a été conclu avec les producteurs, puisque les plans d'affaires et de gestion doivent refléter les idées et les préoccupations des producteurs (voir Phase 2 Etape 4).

**Jalon de référence**

Le plan d'affaires décrit le système de l'AC et donne une évaluation réaliste de sa viabilité.

### Activité 3.1/ Etudier des dispositions d'AC alternatives et sélectionner un modèle d'affaires d'AC approprié

Puisque les dispositions de l'AC (particulièrement la visibilité et l'accessibilité de l'acheteur/ le personnel de l'acheteur ou les représentants sur le terrain et la qualité des services intégrés/ externes) ont une influence importante sur la pérennité de la relation, les options d'un modèle d'AC doivent être examinées soigneusement. Au mieux le modèle de l'AC est planifié au début, moins coûteuse et exigeante en temps sera l'adaptation nécessaire à un stade ultérieur. En ce qui concerne les différents modèles d'AC (voir Section B.1.1, Tableau 1 et Figure 1), il faut noter que :

- Les frontières entre un modèle et un autre sont fluides en ce qui concerne les structures organisationnelles et les dispositions opérationnelles ;
- Les modèles choisis pour démarrer un système peuvent (et ils le font habituellement) changer avec le temps, à travers l'intégration des expériences et changements de comportements ou dûs à l'émergence de nouvelles technologies ou le changement des conditions externes (marchés, réglementations, politiques) ; et
- Un modèle qui s'avère être approprié pour la phase de démarrage peut avoir besoin d'être adapté et possiblement d'être changé pour la phase de consolidation et de mise à l'échelle.

Tableau 14/ **Activité 3.1 – Etudier des dispositions d'AC alternatives et sélectionner un modèle d'affaires d'AC approprié**

#### Objectif

L'objectif de cette activité est d'examiner les dispositions alternatives de l'AC, d'identifier le modèle d'affaires de l'AC le plus approprié pour la situation interne donnée (les motivations, les attitudes et les capacités des

acheteurs et des producteurs) et le cadre externe (marchés, services de soutien, conditions cadres) et pour décrire le modèle d'affaires en détail.

#### Questions sélectionnées

Les questions suivantes donnent des idées pour examiner les dispositions alternatives de l'AC et sélectionner un modèle d'affaires approprié de l'AC (basé sur les résultats de l'Etape 1 et Etape 2 ainsi que la description des modèles d'AC dans la Section B.1.1, les délibérations sur les motivations et obstacles dans la Section B.1.3, les conditions pour le succès et l'échec dans la Section B.1.4 et l'aptitude de la culture dans la Section B.1.5 ; puis éventuellement des questions sous l'Activité 3.2) :

- Comment les fonctions/ routines de travail doivent être réparties entre les producteurs et le personnel de l'acheteur en premier lieu et les éventuels intermédiaires en second lieu (les producteurs nucleus, les organisations paysannes, les collecteurs, ou les commerçants engagés) ?
  - Comment les opérateurs de l'AC doivent interagir entre eux en ce qui concerne la communication et la coordination (p.ex. de la planification de la culture saisonnière et négociations du contrat/ prix à travers l'échange sur le développement de la culture/ les prévisions de récolte pendant la saison jusqu'aux conclusions à la fin de la saison) ?
  - Comment le flux de produit doit être organisé (de la distribution en temps/ probablement les services de mécanisation et d'appui technique jusqu'aux récoltes et la collecte du produit et en temps le traitement post-récolte approprié ?
- Cette décision est largement influencée par les caractéristiques du produit (p.ex. la périssabilité) et les exigences en ce qui concerne assurance de la qualité/ normes de sécurité sanitaire des aliments.
- Quels investissements initiaux et coûts récurrents explicites sont impliqués relativement aux normes spécifiques de qualité ou de durabilité ?
  - Si la 1<sup>ère</sup> transformation/ la plus-value au niveau des champs, du groupement agricole ou au niveau du village est une opportunité (selon les caractéristiques du produit et vraisemblablement dans le moyen terme seulement): qui investira dans cette entreprise et comment cette activité peut être intégrée au mieux dans les flux de communication, du produit et de paiement ?
  - Quels services l'acheteur doit ou peut offrir comme services intégrés (dépendant p.ex. des compétences et des connaissances requises et les capacités du personnel de l'acheteur, l'existence, la performance et les coûts des prestataires de services externes, les besoins et sources de financement) ?
  - Quelles dispositions de l'AC sont appropriées pour : l'accès aux semences améliorées (p.ex. la multiplication au champ du producteur) ; la formation et la vulgarisation (y compris les champs d'expérimentation) ; les prêts pour les intrants et les systèmes de distribution des intrants ; la logistique de collecte et d'approvisionnement ; la

tenu de dossiers, l'assurance de qualité et la traçabilité du champ à l'usine ; et enfin la réduction du risque de commercialisation extra-contrat (le marché parallèle/ le braconnage) ?

En ce qui concerne ce dernier point, il est recommandé d'organiser la pesée, la classification et la décision sur les rejets de façon proche aux producteurs. Idéalement, la classification est faite par les producteurs eux-mêmes ou au moins en leur présence (ou d'une personne neutre) en vue d'éviter que les producteurs se sentent trompés. Ceci permettra aussi aux producteurs de vendre des produits de qualité inférieure (toujours sains) aux marchés locaux. Au lieu de gaspiller les produits de second choix, les producteurs peuvent ainsi faire des recettes, améliorer la marge brute et réduire les coûts unitaires de production.

- Quel modèle d'affaires de l'AC (voir Section B.1.1 Tableau 1 et Figure 1) convient le mieux aux situations spécifiques ?

D'autres critères importants : les capacités de gestion et financières de la société de l'acheteur ; la dispersion spatiale des sites de production ; les exigences minimales pour le groupement agricole d'atteindre les économies d'échelle nécessaires et l'efficacité de la chaîne ; la disponibilité/ non disponibilité et les besoins de capacités/ qualifications des intermédiaires externes, tels que les producteurs nucleus/ organisations paysannes/ prestataires de services contractés. Si nécessaire, un modèle tripartite de l'AC peut être considéré, qui implique une banque qui accepte le contrat ou le produit livré comme garantie pour préfinancer les besoins de l'exploitation/ du ménage.

- Comment comparer la faisabilité (probable à travers l'estimation approximative du coût-bénéfice) des différents modèles d'AC en ce qui concerne : les investissements nécessaires et le retour sur investissement attendu ; la complexité opérationnelle et les coûts opérationnels ; la productivité attendue (augmentation

des rendements, réduction des coûts de production) et les gains d'efficacité tout au long de la CV (réduction des coûts de transaction et des pertes post-récoltes) ; et généralement les coûts-bénéfices attendus pour l'acheteur et les producteurs ?

Pour ne pas susciter des attentes trop ambitieuses, des hypothèses prudentes doivent être faites sur les hausses des rendements/ de la productivité, l'efficacité de la chaîne et aussi les taux de défaillance pendant la phase initiale.

- Comment comparer les différents modèles de l'AC par rapport aux avantages ou aux risques tels que : la facilité de transfert des technologies innovatrices pour améliorer les pratiques agricoles des cultures traditionnelles ou pour introduire les nouvelles cultures/ variétés, augmenter la productivité et améliorer la qualité ; la supervision des pratiques de la production et de la récolte ; le contrôle des quantités, des qualités et la ponctualité de la livraison ; l'organisation du traitement post-récolte ; le contrôle de l'exécution du contrat ; et la prévention contre la défaillance soit du côté des producteurs ou du côté de l'acheteur ?
- En conclusion : quel est le modèle d'AC le plus approprié selon l'examen des dispositions alternatives de l'AC ? Comment le modèle d'AC doit être élaboré pour se conformer : (i) à la stratégie d'affaires à moyen et à long terme de l'acheteur ; (ii) aux systèmes d'exploitation et les besoins des ménages des producteurs ; (iii) aux capacités existantes (la terre, la main-d'œuvre, les capitaux) et les besoins de renforcement de capacités à court, moyen et long terme des deux contractants ; (iv) aux conditions aux niveaux local, national et international (y compris les tendances potentielles du marché dans le futur/ les fluctuations des prix) ; (v) ainsi qu'au besoin de réduire/ atténuer les risques (production, commercialisation, politiques, crédit etc.) pour les deux partenaires d'affaires et la manière de partager les risques en fonction des capacités divergentes des deux partenaires ?

#### Outils sélectionnés

- L'équipe de gestion de l'acheteur, en impliquant au moins partiellement les représentants des producteurs/ des organisations paysannes ainsi que peut-être les intermédiaires, les experts externes et les facilitateurs
- Description et le pour et contre des modèles d'affaires de l'AC dans la Section B.1.1 (Tableau 1 et Figure 1)
- Incitations et dissuasions pour l'AC dans la Section B.1.3 (Tableau 3)
- Conditions pour réussite et échec dans la Section B.1.4
- Discussion sur l'aptitude des produits dans la Section B.1.5

Sources (voir Bibliographie) :

- CF arrangements and challenges for buyers and farmers; in: Holmes, 2012, p.3
- CF arrangements for reducing the risk of side-selling; in: Holmes, 2012, p.3
- FATE methodology; in: Match Makers Ltd., 2008
- Institutional arrangements in the Zambian cotton sector; in: Tschirley & Kabwe, 2009, p.18
- Organisation of production; in: Lundy et.al., 2012, p.160ff
- Question Guide #1; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.3f
- Types of contract farming; in: Eaton and Shepherd/ FAO, 2001, p.43ff



### Activité 3.2/ Esquisser une structure et un plan de gestion probables du modèle d'affaires d'AC

La visibilité de l'entreprise sur le terrain, la confiance des fournisseurs en la gestion de l'AC et le contrôle des risques potentiels (inducteurs de coût, sécurité sanitaire des aliments et qualité, défaillance) par les deux partenaires sont vitaux pour la durabilité du système de l'AC. Cela nécessite une structure physique spécifique à la situation et un système de conseil/ suivi approprié. Par conséquent, la structure organisationnelle et le système de gestion de l'AC doivent fournir des solutions efficaces pour une coordination et une communication en temps, transparente et loyale entre les producteurs et l'acheteur.

Cette activité concerne les structures et les procédures pour la coordination et la communication interne de l'AC nécessaires pour réduire les incertitudes et les risques de l'offre/ approvisionnement, augmenter les efficacités de la chaîne d'approvisionnement (et par conséquent la réduction des coûts unitaires de transaction) et accroître la valeur ajoutée pour les producteurs et les acheteurs (à travers le transfert de technologie et le changement d'attitudes et de relations commerciales). Les structures et les procédures dépendent des caractéristiques du produit, des capacités des producteurs et des systèmes agricoles, des infrastructures existantes, des compétences du personnel et de la disponibilité d'intermédiaires compétents et de la gestion et des ressources financières de l'entreprise. L'Etape 2 et l'Activité 3.1 donnent des informations essentielles pour l'élaboration de solutions pour la structure organisationnelle et le système de gestion.

#### Tableau 15/ Activité 3.2 – Esquisser une structure et un plan de gestion probables du modèle d'affaires d'AC

##### Objectif

L'objectif de cette activité est de démontrer des solutions pour une gestion fluide, efficace et efficiente de l'interface de l'offre agricole-approvisionnement de l'entreprise, en fonction du modèle d'affaires sélectionné de l'AC.

La disposition finale de la structure organisationnelle et la mise en œuvre du système de gestion dépendent des résultats des négociations avec les fournisseurs. (voir Etape 4).

##### Questions sélectionnées

- Quels structures organisationnelles et systèmes de gestion sont appropriés pour assurer la distribution des intrants à temps, le transfert de technologies appropriées, la programmation de la récolte et la collecte du produit, l'organisation de la logistique post-récolte et finalement le règlement à temps et en transparence des paiements et le prélèvement des prêts pour le préfinancement ?
- Quels systèmes et procédures de l'AC seront vraisemblablement requis dans le moyen et long termes ? Pour réduire les investissements initiaux à l'essentiel et les risques de pertes en cas d'échec au minimum : est-il possible d'adopter une approche graduelle pour développer la structure organisationnelle et le système de gestion ?
- Quels sont les éléments indispensables pour la phase de démarrage ?  
A considérer : mieux le système est géré depuis le début, plus proches sont les relations entre les producteurs et l'acheteur et plus bas le taux de défaillance ainsi que le risque d'échec et de perte des investissements initiaux.

- Puisque les systèmes dépendent du type, de la qualification, de la dispersion spatiale et du nombre des producteurs/ groupements paysans et des intermédiaires impliqués : combien de fournisseurs doivent être intégrés pour satisfaire les exigences de l'acheteur en ce qui concerne les capacités de transformation installées/ les opportunités de vente ?  
A considérer : mieux les fournisseurs sont déjà connus (de l'acheteur, des intermédiaires, des soutiens tiers), moins leurs sites sont dispersés et plus proches sont les liens entre les producteurs et le personnel de l'acheteur/ les intermédiaires à travers l'appui-conseil/ suivi et moindre le nombre des fournisseurs à contracter. Dans le cas contraire, il est nécessaire de contracter beaucoup plus pour sécuriser les provisions minimales requises pour satisfaire les besoins de l'acheteur.
- Quelles dispositions de l'AC sont requises pour impulser l'augmentation de la productivité et l'amélioration de l'assurance qualité, l'efficacité des coûts de transaction et la réduction des risques de défaillance, ainsi que probablement la 1<sup>ère</sup> étape de la transformation au niveau du producteur ou au niveau du village et/ ou les ventes aux marchés ruraux/ transformateurs des produits rejetés de qualité inférieure ?

Eventuelles solutions : (i) se fonder sur les relations existantes et les références pour la sélection de fournisseurs ; (ii) mettre en place une structure multidimensionnelle facilitant des conseils aux producteurs tout au long du cycle du production/ visibilité de l'entreprise sur le terrain (p.ex. mise en place d'un apprentissage/ de l'appui-conseil/ d'un système de contrôle en cascade impliquant les producteurs individuels/ 10-15 producteurs organisés en groupements paysans/ producteurs nucleus/ conseiller terrain/ centre de collecte/ responsables de zone ; (iii) connaître les systèmes agricoles et les exploitations et développer un système de quota qui prend en compte la capacité d'approvisionnement des producteurs individuels ; (iv) la protection végétale est une question sensible due aux besoins de respect/ certification des normes ; (v) développer des structures et procédures d'application et de contrôle (services externes ou internes), introduire des systèmes de prévisions des récoltes permettant de suivre les quantités et les périodes potentielles de récolte des producteurs individuels ; (vi) créer un système de motivation pour améliorer l'engagement à l'appui-conseil et au suivi aux différents niveaux de la chaîne (p.ex. primes au volume et à la part de première qualité approvisionnée ; récompense pour les taux de remboursement élevés) ; (vii) permettre aux producteurs de vendre une certaine part du produit aux autres acheteurs ou de l'utiliser pour la subsistance du ménage ; (viii) impliquer les leaders traditionnels et prendre en compte la visibilité/ les contributions au développement communautaire etc. Il faut noter que plus le volume du préfinancement est élevé pour l'entreprise (principalement les crédits des intrants), mieux les structures et les procédures doivent être établies, impliquant parfois des coûts considérables de transaction.

- Puisque la compétence et l'engagement de tout le personnel impliqué dans la gestion de l'AC sont vitaux pour le succès et l'échec : quelles capacités de coordination/ gestion doivent être renforcées et quels systèmes de motivation établis aux différents niveaux du système multidimensionnel de gestion ?
- Quels groupements/ associations/ coopératives paysans existent déjà ? Quelles sont leurs forces ? De quel appui organisationnel ont-ils besoin pour assurer l'orientation vers les membres/ services/ affaires et devenir aptes à assumer les tâches de l'AC (p.ex. planification concertée de la culture, distribution des intrants, application/ contrôle de l'utilisation de la protection végétale selon les normes, audit interne pour la certification en groupe, prêts collectifs, apprentissage par les pairs, négociation de contrat ?) Notez que certaines coopératives ont produit des résultats mitigés dans de nombreux pays en voie de développement, particulièrement quand elles sont dirigées/ influencées par le gouvernement ou les ONG.
- En conclusion, quels investissements initiaux et quels réinvestissements et coûts opérationnels à court/ moyen/ long terme sont engagés pour mettre en œuvre/ maintenir les structures et gérer le système de l'AC (prendre en compte aussi les éventuels coûts externes tels que pour les mesures de sécurité dues à la prévalence du vol et de la corruption) ?

#### Outils sélectionnés

- Equipe de direction de l'entreprise, impliquant au moins partiellement les représentants des producteurs/ des organisations paysannes ainsi que peut-être les intermédiaires, les experts externes et les facilitateurs.
- Conditions pour la réussite et l'échec dans la Section B.1.4
- Discussion sur l'aptitude de la culture dans la Section B.1.5

#### Sources (voir Bibliographie) :

- CF arrangements and challenges for buyers and farmers; in: Holmes, 2012, p.3
- CF arrangements for reducing the risk of side-selling; in: Holmes, 2012, p.3
- Basic models and key characteristics; in: Technoserve and IFAD (2011), p.2ff
- Institutional arrangements in the Zambian cotton sector; in: Tschirley & Kabwe, 2009, p.18
- Question Guides #5-8; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.19ff
- Managing the project; in: Eaton and Shepherd/ FAO, 2001, p.83ff

## C.3/

**Activité 3.3/ Esquisser les détails du contrat (la 1<sup>ère</sup> ébauche reflétant uniquement la perspective de l'acheteur)**

Le contrat agricole précise les obligations des vendeurs (producteurs) pour fournir les quantités et les qualités spécifiées et les obligations de l'acheteur (du transformateur/ du commerçant) de fournir des services intégrés, d'écouler la marchandise comme spécifié et de régler les paiements comme convenu.

La clarification des obligations et des droits de contrat, ainsi que des termes de contrat justes et équitables basés sur des critères transparents (p.ex. la formule de fixation de prix et le calcul des coûts des crédits et des intrants) sont fondamentaux pour des relations d'affaires de confiance, pour l'exécution du contrat et la réduction des risques problèmes

d'aléa moral des deux côtés. Ceci est particulièrement vrai dans des environnements où les contrats sont difficiles à exécuter à cause du système judiciaire défaillant ; mais même si le système judiciaire fonctionne, ceci est quasi inaccessible pour les petits agriculteurs en raison des coûts impliqués.

**Note**

Les contrats agricoles doivent être assez simples pour être compris par des producteurs souvent illettrés et assez détaillés pour assigner des obligations et des droits clairs aux producteurs et aux acheteurs.

## Tableau 16/ **Activité 3.3 – Esquisser les détails du contrat (la 1<sup>ère</sup> ébauche reflétant uniquement la perspective de l'acheteur)**

### Objectif

L'objectif principal de cette activité est de développer un projet de contrat qui servira de base pour les discussions/négociations avec les producteurs (voir Phase 2, Etape 4).

### Questions sélectionnées

- Quel type de contrat convient le mieux pour les dispositions de l'AC (voir types de contrats dans la Section B.1.1 Tableau 2) : contrat de commercialisation, contrat de gestion de la production ou contrat de fourniture de ressources ?
- Quel fond et forme de contrat conviennent mieux pour les dispositions de l'AC (voir Section B.1.1): (i) informel ou formel, verbal ou écrit; (ii) conclu avec les producteurs individuels ou les groupements paysans ; (iii) obligations décrites de façon vague ou plutôt spécifique ; (iv) accord renouvelable chaque saison ou à long terme ; (v) spécifications basées sur des négociations au cas par cas ou sur un code de conduite du sous-secteur ?  
Pour les spécifications typiques du contrat : voir Tableau 17 ci-dessous.
- Y a-t-il déjà des contrats qui peuvent servir de base pour l'AC planifiée, puisqu'ils se sont révélés capables de satisfaire les exigences des producteurs et des acheteurs ?  
Soyez conscient qu'il n'y a pas de plan de contrat unifié, mais des modèles peuvent être utilisés pourvu qu'ils soient adaptés au cas spécifique.
- Quelles dispositions réglementaires (gouvernement) ou auto-réglementaires (code de conduite de l'industrie/ du secteur) peuvent guider l'élaboration du contrat ou sont obligatoires (p.ex. concernant les droits du contrat, la fixation du prix, le règlement des conflits) ?
- Quels éléments légaux du contrat doivent être observés ?  
Les éléments légaux suivants du contrat doivent être observés : (i) la liberté de contracter (les producteurs/ acheteurs décident librement de négocier et de conclure un contrat) ; (ii) la bonne foi (confiance en une intention honnête des deux parties de ne pas causer des dommages l'un à l'autre) ; (iii) cessation du contrat (spécifications sur les conditions d'échéance du contrat) ; (iv) force majeure (éventuelle exemption de la responsabilité en cas de situations imprévisibles/ exceptionnelles) ; (v) performance (les deux parties du contrat sont obligées de réaliser leurs obligations comme il est indiqué) ; (vi) défaillance/ compensation (conséquences pour le non respect des obligations d'une des deux côtés) ; (vii) règlement de litiges (accord sur les manières de régler les litiges de contrat à travers la médiation, l'arbitrage ou les poursuites judiciaires).
- Au cas où des intermédiaires externes sont contractés dans une disposition multidimensionnelle de l'AC (voir Activité 3.1) : quels partenaires d'affaires concluent des contrats, avec qui ? Comment l'acheteur peut dans cette situation assurer la transparence/ cohérence et la visibilité sur le terrain ?
- Au cas où les femmes font les travaux champêtres (en majeure partie) mais n'ont ni les droits à la terre ni la voix de l'autorité pour signer un contrat d'AC : comment le contrat peut-il être spécifié pour refléter les droits et les exigences des femmes ?
- Comment réduire le risque moral/ de défaillance ?  
Puisque la vente parallèle par les producteurs/ le braconnage par les concurrents acheteurs est une réelle menace au succès de l'AC, les contractants doivent essayer d'atténuer les risques en adoptant des spécifications appropriées du contrat (voir Tableau 18 ci-dessous).

### Outils sélectionnés

- Groupe de travail sur l'AC de l'acheteur impliquant si possible les représentants des producteurs et, si nécessaire, des facilitateurs tiers/ experts.

Sources (voir Bibliographie) :

- Question Guide #9; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.32ff
- Contracts and their specifications; in: Eaton and Shepherd/ FAO, 2001, p.58ff
- European Commission Green Paper on unfair trading practices; see CTA, 2013

Tableau 17/ Spécifications typiques du contrat

**Parties contractantes**

- Du côté des fournisseurs, le contrat peut être signé par les producteurs individuels ou les représentants du groupement paysan.
- Une attention particulière doit être accordée pour assurer les droits des productrices si les conventions ou l'absence d'un titre foncier empêchent les femmes de signer les contrats agricoles.
- En cas de dispositions multidimensionnelles de l'AC, les contrats sont signés entre les différents partenaires aux différents niveaux de la chaîne (il est important d'assurer la cohérence le long de celle-ci).

**Durée du contrat**

Selon les caractéristiques de la culture :

- Contrats saisonniers pour les cultures annuelles (possibilité de renouvellement/ renégociation) ;
- Contrats à long-terme avec des prévisions pour la renégociation/ amendements pour les cultures pérennes.

**Les spécifications de la qualité**

Une définition claire:

- Des variétés/ semences requises et des normes/ degrés de qualité ;
- Des critères et de la méthode d'évaluation de la qualité (y compris le taux de tolérance) ;
- Des procédures de contrôle de qualité (quand, où, par qui, en présence des producteurs ?) ;
- Du paiement pour les éventuels coûts externes tels que l'analyse au laboratoire (par qui ?) ; et
- Des conséquences de la non-conformité (rejet, réduction des prix).

**Les spécifications de la quantité et le programme d'approvisionnement**

- Allocation d'un quota d'approvisionnement par fournisseur ou groupement paysan (basé sur la quantité ou la zone, sur toute la production ou une quantité fixée). Pour éviter les défaillances, le quota doit être basé sur la superficie du champ, le système agricole et les besoins en moyens d'existence du ménage agricole.
- Accord sur la part minimale des 100% produits à partir des semences fournies par l'acheteur (comme mesure d'aide à la confiance/ d'atténuation du risque de défaillance, les acheteurs peuvent seulement réclamer p.ex. 70% permettant aux producteurs d'utiliser l'autre part pour leur subsistance ou vente sur le marché libre).
- Le timing de livraison est important pour l'utilisation efficace des capacités de l'acheteur et la satisfaction des exigences de ses clients liées à l'approvisionnement (pour certaines cultures, le temps de la récolte peut être influencé par l'itinéraire technique p.ex. le temps de plantation, l'irrigation, etc.).

**Les spécifications de la production**

- Explication des pratiques culturales à appliquer, telles que la culture intégrée, les bonnes pratiques agricoles (les spécificités culturales peuvent être annexées au contrat).
- Habituellement, l'acheteur réclame le droit de visiter fréquemment les opérations au niveau des champs des producteurs, pour s'assurer du respect des normes requises (particulièrement si l'acheteur fournit les intrants tels que les semences, les engrais, les produits chimiques et veut contrôler une application correcte ou un détournement probable).

**Les spécifications de récolte et livraison**

- Décision sur les dispositions de la livraison et du transport du produit (au bord champ, au centre de collecte, au niveau de l'unité de production).
- Répartition des tâches entre producteurs et acheteur et pratiques requises pour la manutention pendant la récolte, la collecte, le triage, l'emballage, le transport et/ ou le stockage (intermédiaire) du produit.
- Si ces services opérationnels sont fournis par l'acheteur ou les intermédiaires externes/ prestataires de service, les coûts peuvent être pris en charge entièrement ou partiellement par les producteurs (à négocier).
- Dispositions pour l'usage des produits rejetés (voir aussi Tableau 18 ci-dessous).

### Spécifications sur la fixation du prix

- Pour assurer la transparence, la formule de fixation de prix (base de calculs) doit être expliquée aux producteurs et spécifiée dans le contrat ; de plus, les informations sur le marché et le prix doivent être disponibles aux producteurs et les effets de la dynamique du marché sur les taux du contrat expliqués.
- Les prix plafonds (fait aussi référence aux prix de base) sont parfois fixés par le gouvernement, les plateformes publiques-privées ou interprofessions (particulièrement dans les matières premières) utilisant habituellement des mécanismes complexes de fixation des prix.
- La formule de fixation des prix « prix fixes » est convenue au début de la saison ou respectivement au moment de la conclusion du contrat. Le prix est habituellement basé sur les prix et les tendances actuels du marché (le marché de référence doit être stipulé) et est d'habitude aligné avec les critères/ degrés de qualité (indexés), puisque récompenser la qualité est généralement profitable. Pour les excédents en ce qui concerne l'exécution du quota, l'acheteur peut payer un bonus (voir les spécifications de paiement ci-dessous).
- Le mode de fixation du prix « fixation de prix flexible ou dynamique » reflète la situation sur le marché. Le calcul du prix peut être basé sur (i) les prix locaux ou régionaux en temps réel (prix du marché au comptant, mais habituellement légèrement plus élevé), (ii) les prix internationaux pour les matières premières ou les prix de parité à l'importation/ exportation (iii) les prix variant en fonction des saisons (échelle saisonnière du prix) ; (iv) la cotation de la vente aux enchères ou (v) le prix de consignation. Avec une formule flexible, les prix peuvent aussi être négociés librement et donc refléter le pouvoir de négociation des parties contractantes.
- La formule de fixation de prix « prix de scission » implique un prix plafond payé à la livraison ou à la fin de la saison et un acompte final prenant en compte le prix réalisé par l'acheteur lors de la vente. En règle générale, les producteurs et les acheteurs conviennent sur le partage des coûts et des bénéfices qui en résultent.
- La formule tarifaire doit aussi rendre transparents les coûts impliqués pour les services intégrés, habituellement prélevés sur le chiffre des ventes des producteurs à la fin de la saison (intrants fournis, assistance technique/ services opérationnels fournis, crédits).
- Pour atténuer les imperfections que comportent les trois mécanismes de fixation de prix mentionnés ci-dessus, les contrats allient habituellement des éléments de trois formules de fixation de prix selon des critères tels que les coûts de production, les marges bénéficiaires des producteurs, les coûts de transaction et un retour sur investissement suffisant pour les acheteurs, la concurrence dans la zone de production (en tenant compte du risque de braconnage dans les marchés ouverts), les prix actuels du marché ou si nécessaire, les prix du produit au niveau international ou les prix paritaires de l'import/ export, les fluctuations saisonnières de prix et les tendances potentielles du prix à long terme.

### Les spécifications de paiement

- Les conditions usuelles de paiement : si possible, l'accord doit prévoir des paiements échelonnés en fonction des exigences de liquidité des producteurs pendant la saison, particulièrement pendant le moment de la récolte ; le paiement final est payé habituellement à la fin de la saison ou après que l'acheteur connaît le prix de la vente. Le contrat doit clarifier les dispositions pour récompenser les produits de 1<sup>er</sup> choix ou respectivement une diminution pour les produits de qualité inférieure; les coûts pour préfinancer les services intégrés par les acheteurs (p.ex. les approvisionnements en intrants, les autres prêts, les services conseil, les services en charge des opérations) sont prélevés des recettes venant des ventes des producteurs, habituellement lors du dernier acompte. Certains acheteurs ne font pas payer les services de vulgarisation ou les taux d'intérêt ; certains cachent ces coûts dans d'autres points, ce qui n'est pas recommandé puisque de tels comportements mettent en péril la transparence et la confiance.
- Les modes de paiement typiques : les producteurs préfèrent habituellement être payés au comptant (provoquant éventuellement des problèmes de sécurité au lieu de paiement) ; avec l'émergence de la banque mobile, beaucoup de producteurs ont ouvert des comptes bancaires à travers lesquels les paiements peuvent être faits. Les transferts bancaires sont aussi nécessaires en cas d'accord tripartite impliquant les banques pour le préfinancement ou les crédits sur inventaire (p.ex. warrantage) ; pour des raisons de transparence et de renforcement de confiance, les paiements doivent être faits en général aux producteurs individuels, pas via les producteurs nucleus ou les groupements paysans. Les modes de paiement doivent aussi répondre aux dispositions appropriées pour assurer les paiements aux femmes impliquées dans les activités de l'AC.
- Dans les contrats avec des intermédiaires, les paiements basés sur la performance sont assez fréquents. En cas de dispositions multidimensionnelles de l'AC, l'acheteur peut récompenser les producteurs nucleus, son propre personnel, les intermédiaires contractés qui gèrent le centre de collecte ou une zone d'AC, p.ex. pour le respect (ou le dépassement) des quotas convenus, les taux élevés de qualité de premier degré ou les taux élevés de remboursement. Note: dans un système à plusieurs niveaux, il est difficile de contrôler pour les acheteurs si les primes descendent le long de la chaîne pour motiver les producteurs.

**Spécifications des services intégrés**

- Spécification de la prestation (et timing) des services intégrés non-financiers et opérationnels (p.ex. livraison des intrants, services de conseil, formation, préparation du sol, protection végétale, récolte, transport et logistique) et les coûts liés.
- Spécification des services intégrés financiers (semences, engrais et/ ou produits phyto-sanitaires sur crédit, éventuellement crédits au comptant ou assurances) y compris les modalités de crédit (particulièrement les taux d'intérêt) et les mesures pour atténuer les risques de crédit.
- Redressement du coût (voir les conditions de paiement ci-dessus).

**Spécifications pour le règlement des litiges**

- Le contrat doit préconiser des solutions pour régler les litiges, habituellement poursuites judiciaires, arbitrage ou médiation. En général, la résolution à l'amiable des litiges est préférable aux poursuites judiciaires, particulièrement pour les petits agriculteurs qui n'ont pas les moyens d'aller au tribunal et dans des pays avec des systèmes judiciaires faibles.
- Le mécanisme de règlement de litige choisi d'un commun accord doit être proche des producteurs et impliquer une personne mutuellement respectée (p.ex. les leaders traditionnels, les représentants de la municipalité) et un représentant des producteurs et de l'acheteur.

**Enregistrement**

- Dans certains pays, les contrats agricoles doivent être enregistrés avec les organes statutaires pour vérifier p.ex. si l'acheteur est autorisé ou a une réputation en tant que partie contractante d'AC (l'objectif est d'éviter que les producteurs soient soumis à des pratiques abusives dans les contrats).

Tableau 18/ Possibilités de réduction des problèmes d'aléa moral/ risques de défaillance

**Négociations contractuelles**

- Assurer des négociations de prix équitables et transparentes, y compris un développement de la formule de prix et un calcul conjoint des prix (assurer au moins la compréhension des producteurs).
- S'assurer que les producteurs réalisent un ratio coût-bénéfice positif (incitation) et expliquer que les meilleurs bénéfices peuvent seulement être réalisés dans le moyen et long terme.
- Expliquer les avantages du respect de contrat en clarifiant les sanctions pour non-conformité – (p.ex. refus de renouvellement de contrat d'où une exclusion des approvisionnements en intrants).
- Ne pas faire de promesse que l'acheteur ne peut pas tenir, ne pas attendre plus des producteurs qu'ils ne peuvent réellement accomplir.

**Spécifications contractuelles**

- Spécifier clairement les obligations de l'acheteur (p.ex. prestation des services intégrés, délais de paiement) et droits (p.ex. le contrôle de la qualité) et les éventuelles sanctions en cas de défaillance.
- Spécifier clairement les obligations des producteurs (p.ex. qualité, quantité, temps de livraison) et droits (p.ex. présence pendant le contrôle de qualité) et les éventuelles sanctions en cas de défaillance.
- Développer une formule de prix basée sur un prix minimum raisonnable et un plafond flexible pour refléter les fluctuations du prix de marché (cependant, dans les marchés fortement volatiles, ce système n'est faisable pour les acheteurs que si un prix minimum réaliste est calculé et accepté par les producteurs).
- Offrir des primes sur les prix pour l'exécution du contrat concernant les qualités, les quantités (quotas) et le calendrier de remboursement.
- S'accorder sur l'échelonnement de paiements selon les exigences de la liquidité des producteurs (une attention particulière doit être faite à la capacité de l'acheteur en termes de cash-flow et les possibilités de préfinancement).
- Prendre en compte les formules de prix pour les produits de qualité inférieure (les produits de second choix rejetés) si enlevés par l'acheteur et vendus à d'autres points de vente.
- Offrir aux paysans l'opportunité de trier les produits eux-mêmes et le droit de vendre les produits rejetés aux marchés ruraux.
- Spécifier une quantité du produit contracté qui doit être vendue à l'acheteur (p.ex. 70%) et laisser une partie aux producteurs qu'ils peuvent utiliser pour des besoins de subsistance ou vendre sur le marché libre.
- Offrir un ensemble convainquant de services intégrés à des conditions raisonnables comparées aux services externes.
- S'accorder sur une tierce partie mutuellement respectée pour le mécanisme de règlement de litiges, basé sur une résolution de conflit à l'amiable à travers la médiation/ l'arbitrage (voir ci-dessus).

**Autres mesures liées aux producteurs**

- Identifier les producteurs qui sont capables et disposés à respecter les contrats (p.ex. les producteurs avec une expérience documentée dans l'AC ou les programmes d'intrants, référencés par des tiers).
- Etablir une bonne base de données sur les producteurs/ groupements paysans (soit en tant qu'entreprise individuelle ou en tant que mesure précompétitive parmi plusieurs entreprises ou au niveau de l'association/ interprofession).
- Employer un personnel motivé (centre de collecte/ responsables des zones)/ contracter des producteurs nucleus engagés et donner des primes (p.ex. paiements de bonus) pour favoriser la responsabilité.
- Assurer une présence sur le terrain, une bonne communication et une coopération de confiance entre les représentants des paysans, les producteurs nucleus et le centre de collecte/ gestionnaires de zone de l'AC.
- Assurer un suivi intensif en fournissant des dispositions claires pour les sanctions en cas de non-respect/ défaillance (p.ex. 'punition' à travers une exclusion du système de l'AC).
- Appuyer l'accès aux services pertinents qui ne sont pas intégrés dans la disposition de l'AC (p.ex. l'accès aux semences améliorées, services de vulgarisation pour les autres produits agricoles, crédits ou assurance).
- Faciliter le transfert de technologie pour les produits agricoles de l'AC et pour les autres cultures produites pour les besoins de subsistance ou la commercialisation de l'excédent.
- Favoriser le prêt collectif comme une manière d'assurer le respect des termes du contrat à travers la pression par les pairs. Cependant, le prêt collectif a besoin d'un leadership fort, de structures démocratiques fonctionnelles et de relations de confiance au sein du groupe, conditions qui sont rarement remplies.



## C.3/

- Développer des opportunités pour augmenter les revenus du producteur/ du ménage (p.ex. ouverture des marchés pour les autres cultures qui conviennent au système de l'AC p.ex. pour les cultures intercalaires ; 1<sup>ère</sup> étape de la transformation).
- Offrir des parts dans l'entreprise (principalement pratiquée dans les entreprises sociales ou appartenant aux coopératives) ou des parts dans la 1<sup>ère</sup> étape de transformation si mise en place initialement par l'acheteur.
- Faire des contributions au bien-être des producteurs/ au développement communautaire (p.ex. fonds pour la santé et les funérailles, frais scolaires, construction et équipement des écoles).

**Autres mesures liées aux tierces parties**

- S'associer avec les organes gouvernementaux impliqués dans le développement agricole/ rural (ministère, entités municipales, services publics de vulgarisation), expliquer les avantages de l'AC et les menaces de la vente extracontractuelle et les motiver à soutenir le respect des termes du contrat par les producteurs.
- Etablir les relations avec les associations nationales des producteurs/ les unions paysannes, les chambres d'agriculture, les conseils émergents de CV, ou les interprofessions pour créer une plate-forme pour la promotion et l'autorégulation de l'AC (voir point prochain).
- S'il n'y a pas d'industrie ou plate-forme de dialogue public-privé : s'accorder avec les autres acheteurs sur une base précompétitive pour ne pas acheter auprès des producteurs contractés par les concurrents. Comme une autre étape, une base de données commune peut être mise en place, fournissant des informations sur tous les producteurs d'une AC, y compris des informations sur les défaillances ; finalement, un code de conduite/ code sur la concurrence loyale peut être élaboré.

### Activité 3.4/ Ebaucher un plan d'affaires de l'AC (y compris les retours potentiels sur investissement, l'évaluation des risques, les exigences techniques et financières, etc.)

Le plan d'affaires de l'AC décrit les objectifs stratégiques, ainsi que les moyens opérationnels et financiers nécessaires pour le développement fructueux de l'AC. L'orientation par un plan d'affaires bien approfondi est particulièrement importante pour une entreprise, dans laquelle la gestion complexe de l'interface offre paysans-approvisionnement acheteur présente un vrai défi. Dans ce cadre, un plan d'affaires de l'AC peut servir plusieurs objectifs internes et externes, à savoir :

- Comme un instrument de conception, le plan fournit des informations vitales pour la prise de décision financière et managériale pour le démarrage de l'AC, la consolidation et (si réactualisé) la phase de croissance.
- Comme un instrument de gestion, le plan d'affaires de l'AC fournit une orientation stratégique et opérationnelle pour gérer le système de l'AC.
- Comme un instrument de suivi, le plan fournit les faits et les chiffres pour la prise de décision de l'AC (p.ex. spécifications du contrat, investissement) et pour l'évaluation des résultats commerciaux.
- Comme un outil de gestion financière, le plan d'affaires de l'AC fournit des informations détaillées qui peuvent être utilisées comme des demandes de crédit ou l'appui technique ou financier d'une partie tierce.

#### Note

Le plan d'affaires peut être utilisé pour les demandes de crédit. Cependant, il n'est pas habituellement conseillé de s'endetter lourdement en démarrant un système d'AC, étant donné que les risques d'insolvabilité sont assez fréquents. Au contraire, pour augmenter la probabilité de réussite et réduire le risque d'échec, il est recommandé de commencer petit à petit et d'adopter une approche graduelle pour consolider et monter en échelle le système. Une fois une consolidation cruciale atteinte, le plan d'affaires (réactualisé) peut aussi satisfaire les besoins de demandes de crédit.

Même s'il est recommandé de commencer le système de l'AC dans la mesure du possible avec des ressources propres (des producteurs et acheteurs), le plan d'affaires peut être soumis à des facilitateurs tiers pour un appui technique ou financier. Présenter un concept approfondi contribuera à adapter l'assistance externe aux besoins réels de l'AC (au lieu de laisser les objectifs des tierces parties défier ceux de l'AC). S'il est bien préparé, le plan d'affaires fournit aussi une base de données pour le suivi des impacts requis par les facilitateurs tiers (gouvernement ou organisations donatrices) pour documenter les impacts.

## Tableau 19/ Activity 3.4 – Ebaucher un plan d'affaires de l'AC (y compris les retours potentiels sur investissement, l'évaluation des risques, les exigences techniques et financières, etc.)

### Objectif

L'objectif de cette activité est d'élaborer un plan d'affaires de l'AC fournissant des solutions praticables pour sa gestion et son financement (à la fois la clé de la réussite ou de l'échec de l'AC). Le brouillon du plan d'affaires d'AC

sera finalisé selon les discussions et les négociations avec les producteurs dans l'Etape 4 (les résultats qui seront intégrés dans le plan d'affaires final).

### Questions sélectionnées

A partir des informations générées dans les Etapes 1 et 2 et les Activités 3.1 à 3.3, cette activité est supposée répondre aux questions suivantes:

#### Quels éléments doivent être couverts dans le plan d'affaires de l'AC ?

A part les grandes lignes de la vision, la mission et les objectifs, la description de l'appropriation, l'affaire (le site, les ressources humaines, financières et naturelles, les structures organisationnelles et de gestion, l'infrastructure et les processus, l'approvisionnement et le marketing etc.), c'est la partie financière qui est d'une importance majeure (seuil de rentabilité, liquidité et analyse de rentabilité, analyse de flux de trésorerie et retour sur investissements ainsi que les hypothèses de risque, les besoins financiers et les sources de financement).

#### Quelle période doit être couverte par le plan d'affaires ?

Il est recommandé de suivre une stratégie de croissance générique saine pour le système de l'AC (assez lent pour être financièrement abordable et permettre le développement de structures durables, assez rapide pour atteindre une échelle viable). L'expérience montre qu'il faut 3 à 5 ans (parfois plus longtemps) pour les systèmes pour atteindre le seuil de rentabilité.

#### Sur quelles hypothèses doit être basé le plan d'affaires ?

Etant donné l'environnement difficile dans la plupart des pays en voie de développement, il est recommandé d'utiliser des estimations conservatrices (p.ex. l'adoption des nouvelles technologies et le rendement qui s'ensuit, la conformité aux obligations contractuelles en ce qui concerne l'exécution du quota et la conformité à la qualité etc.) et de considérer des efforts et des coûts de gestion relativement élevés pour la phase de démarrage et de consolidation.

Quels investissements minimum dans les infrastructures de production, de logistique et des équipements et quels systèmes et coûts opérationnels sont impliqués pour une gestion efficiente des services intégrés et une visibilité suffisante au niveau du terrain, nécessaires pour le renforcement de la confiance, de l'appui-conseil et du suivi des producteurs ?

En ce qui concerne les coûts opérationnels, une attention particulière doit être accordée aux coûts de transaction spécifiques à l'AC puisqu'ils sont habituellement négligés ou sous-estimés (p.ex. les coûts liés à l'élaboration, à la négociation et l'application (à travers les moyens internes et externes) des contrats ; les coûts d'inadaptation en cas de défaillance des producteurs ou de l'acheteur ; les coûts de la mise en place et les coûts opérationnels de l'AC liés à la gouvernance ; les coûts pour le renforcement de la confiance/ la création de liens pour sécuriser les engagements).

#### A quels moments approcher les banques ?

Même s'il n'est pas suggéré de faire une demande de crédit et courir le risque d'endettement fort pour le démarrage d'une AC (encore fragile), les institutions de financement doivent être impliquées dans la phase initiale pour construire des relations de travail fiables et, si nécessaire, développer conjointement les produits financiers spécifiques de l'AC.

Quelles mesures doivent être prises en compte dans le plan d'affaires pour réduire les risques d'investissements, qui sont particulièrement élevés au début du développement de l'AC, avant que les relations de confiance ne soient construites (risques de non-approvisionnement/ risque des marchés, faible taux de redressement/ risque de crédit) ?

En prévoyant que le seuil de rentabilité soit seulement atteint de façon réaliste après 3 à 5 ans : quelles solutions peuvent être développées pour combler le gap de financement entre les coûts de l'investissement immédiat et des opérations ainsi que les exigences de revenus des producteurs et le retour sur investissement attendu ?

### Outils sélectionnés

Le groupe de travail de l'acheteur impliquant dans la mesure du possible les représentants des producteurs et, si possible, des facilitateurs/ experts tiers.

Sources (voir Bibliographie) :

Agricultural business plan guidelines; in: Republic of South Africa, 2011



C/C4/



## C.4/ Phase 2 : Réaliser & apprendre

Exactement comme une planification saine est impérative pour adopter une stratégie réaliste de l'AC et pour développer un plan d'affaires réalisable (Phase 1), mettre en œuvre une période d'essai et apprendre des expériences initiales des partenaires du contrat, des cas de réussite et des défis (Phase 2) est vital pour développer des entreprises viables de l'AC et monter l'AC en échelle (Phase 3).

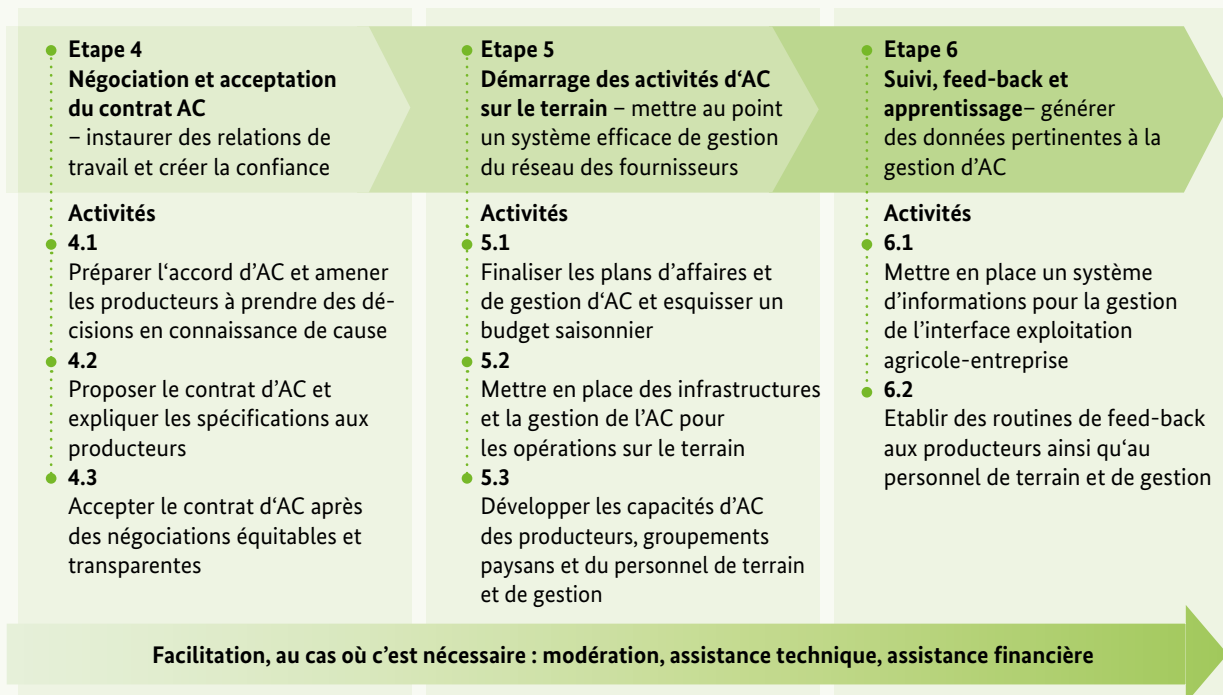
Puisque un système de l'AC sera seulement aussi porteur qu'est fort l'engagement des deux partenaires d'affaires, la construction d'une loyauté et d'une confiance mutuelles nécessite un minimum d'attention. Il est également important de motiver les producteurs et l'acheteur à honorer leurs contrats en renforçant leurs capacités à prendre des décisions d'affaires et à exécuter leurs fonctions respectives. Par conséquent, la confiance, la loyauté et la performance sont indispensables pour rendre l'entreprise conjointe de l'AC rentable pour les deux parties. Ayant conscience de cela, il devient évident que l'AC doit être négociée et ses systèmes gérés de façon transparente et parti-

cipative. Le fait d'impliquer les producteurs dès le début et de respecter leurs intérêts commerciaux est essentiel afin qu'ils s'approprient le processus de développement de l'AC.

### Objectifs de la phase 2 « réaliser & apprendre »

- Faciliter une participation responsable des deux parties dans les négociations et la mise en œuvre de l'AC ;
- Développer les capacités fondamentales nécessaires des producteurs pour qu'ils puissent évaluer l'offre du contrat de l'entreprise et prendre une décision en connaissance de cause sur l'acceptation du contrat ;
- Clarifier les rôles et les responsabilités et mettre en place les structures organisationnelles et un système de gestion de l'AC pour le démarrage des opérations sur le terrain ;
- Générer des informations pour les décisions stratégiques et les opérations quotidiennes ainsi qu'une amélioration continue du système de l'AC (suivi, feed-back et support pour l'apprentissage).

Figure 10/ Les trois étapes et les activités liées de la Phase 2 « réaliser & apprendre »



Selon la situation, ni les trois étapes ni toutes les activités n'ont besoin d'être mises en œuvre, ou appliquées dans la séquence donnée.

### Recommandations

- Respecter les producteurs comme des partenaires commerciaux sérieux.
- Permettre aux producteurs/ acheteurs de prendre des décisions en connaissance de cause.
- Reconnaître que la confiance, la loyauté et la récompense créent l'appropriation qui est à l'origine du succès.
- Utiliser la période d'essai pour identifier des stratégies viables pour la consolidation et la mise à l'échelle.

#### Etape 4/ **Négociation et acceptation du contrat d'AC - instaurer des relations de travail et créer la confiance**

La responsabilité pour la performance et la durabilité du système de l'AC repose sur l'acheteur et les producteurs. Les deux doivent supporter les risques commerciaux pour leurs parts dans les investissements de terre, de main d'œuvre et de capital. En même temps, ils doivent récolter les fruits de façon équitable, juste et transparente. Partager les risques et les récompenses dans ce sens demande la confiance et l'appropriation dans l'esprit de la volonté et la capacité de porter la responsabilité de leurs propres affaires et des décisions prises ensemble pour l'AC, ainsi que de l'exécution fiable et responsable de toutes les obligations du contrat agricole. Dans une telle entreprise commune, la confiance et l'appropriation sont fondamentales pour le succès. Cependant, la réalité se révèle souvent tout autre, donnant lieu à des comportements d'affaires mal informés, à la méfiance et au non respect du contrat. Ceci peut être dû aux informations insuffisantes sur la réalité au niveau du terrain (d'où l'importance de la Phase 1) et aussi parfois à l'insuffisance des connaissances et des capacités pour une prise de décision en connaissance de cause du côté des producteurs. Même si ce n'est pas toujours reconnu, c'est dans l'intérêt évident de l'acheteur que les producteurs développent leurs propres capacités entrepreneuriales, pour devenir des partenaires commerciaux sérieux, capables de conduire des négociations et de contribuer au développement de l'AC de façon compétente.

#### **Note**

Par rapport à ce contexte, il est recommandé d'impliquer les producteurs dès le début dans l'évaluation du potentiel de l'AC, le développement des dispositions de l'AC, du contrat et du plan d'affaires de l'AC (voir Phase 1). Par conséquent, la Phase 1 et 2 fonctionnent en partie en parallèle.

Il est aussi évident que les producteurs doivent être soutenus pour développer des compétences fondamentales pour comprendre et gérer leur part dans le système de l'AC comme une entreprise. Les producteurs doivent être capables d'évaluer les implications de l'AC sur leur système agricole, de décider des investissements requis et de calculer les possibles retours sur investissements. Ce genre de compétences fondamentales doivent être renforcées, avant que l'acheteur offre le contrat et que les producteurs négocient et acceptent ou refusent l'accord.

**Tableau 20/ Etape 4 – Négociation et acceptation du contrat d'AC  
- instaurer des relations de travail et créer la confiance**

**Activités**

- 4.1 Préparer l'accord d'AC et amener les producteurs à prendre des décisions en connaissance de cause
- 4.2 Proposer le contrat d'AC et expliquer les spécifications aux producteurs
- 4.3 Accepter le contrat d'AC après des négociations équitables et transparentes

**Aspects à prendre en compte**

- La sélection finale des sites et des producteurs (basée sur l'Activité 2.1) doit être guidée par les considérations stratégiques de l'AC et des critères stricts. La sélection ne doit jamais être faite de façon arbitraire ou imposée par les parties prenantes externes.
- Des conditions équitables et transparentes pour la participation des producteurs dans le processus de négociation, un temps et des explications suffisants permettant aux producteurs de saisir réellement les dispositions de l'AC et les obligations et les droits des parties, sont importants pour obtenir l'engagement des producteurs.
- Respecter les capacités et les préoccupations des producteurs et essayer de trouver des réponses conjointes à leurs questions (concernant les risques et les récompenses, les implications techniques et les manques de connaissances, etc.), sont les mesures premières et vitales pour renforcer la confiance qui est nécessaire pour la réussite.
- Si et seulement si les producteurs ont la parole dans ce sens et sont capables de prendre une décision en connaissance de cause pour accepter ou non les contrats de l'AC, alors ils engageront volontairement les ressources nécessaires pour honorer le contrat.
- Pour une meilleure compréhension des risques d'investissement de l'acheteur, il est nécessaire d'expliquer aux producteurs qu'il faut habituellement 3 à 5 ans avant qu'un système d'AC soit rentable pour l'acheteur. Pendant que l'entreprise doit combler l'écart de financement entre les obligations à court terme (p.ex. préfinancement des intrants et services et paiement des producteurs en temps) et le retour sur l'investissement à moyen et long terme, les producteurs doivent apprécier que le respect de leur part du contrat est aussi décisif pour la réussite ou l'échec du système de l'AC que l'engagement de l'acheteur.
- Pour faciliter la compréhension des producteurs des sujets légaux contractuels assez complexes, il peut être judicieux de faire appel à un conseiller juridique comme personne neutre pour expliquer les détails du contrat aux producteurs. Ceci contribuera ainsi à créer la confiance dans le processus d'une négociation équitable.
- Prendre en compte les relations hommes-femmes et les règles coutumières d'autorité pour la négociation et la signature du contrat ; si les femmes font les travaux champêtres, leur charge de travail doit être observée dans l'élaboration des dispositions de l'AC et une part équitable de revenus doit y être assurée.
- Prendre en compte les effets de l'AC sur les systèmes agricoles et les conditions de vie des producteurs et de leur famille ; afin d'éviter les impacts néfastes de la charge additionnelle/ saisonnière potentiellement conflictuelle avec les conditions de vie/ l'état de la sécurité alimentaire, des solutions appropriées doivent être trouvées.

**Jalon de référence**

Un nombre critique de producteurs nécessaires pour satisfaire les besoins en approvisionnement de l'acheteur ont accepté le contrat AC mutuellement négocié et convenu.



## C.4/

### Activité 4.1/ Préparer le contrat d'AC et amener les producteurs à prendre des décisions en connaissance de cause

Comme déjà discuté, les décisions commerciales en connaissance de cause sont importantes pour le succès. Puisque les décisions d'investissement agricole et au niveau de l'entreprise sont largement basées sur les retours d'investissements attendus (récompense), les évaluations coût-bénéfice et des risques sont nécessaires pour permettre la prise de décisions avisées. Cependant, la plupart des petits exploitants manquent de capacités entrepreneuriales

et habituellement ne tiennent pas une documentation fournissant des informations sur les coûts de production et les recettes des ventes. De plus, les producteurs avec des faibles ressources sont généralement réticents à prendre des risques à cause d'une compréhension inadéquate et de faibles capacités à estimer les risques commerciaux et à identifier les possibilités d'atténuer les risques.

#### Tableau 21/ Activité 4.1 – Préparer le contrat d'AC et amener les producteurs à prendre des décisions en connaissance de cause

##### Objectif

Dans le but de permettre aux producteurs de prendre une décision avisée sur l'adhésion au système planifié de l'AC ou non, l'objectif est de renforcer les capacités

fondamentales à comprendre les dispositions de l'AC et les coûts, les risques et les bénéfices probables.

##### Questions sélectionnées

S'appuyant sur les résultats de l'Activité 2.1 ((pré)sélection des zones de production et des producteurs/ groupements paysans pour la phase de démarrage) et l'Activité 2.2 (évaluation du développement des capacités et des besoins de service des producteurs/ groupements paysans et de l'acheteur), les questions suivantes donnent de plus amples informations pour planifier les mesures appropriées dans la préparation des négociations de l'AC :

- Quelles sont les capacités élémentaires que les producteurs requièrent pour prendre des décisions sur l'adhésion au système de l'AC ou non ? Quelles capacités les producteurs nucleus requièrent-ils ?

Un cours introductif tels que l'Ecole d'entrepreneuriat agricole (Farmer Business School) ou l'approche Agriculture comme entreprise (Farming as a Business) pourrait répondre aux besoins des producteurs et des producteurs nucleus s'il est adapté aux exigences des négociations de l'AC. Ceci doit aussi permettre une compréhension basique des coûts et des marges nécessaires en amont (les fournisseurs d'intrants) et en aval (l'acheteur) de la CV ainsi que les coûts de transaction impliqués entre les exploitations agricoles et l'entreprise. Ceci permettra aux producteurs de négocier comme un partenaire commercial compétent pour évaluer l'économie agricole, pour considérer les opportunités d'investissement et les risques et pour comprendre sa propre position dans le système de l'AC.

- Quel rôle les groupements paysans/ associations/ coopératives existants peuvent-ils jouer à ce stade ?

Les organisations paysannes peuvent jouer un rôle essentiel dans le développement de l'AC si elles sont assez fortes, p.ex. en ce qui concerne l'appropriation par les membres, les structures démocratiques,

le leadership engagé, la gestion compétente et des bénéfices clairs pour leurs membres. Si ces conditions n'existent pas, l'acheteur peut renforcer le développement organisationnel pour que les organisations paysannes fassent partie des dispositions de l'AC. L'intérêt principal est de réaliser des économies d'échelle par la distribution d'intrants en gros et l'approvisionnement des membres, la facilitation de l'apprentissage par les pairs, la négociation collective et l'accès conjoint aux services externes (p.ex. prêt collectif, transport) et, si possible, la réduction du risque pour les producteurs individuels. Si c'est bien géré, les économies d'échelle émanant d'une action collective contribueront à réduire les coûts unitaires de transaction, aussi bien pour les producteurs que pour les acheteurs.

- En cas d'absence de groupements paysans forts : est-il possible de transformer les mouvements existants à vocation plus sociale ou de créer de nouveaux groupements paysans pour servir de partenaires contractuels ou d'intermédiaires entre les producteurs et l'acheteur ? Par principe, les organisations paysannes ne doivent pas être créées de façon hiérarchisée ou forcée par des personnes externes pour initier un changement, puisque la probabilité d'échec est élevée. S'il n'y a pas de groupement paysan suffisamment fort, les efforts de développement institutionnel ne porteront pas leurs fruits avant longtemps et donc pas pendant la phase initiale du système de l'AC. Des ressources et du temps suffisants devront être disponibles pour former des organisations paysannes de façon ascendante, ce qui est la seule manière pour assurer l'engagement, le leadership et la responsabilité nécessaires pour les activités économiques communes.

- Comment les producteurs/ producteurs nucleus/ représentants des organisations paysannes peuvent-ils avoir une meilleure idée des exigences d’approvisionnement de l’acheteur et par conséquent, mieux juger le défi de respecter ses spécifications ?

Pour faciliter une meilleure compréhension des critères de respect habituellement assez stricts, les représentants des producteurs peuvent être invités à visiter les infrastructures de l’acheteur où les exigences pour la transformation, la logistique et l’accès au marché peuvent être expliquées pendant qu’on visite et observe le processus du travail.

- Qui va mettre en œuvre la formation des producteurs sur les capacités entrepreneuriales basiques ?

Cette question est laissée à la décision de l’acheteur. Cependant, dans beaucoup de cas, des facilitateurs externes prêtent volontiers leur assistance technique, en raison de leur intérêt à promouvoir l’inclusion des petits exploitants dans les CV/ AC, leur expérience et leur compétence en ce qui concerne la formation paysanne et le développement institutionnel (cependant, la qualité de la formation ne doit pas être prise pour acquise mais doit être vérifiée au cas par cas).

#### Outils utilisés

- Les Ecoles d’entrepreneuriat agricole (« Farmer Business Schools »), l’Agriculture comme entreprise (« Farming as a Business ») ou d’autres approches
- Développement de posters décrivant les bases et les principes de l’AC

#### Sources (voir Bibliographie) :

- Capacity development concept; in: Will et.al., 2008
- Farmer Business Schools; in: Matthes, 2012
- Organisational development; in: Winkler et.al., 2006

## C.4/

### Activité 4.2/ Proposer le contrat d'AC et expliquer les spécifications aux producteurs/ productrices

L'une des bases de la législation du contrat est la liberté de contracter. Dans le cas de l'AC, ceci sous-entend que les producteurs et les acheteurs ont la liberté de négocier et de conclure un contrat. De plus, un contrat doit être proposé par une partie et accepté par l'autre partie avant

de devenir juridiquement obligatoire. Dans la majorité des cas, un acheteur propose un contrat aux producteurs/ organisations paysannes ; dans les cas exceptionnels, les organisations paysannes (fortes) peuvent offrir un contrat aux acheteurs.

#### Tableau 22/ Activité 4.2 – Proposer le contrat d'AC et expliquer les spécifications aux producteurs/ productrices

##### Objectif

Pour fournir une base solide de prise de décision, l'acheteur doit expliquer les détails du contrat, laisser place à la discussion des préoccupations et donner suffisamment de

temps aux producteurs pour évaluer l'offre du contrat par la discussion avec d'autres producteurs ou les facilitateurs de confiance d'une tierce partie ou autres.

##### Questions sélectionnées

Les questions suivantes peuvent guider le processus de proposition d'un contrat d'AC aux producteurs intéressés :

- Avant de soumettre l'offre : est-ce que les termes du contrat ont été vérifiés en termes de compréhension par une communauté agricole fortement illettrée et si nécessaire, traduit en langues vernaculaires (généralement recommandé pour éviter les incompréhensions et la crainte des producteurs d'être trompés) ?
- Est-ce que des producteurs, des producteurs nucleus ou des représentants de groupements paysans ont participé à l'élaboration du contrat de l'AC (voir Activité 3.3) ? Si oui, ces représentants peuvent être mieux placés pour expliquer le projet du contrat à leurs coproducteurs.
- Quelle approche doit être mise en place pour s'assurer que les producteurs se sentent bien informés et traités comme des partenaires commerciaux sérieux ? Il est recommandé de prendre suffisamment de temps et d'organiser plusieurs rencontres pour permettre aux producteurs de poser des questions et leurs préoccupations et de réfléchir aux opportunités et aux risques entre les rencontres. Les éventuels sujets : lors de la 1<sup>ère</sup> rencontre la discussion des dispositions de l'AC, des éventuels bénéfices et risques et des possibilités d'atténuation des risques. Lors de la 2<sup>ème</sup> rencontre, l'évaluation des services internes/ externes, la formule de fixation des prix (y compris les éventuels paiements des primes ou les diminutions selon les

niveaux de qualité) et les conditions de paiement, le partage de risque et les potentiels coûts-bénéfices (selon la variation de la performance). Lors de la 3<sup>ème</sup> rencontre, une discussion sur les rôles et responsabilités des deux partenaires contractuels, ainsi que les possibilités d'arbitrage et de résolution de conflits. D'autres sujets sont : le rôle éventuel des organisations ou conseils sectoriels dans la fixation des prix plafonds ou d'autres formules de fixation de prix (surtout pour les matières premières telles que le cacao, le coton, parfois la noix de cajou ou pour les produits stratégiques de première nécessité). Il peut être judicieux d'inviter un représentant des acteurs concernés à l'une des rencontres.

- Quel est le bénéfice de l'acheteur à suivre un processus aussi long ?

Dans un premier temps, les discussions offrent une plate-forme pour faire connaissance et commencer à établir la confiance. Dans un second temps, les informations additionnelles générées (p.ex. sur les pour et les contres spécifiques du site, sur les connaissances traditionnelles des producteurs, sur les activités des autres acheteurs ou les potentiels prestataires de service à proximité du site) ainsi que les préoccupations posées et les propositions faites par les producteurs, fourniront une matière, des faits et des chiffres solides pour la finalisation du contrat d'AC, ainsi que pour les plans d'affaires et de gestion de l'AC.

##### Outils sélectionnés

- Le groupe de travail de l'acheteur impliquant les représentants des producteurs et si nécessaire des experts tiers
- Développement de posters expliquant les bases et les principes de l'AC

Sources (voir Bibliographie) :

- Contracts and their specifications; in: Eaton and Shepherd/ FAO, 2001, p.58ff

- European Commission Green Paper on unfair trading practices; see CTA, 2013
- Guiding principles for responsible contract farming operations; in: FAO, 2012
- Question Guide #9; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.32ff
- Stage 2: firm contract offer; in: Barrett et.al., 2011, p.4

### Activité 4.3/ Accepter le contrat d'AC après des négociations équitables et transparentes

Comme une conséquence logique à la proposition du contrat de l'acheteur (voir Activité 4.2), les producteurs peuvent accepter ou pas le contrat (liberté liée au contrat) suivant les négociations des conditions offertes. Pour s'engager, il est indispensable que chaque producteur décide de son propre gré, s'il veut rejoindre l'AC ou non. Si la décision est basée sur des considérations sans fondement ou de faux espoirs ou si elle repose sur des relations inégales de pouvoir, une pression sociale ou des conseillers externes (bien intentionnés mais pas nécessairement dans l'intérêt et selon l'état d'alerte de risque ou les priorités des producteurs), l'échec ou au moins la mauvaise performance est souvent inévitable.

Comme énoncé précédemment (sélection de producteurs, voir Activité 2.1), les producteurs les plus proactifs et innovateurs (premiers adeptes) sont plus à même de rejoindre le système de l'AC au départ, pendant que les autres s'engageront seulement une fois que les bénéfices (« plus » coûts-bénéfices) sont prouvés, les structures mises en place et la gestion connue. La décision des producteurs doit être acceptée, même si ceci peut engendrer une faible participation au début. Il sera plus facile de créer une réussite rapide avec les premiers adeptes. Les retardataires prendront part une fois qu'ils auront vu les technologies améliorées, l'accès plus facile aux intrants et aux services opérationnels, les rendements et revenus augmentés ou une réputation améliorée de leurs voisins.

## Tableau 23/ Activité 4.3 – Accepter le contrat d'AC après des négociations équitables et transparentes

### Objectif

L'objectif est de développer une approche conjointe acheteur-producteur pour des négociations transparentes et équitables comme un pas de plus pour développer une communication efficiente et une coopération basée sur

la confiance. Les résultats de négociation et les informations additionnelles collectées constituent la base pour la finalisation du contrat de l'AC, les plans d'affaires et de gestion.

### Questions sélectionnées

- Comment les acheteurs peuvent-ils créer une plate-forme, où les producteurs se sentent respectés comme partenaires d'affaires importants et ne suspectent pas l'acheteur de s'imposer par son pouvoir de négociation plus grand ? Aspirant à développer un réseau de fournisseurs fiables, l'acheteur (ou ses représentants) doit être intéressé à créer un climat favorable aux négociations basées sur une position d'égalité. Les acheteurs peuvent inviter un négociant honnête pour faciliter les négociations. Cependant, une attention particulière doit être accordée à ce que les facilitateurs ne parlent jamais au nom des producteurs, mais modèrent les discussions entre les producteurs et les acheteurs, qui doivent tous les deux parler pour eux-mêmes. Pour faciliter la compréhension des questions juridiques assez complexes du contrat, les acheteurs peuvent aussi faire appel à un conseiller juridique comme personne neutre pour expliquer les détails du contrat aux producteurs.
- Quelles spécifications du contrat doivent être convenues avant la signature d'un contrat/ l'enregistrement des producteurs ?  
A part la formule de fixation de prix et les conditions de paiement, l'allocation du quota d'approvisionnement est parmi les spécifications les plus importantes à clarifier. Les quotas peuvent être basés sur le volume, mais sont habituellement basés sur la superficie avec la quantité d'approvisionnement calculée sur la base de rendements attendus. Les critères pour l'allocation du quota concernent généralement l'adéquation de la terre, la taille de l'exploitation, les capacités culturales du producteur, la préparation de la terre, les méthodes culturales, les données historiques sur le rendement si disponibles, la disponibilité de la main d'œuvre familiale ou employée et les exigences en termes de subsistance. De plus, les parties contractantes doivent s'accorder sur le délai d'approvisionnement, les services à fournir et le règlement de litige/ système d'arbitrage.
- Quels autres aspects doivent être considérés qui ne sont pas spécifiés dans le contrat de l'AC, mais qui concernent la gestion du système de l'AC ?  
Les acheteurs et les producteurs doivent trouver un consensus sur leurs rôles et responsabilités respectifs, en maintenant une relation efficiente et de confiance, sur les structures et les aires de prise de décision commune, sur l'échange régulier d'informations, sur les mécanismes de résolution des problèmes avant que le règlement de litige ne devienne une nécessité, etc.
- Quelles particularités doivent être prises en compte si des intermédiaires sont impliqués dans le système de l'AC et les relations contractuelles ne sont pas directement négociées et signées entre les producteurs et l'acheteur ?  
Dans ce cas, l'acheteur doit essayer de négocier les termes du contrat avec l'intermédiaire, ce qui l'oblige à conclure des accords appropriés avec les producteurs, susceptibles de les motiver à respecter leurs obligations de fourniture. Pour obtenir l'engagement de l'intermédiaire, l'acheteur peut accorder des paiements de bonus (p.ex. pour l'exécution du quota, des parts élevées de produits de première qualité ou des récompenses pour des taux élevés de recouvrement).
- Est-ce que les règles d'enregistrement et de réglementation doivent être prises en compte ?  
Dans certains pays et en général pour certains produits de base, les producteurs contractants doivent s'enregistrer auprès des autorités et payer les frais d'enregistrement (parfois payés par l'acheteur pour les producteurs). Parfois, des acheteurs obligent les producteurs à payer les frais d'enregistrement pour assurer leur engagement, augmenter la probabilité de recouvrement des crédits pour les intrants et pour réduire le risque de surcharge de la liquidité de préfinancement du côté de l'acheteur pour les intrants, les services opérationnels et la gestion de l'AC.

### Outils sélectionnés

- Le groupe de travail de l'acheteur impliquant les représentants des producteurs et si nécessaire, des experts externes.
- Sources (voir Bibliographie) :
- Question Guide #9; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.32ff
- Contracts and their specifications; in: Eaton and Shepherd/ FAO, 2001, p.58ff
- European Commission Green Paper on unfair trading practices; see CTA, 2013
- Stage 3: smallholder contract acceptance; in: Barrett et.al., 2011, p.5

## Etape 5/ Démarrage des activités d'AC sur le terrain – mettre au point un système efficace de gestion du réseau des fournisseurs

L'Etape 5 concerne la mise en œuvre de ce qui a été planifié dans la première phase et convenu dans le contrat de l'AC (voir Etape 4). Pendant que le plan de renforcement de capacités et de services (voir *Activité 2.3*), le plan de gestion de l'AC (voir *Activité 3.2*) et le plan d'affaires de l'AC (voir *Activité 3.4*) doivent être maintenus aussi simples et concis que possible, ils doivent également fournir un fondement facile à appliquer et opérationnel pour démarrer l'AC.

Plus la planification de l'AC est mûrie, mieux les structures opérationnelles et le système de gestion sont adaptés à la réalité et plus rapidement les opérations peuvent être mises en place. Pourtant, la gestion du réseau de fournisseurs doit être très flexible pour rester vigilant et sensé en répondant à la multitude de défis qui émergeront certainement pendant le déroulement de la mise en œuvre.

### **Note**

Vu que la réussite de la phase de démarrage convaincra les fournisseurs à rester avec l'acheteur et les retardataires à prendre part, un temps et des ressources suffisants doivent être mis à disposition pour la gestion stratégique et efficiente du système de l'AC dès le début. De plus, une grande importance doit être accordée à l'emploi de professionnels engagés et capables de gérer l'AC, ainsi qu'à la sélection des producteurs nucleus habiles et expérimentés ou d'autres intermédiaires travaillant directement avec les producteurs. Une phase de démarrage qui réussit est particulièrement importante puisque les expériences faites et les bonnes pratiques développées seront utilisées pour consolider le système de l'AC et pour développer un concept pour l'expansion.

**Tableau 24/ Etape 5 – Démarrage des activités d'AC sur le terrain  
– mettre au point un système efficace de gestion du réseau des fournisseurs**

#### Activités

- 5.1 Finaliser les plans d'affaires et de gestion d'AC et esquisser un budget saisonnier  
5.2 Mettre en place les infrastructures et la gestion de l'AC pour les opérations sur le terrain

- 5.3 Développer les capacités d'AC des producteurs, des groupements paysans et du personnel de terrain et de gestion

#### Aspects à prendre en compte

- En finalisant les plans de renforcement de capacités, de gestion et d'affaires de l'AC élaborés dans la Phase 1, des informations additionnelles réunies pendant les formations initiales des fermiers (voir Activité 4.1) et les négociations contractuelles (voir Activité 4.2 et 4.3) doivent être intégrées pour proposer des plans réalistes et réalisables.
- Pendant la phase de démarrage, un plan d'achat réaliste, pour assurer l'utilisation des capacités de transformation existantes et la satisfaction des exigences de la clientèle, seront un défi réel pour l'acheteur, étant donné les incertitudes sur les capacités et la fiabilité des fournisseurs. Pour essayer d'éviter un sous-approvisionnement, l'acheteur peut signer des contrats avec plus de producteurs que nécessaire, s'il ne calcule les quantités attendues que sur la base des superficies. Mais dans ce cas, l'acheteur doit avoir une solution pour une commercialisation alternative des excédents potentiels, dans le but de ne pas être obligé de rejeter la surproduction ; en effet, la frustration des producteurs créerait un risque sérieux pour la durabilité de l'AC.
- Pour éviter les tensions, il faut vérifier de nouveau si les obligations contractuelles des producteurs sont appropriées aux systèmes/ l'actif agricoles actuels. Il faut accorder une attention particulière à ne pas créer un surendettement chez les producteurs, ni provoquer une réattribution de la terre et de la main-d'œuvre en faveur de l'AC et au détriment de la production des produits de première nécessité (subsistance), ni non plus créer des inégalités de genre quand les producteurs essaient d'honorer les contrats.
- Par rapport à ce contexte, développer conjointement un plan de travail saisonnier de l'AC, y compris des données de référence et un budget saisonnier de l'AC basé sur le plan d'affaires fournira à l'acheteur et aux producteurs un mandat clair et un outil de gestion facilitant une planification au niveau du terrain, au niveau de l'AC, des opérations et du suivi.
- Puisque la visibilité au niveau du terrain sera décisive pour établir des relations producteur-acheteur de confiance et que les flux bilatéraux d'informations sont nécessaires pour détecter les éventuels problèmes à un stade précoce, une grande importance doit être attribuée à la mise en place des structures opérationnelles qui sont proches des producteurs (via le personnel de l'entreprise et les producteurs nucleus/ les organisations paysannes ou d'autres intermédiaires).
- Pour les mêmes raisons, les acheteurs doivent être prudents en ce qui concerne la sélection et la préparation de leur propre personnel sur le terrain, des producteurs nucleus et des intermédiaires, puisque leur comportement envers les producteurs et leurs qualifications techniques et managériales seront déterminants pour leur acceptation par les producteurs et par conséquent pour le respect par les producteurs des accords de l'AC.
- Etant donné que le remboursement des crédits est incertain tant que les relations acheteur-producteur sont à leur début, il est recommandé de limiter le risque de crédit en réduisant le préfinancement des intrants à ce qui est vraiment nécessaire. Avec la maturité des relations de l'AC et la satisfaction du taux de recouvrement, l'octroi des crédits peut augmenter graduellement (pour les intrants à la hauteur du niveau nécessaire pour réaliser des rendements profitables).
- Du même point de vue, il n'est pas conseillé de prolonger les crédits des producteurs ou des autres investisseurs basés au village pour établir la 1ère étape de la transformation au tout début et tant qu'il n'y a pas de bilan de remboursement de crédit.
- Etant donné les défis techniques et financiers pour inciter le démarrage d'un système d'AC avec les petits exploitants, l'acheteur peut demander une assistance auprès du gouvernement ou aux partenaires de développement. Le plan d'affaires de l'AC fournit une base excellente pour ce faire.

#### Jalon de référence

La structure opérationnelle et le système de gestion de l'AC fournissent une base efficiente et efficace pour l'organisation pratique du système d'AC.

## Activité 5.1/ Finaliser les plans d'affaires et de gestion d'AC et esquisser un budget saisonnier

Comme mentionné précédemment, le plan d'affaires d'AC décrit les objectifs stratégiques, ainsi que les moyens opérationnels et financiers nécessaires pour développer le système de l'AC. Le plan d'affaires sert à la prise de décision financière et managériale, fournit une orientation stratégique et opérationnelle pour la gestion de l'AC et donne des faits et des chiffres pour l'évaluation des résultats commerciaux. Le plan d'affaires peut être utilisé également pour demander des crédits ou un appui technique et financier à une partie tierce. Le plan de gestion décrit les solutions pour une gestion efficace et efficiente de l'interface offre agricole-ap-provisionnement des entreprises, selon le modèle d'affaire sélectionné du système de l'AC.

Une fois le plan d'affaires finalisé, un groupe de travail de l'AC (y compris l'acheteur, le personnel de gestion et de terrain, ainsi que les représentants des producteurs/ les intermédiaires) développe un plan de travail saisonnier/ annuel et un budget de l'AC. Le plan d'affaires et le budget de l'AC serviront d'outils de gestion à tous les niveaux depuis l'exploitation jusqu'à l'entreprise.

### Tableau 25/ Activité 5.1 – Finaliser les plans d'affaires et de gestion d'AC et esquisser un budget saisonnier

#### Objectif

L'objectif de cette activité est de poser les bases d'une gestion efficiente de l'AC en complétant ses plans d'affaires et de gestion et en développant un plan de travail acheteur-producteurs conjoint et un budget de l'AC.

#### Questions sélectionnées

■ **Quelles considérations guident la finalisation des plans d'affaires et de gestion de l'AC ?**

S'ils sont bien développés, les brouillons des plans (voir Etape 3) donnent déjà une image claire sur le développement futur de l'AC sur les 3 à 5 années à venir, ainsi que sur les structures opérationnelles et le système de gestion. Cependant, le dialogue intensif entre les partenaires de l'AC de l'Etape 4 donne un aperçu additionnel qui contribuera à élaborer des plans plus réalistes et réalisables. Pour les instructions additionnelles sur le développement des plans d'affaires et gestion (voir Activités 3.2 et 3.4).

■ **Quels facteurs critiques de succès et de risque doivent être réévalués avant de finaliser les plans ?**

D'abord et avant tout, l'acheteur doit réévaluer si les marges attendues seront suffisantes pour justifier et appuyer des investissements de départ significatifs (p.ex. centre de collecte et de service, solutions liées au déplacement pour les producteurs nucleus, le personnel au niveau terrain ou autres intermédiaires) et les coûts opérationnels récurrents (personnel, logistique et services intégrés). Un facteur de coûts souvent sous-estimé est le temps et les ressources nécessaires pour créer de bonnes relations de travail (coordination, échange d'informations) et la visibilité des représentants de l'acheteur sur le terrain (y compris le conseil et le contrôle/ suivi de la pratique agricole,

de la récolte, de la collecte et de l'approvisionnement). De plus, les systèmes de bonus pour les producteurs, les producteurs nucleus, les intermédiaires et son propre personnel doivent être pris en compte pour améliorer la performance (basée sur l'exécution du quota, la part de première qualité, les taux de recouvrement de crédit, etc.). L'acheteur doit aussi revoir minutieusement le niveau de préfinancement des producteurs, puisque les risques de crédit sont autant élevés pour les deux parties (risque de recouvrement pour les acheteurs et de surendettement pour les producteurs), spécialement pendant la phase de démarrage.

■ **Quels éléments doivent être pris en compte dans le plan de travail saisonnier de l'AC ?**

Le plan de travail concerne une planification conjointe de la culture, y compris les délais et les responsabilités pour la distribution des semences et des autres intrants, pour le parcours agricole (selon les principes de Bonnes Pratiques Agricoles ou les normes explicites requises par l'acheteur), une assurance de qualité, la récolte, la collecte, le tri, la logistique, le transport et la tenue de registre, etc. Le plan de travail prend en compte aussi tous les services offerts dans les dispositions de l'AC, soit à travers les services intégrés, soit par les prestataires externes (p.ex. les services opérationnels, la vulgarisation et la formation, les crédits).



## C.4/

■ **Qu'est-ce que concerne le budget de l'AC ?**

Le budget de l'AC précise les coûts et les recettes attendues liées et les sources de financement (acheteur, producteurs ou sources externes comme les crédits bancaires, l'assistance technique ou financière). Le budget de l'AC doit aussi présenter les calendriers des dépenses et des recettes (la marge d'autofinancement/cash-flow) comme une base pour la planification d'affaires au niveau de l'exploitation et au niveau de l'entreprise et pour les moyens de subsistance des petits producteurs/ les exigences de liquidité (son importance pour réduire les risques moraux a été expliqué dans le Tableau 18).

■ **Etant donné que la phase de démarrage demande un engagement financier considérable (même si les calculs sont plutôt conservateurs) : quelles solutions optionnelles existent pour réaliser les investissements nécessaires pour le démarrage de l'AC ?**

La question principale est de savoir comment combler le déficit de financement entre les paiements à court terme pour les fournitures et les investissements de départ dans la mise à niveau et les installations d'une part, et les retours sur investissement d'autre part, qui se matérialisent uniquement dans le moyen à long terme. A la base, le financement de départ est réparti

entre les producteurs (investissant dans la terre, la main d'œuvre et parfois de petits montants p.ex. pour l'enregistrement) et les acheteurs; avec une charge élevée et un grand risque pour ces derniers, étant donné les coûts habituellement importants de la mise en place du système de l'AC. Dans beaucoup de pays, le prêt bancaire n'est pas (encore) une solution, puisque les institutions financières considèrent toujours l'agriculture en général et l'agriculture paysanne en particulier, comme une entreprise à haut risque. Pendant que quelques produits financiers adéquats existent (p.ex. crédit de stock, assurance), les barrières pour les investissements à long terme pour des installations de lancement sont toujours assez élevés. Dans ce cadre, les gouvernements et les partenaires de développement sont de plus en plus préparés à fournir de l'assistance financière au développement des systèmes d'AC. Pourtant, une attention particulière doit être prêtée à ce que les objectifs généraux de développement ne neutralisent pas la stratégie commerciale de l'AC, donc réduisent probablement les perspectives de réussite. Dans ce contexte, le plan d'affaires fournit des informations pertinentes disponibles pour les gouvernements/ les partenaires de développement pour la prise de décision sur un éventuel appui.

**Outils sélectionnés**

■ Le groupe de travail sur l'AC (personnel de gestion de l'acheteur, personnel de gestion sur le terrain, producteurs nucleus sélectionnés, et les autres représentants des producteurs et les intermédiaires).

Sources (voir Bibliographie) :

■ Agricultural business plan guidelines; in: Republic of South Africa, 2011

■ Managing the project; in: Eaton and Shepherd/ FAO, 2001, p.83ff

■ Question Guides #5-8; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.19ff

■ Voir aussi Activités 3.2 et 3.4

## Activité 5.2/ Mettre en place les infrastructures et la gestion de l'AC pour les opérations sur le terrain

Le plan de gestion, le plan de travail et le budget de l'AC constituent le cadre pour la mise en place des opérations sur le terrain. Les principales fonctions de gestion de l'AC sont :

- Assurer une présence suffisante de l'entreprise sur le terrain (spécialement au niveau des exploitations/ producteurs nucleus) pour instaurer la confiance des fournisseurs concernant l'engagement de l'acheteur et ses capacités de gestion ;
- Sélectionner les producteurs et les producteurs nucleus, assurer leur enregistrement en temps, former et conseiller les producteurs, suivre et contrôler l'application des pratiques agricoles convenues ;

- Veiller à passer les commandes et distribuer à temps les intrants suffisants, ainsi qu'à coordonner la récolte et la collecte, le contrôle de qualité, le transport et la logistique ;
- Identifier, communiquer et gérer les risques émergents possibles (les inducteurs de coût, la sécurité sanitaire des aliments/ la qualité, les défaillances, etc.).

La gestion efficace des opérations sur le terrain exige des ressources humaines et financières appropriées et des approches pratiques et efficaces (concernant les coûts de transaction), une structure physique spécifique à la situation et un appui-conseil/ système de suivi convenable pour engager un grand nombre de producteurs via des producteurs nucleus, des intermédiaires et/ ou du personnel interne.

## Tableau 26/ Activity 5.2 – Mettre en place les infrastructures et la gestion de l'AC pour les opérations sur le terrain

### Objectif

La gestion du système de l'AC nécessite des priorités, rôles et responsabilités clairement définis, un emplacement stratégique des centres de collecte/ de service, ainsi qu'une coordination et une communication en temps opportun, transparentes et confiantes entre les producteurs et l'acheteur.

### Questions sélectionnées

#### ■ Quelles structures physiques et dispositions logistiques répondent aux exigences pour la phase initiale ?

D'une part, les structures opérationnelles et physiques doivent être à la hauteur des exigences pour gérer les petits exploitants, généralement dispersés dans les sites sélectionnés. D'autre part, les coûts opérationnels et infrastructurels doivent être limités au strict minimum. Examiner les options est particulièrement difficile pendant la phase initiale, étant donné l'intérêt d'avoir une réussite comme base de départ, pour la montée en échelle tout en essayant de réduire les risques d'investissement tant que l'approvisionnement et le recouvrement de crédit ne sont pas sécurisés. Le site et la conception des infrastructures de l'AC dépendent des caractéristiques du produit, des sites et des capacités des producteurs, des infrastructures existantes (p.ex. les voies d'accès, les entrepôts), des exigences pour la distribution d'intrants, de la collecte du produit, du tri, du transport (parfois très important pour le transport du produit du champ au point de collecte en temps) ainsi que potentiellement des services de mécanisation (p.ex. préparation de la terre).

#### ■ Quelles structures opérationnelles et dispositions de gestion sont appropriées pour une coordination efficiente des activités de terrain, du transfert des pratiques agricoles améliorées et de l'échange d'informations comme base pour le développement des relations producteur-entreprise fiables, de confiance et à long terme ?

Pendant que la conception opérationnelle reste très spécifique à la situation, il est évident qu'un système d'AC se construit généralement sur un système opérationnel multidimensionnel impliquant : la gestion de l'entreprise (l'engagement de haut niveau est essentiel pour la réussite) ; un département de l'AC au bureau principal de l'entreprise (planification générale et

coordination) ; les gestionnaires des centres de collecte/ de service de l'AC (personnel propre ou intermédiaires ; responsables des tâches similaires mais au niveau décentralisé) ; si la zone est assez grande ou les exploitations sont très dispersées des responsables de zones peuvent être nécessaires (personnel de l'entreprise ou sous contractants) ; les producteurs nucleus ou les organisations paysannes sous contrat (responsables pour la coordination, l'appui-conseil et le suivi des groupements paysans de 10-15 personnes) ; et les petits producteurs sous contrat. A tous les niveaux de la gestion, les rôles et les responsabilités et les routines de travail doivent être clairement définis et les capacités renforcées pour la gestion de l'AC comme une nouvelle façon de travailler.

#### ■ Quelles sont les principales tâches de la gestion de l'AC ?

La performance de la gestion de l'AC est décisive pour le succès ou l'échec d'un système de l'AC. A chaque niveau de gestion de l'AC, le personnel ou l'intermédiaire externe contracté est responsable du bon fonctionnement : du transfert des connaissances (p.ex. bonnes pratiques agricoles, assurance de la qualité, traçabilité, tenue de registre) ; de l'approvisionnement et la distribution d'intrants en gros ; du préfinancement et des recouvrements de crédit ; de la coordination des services opérationnels, ainsi que l'organisation de la formation et de la vulgarisation, les services d'appui et de suivi ; de la tenue de registre et la comptabilité etc. Les fonctions de la gestion sont décrites de façon approfondie par Eaton et Shepherd (2001) ainsi que Action for Enterprise and Match Makers Ltd. (2009 ; voir Bibliographie ci-dessous). Enfin, le personnel et les intermédiaires à tous les niveaux doivent être vigilants aux éventuels conflits, avant qu'ils deviennent un problème sérieux, afin de prendre des mesures de redressement rapides.

### Outils sélectionnés

Sources (voir Bibliographie):

- Institutional arrangements in the Zambian cotton sector; in: Tschirley & Kabwe, 2009, p.18
- Intervention Brief #2; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.70

- Job description for field extension officers; in: Eaton and Shepherd/ FAO, 2001, p.138
- Managing the project; in: Eaton and Shepherd/ FAO, 2001, p.83ff
- Question Guides #3-13; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.19ff

### Activité 5.3/ Développer les capacités d'AC des producteurs/ productrices, des groupements paysans et du personnel de terrain et de gestion

A côté de l'accès aux intrants, aux marchés et aux crédits, les producteurs apprécient explicitement l'assistance technique par les acheteurs sous forme de formation, de vulgarisation et d'appui-conseil et le développement des groupements des agriculteurs. Tous ces services constituent des motivations non-matérielles pour les producteurs de l'AC (contrairement aux bénéfices matériels comme expliqués dans le Tableau 3). L'objectif principal de l'acheteur, en ce qui concerne le renforcement des capacités des producteurs (et les autres opérateurs de la CV), est de réduire les coûts unitaires de production, en augmentant les rendements et la part de la production de première qualité et de réduire les coûts unitaires de transaction, en augmentant l'effica-

cité de la chaîne d'approvisionnement et en réduisant les pertes post-récolte. Dans un partenariat juste et équitable, l'acheteur et les producteurs augmentent leurs profits à travers ces gains en efficacité. Au même moment, l'assistance technique fournie par les acheteurs contribue à renforcer la confiance et à motiver les producteurs pour honorer leurs contrats (risques de défaillance diminués).

#### Tableau 27/ Activité 5.3 – Développer les capacités d'AC des producteurs/ productrices, des groupements paysans et du personnel de terrain et de gestion

##### Objectif

Pendant que le renforcement des capacités et les besoins en prestation des producteurs, des organisations paysannes, des producteurs nucléus, du personnel de l'acheteur (bureau et terrain) et des intermédiaires ont été évalués dans l'Etape 2, l'objectif de l'Activité 5.3 est

de planifier et de mettre en œuvre les activités de renforcement des capacités et de développement organisationnel, à travers les services intégrés ou les prestataires de services externes contractés.

##### Questions sélectionnées

■ Quelles sont les tâches dans la mise en œuvre des activités de renforcement de capacités ?

Dans une première étape, les besoins en services sont identifiés (voir Etape 2). La préparation, la mise en œuvre et le suivi des formations sont décrits dans Will et al. (2008, p.17ff). Une décision importante pour les acheteurs est soit de renforcer les capacités de son personnel propre pour les services intégrés, soit d'externaliser en faisant appel à des prestataires de services. Cette décision ne se base pas seulement sur une simple évaluation coût-bénéfice, mais aussi en considérant les effets secondaires non planifiés, à savoir la visibilité au niveau du terrain et le renforcement de la confiance avec son propre personnel, contre le risque de nuire aux relations producteur-acheteur en contractant des services externes. Si le gouvernement ou les partenaires de développement offrent de l'assistance technique, il doit être assuré que les formations et la vulgarisation ou autres services sont basés sur les besoins réels (et pas tournés vers l'offre) et correspondent aux exigences de qualité du système d'AC. Souvent, le risque de déconnexion entre l'acheteur et les fournisseurs est distinctivement plus élevé quand le gouvernement ou les partenaires de développement interviennent en tant que facilitateurs, puisqu'ils ont tendance à former directement les producteurs au lieu de le faire à travers le système de l'AC.

■ Quels thèmes sont d'une importance spécifique ?

En général, les besoins de renforcement des capacités des producteurs se font sentir dans plusieurs domaines, y compris les technologies spécifiques aux cultures (améliorer la productivité, assurer la qualité, adopter de nouvelles cultures, produire selon les exigences de l'acheteur), les capacités entrepreneuriales et de gestion des affaires de l'AC (parmi d'autres la marge brute et l'analyse du cash-flow, la gestion financière en ce qui concerne les réinvestissements requis dans les exploitations) et le développement des groupements paysans et autres. De plus, de nouvelles compétences peuvent être requises pour atténuer les effets des changements climatiques ou pour lutter contre les nouveaux ravageurs et maladies (p.ex. la mouche des fruits est une menace sérieuse aux producteurs africains d'arbres fruitiers dans les années récentes) ou pour adopter des pratiques culturales plus durables (p.ex. l'agriculture de conservation/ le labourage minimum).

## C.4/

■ **Quelles approches s'avèrent être spécialement efficaces ?**

La démonstration des bonnes pratiques agricoles (jours de visite terrain, champs de démonstration, visites d'échanges entre les groupements paysans) ou des exigences d'assurance qualité (visites au niveau des stations de conditionnement de l'acheteur/ usine de transformation) s'avère très importante, puisque les producteurs peuvent eux-mêmes découvrir les différences entre leurs pratiques actuelles et les bonnes pratiques requises. De telles approches sont spécialement efficaces quand elles sont élaborées selon les principales activités liées à la pratique agricole, en commençant par la préparation de la terre en passant par la maîtrise des maladies et la protection végétale, jusqu'à la récolte et la manutention post-récolte au niveau de l'acheteur. Ensuite, les capacités entrepreneuriales/ de gestion de l'exploitation et les activités conjointes dans les groupements paysans jouent un

rôle décisif pour améliorer les systèmes agricoles des petits producteurs. Les formations sur l'agriculture gérée comme une affaire (Farming as a business) ou des Ecoles d'entrepreneuriat agricole (Farmer Business Schools) et le développement organisationnel contribuent à ouvrir les yeux quant à une meilleure planification culturelle, une action conjointe dans les groupements paysans et les relations plus fiables avec les acheteurs.

■ **Quels sont les autres éléments à prendre en compte ?**

Les rôles et les besoins spécifiques des producteurs et productrices et des travailleurs au champ doivent être pris en compte pendant la planification et la mise en œuvre des formations, des programmes de vulgarisation, des journées champêtres et autres (p.ex. des formations pour les femmes devraient être organisées à proximité des sites d'exploitation, car elles ne peuvent généralement pas se permettre d'être absentes du foyer plus que quelques heures).

**Outils sélectionnés**

- Organisation de formations/ formation des formateurs, vulgarisation, jours de visite terrain, développement organisationnel etc.

Sources (voir Bibliographie) :

- CF capacity development plan; see section C.3, Step 2
- Capacity development concept; in: Will et.al., 2008
- Farmer Business Schools; in: Matthes, 2012

- Intervention Brief #6; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.74f
- Question Guides #6-8; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.21ff
- Rural Extension/ Vol. 3: Training Concepts & Tools; in: Gerster-Bentaya, Hoffmann, 2009

## Etape 6/ Suivi, feed-back et apprentissage – générer des données pertinentes à la gestion de l'AC

Le suivi est un outil de gestion pour la prise de décision stratégique et les opérations quotidiennes. Le suivi de l'AC concerne la planification, l'opérationnalisation et le contrôle des activités, en lien avec les objectifs et les approches décrites dans le plan d'affaires de l'AC. Il concerne ainsi le séquençage et le timing de toutes opérations depuis l'approvisionnement des intrants, par les fermes jusqu'aux opérations de l'acheteur, le contrôle de l'exécution du contrat, des coûts et des recettes et, en tant que résultat, la performance totale du système et des opérateurs individuels de l'AC. S'il est bien élaboré, les activités de suivi de l'AC peuvent fournir des données pour diverses utilisations :

- Le calendrier de la gestion quotidienne des opérations de l'AC (p.ex. la distribution d'intrants, l'organisation de la vulgarisation/ des jours sur le terrain selon le calendrier cultural) ;
- Les progrès des opérations commerciales (p.ex. approvisionnement/ distribution d'intrants selon les besoins saisonniers, prévisions de la récolte totale/ des producteurs individuels) ;
- La performance des opérateurs de l'AC agricole (la productivité, l'exécution du quota, la part de première qualité, le taux de recouvrement, les soldes impayés) ;

- Le contrôle de l'efficacité et des risques (p.ex. le contrôle des coûts unitaires de production et de transaction, le contrôle des risques de la production/ manutention/ crédits/ commercialisation/ externes) ;
- L'adoption d'innovations (p.ex. introduction de variétés améliorées/ assimilation de nouvelles techniques agricoles avec des résultats s'exprimant par des hausses de rendement ou l'amélioration de la qualité) ;
- L'identification de bonnes pratiques pour la mise à l'échelle et d'opportunités pour l'amélioration (p.ex. identification de sites plus ou moins performants, des acteurs rentables ou des inducteurs de coût, des risques de défaillance au contrat) ;
- etc.

Sans créer de coûts additionnels, le système de rapports doit aussi fournir des données pour évaluer de plus grands impacts, tels que les revenus des producteurs, la création d'emplois, la participation du genre ou le développement du bien-être communautaire. Ces données sont requises par le gouvernement ou les partenaires de développement fournissant l'assistance technique ou financière, mais peuvent aussi servir la réputation de l'entreprise.

**Tableau 28/ Etape 6 – Suivi, feed-back et apprentissage – générer des données pertinentes à la gestion de l'AC**

### Activities

6.1 Mettre en place un système d'informations pour la gestion de l'interface exploitation agricole-entreprise

6.2 Etablir des routines de feed-back aux producteurs ainsi qu'au personnel de terrain et de gestion

### Aspects à prendre en compte

- Le suivi traditionnel connu des projets d'appui technique ou financier ne convient pas aux besoins de l'AC.
- Pendant que le système de suivi doit être aussi simple et convivial que possible pour assurer une maintenance et une utilisation continues, il doit être aussi complet que nécessaire pour fournir des informations pertinentes pour la prise de décision commerciale stratégique et les opérations.
- Des objectifs et exigences de suivi doivent être clairement définis pour guider le développement du système (rapports, collecte et traitement de données ainsi que le feed-back et les modes de gestion des connaissances).
- Les objectifs de suivi doivent être rendus transparents et leur pertinence et leur utilité expliquées à tous les

opérateurs de l'AC, pour créer l'acceptation, faciliter la collecte de données et établir la volonté d'apprendre à partir de ce retour d'information.

- En vue de faciliter les ajustements rapides aux changements des conditions cadres, des développements aux niveaux de la communauté et du marché qu'aux niveaux sociaux et environnementaux doivent être aussi suivis (même de façon moins fréquente). Ceci permettra d'identifier des nouvelles opportunités (p.ex. les producteurs intéressés à rejoindre l'AC, les services des petites entreprises) et les risques éventuels (p.ex. compromis entre la subsistance et les cultures de l'AC, les tensions au sein de la communauté dues aux gagnants inclus et les perdants exclus ou les nouveaux acheteurs commençant à braconner les producteurs de l'AC).

### Jalon de référence

Un système gérable de suivi, feed-back et d'apprentissage est mis en place et intégré dans les modes de travail quotidien.

### Activité 6.1/ Mettre en place un système d'informations pour la gestion de l'interface exploitation agricole-entreprise

Comme dans n'importe quelle affaire, la gestion et les opérateurs de l'AC doivent générer les données nécessaires pour diriger le défi complexe de l'interface offre agricole-approvisionnement de l'entreprise, qui est l'affaire de l'AC. Par conséquent, le suivi ne se rapporte pas seulement à une tenue de registre crédible à chaque niveau opérationnel (la

fourniture d'intrants, la production, la récolte, la collecte, le transport et la logistique et ainsi de suite jusqu'au point où l'acheteur vend à ses clients) mais aussi à l'interconnexion et l'interprétation efficaces et efficaces de ces données et la prise de décision et la gestion des opérations quotidiennes correspondantes.

#### Tableau 29/ Activité 6.1 – Mettre en place un système d'informations commerciales pour la gestion de l'interface exploitation agricole-entreprise

##### Objectif

Le défi est de développer un système simple et convivial d'informations commerciales de l'AC qui fournit des faits et chiffres requis pour la prise de décision stratégique de l'AC et ses opérations quotidiennes.

##### Questions sélectionnées

- Qu'est-ce qui peut et doit être mesuré ?  
Puisque le suivi servira seulement d'outil de gestion, s'il est intégré dans le travail quotidien des opérateurs de l'AC, du champ à l'entreprise, les attentes sur les données mesurables doivent être réalistes et les systèmes de suivi rester simples.
- Comment les petits exploitants peuvent-ils se conformer aux obligations de tenue de registre ?  
Les personnes illettrées peuvent généralement traiter les fiches de collecte de données simples et la collecte de données basées sur le message texte (émergent). Si cela n'est pas possible (ou pas fiable), les producteurs nucleus, les organisations payannes, les agents externes de vulgarisation ou autres peuvent être impliqués dans la tenue des dossiers au niveau du champ.
- Quels sont les systèmes d'informations additionnels ou complémentaires qui peuvent faciliter la transparence et la prise de décision de l'entrepreneuriat agricole AC ?  
En Zambie, l'association des égreneurs de coton, le Conseil Cotonnier de Zambie, le Projet de recherche sur la sécurité alimentaire et l'initiative Africaine du Coton Compétitif (COMPACI) ont conjointement développé la Base de Données des Producteurs du Coton, qui surveille la productivité du secteur et la performance de revenus au niveau du ménage et au niveau national, ainsi que les informations sur les ventes parallèles et l'achat pirate basé sur les données des champs individuels.
- Pour des informations supplémentaires voir les sources ci-dessous.

##### Outils sélectionnés

Sources (voir Bibliographie) :

- Cotton Producers' Database Zambia; in: Zambia Cotton Ginners Association et.al. n.d.
- Intervention Brief #14; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.87f
- Monitoring performance; in: Eaton and Shepherd/FAO, 2001, p.105ff
- New Business Model Principles Scorecard; in: Lundy et.al., 2012, p. 97ff
- Question Guide #14; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.46ff

## Activité 6.2/ Etablir des routines de feed-back aux producteurs/ productrices ainsi qu'au personnel de terrain et de gestion

Le système de gestion de l'AC doit fournir des flux bilatéraux d'informations. Pendant que les données réunies sont alimentées du champ au bureau, les informations générées en traitant ces données doivent être retournées au champ. Si, p.ex. la direction de l'acheteur conclut que les termes du contrat ou les plans de travail doivent être adaptés en raison du développement du marché ou des prix, ou

s'il faut des ajustements des quotas dus aux capacités d'approvisionnement changeantes (p.ex. l'introduction de nouvelles technologies ou les mauvaises récoltes dues au climat), les représentants des producteurs et de l'acheteur doivent se rencontrer pour renégocier le contrat de l'AC ou réajuster les plans de travail.

**Tableau 30/ Activité 6.2 – Etablir des routines de feed-back aux producteurs/ productrices ainsi qu'au personnel de terrain et de gestion**

### Objectif

L'objectif de cette activité est de développer des systèmes de communication transparente et efficace pour un retour en temps réel des informations générées par le système d'informations, les propositions liées de l'acheteur ou les décisions au niveau du terrain.

### Questions sélectionnées

■ Comment les systèmes de feed-back peuvent être organisés ?  
L'information peut être acheminée au cours de réunions régulières, qui sont de toute façon organisées entre les agriculteurs et les représentants de l'acheteur sur le terrain (à l'occasion de la distribution des intrants, des formations, lors des encadrements et du suivi etc.). Pour assurer la communication en temps réel des questions urgentes à tous les niveaux de l'AC, un système en cascade pour la distribution de l'information doit être établi (p.ex. via les téléphones mobiles qui sont aussi de plus en plus utilisés pour fournir des messages de vulgarisation, la tenue des dossiers et des besoins de traçabilité).

■ Quels niveaux de l'AC doivent être impliqués au cas où il faudrait re-négocier le contrat ?  
Si la nécessité s'annonce de rediscuter des questions pertinentes au contrat, des rencontres exceptionnelles fermiers-direction doivent être organisées (similaires aux Activités 4.2 et 4.3). Il est recommandé que des thèmes aussi sensibles soient abordés avant de devenir un problème et soient résolus de façon transparente et équitable pour éviter les conflits.

### Outils sélectionnés

■ Intervention Brief #14; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.87f  
■ Monitoring performance; in: Eaton and Shepherd/FAO, 2001, p.105ff

■ New Business Model Principles Scorecard; in: Lundy et.al., 2012, p. 97ff  
■ Question Guide #14; in: Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2009, p.46ff



C.4/



C/C.5/



## C.5/ Phase 3 : Maintenir & croître

Développer et maintenir un système d'AC est une entreprise pleine de défis et de risques, et cela pendant le démarrage des activités, la consolidation et la croissance. Les principales raisons sont les investissements engagés, à savoir ceux des petits exploitants, qui sont pauvres en ressources et prudents, et ceux des acheteurs qui sont confrontés au défi de combler le gap financier entre le financement à court terme, le retour sur investissements à moyen et long terme et les fréquents problèmes de liquidité qui s'ensuivent. Comme dans n'importe quelle affaire, la persévérance pendant les premières saisons (parfois des années) est décisive pour atteindre le seuil de rentabilité et permettre une croissance générique saine et indispensable pour atteindre une durabilité.

Avec l'expérience qui montre qu'il faut au moins 3 à 5 ans pour atteindre le seuil de rentabilité, la phase de démarrage doit être suivie par la période de consolidation, qui doit être déjà programmée et budgétisée dans le plan d'affaires original de l'AC (voir Etape 3). La consolidation est d'une importance particulière, puisque la croissance de l'AC réussira seulement si elle a des fondements stables, qui sont caractérisés par des liens de confiance et de loyauté entre producteurs et acheteur, des structures exploitables et une gestion responsable et efficace de l'AC. Pendant la consolidation, le modèle d'affaires, le plan d'affaires, les structures opérationnelles et le système de gestion de l'AC seront passés en revue pour leur faisabilité, rentabilité et évolutivité et si nécessaire, révisés. Ce faisant, on doit impérativement envisager le chemin d'une croissance réaliste et réalisable et évaluer la taille maximale approximative, à laquelle le système de l'AC est toujours gérable et compétitif vis-à-vis du

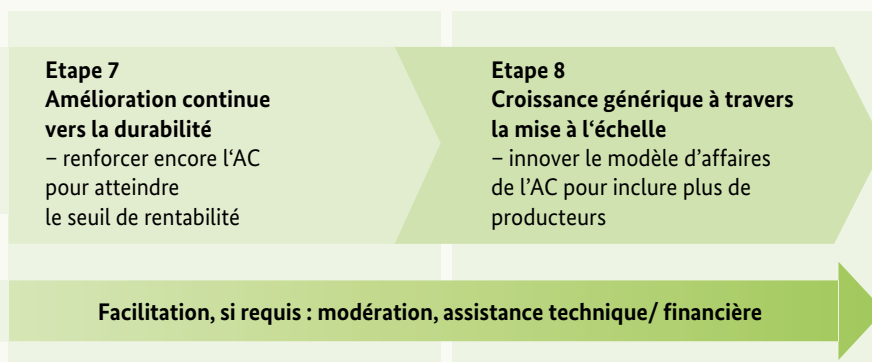
rapport coût-bénéfice avec les autres modèles d'entreprise. Il se pourrait p.ex. que les exploitations les plus grandes et les plantations les plus efficaces et profitables excluent les petits exploitants, en atteignant une certaine taille. Mais chaque cas est différent, puisque le marché pourrait préférer et apprécier les solutions avec les petits exploitants, si c'est certifié selon les normes internationales de durabilité (ou de plus en plus régionales ou nationales).

Il est évident qu'il faut du temps et des ressources suffisantes pour consolider et accroître les systèmes de l'AC, jusqu'à un certain moment où ils sont véritablement durables. Comme l'expérience montre qu'un bon nombre de systèmes échouent une fois que l'assistance du gouvernement ou des partenaires de développement directs cesse, le plan d'affaires et les dispositions pour la croissance de l'AC doivent être viables et, principalement basées sur les ressources propres des partenaires commerciaux et guidés par l'esprit commercial et non par les objectifs de développement.

### Les objectifs de la Phase 3 « maintenir & accroître »

- Atteindre le seuil de rentabilité et la pérennité sans surendetter les producteurs ni surexploiter les capacités de financement et la liquidité de l'acheteur ;
- Intégrer les leçons apprises et les bonnes pratiques développées pendant la phase de démarrage dans la stratégie de consolidation et de mise à l'échelle du système de l'AC ;
- Adapter le modèle et les dispositions de l'AC initialement développés en vue de rendre le système le plus résilient possible face aux défis internes et externes en perpétuel changement.

Figure 11/ **Les deux étapes de la phase 3 « maintenir & croître »**  
(pour les activités se référer aux Etapes 1 à 6)



### Recommandations

- Prêter attention au renforcement de la confiance et de la loyauté basées sur des relations fournisseur-achat mutuellement profitables (gagnant-gagnant) pour éviter la non-satisfaction des quotas et des pertes élevées de crédit.
- Adapter les dispositions contractuelles si nécessaire et investir continuellement dans le renforcement des capacités pour rester avec les mêmes producteurs, puisque recommencer maintes fois avec de nouveaux producteurs est trop coûteux.
- Assurer la transparence/ éviter la méfiance, en impliquant les producteurs dans la prise de décision sur les ajustements nécessaires éventuels du modèle et du plan d'affaires de l'AC (l'interface offre agricole-approvisionnement entreprise).
- Si les gouvernements ou les partenaires de développement décident d'appuyer le développement de l'AC : fournir une stratégie de sortie claire dès le début tout en engageant assez de temps et de ressources ;
- Mais : éviter l'excès de dépendance du système de l'AC par rapport à des facilitateurs tiers pour atteindre le seuil de rentabilité et la croissance, puisque ceci peut compromettre l'engagement des producteurs et de l'acheteur.

## Etape 7/ Amélioration continue vers la durabilité – renforcer encore l'AC pour atteindre le seuil de rentabilité

Comme énoncé ci-dessus, au mieux le modèle d'affaires et les dispositions de l'AC sont planifiés au début, moins sera coûteuse et exigeante en temps l'adaptation nécessaire à la dernière étape. Par conséquent, le plan d'affaires original de l'AC (voir Etape 3) doit déjà prendre en compte les activités, le temps et les ressources requis pour l'amélioration continue du système pendant la période de consolidation. Mais l'expérience montre que les modèles d'affaires de l'AC doivent souvent être révisés pendant ou après la phase de démarrage et même plus tard, à cause de la compréhension incomplète de la situation de départ et à la planification erronée qui s'ensuit, de l'incertitude de la réponse des producteurs, ainsi que du changement des conditions de marché, des conditions politiques ou des conditions cadres.

Par conséquent, aussi bien les producteurs que l'acheteur et la direction de l'AC doivent être préparés à apprendre du feed-back reçu et de leurs propres observations, et être capables d'ajuster le plan d'affaires, les structures opérationnelles et le système de gestion de l'AC. Et si nécessaire, on peut même réinventer complètement le modèle d'affaires et changer intégralement les dispositions de l'AC. L'amélioration continue est essentielle pour gagner et maintenir l'engagement des producteurs (p.ex. éviter que les producteurs de l'AC ne soient attirés par la vente détournée). Ceci est très important pour la durabilité du système de l'AC et fait partie intégrante des tâches de la gestion de l'AC.

### Tableau 31/ Etape 7 – Amélioration continue vers la durabilité – renforcer encore l'AC pour atteindre le seuil de rentabilité

#### Activités

Faire référence aux Etapes 1 à 6 et activités liées

#### Aspects à prendre en compte

- Évaluer les dossiers des producteurs, des producteurs nucleus, des gestionnaires des centres de collecte à la fin de chaque saison (examiner p.ex. l'exécution du quota, la part des produits de première qualité, le taux de recouvrement) et décider de continuer le contrat de l'AC ou d'emploi ou non.
- Intégrer des nouveaux producteurs/ des producteurs nucleus pour remplacer ceux qui ont été rejetés pour atteindre le nombre des producteurs participants nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité (motiver les retardataires à participer, utiliser les producteurs nucleus et les autres pour recommander les nouveaux débutants).
- Tirer les leçons apprises (voir Etape 6) pour améliorer le modèle d'affaires et la performance de l'AC (voir aussi Activité 1.4/ succès et échecs et Tableau 18/ risques moraux, risques de défaillance). Documenter les bonnes pratiques évolutives sous la forme p.ex. des normes de l'AC et/ ou des orientations opérationnelles.
- Qualifier davantage le personnel de l'AC et/ ou les intermédiaires pour gérer efficacement le système (p.ex. appui-conseil et suivi des producteurs ; identification des problèmes qu'ils soient dus aux insectes, maladies, climat ou aux relations producteur-entreprise ; développement des capacités à résoudre des problèmes).
- Améliorer le système d'informations de l'AC (si nécessaire) pour mieux l'intégrer dans le travail quotidien et mieux satisfaire les besoins de la gestion de l'AC (p.ex. mise à niveau à partir de formes manuscrites de base pour un système mobile ou informatique « sans papier »).
- Appuyer les producteurs (à travers la formation, la vulgarisation) à planifier soigneusement et réaliser des réinvestissements des recettes (ou une partie raisonnable) dans l'exploitation pour réduire les coûts de production et accroître les rendements et la qualité en ne compromettant pas les besoins de subsistance.
- Développer des systèmes pour appuyer les producteurs à accroître progressivement l'usage des intrants tout en évitant les risques élevés de détournement ou non remboursement (p.ex. le préfinancement progressif d'intrants d'une saison à une autre comme service intégré ou à travers un accord tripartite avec une banque).
- Travailler avec les producteurs et, si nécessaire, avec les services de vulgarisation et de recherche pour améliorer les systèmes agricoles (p.ex. culture intercalaire, assolement, agriculture de conservation) au profit des producteurs (p.ex. équilibrer les cultures de subsistance-cultures de rente) en répondant mieux aux exigences de l'acheteur.
- Appuyer les organisations paysannes afin qu'elles puissent jouer dans la gestion de l'AC un rôle proche des producteurs (p.ex. l'apprentissage en groupe, la distribution d'intrants, la collecte du produit, l'appui-conseil et le suivi, les audits internes en cas de certification collective, le prêt collectif, le partage des risques et le règlement des litiges).

## C.5/

- Améliorer le traitement post-récolte des produits (p.ex. le transport, le classement, l'emballage, la conservation, la 1ère étape de la transformation) pour réduire les pertes post-récolte et les coûts unitaires de transaction, pour améliorer la rentabilité du système de l'AC et accroître les revenus de toutes les parties contractantes.
- Etablir les analyses de routine de l'économie des exploitations agricoles et des systèmes de post-récolte puisque les coûts unitaires de production et transaction et les évaluations de la trésorerie fournissent des informations précieuses de gestion pour une amélioration continue, une action préventive et corrective.
- Améliorer les capacités internes de l'AC pour réduire les risques de défaillance (p.ex. des critères et des règles transparents et clairs pour les rejets, des sanctions en cas de défaillance, pour la responsabilité de son propre personnel ou les intermédiaires, pour les retards de paiement).
- Identifier les opportunités/ appuyer la création de revenus additionnels et les opportunités de main-d'œuvre hors exploitation pour les producteurs de l'AC et leur famille ainsi que les autres membres de la communauté (p.ex. identification des marchés pour les produits rejetés, 1ère étape de la transformation, si c'est raisonnable une 2ème culture d'AC).
- Organiser des visites d'échanges régulières à tous les niveaux horizontaux de l'AC, p.ex. entre les producteurs, entre les représentants des groupements paysans, entre les producteurs nucleus, entre les gestionnaires des centres de collecte/ centres de service, pour discuter des opportunités d'amélioration de l'AC et apprendre conjointement.
- Organiser des rencontres régulières impliquant les différents niveaux verticaux du système de l'AC ; p.ex. les producteurs, les producteurs nucleus, les responsables des centres de collecte et les représentants de l'acheteur du bureau central pour assurer la transparence et discuter des questions de gestion de l'interface de l'AC.
- Faire l'état des lieux des prestataires de services pertinents, évaluer leurs capacités et favoriser leur installation à proximité des sites de l'AC, pour créer des clusters d'agro-business (les clusters sont des groupes de producteurs et entreprises alliés/ des organisations qui coopèrent pour atteindre des objectifs communs).
- Promouvoir les effets d'émulation de l'AC et appuyer l'intérêt émergent des communautés ou d'autres entités, pour entreprendre des activités de développement économique local (p.ex. la construction/ réhabilitation des routes d'accès/ places de marchés, la promotion du démarrage de systèmes d'AC/ des services commerciaux).
- Développer un système d'alerte précoce pour l'observation des changements externes pertinents (p.ex. les tendances des marchés, les changements politiques ou réglementaires) pour faciliter une prise de décision rapide sur les ajustements nécessaires.

**Jalon de référence**

Le start-up AC est financièrement viable et suffisamment durable pour faire face aux éventuels revers à venir.

## Etape 8/ Croissance générique à travers la mise à l'échelle – innover le modèle d'affaires d'AC pour intégrer plus de producteurs/ productrices

Même si passer à l'échelon supérieur est souvent nécessaire pour atteindre une rentabilité importante et donc la durabilité, il faut faire très attention à ne pas croître plus vite que les capacités financières et de gestion de l'entreprise ne le permettent. En considérant les objectifs d'expansion, ceux-ci doivent être guidés par une évaluation approximative de la taille optimale, à laquelle le système est toujours gérable et rentable, sans concurrence avec les autres solutions d'approvisionnement. En examinant les dispositions alternatives de l'AC (voir Activité 3.1) et en développant le plan d'affaires (voir Activité 3.4), la question de taille a déjà été abordée et pensée. Mais c'est une question difficile et il n'y a jusqu'à présent aucune expérience documentée disponible qui pourrait guider la prise de décision sur la taille optimale des systèmes de l'AC.

En s'étendant vers de nouveaux sites, il faut considérer que les dispositions, les structures opérationnelles et les systèmes de gestion de l'AC normalement ne peuvent pas se perpétuer sans adaptation. Puisque la montée en échelle demande des investissements substantiels (les infrastructures, l'équipement, le personnel, les formations et autres services, le préfinancement d'intrants etc.), l'acheteur doit bien considérer les besoins de financement et les ressources propres de l'entreprise, puis faire une évaluation des possibilités de financement externe, à travers le secteur bancaire ou l'assistance technique ou financière de facilitateurs tiers. Dans le cas idéal, le plan d'affaires original de l'AC (voir activité 3.4) prend déjà en compte les activités, le temps et les ressources nécessaires pour la croissance générique du système.

Le passage à une échelle supérieure consiste à intégrer davantage les producteurs dans le système de l'AC, en utilisant des approches évolutives et des instruments testés. Alors que les coûts liés peuvent être réduits en utilisant les bonnes pratiques évolutives, il ne peut être garanti que les approches et les instruments développés et ajustés lors de la première phase puissent être directement appliqués dans d'autres régions et d'autres cadres. Dans le but de réduire le risque (assez fréquent) d'échec, le modèle d'affaires original et les dispositions de l'AC pourraient être adaptés aux conditions spécifiques agro-écologiques, socio-économiques, de la concurrence du marché, infrastructurelles et politiques, etc. d'autres sites.

En plus des disparités spécifiques liées au site influençant l'expansion, les changements des conditions cadres (p.ex. les politiques, les réglementations, les prix, les préférences du consommateur) doivent être suivis et pris en compte dans l'innovation du modèle d'affaires de l'AC.

Il est évident que le passage à une échelle supérieure demande une bonne planification, une approche stratégique, du temps et des ressources suffisantes (humaines et financières) pour la mise en place des infrastructures nécessaires de l'AC, la présence de l'entreprise sur le terrain et le renforcement des capacités, dans un sens large, des fournisseurs, du personnel et des intermédiaires.



## Tableau 32/ Etape 8 – Croissance générique à travers la mise à l'échelle – innover le modèle d'affaires d'AC pour intégrer plus de producteurs/ productrices

### Activités

Se référer aux Etapes 1 à 6 et activités liées

### Aspects à prendre en compte

- Evaluer la taille « optimale » de l'AC, que l'acheteur peut toujours gérer et soutenir financièrement et qui, sur un rapport coûts-bénéfices, est toujours compétitive avec les autres solutions comparant les petits exploitants avec des installations agricoles plus grandes et probablement plus efficaces (voir Activités 3.1 et 3.4).
- Accorder une attention particulière à la sélection des sites appropriés et des producteurs nucleus/ producteurs/ groupements paysans, étant donnée l'importance de cette étape pour la réussite et la durabilité de l'expansion de l'AC (le processus de sélection peut se baser sur les résultats des Activités 1.2 et 2.1).
- S'appuyer sur les relations existantes avec les producteurs nucleus/ groupements paysans/ intermédiaires/ prestataires de service pour identifier et sélectionner les nouveaux partenaires véritablement intéressés ; utiliser des effets d'émulation possible tels que la connaissance du système de l'AC dans les communautés voisines.
- Développer une stratégie d'expansion adaptée aux conditions spécifiques du site, basées sur une évaluation réaliste du temps et des ressources nécessaires pour initier les contacts, développer la confiance, renforcer les capacités, mettre en place les infrastructures de l'AC/ les opérations sur le terrain (voir Etape 1 et 2).
- Sélectionner et contracter le personnel qualifié et/ ou les intermédiaires responsables des opérations de l'AC sur le terrain et la gestion de l'AC aux différents niveaux entre le bureau principal et le terrain, et développer la gestion et les capacités techniques du nouveau personnel/ des nouveaux intermédiaires.
- Vérifier la possibilité de multiplication des bonnes pratiques développées pendant les phases de démarrage et de consolidation et qui ont été documentées sous forme de normes de l'AC ou des orientations opérationnelles et les ajuster aux circonstances spécifiques dans les nouveaux sites sélectionnés (si nécessaire).
- Identifier les éventuels prestataires de services publics et privés dans les nouveaux sites et conclure des accords/ contrats de coopération si c'est conseillé (voir aussi Section B.2) :
  - (i) associations, syndicats, interprofessions ou conseils offrant des services tels que les informations sur le marché, bases de données sur les producteurs d'AC, plate-forme pour les négociations de prix entre les organisations paysannes et les organisations d'acheteurs, code de conduite de l'AC ou dialogue sur les politiques (voir Activité 6.1) ;
  - (ii) les prestataires de services opérationnels (p.ex. les fournisseurs d'intrants, les services de mécanisation agricole, les services de transport et logistique, les services de protection végétale) ;
  - (iii) les prestataires d'autres services non-financiers (p.ex. la recherche, la vulgarisation, la formation et le développement organisationnel) ;
  - (iv) les prestataires de services financiers (p.ex. les crédits à court terme, les crédits d'investissement à moyen et long terme, l'assurance, le bail, les comptes bancaires et l'épargne).
- Identifier d'éventuels partenaires gouvernementaux, des partenaires de développement ou des ONG et, s'ils le jugent souhaitable et possible, conclure des accords de coopération pour l'expansion de l'AC (voir aussi Section B.2) :
  - (i) les autorités régionales ou locales intéressées à appuyer l'expansion de l'AC (le développement économique régional ou local) ou les entités de développement agricole/ rural (p.ex. les services de vulgarisation pour les capacités agricoles de base) en considérant s'ils sont suffisamment équipés ;
  - (ii) les organisations gouvernementales au niveau national ou les partenaires de développement offrant un appui dans le développement de la CV et/ ou de l'AC.

### Jalon de référence

Le système de l'AC suit une trajectoire de croissance durable (assez lente pour être financièrement abordable et permettre un développement durable des structures

et assez rapide pour devenir/ rester compétitif dans les principaux marchés ciblés).

## Bibliographie

- Action for Enterprise and Match Makers Ltd. (2008): Facilitating the Development of Outgrowing Operations: A Manual; prepared for USAID; produced under: The FIELD-Support LWA; available online at:  
<http://www.actionforenterprise.org/paper-usaid.pdf>
- Barrett, Christopher B et. al. (2011): Smallholder Participation in Contract Farming: Comparative Evidence from Five Countries; available online at:  
[http://dyson.cornell.edu/faculty\\_sites/cbb2/Papers/SmallholderMarketParticipationAug2011Resubmission.pdf](http://dyson.cornell.edu/faculty_sites/cbb2/Papers/SmallholderMarketParticipationAug2011Resubmission.pdf)
- Baumann, Pari (2000): Equity and Efficiency in Contract Farming Schemes: The Experience of Agricultural tree Crops; Overseas Development Institute, London/ UK; available online at:  
<http://www.isn.ethz.ch/isn/Digital-Library/Publications/Detail/?ots591=0c54e3b3-1e9c-be1e-2c24-a6a8c7060233&lng=en&id=100327>
- Bijman, Jos (2008): Contract farming in developing countries: an overview; Working Paper; Wageningen University; available online at:  
<http://edepot.wur.nl/1763>
- Crosby, Philip B. (n.d.): 25 Years Quality is Free; excerpts; available online at:  
<http://www.philipcrosby.com/25years/read.html>
- CTA (2013): EC policy developments on addressing unfair trading practices; in: Agritrade, Agriculture Newsletter: March 2013, p.7f; available online at:  
<http://agritrade.cta.int/Agriculture/Topics/CAP-reform/EC-policy-developments-on-addressing-unfair-trading-practices>
- Curtis, Lisa et.al. (2010): Private Sector Development in Conflict-Affected Environments: Key Resources for Practitioners; edited by The Donor Committee for Enterprise Development (DCED); available online at:  
<http://www.enterprise-development.org/page/download?id=1627>
- Dawes, M.A., R. Murota, R. Jera, C. Masara and P. Sola (2007): Inventory of smallholder contract farming practices in Zimbabwe; Support Capacity for Enhanced Market Access and Knowledge Management (SCAPEMA); SNV Netherlands; available online at:  
[http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/inventory\\_of\\_smallholder\\_contract\\_farming\\_practices\\_in\\_zimbabwe.pdf](http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/inventory_of_smallholder_contract_farming_practices_in_zimbabwe.pdf)
- DCED [The Donor Committee for Enterprise Development] (2001): Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention; available online at:  
<http://www.enterprise-development.org/download.ashx?id=1291>
- Eaton, Charles and Andrew W. Shepherd (2001): Contract farming – Partnerships for growth: A guide; FAO [Food and Agriculture Organization of the United Nations] Agricultural Services Bulletin 145; available online at:  
<http://www.fao.org/docrep/014/y0937e/y0937e00.pdf>
- FAO [Food and Agriculture Organization of the United Nations] (n.d.): Contract Farming Resource Centre; available online at:  
<http://www.fao.org/ag/ags/contract-farming/en/>
- FAO (2012): Guiding principles for responsible contract farming operations; FAO Rural Infrastructure and Agro-Industries Division; available online at:  
<http://www.fao.org/docrep/016/i2858e/i2858e.pdf>
- Fischer, A., L. Petersen and W. Huppert (2004): Natural Resources and Governance: Incentives for Sustainable Resource Use – Manual; edited by GTZ; available online at:  
<http://www2.gtz.de/dokumente/bib-2009/gtz2009-0315en-governance-natural-resouces.pdf>
- Fowler, Ben and Adam Kessler (2013): Measuring Achievements in Private Sector Development in Conflict-Affected Environments: Practical Guidelines for Implementing the DCED Standard; edited by The Donor Committee for Enterprise Development (DCED); available online at:  
<http://www.enterprise-development.org/page/download?id=2098>
- Gent, Rudy van (n.d.): Contract farming; paper prepared by AGRIDEV Consult Ltd., Lusaka; available online at:  
<http://apf-contractfarming.wikispaces.com/file/view/WUR+WI+Contract+Farming+Presentation+070706.pdf>
- Gerster-Bentaya, M. and V. Hoffmann (2009): Rural Extension – Volume 3: Training Concepts and Tools; Margraf Publishers GmbH Germany; ISBN 978-3-8236-1573-6

- Grossmann, Helmut et.al. (2009): Sustainable Economic Development in Conflict-Affected Environments: A Guidebook; edited by Daniel Bagwitz, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ; now GIZ); available online at: <http://www.enterprise-development.org/page/download?id=1282>
- Hoffmann, V., A. Christinck and M. Lemma (2009): Rural Extension – Volume 2: Examples and Background Material; Margraf Publishers GmbH Germany; ISBN 978-3-8236-1572-9
- Hoffmann, V., M. Gerster-Bentaya, A. Christinck and M. Lemma (2009): Rural Extension – Volume 1: Basic Issues and Concepts; Margraf Publishers GmbH Germany; ISBN 978-3-8236-1571-2
- Holmes, Sarah (2012): Key success factors and best practices in outgrower schemes; Agribusiness Forum 2012; available online at: [http://www.emrc.be/documents/document/20111107141531-agri11-workshop\\_v-technoserve.pdf](http://www.emrc.be/documents/document/20111107141531-agri11-workshop_v-technoserve.pdf)
- IFAD [International Fund for Agricultural Development] (2010): IFAD Decision Tools for Rural Finance; Rome, Italy; available online at: <http://www.ifad.org/ruralfinance/dt/index.htm>
- IVLA [International ValueLinks Association e.V.] Website: Manuel de ValueLinks: La Méthodologie de la Promotion de la Chaîne de Valeur Ajoutée; Manuel et Matériel Standard; édité par A. Springer-Heinze/ GTZ; available online at: <http://www.valuelinks.org/>
- Lundy, Mark, Gertjan Bex, Nancy Zamierowski, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Erika Eliana Mosquera, Fernando Rodríguez (2012): LINK methodology: A participatory guide to business models that link smallholders to markets; International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Cali, Colombia; available online at: [http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK\\_Methodology.pdf](http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK_Methodology.pdf)
- Macaulay, Stewart (1994): The Impact of Contract Law on the Economy: Less Than Meets the Eye?; revision of a paper originally presented at the Congreso Internacional de derecho Civil Patrimonial, August 8-12, 1994, of the Facultad de Derecho of the Pontificia Universidad Católica del Perú; available online at: [http://www.law.wisc.edu/facstaff/macaulay/papers/impact\\_of\\_contract\\_law.pdf](http://www.law.wisc.edu/facstaff/macaulay/papers/impact_of_contract_law.pdf)
- MacDonald, James (2004): Contracts, Markets, and Prices: Organizing the Production and Use of Agricultural Commodities; United States Department of Agriculture; Economic Research Service; Agricultural Economic Report Number 837; available online at: [http://www.ers.usda.gov/media/284610/aer837\\_1\\_.pdf](http://www.ers.usda.gov/media/284610/aer837_1_.pdf)
- Match Makers Ltd. (2008): Fate in Contract Farming; an article for the CF seminar organised by Agri-ProFocus and EVD, 27 May 2008; available online at: <http://apf-contractfarming.wikispaces.com/file/view/Henri+van+der+Land+Matchmakers+-+FATE+article+CF+seminar.pdf>
- Matthess, Annemarie (2012): Farmer Business Schools: Approach, effects, opportunities; BMZ/ GIZ Sustainable Cocoa Business; available online at: [http://suedwind-institut.de/fileadmin/fuerSuedwind/Publikationen/2012/2012-25\\_07\\_Matthes\\_Farmer\\_Business\\_Schools\\_english.pdf](http://suedwind-institut.de/fileadmin/fuerSuedwind/Publikationen/2012/2012-25_07_Matthes_Farmer_Business_Schools_english.pdf)
- Mighell, R.L. and L.A. Jones (1963): Vertical Coordination in Agriculture; Washington, DC, US Department of Agriculture, Economic Research Service, Farm Economics Division; cited in: Bijman, 2008 (see above)
- M4P [Making Markets Work Better for the Poor] (2008): Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolbook for Practitioners of Value Chain Analysis; available online at: <http://www.valuechains4poor.org/toolbook.php>
- Narayanan, Sudha (2012): Notional Contracts: The Moral Economy of Contract Farming Arrangements in India; Indira Gandhi Institute of Development Research, Mumbai; September 2012; available online at: <http://www.igidr.ac.in/pdf/publication/WP-2012-020.pdf>
- Pearce, Douglas (n.d.): Rural Finance Innovation Case Study – Buyer and Supplier Credit to Farmers: Do Donors have a Role to Play? available online at: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADF042.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF042.pdf)
- Porter, Michael and Mark R. Kramer (2011): Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth; Harvard Business Review January-February 2011; executive summary available online at: <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

## Bibliographie

- Prowse, Martin (2012): L'agriculture contractuelle dans les pays en développement : Une revue de littérature; Institute of Development Policy and Management, University of Antwerp; Agence Française de Développement (AFD); available online at: <http://logi4.xiti.com/go.click?xts=284366&s2=53&clic=T&type=click&p=12-A-Savoir.pdf&url=http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/A-savoir/12-A-Savoir.pdf>
- Prowse, Martin (2012): Contract Farming in developing Countries: Appendices; available online at: <http://www.afd.fr/webdav/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/A-savoir/12-VA-A-Savoir-Appendices.pdf>
- Pultrone, Caterina (n.d.): Legal fundamentals for the design of contract farming agreements; FAO; with contribution from Carlos A. da Silva; available online at: <http://www.fao.org/ag/ags/contract-farming/toolkit/briefs-list/en/>
- Republic of South Africa (2011): Agricultural Business Plan Guidelines; Department: Agriculture, Forestry and Fisheries; available online at: <http://www.nda.agric.za/daDev/AgricDevFinance/BusinessPlanGuidelines%28VIS%29.pdf>
- RFLC [Rural Finance Learning Centre] website: Library, training, events, multimedia; FAO; available online at: <http://www.ruralfinance.org/>
- Rockenbauch, Till, Margret Will and Burkhard Vielhaber (2013): Inklusive Geschäftsmodelle in der Agrarwirtschaft – Anknüpfungspunkte für die Internationale Zusammenarbeit (Inclusive Business Models in Agriculture – Entry Points for International Cooperation); edited by Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ); forthcoming; available at: [till.rockenbauch@giz.de](mailto:till.rockenbauch@giz.de)
- Shepherd, Andrew (2007): Approaches to linking producers to markets: A review of experiences to date; FAO Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper 13; available online at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1123e/a1123e00.pdf>
- Shepherd, Andrew (2012): Communication and coordination; Spore Special Issue July 2012 “The rise of agricultural value chains”, p.8; available online at: <http://spore.cta.int/hs/pdf/spore-hs-2012-en.pdf>
- Silva, Carlos Arthur B. da (n.d.): Critical Issues in Contract Farming; FAO Rural Infrastructure and Agro-industries Division; available online at: <http://www.unidroit.org/english/meeting/papers/19-dasilva.pdf>
- SNV [Netherlands Development Organisation] (n.d.): Connecting People's Capacities: Best Practices Smallholder Farmer Contract Farming
- Springer-Heinze, Andreas (2008): Manuel de ValueLinks: La Méthodologie de la Promotion de la Chaîne de Valeur Ajoutée; Première Edition; GTZ; reprint of first revised edition; <http://www.valuelinks.org/index.php/material/manual>
- Technoserve and IFAD [International Fund for Agricultural Development] (2011): Outgrower Schemes – Enhancing Profitability; Technical Brief September 2011; available online at: <http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/technoserve.pdf>
- Tschirley, David and Stephen Kabwe (2009): Comparative Analysis of Organization and Performance of African Cotton Sectors: The Cotton Sector of Zambia; paper prepared for the World Bank; available online at: [http://www.worldbank.org/afr/wps/WPS\\_124\\_Zambia\\_Cotton\\_Study.pdf](http://www.worldbank.org/afr/wps/WPS_124_Zambia_Cotton_Study.pdf)
- UNIDO and GTZ [United Nations Industrial Development Organization and Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit] (2008): Creating an enabling environment for private sector development in sub-Saharan Africa; Vienna; available online at: [https://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Publications/documents/creating\\_an\\_enabling\\_environment\\_for\\_private\\_sector\\_development\\_in\\_subSaharan\\_Africa\\_01.pdf](https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/documents/creating_an_enabling_environment_for_private_sector_development_in_subSaharan_Africa_01.pdf)
- UNIDROIT [International Institute for the Unification of Private Law] (2013a): Preparation of a Legal Guide on Contract Farming – A preliminary outline of issues; <http://www.unidroit.org/english/documents/2012/study80a/wg01/s-80a-01rev-e.pdf>
- UNIDROIT [International Institute for the Unification of Private Law] (2013b): Report on the First Meeting of the UNIDROIT Working Group for the preparation of a Legal Guide on Contract Farming, Rome, January 2013; available online at: <http://www.unidroit.org/english/documents/2012/study80a/wg01/s-80a-02-e.pdf>

Vermeulen, Sonja and Lorenzo Cotula (2010): Making the most of agricultural investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders; IIED/FAO/IFAD/SDC; London/ Rome/ Bern; ISBN: 978-1-84369-774-9; available online at:

[http://www.ifad.org/pub/land/agri\\_investment.pdf](http://www.ifad.org/pub/land/agri_investment.pdf)

Wageningen UR et.al. (n.d.): Contract farming checklist: A tool for reflection on critical issues in contract farming arrangements in developing countries; available online at:

<http://progesonetworkenglish.ning.com/profiles/blogs/contract-farming-checklist-a>

Will, Margret (2008): Promoting Value Chains of Neglected and Underutilized Species for Pro-Poor Growth and Biodiversity Conservation. Guidelines and Good Practices. Global Facilitation Unit for Underutilized Species, Rome, Italy. ISBN: 978-92-9043-775-8; available at:

[http://www.underutilized-species.org/Documents/PUBLICATIONS/promoting\\_vc.pdf](http://www.underutilized-species.org/Documents/PUBLICATIONS/promoting_vc.pdf)

Will, Margret, Lambertus Vogelzang, Miriam Wanyonyi and Heike Hoeffler (2008): Capacity Development Concept for Value Chain Development; Private Sector Development in Agriculture/ GTZ; Kenya; available online at:

<http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/vcd/PSDA%20Kenya2008CapDevConceptForVCD.pdf>

Winkler, Gero, Lambertus Vogelzang and Miriam Wanyonyi (2006): Organisational Development: training Manual for Trainers; Private Sector Development in Agriculture/ GTZ; Kenya; available online at:

<http://www.motivaxion.nl/wp-content/uploads/2009/04/OD-Manual-Trainers-final.pdf>

Zambia Cotton Ginners Association, Cotton Board of Zambia, Food Security Research Project and Competitive African Cotton Initiative (COMPACI) (n.d.): Cotton Producers' Database Zambia; available online at:

[http://www.compaci.org/index.php/en/documents/doc\\_download/25-cotton-producers-database-zambia](http://www.compaci.org/index.php/en/documents/doc_download/25-cotton-producers-database-zambia)





Publié par

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège de la société

Bonn et Eschborn,  
Allemagne

Fourniture d'Intrants Agricoles Projet II (AISP II), Zimbabwe  
Initiative Coton Africain Compétitif (COMPACI)  
Project Sectoriel Politique Agricole et Sécurité Alimentaire

Friedrich-Ebert-Allee 40	Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
53113 Bonn	65760 Eschborn
Allemagne	Allemagne
Tél. + 49 (0) 228 44 60 - 0	Tél. + 49 (0) 61 96 79 - 0
Fax + 49 (0) 228 44 60 - 1766	Fax + 49 (0) 61 96 79 - 1115

info@giz.de, food-security@giz.de

www.giz.de, www.giz.de/welternahrung, www.compaci.org

Rédaction

Margret Will

Conception de la maquette

Agnes Weegen

Traduction

Matthias Bartholdi/ Claire Fabing/ Margret Will

Impression

Metzgerdruck, Obrigheim

Imprimé sur du papier certifié FSC

Crédits photographiques

Cover: ©GIZ/ Dragan Vildović

Page 10/11, 46/47: ©GIZ/ Ursula Meissner

Page 14/15, 82/83, 104/105: ©GIZ/ Dragan Angelovski

Page 36/37, 42/43: ©GIZ/ Max Baumann

Page 50/51: ©GIZ/ Matthias Plewa

Situation

Mai 2014

Le contenu de cette publication relève de la responsabilité de la GIZ.

Mandaté par

Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du  
Développement (BMZ),

Division Développement Rural, Agriculture, Sécurité Alimentaire

Adresses postales des deux sièges du ministère

BMZ Bonn	BMZ Berlin
Dahlmannstraße 4	Stresemannstraße 94
53113 Bonn	10963 Berlin
Allemagne	Allemagne
Tél. + 49 (0) 228 99 535 - 0	Tél. +49 (0) 30 18 535 - 0
Fax + 49 (0) 228 99 535 - 3500	Fax +49 (0) 30 18 535 - 2501

poststelle@bmz.bund.de

www.bmz.de