

Secteur Privé & Développement

LA REVUE DE PROPARCO



L'AGRO-INDUSTRIE, UN LEVIER POUR LE DÉVELOPPEMENT. À QUELLES CONDITIONS ?

Contractualisation durable
Sécurité alimentaire
Progrès techniques
Création de valeur
Structuration des filières
Développement de l'emploi rural

SECTEUR PRIVÉ & DÉVELOPPEMENT

est une publication de Proparco,
Groupe Agence Française
de Développement,
société au capital de 693 079 200 €,
151 rue Saint-Honoré, 75001 Paris - France
Tél. (+33) 1 53 44 31 07
Courriel : revue_spd@afd.fr
Site web : www.proparco.fr
Blog : blog.secteur-prive-developpement.fr

Directeur de Publication
Grégory Clemente

Fondateur
Julien Lefilleur

Directrice de la rédaction
et rédactrice en chef
Anne-Gaël Chapuis

Rédacteur en chef exécutif
Romain De Oliveira

Assistante éditoriale
Véronique Lefebvre

Comité éditorial
Axelle Bergeret-Cassagne, Christel
Bourbon-Seclet, Laure Bourgeois,
Myriam Brigui, Marianne Cessac,
Jérémie Ceyrac, Fariza Chahal,
Anne-Gaël Chapuis, Johann Choux,
Romain Esperon, Pierre Forestier,
Claire Gillot, Peter Glause, Djamel
Khimdjee, Sophie Le Roy, Olivier Luc,
Elodie Martinez, Gonzague Monreal,
Alexandre Pointier, Véronique Pescatori,
Florence Priolet, Gregor Quiniou, Julia
Richard de Chicourt, Françoise Rivière,
Bertrand Savoye, Camille Severac,
Baptiste Tournemole

Advisory board
Jean-Claude Berthélemy, Paul Collier,
Kemal Dervis, Mohamed Ibrahim,
Pierre Jacquet, Michael Klein,
Nanno Kleiterp, Ngozi Okonjo-Iweala,
Jean-Michel Severino,
Bruno Wenn, Michel Wormser

Conception et réalisation
LUCIOLE

Crédit photo (couverture)
Antoine Raab/melonrouge.asia

Traduction
Jean-Marc Agostini
Neil O'Brien/Nollez Ink
Sam O'Connell

Secrétariat de rédaction
(?!;) DOUBLEPONCTUATION,
www.doubleponctuation.com

Impression sur papier FSC
à l'AFD

ISSN 2103 3315
Dépôt légal 23 juin 2009

SOMMAIRE

04 LES CONTRIBUTEURS

06 CADRAGE

Le rôle de l'agro-industrie
dans le développement,
un débat de longue date

Par Gaëlle Balineau

10 FOCUS

Utiliser la « théorie du
changement » pour optimiser
l'impact de l'investissement

Par Janske van Eijck

12 ANALYSE

Renforcer les chaînes de valeur
en Afrique : les conditions
d'une contractualisation
durable

Par Jean-Christophe Debar

16 ÉTUDE DE CAS

L'agriculture, moteur de la
création d'emploi au Nigeria

Par Kola Masha

20 FOCUS

Valoriser une production
agricole locale dans un pays
émergent : l'exemple des
Vergers du Mékong

Par Jean-Luc Voisin

24 CHIFFRES CLÉS

28 ENTRETIEN AVEC

« Investir dans l'agriculture
constitue un levier important
de réduction de la pauvreté »

Avec Alain de Janvry et Elisabeth Sadoulet

30 FOCUS

Complémentarité entre agro-
industrie et petits planteurs
en Afrique subsaharienne

Par Bertrand Vignes

34 ENTRETIEN AVEC

« Si vous encouragez
les agriculteurs à cultiver du thé,
il faut pouvoir les accompagner
via des services associés »

Avec Lerionka Tiampati

36 ÉTUDE DE CAS

À quelles conditions les labels
servent-ils le développement ?
L'exemple du café

Par Sylvain Ly

40 ANALYSE

Gestion des défis fonciers et
genre : le temps du changement

Par David Bledsoe

44 ENSEIGNEMENTS DU NUMÉRO

Par Marie Garcin et Jean-Baptiste Jouve





Thomas Eloy

Directeur du département
Financement
Proparco

L'agro-industrie au service d'un développement durable

Si les perspectives de la Banque mondiale ou de la FAO sont exactes, il faudrait une croissance de 50 à 70 % de la production agricole mondiale, d'ici 2050, pour faire face à l'explosion démographique attendue. Un constat implacable qui fait de l'agriculture et de l'agro-industrie des vecteurs indispensables, non seulement pour répondre aux problématiques de sécurité alimentaire ou de lutte contre la pauvreté, notamment rurale, mais aussi pour servir de levier en faveur d'un développement plus durable.

Relever ces défis implique des investissements significatifs. Le Groupe AFD, via Proparco (sa filiale dédiée au financement du secteur privé), a ainsi pris le parti de soutenir activement les projets privés dans les filières agricoles et agro-industrielles, à toutes les étapes de la chaîne de valeur. En amont de celle-ci, il s'agit par exemple de permettre aux petits exploitants d'avoir accès aux financements ou aux intrants nécessaires à la conduite de leur activité, à l'amélioration des rendements et à une meilleure sécurisation de leurs revenus. En aval, il s'agira d'améliorer les activités de transformation et de stockage, mais aussi d'investir dans des infrastructures afin de réduire les pertes et accélérer la distribution des produits sur les marchés locaux, régionaux et internationaux.

L'accompagnement de ces filières suppose d'encadrer de façon stricte les risques environnementaux et sociaux induits. En effet, la question de la déforestation est essentielle, puisqu'elle provoque des émissions de gaz à effet de serre et des pertes de biodiversité irréversibles, sans oublier les risques de pollution ou la problématique du foncier. Sur le plan social, une attention particulière doit être portée aux conditions de travail et au partage de la valeur créée, condition nécessaire pour lutter contre la pauvreté.

Motivée par les opportunités et consciente des risques associés à ces industries, Proparco pousse ses partenaires à diffuser les meilleures pratiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur afin de promouvoir des modèles durables dans les pays en développement.

LES CONTRIBUTEURS



Gaëlle Balineau
Économiste du développement, AFD

Entrée à l'AFD en 2014, Gaëlle Balineau mène des travaux de recherche sur les échanges de produits agroalimentaires, la régulation des marchés et l'évolution de la structure productive des économies. Auparavant, elle a notamment travaillé comme consultante pour la Banque mondiale sur des projets d'aide au commerce et de facilitation des échanges au Cameroun et au Lesotho. Gaëlle Balineau a également été présidente du réseau de chercheurs francophones sur le commerce équitable (Fairness). Docteur en économie du développement, elle est diplômée du Centre d'études et de recherches sur le développement international (CERDI) de l'Université de Clermont-Ferrand.



David Bledsoe
Juriste senior, Resource Equity

Diplômé en droit de l'Université de Seattle, et de la Washington School of Law, David Bledsoe travaille depuis plus de 20 ans sur les sujets de droit foncier et d'accès aux ressources naturelles. Il intervient auprès des acteurs publics, des entreprises privées, des organisations de la société civile et des communautés dans les pays en développement. David Bledsoe travaille en particulier sur les problématiques induites par les projets agro-industriels ou extractifs et l'impact de ceux-ci sur les droits des femmes.



Alain de Janvry
Économiste et professeur, Université de Californie à Berkeley

Alain de Janvry est économiste, spécialisé sur les questions de développement en Amérique latine, Afrique subsaharienne, Moyen-Orient et sous-continent indien. Alain de Janvry a travaillé avec de nombreux organismes internationaux de développement (FAO, FIDA, Banque mondiale, PNUD, OIT, GCRAI, Banque interaméricaine de développement). Il enseigne à l'Université de Californie à Berkeley en tant que professeur d'agriculture et d'économie des ressources. Il est membre de l'American Agricultural Economics Association et membre de l'Académie d'agriculture de France.



Janske van Eijck
Senior Manager, Palladium

Janske van Eijck concentre son action sur des interventions en matière d'agriculture durable et sur les thématiques liées au genre. Elle a ainsi évalué plusieurs interventions dans le cadre de programmes internationaux (GAFSP, sous l'égide de l'IFC), au niveau d'un pays (programme SUCCESS au Pakistan), ou au niveau local. Elle pilote également la recherche sur un certain nombre de projets d'accès au financement en lien avec l'entrepreneuriat des femmes. Elle est titulaire d'un doctorat portant sur les impacts sociaux-économiques de la production de bioénergie dans les pays en développement.



Kola Masha
Directeur général, Babban Gona

Kola Masha est directeur général de Babban Gona, et occupe les mêmes fonctions chez Doreo Partners, société d'impact investing spécialisée le secteur agricole en Afrique. Son expérience professionnelle couvre aussi bien le domaine du capital-risque que la finance d'entreprise, le développement, le marketing ou la gestion opérationnelle, sur quatre continents et au sein de plusieurs entreprises internationales, dont GE et Abiomed. Kola Masha est titulaire d'un MBA de Harvard et d'un Master en ingénierie mécanique du MIT.



Sylvain Ly
Cofondateur, Basic

Sylvain Ly a co-fondé le Bureau d'analyse sociétale pour une information citoyenne (BASIC) en 2013. Auparavant, il a notamment travaillé chez Max Havelaar France où il a accompagné les démarches d'achat responsable des entreprises engagées dans le commerce équitable, tout en participant aux processus de refonte des cahiers des charges du système Fairtrade/Max Havelaar. Sylvain Ly est diplômé de Toulouse Business School et de l'Université de Sciences économiques de Montpellier.



Lerionka Tiampati
PDG, Kenya Tea Development Agency Holdings Ltd (KTDA)

Lerionka Tiampati est PDG de la Kenya Tea Development Agency (KTDA) Holdings Ltd. Il est titulaire d'un mastère en Marketing et management de produits du Cranfield Institute of Technology (Royaume-Uni), diplômé du Chartered Institute of Marketing (Royaume-Uni) et titulaire d'un diplôme de Gestion de l'Université de Nairobi.



Bertrand Vignes
Directeur du pôle caoutchouc, Groupe SIFCA

Ingénieur agronome, Bertrand Vignes intègre le Groupe Michelin en 1981. Il participe notamment à la création d'un projet hévéicole dans le Mato Grosso (Brésil), puis assure la direction des plantations Michelin de Bahia, puis du Mato Grosso. En 2009, il rejoint le Groupe SIFCA en Côte d'Ivoire ; assure d'abord la direction de Palmci (palmier à huile) ; puis la direction de SIFCA jusqu'en 2016. Il est actuellement directeur général de SIPH, en charge du pôle caoutchouc du Groupe SIFCA.



Jean-Luc Voisin
Fondateur et directeur général, Les Vergers du Mékong

Jean-Luc Voisin a fondé Les Vergers du Mékong en 2000, après une vingtaine d'années d'expérience dans l'agroalimentaire. Auparavant, il a travaillé chez Nestlé en Europe et en Afrique, puis a dirigé une société spécialisée dans l'étude, l'implantation et la commercialisation d'équipements de transformation de soja et de fruits dans les pays émergents. Il a également travaillé comme consultant pour des organisations telles que la FAO et l'Union européenne.

**Jean-Christophe Debar**

Directeur, Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM)

Jean-Christophe Debar est directeur de la fondation FARM. Ingénieur agronome de formation, il a débuté sa carrière en tant qu'agroéconomiste à l'ambassade des États-Unis en France, avant de devenir consultant sur les questions d'économie et de politique agricoles internationales. Depuis 2011, il dirige la fondation FARM, basée à Montrouge, dont la mission est de promouvoir dans les pays du Sud des agricultures et des filières agroalimentaires productives et durables.

**Elisabeth Sadoulet**

Professeur, Université de Californie à Berkeley et Ferdi

Elisabeth Sadoulet est professeur d'économie agricole et des ressources à l'Université de Californie à Berkeley, et directrice de recherche à la Ferdi. Ses recherches portent sur les technologies agricoles, le microcrédit, ou encore les droits de propriété. Elisabeth Sadoulet a également été consultante auprès de plusieurs organismes internationaux et gouvernements étrangers (FAO, gouvernement du Mexique et Banque mondiale).

**Edouard Buffière**

Spécialiste environnemental et social (E&S), Proparco

Expert environnemental et social (E&S) au sein de la division Environnement, social, impact et Gouvernance de Proparco depuis 5 ans, Edouard Buffière évalue les risques et opportunités E&S sur les projets, en particulier dans le secteur agro-industriel et manufacturier. Il a auparavant exercé pendant 12 ans comme consultant environnement au sein de cabinets internationaux.

**François Giraudy**

Responsable équipe projet, AFD

Ingénieur agronome, François Giraudy a passé la plupart de sa carrière en Afrique, d'abord dans la recherche avec le Cirad au Sénégal, en Côte d'Ivoire et au Gabon, puis plusieurs années dans les filières cotonnières de Guinée et du Mali. Il a été ensuite une dizaine d'années au siège de CFDT-Dagris avec de nombreuses missions sur tous les aspects liés au développement, puis au sein d'Eco-Carbone, directeur général de deux filières au Burkina et au Mali. Depuis un peu moins de 3 ans à l'AFD, il est en charge de projets sur les filières et les infrastructures rurales.

**Jean-Baptiste Jouve**

Chargé d'affaires, Proparco

Chargé d'affaires au sein de la division Industrie, Agriculture et Services (MAS) de Proparco, Jean-Baptiste Jouve est plus particulièrement en charge de projets agricoles et agro-industriels. Auparavant, il a travaillé pour Proparco au Moyen Orient mais également au sein du cabinet KPMG dans les départements audit et *advisory*. Jean-Baptiste est diplômé de l'emlyon Business School.

**Marie Garcin**

Chargée d'affaires senior, Proparco

Chargée d'affaires au sein de la division Industrie, Agriculture et Services (MAS) de Proparco, Marie Garcin est plus particulièrement en charge de projets agricoles et agro-industriels. Elle a également travaillé à Johannesburg et dans la division financements structurés pour l'Agence Française de Développement (AFD). Diplômée de l'ESSEC Business School, Marie Garcin a travaillé en audit interne et en cabinet de conseil avant de rejoindre le groupe AFD.

**Ludovic Joncheray**

Chargé d'affaires senior, Proparco

Arrivé chez Proparco en 2011, Ludovic Joncheray a rejoint la division Industrie, Agriculture et Services (MAS) en janvier 2018, en qualité de chargé d'affaires senior. Auparavant, toujours au sein de Proparco, il a occupé les fonctions de responsable du bureau régional de Douala pour l'Afrique centrale, jusqu'en août 2015, puis de chargé d'affaires senior à la division Portefeuille. Durant une quinzaine d'années, dont la moitié passées en Afrique, il a occupé diverses fonctions au sein du groupe Geocoton (anciennement Dagris). Il est diplômé de l'IAE de Poitiers et de l'Université d'Angers.

**Pascale Scapecchi**

Chargée de mesure des impacts, Proparco

Au sein du département A2D, Pascale Scapecchi évalue les impacts des projets sur le développement économique, social et environnemental des pays d'intervention. Diplômée d'un doctorat en Sciences économiques, elle a auparavant travaillé sur l'évaluation et l'analyse des politiques publiques pendant une dizaine d'années au sein de l'OCDE et de la Direction générale du Trésor, en particulier sur le climat et l'énergie.



Le rôle de l'agro-industrie dans le développement, un débat de longue date

 **Gaëlle Balineau**, *Économiste du développement, AFD*

L'agro-industrie et son rôle à jouer dans le développement des économies est source de nombreux débats. Souvent perçue à travers le prisme des externalités négatives, elle n'en demeure pas moins un outil solide pour développer l'emploi et réduire la pauvreté. Encore faut-il qu'elle puisse résoudre l'équation de l'inclusion des petits producteurs, du respect de l'environnement, de la qualité des produits et de la compétitivité des prix.

REPÈRES AFD

Institution financière publique et solidaire, l'AFD est l'acteur central de la politique de développement de la France. Elle s'engage sur des projets qui améliorent concrètement le quotidien des populations, dans les pays en développement, émergents et l'Outre-mer. Intervenant dans de nombreux secteurs — énergie, santé, biodiversité, eau, numérique, formation —, l'AFD accompagne la transition vers un monde plus sûr, plus juste et plus durable, un monde en commun. Son action s'inscrit pleinement dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD). Présente dans 109 pays via un réseau de 85 agences, l'AFD accompagne aujourd'hui plus de 3 500 projets de développement. En 2017, elle a engagé 10,4 milliards d'euros au financement de ces projets.

Le rôle de l'agro-industrie dans le développement, économique, social et environnemental est l'objet de débats passionnés, certains de longue date dont la genèse se situe aux XVIII^e et XIX^e siècles. En effet, les travaux d'Adam Smith puis de David Ricardo reliaient la richesse des nations à la structure productive des économies et à leur spécialisation en fonction de leurs avantages comparatifs.

Entre 1940 et 1960, les travaux de ce qui deviendra l'économie du développement ont établi de manière empirique que la croissance s'accompagnait d'une baisse continue du secteur primaire, et notamment agricole, au profit du secteur industriel, et notamment manufacturier, lui-même laissant ensuite une large place au secteur tertiaire. Le débat fait rage pour expliquer ce phénomène, car ses ressorts sont à même de générer des différences significatives de politiques publiques. Il est par conséquent important de savoir si cette « transformation

structurelle » découle « naturellement » des processus de croissance et d'ouverture au commerce par exemple ou si, au contraire, il faut avoir des politiques volontaristes d'industrialisation¹ pour induire le développement. Ces politiques sont souvent présentées comme l'explication du « miracle asiatique » des années 1990 et inspirent aujourd'hui de nombreuses stratégies de croissance, et ce d'autant plus que le secteur manufacturier, et notamment textile, serait le plus à même de réduire la pauvreté et de créer des emplois (Cadot *et al.*, 2015). Pourtant, aux alentours des années 2000, certains pays d'Afrique et d'Amérique latine se désindustrialisent avant d'avoir atteint les pics de développement industriel et de croissance à partir desquels les pays développés commençaient à voir les services prendre le relais. À la lumière de cette « désindustrialisation précoce » (Rodrik, 2016), le débat continue donc d'être intense : le textile tirera-t-il la croissance en Afrique ? Faut-il plutôt miser sur les services ? *Quid* de l'agro-industrie, qui relève des trois secteurs à la fois ?

1 ► Voir Vergne et Ausseur (2015) pour une revue des débats.

L'AGROALIMENTAIRE, CRÉATEUR D'EMPLOIS ET CAPABLE DE RÉDUIRE LA PAUVRETÉ

Dans ce numéro, le terme « agro-industrie » est entendu au sens large. Il comprend les activités de transformation de produits agricoles, leur conditionnement en produits commercialisables, leur distribution, mais aussi les activités de services associés (fourniture d'engrais, de semences, d'équipements) et par extension l'ensemble des systèmes de production agricole. L'agro-industrie au sens strict ne comprend en effet que les activités de transformation agroalimentaire et de fourniture d'intrants. Mais en pratique, les liens contractuels, institutionnels, sociaux, fonctionnels et de dépendance entre transformation et production sont tels qu'on ne peut penser l'une sans l'autre, lesquelles sont souvent intégrées (Barrett *et al.*, 2001).

En 2008, le *Rapport sur le Développement dans le Monde* de la Banque mondiale insistait sur la nécessité d'investir dans l'agriculture et l'agro-industrie pour accélérer la croissance et réduire la pauvreté. Dix ans après, plusieurs chercheurs reprennent ces conclusions et rappellent avec force le rôle de l'agro-industrie pour le développement.

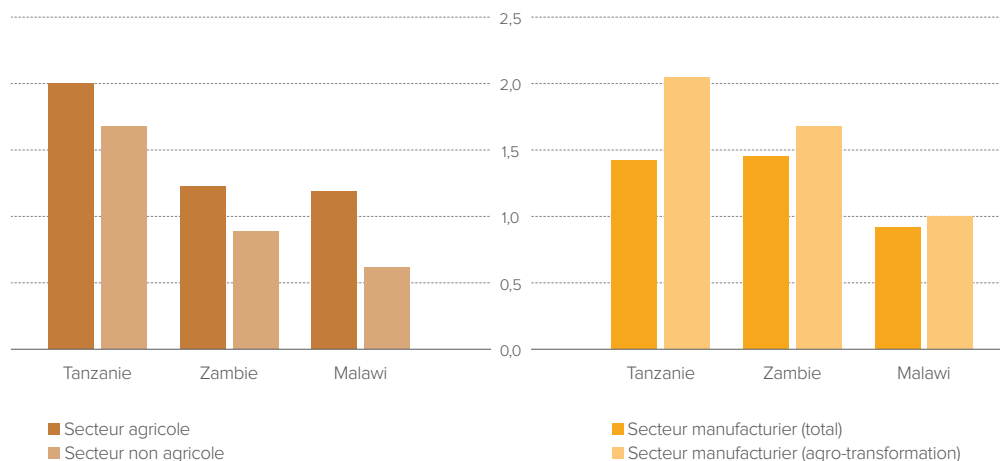
Concernant l'amont de la chaîne de valeur, tout d'abord, deux observations peuvent être faites : historiquement, le processus de transformation structurelle des économies s'accompagne certes d'une baisse de la part du secteur agricole dans l'économie, mais surtout d'une croissance de sa productivité. Viser un développement, même exclusivement industriel, n'est donc pas synonyme d'abandon des investissements dans le secteur agricole. Par ailleurs, le rôle de l'agriculture pour le développement apparaît renforcé compte tenu de son impact positif sur les indicateurs autres que la croissance du PIB.

“Plusieurs éléments portent à croire que les activités de transformation agricole pourraient devenir un secteur important des économies en développement, notamment en Afrique.”

Christiaensen et ses co-auteurs (2011) montrent ainsi que la croissance du secteur agricole a des effets très puissants sur la réduction de la pauvreté (nombre de personnes vivant avec moins de 1 \$ par jour).

En aval de la chaîne de valeur, plusieurs éléments portent à croire que les activités de transformation agricole pourraient devenir un secteur important des économies en développement, notamment en Afrique : sous l'effet conjugué des croissances démographique, urbaine, et de revenu, l'économie alimentaire y représente déjà un marché substantiel, qui devrait atteindre les 1 000 milliards de dollars à horizon 2030 selon la Banque mondiale. L'agro-industrie est déjà un secteur moteur de développement à plusieurs égards : en Afrique de l'Ouest, l'économie alimentaire représente 66 % de l'emploi total et 40 % de la valeur ajoutée du secteur est due à l'agro-industrie seule hors agriculture (Allen et Heinrigs, 2016). La transformation alimentaire représente 60 % de l'emploi manufacturier total au Niger et Nigeria, et entre 30 et 40 % au Ghana, Burkina Faso et au Mali (Allen *et al.*, 2018, chiffres 2012-2015). Dans cinq pays d'Afrique de l'Est, l'agro-industrie représente entre 27 et 64 % de la contribution du secteur manufacturier au PIB. ➔

➔ Élasticité réduction de la pauvreté de la croissance de chaque secteur, en %*



RÉFÉRENCES

Allen, T. & P. Heinrigs, 2016, « Les nouvelles opportunités de l'économie alimentaire ouest africaine », Notes ouest-africaines, N°01, Éditions OCDE, Paris.

Allen, T., P. Heinrigs & I. Heo, 2018, « Agriculture, Alimentation et Emploi en Afrique de l'Ouest », Notes Ouest-africaines, n°14, Éditions OCDE, Paris.

Artuc, E., P. Bastos & B. Rijkers, 2018. "Robots, Tasks, and Trade." Manuscrit non publié

Banque Mondiale, 2008. « L'agriculture pour le développement », *Rapport sur le Développement dans le Monde*, Banque Mondiale : Washington D.C.

Barrett, C. B., Barbier, E. B., & Reardon, T., 2001. « Agroindustrialization, globalization, and international development : the environmental implications », *Environment and Development Economics*, 6(4), 419-433.

BASIC, 2014. « Qui a le pouvoir ? Méta-étude sur la concentration du pouvoir dans les filières agricoles et ses principaux impacts sociaux et environnementaux ».

Cadot, O., De Melo, J., Plane, P., Wagner, L. & M.T. Woldemichael, 2015. « Industrialisation et transformation structurelle : l'Afrique sub-saharienne peut-elle se développer sans usines ? », *Papiers de Recherche AFD*, n°2015-10, Octobre, Agence Française de Développement : Paris, France.

*Comment lire ces graphiques :
- en Tanzanie, lorsque le secteur agricole croît de 1%, la pauvreté baisse de 2 %
- en Tanzanie, lorsque le secteur agro-industriel croît de 1%, la pauvreté baisse de 2 %

Source : D'après Dorosh et Thurlow, 2018, tableau n° 2.

Dans ces mêmes pays, Dorosh et Thurlow (2018) montrent que la réduction de la pauvreté est toujours plus forte lorsque la croissance est tirée par le secteur agricole plutôt que par un autre. Plus intéressant encore, dans les cas où la capacité du secteur manufacturier à réduire la pauvreté (schéma ⬆ ci-dessus)² s'approche de celle de l'agriculture (Malawi, Tanzanie et Zambie), c'est parce que celui-ci intègre une composante agro-industrielle importante. En effet, la transformation agroalimentaire a de forts effets d'entraînement sur l'économie³ et une capacité à créer de la valeur ajoutée sur le territoire. Contrairement au secteur textile, qui repose souvent sur des importations de matières premières pour un simple processus de confection et dont les débouchés sont à l'export, l'agro-industrie en Zambie, par exemple, repose sur des matières premières locales, transformées

en grande partie pour un marché local. Le développement des villes secondaires en Afrique a entraîné une demande de proximité pour les produits agroalimentaires, et donc une possibilité de monter en gamme progressivement, qui n'est pas permise avec les activités textiles qui visent des marchés internationaux aux coûts d'entrée élevés. Certains rappellent aussi que le secteur textile, de plus en plus robotisé, ne peut plus être considéré comme capable d'absorber les millions d'entrants à venir sur le marché du travail (Artuc *et al.*, 2018).

De fait, le secteur agroalimentaire est inclus dans les stratégies d'industrialisation de plusieurs gouvernements de pays visant l'émergence (Cameroun, Éthiopie, Nigeria, etc.). Néanmoins, pour qu'il joue pleinement son rôle, certains écueils sont à éviter en matière d'impact environnemental et social.

2 » Dont l'intensité est mesurable par l'élasticité pauvreté de la croissance du secteur (la pauvreté décroît significativement lorsque le secteur croît de 1%).

3 » « backward linkages ».

AGRO-INDUSTRIE, ENVIRONNEMENT, ÉQUITÉ : LES ÉCUEILS À ÉVITER

Si l'agro-industrie est régulièrement vue comme l'antithèse d'un développement durable et équitable, c'est parce qu'elle évoque souvent des externalités négatives affectant l'environnement (Barrett *et al.*, 2001) et les petits producteurs (Reardon *et al.*, 2009).

Revenant sur les dernières décennies du XX^e siècle, Reardon, Barrett et leurs co-auteurs rappellent que la mondialisation dérégulée, la baisse des droits de douanes et des coûts de transport, la compétition sur les prix et le progrès technique, ont eu des conséquences sur la forme qu'a pu prendre l'agro-industrialisation : tendance à l'intégration verticale, à la course aux rendements, à l'utilisation intensive d'intrants chimiques, pression sur les prix... Les externalités de cette vague d'agro-industrialisation ne sont pas systématiquement négatives, mais lorsqu'elles le sont, le bilan est dur tant pour l'environnement (déforestation, émissions de gaz à effet de serre, perte de biodiversité, appauvrissement des sols et pollution des milieux aquatiques) que pour l'équité (exclusion des petits producteurs du marché, voire de leurs propres terres en l'absence de protection des droits fonciers coutumiers, répartition inéquitable de la valeur dans des filières contrôlées par des firmes en position dominante (BASIC 2014), mauvaises conditions de travail).

D'un autre côté, le progrès technique permet de développer des variétés moins consommatrices d'eau, et les débouchés internationaux

peuvent pérenniser l'emploi agricole et éviter l'artificialisation des sols (Barrett *et al.*, 2009). Le bilan est donc contrasté.

En réalité, les conditions dans lesquelles opère l'agro-industrialisation jouent un rôle clé : la réglementation nationale peut fournir un cadre pour éviter, réduire ou compenser les externalités négatives, dans la mesure toutefois où son essor est effectivement contrôlé, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans les géographies où les moyens techniques, financiers et humains sont insuffisants ; des approches volontaires comme les initiatives RSE ou les standards de certification peuvent également constituer des facteurs favorables ; enfin, la demande plus forte pour des produits de qualité, respectueux de l'environnement et équitables permet d'améliorer la performance environnementale et sociale.

En d'autres termes, une agro-industrialisation respectant les principes du développement durable est possible, si elle relève le défi suivant : inclure les petits producteurs, respecter l'environnement et rester compétitive en prix et en qualité, dans un environnement où la concurrence internationale est forte. C'est à ces questions, cruciales pour un nombre important d'Objectifs de développement durable (ODD faim, pauvreté, emplois, modes de production et de consommation durables), que ce numéro apporte des éléments de réponse. ■

Christiaensen, L., Demery, L., & Kuhl, J., 2011. « The (evolving) role of agriculture in poverty reduction. An empirical perspective », *Journal of Development Economics*, 96(2), 239-254.

Dorosh, P. & J. Thurlow, 2018. « Beyond Agriculture Versus Non-Agriculture : Decomposing Sectoral Growth–Poverty Linkages in Five African Countries », *World Development*, 109, 440-451.

Reardon, T., Barrett, C. B., Berdegue, J. A., & Swinnen, J. F., 2009. « Agrifood industry transformation and small farmers in developing countries », *World development*, 37(11), 1717-1727.

Rodrik, D., 2016. « Premature deindustrialization », *Journal of Economic Growth*, 21(1), 1-33.

Vergne, C., & A. Ausseur, 2015. « La croissance de l'Afrique subsaharienne : diversité des trajectoires et des processus de transformation structurelle », Collection Macroéconomie & développement, n°18, mai 2015, Agence Française de Développement : Paris, France.

“ Une agro-industrialisation respectant les principes du développement durable est possible, si elle relève le défi suivant : inclure les petits producteurs, respecter l'environnement et rester compétitive en prix et en qualité, dans un environnement où la concurrence internationale est forte. ”



Utiliser la « théorie du changement » pour optimiser l'impact de l'investissement

➤ Janske van Eijck, Senior Manager, Palladium

Avec la participation de Cathelijne van Melle et Marlou Rijk

Les programmes agricoles sont un instrument d'impact favorable sur les communautés locales. Aujourd'hui, les institutions financières de développement (IFD), et notamment Proparco, recherchent des résultats financiers mais elles visent aussi un impact économique, social et environnemental de leur action. C'est dans ce contexte que la théorie du changement (TdC) intervient, pour permettre de concevoir des programmes plus efficaces.

Le secteur agricole représente une source de revenus essentielle pour beaucoup d'économies en développement. Les programmes agricoles (d'investissement) sont un instrument privilégié d'impact positif sur les

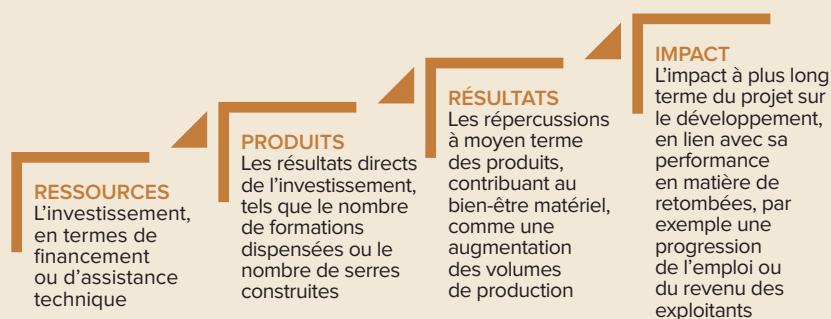
communautés locales. Les IFD, et notamment Proparco, proposent à leurs clients du secteur agricole des services intégrant des stratégies d'investissement élaborées, aux objectifs multidimensionnels.

POURQUOI UNE THÉORIE DU CHANGEMENT ?

Aujourd'hui, les IFD ne s'arrêtent pas simplement aux résultats financiers : elles recherchent aussi l'impact économique, social et environnemental. Palladium a récemment évalué plusieurs portefeuilles agricoles pour le compte d'institutions de développement telles que Proparco, BIO ou

le programme GAFSP de la Banque mondiale. Nous avons constaté partout que la plupart des investissements sont clairs quant aux objectifs affichés sur la « ligne d'arrivée », mais ne déroulent pas la feuille de route permettant d'y parvenir — d'où des opportunités manquées d'exploitation des corrélations, d'atténuation des risques et d'optimisation d'impact, ainsi que de quantification de cet impact. En pareils cas, la « théorie du changement » (TdC) peut présenter de nombreux avantages. Réaliste et bien pensée, elle permettra de concevoir des programmes plus efficaces et d'aboutir au changement systémique. Elle structure la réflexion d'une organisation et il est ainsi plus facile d'y associer des indicateurs pour permettre un suivi étroit des impacts recherchés (en plus des indicateurs de *reporting*).

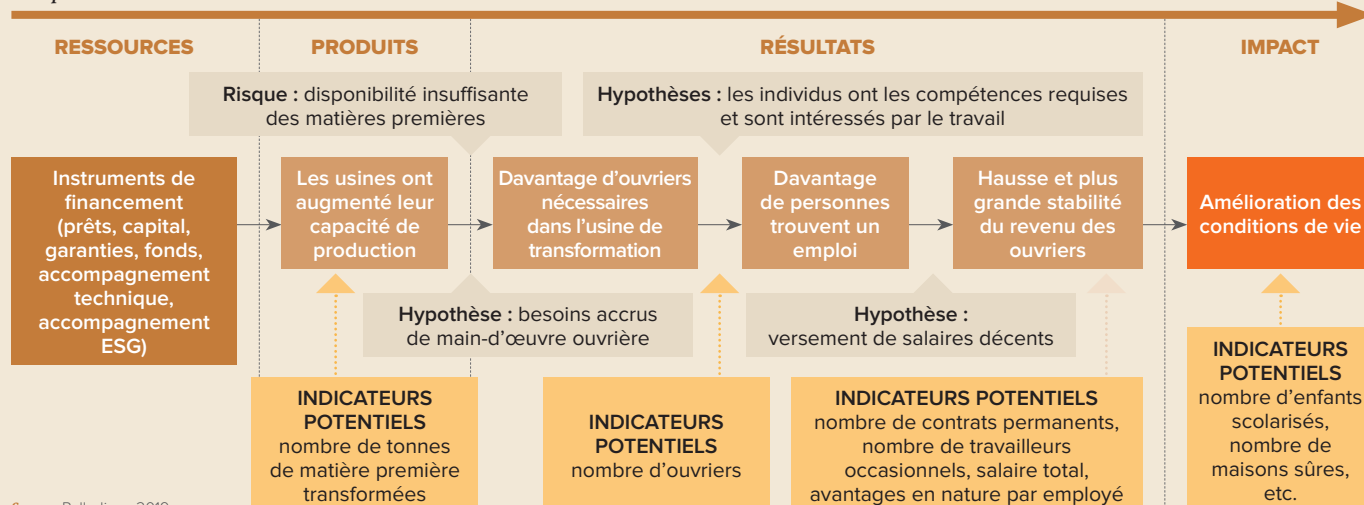
➤ Figure 1 - Quatre niveaux de résultats



Source : Palladium, 2019.

➔ **Figure 2 - La théorie du changement appliquée aux interventions de Proparco dans le secteur agroalimentaire**

Temps



Source : Palladium, 2019.

QU'EST-CE QU'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT ?

Une TdC consiste à visualiser la logique d'intervention, en montrant de façon claire comment les résultats et impacts peuvent être obtenus au travers de l'investissement (ressources). En d'autres termes, elle décrit les canaux par lesquels l'impact d'une intervention se transmettra à toute l'économie. Elle comporte une analyse, par l'IFD, des hypothèses qui sous-tendent la logique de son intervention. Une théorie du changement est complétée par des indicateurs SMART¹, classés en quatre catégories dans la logique d'intervention : ressources, produits, résultats, impacts (**figure 1** ➔ **ci-contre**). Normalement, l'impact n'est obtenu qu'après plusieurs années. La TdC décrit la probabilité que l'impact soit obtenu par le biais des produits et des résultats. Des indicateurs peuvent être utilisés pour suivre les progrès accomplis et permettre des ajustements en temps voulu.

La figure 2 cartographie la théorie du changement s'appliquant aux interventions de Proparco dans le secteur agroalimentaire, des intrants aux impacts. L'apport initial (ressource) de Proparco permettra d'une part à l'entreprise de mettre en œuvre son « projet » (par exemple, accroître ses capacités de production, améliorer la qualité de ses produits ou sa technologie de transformation) et, d'autre part,

d'augmenter sa conscience des risques environnementaux et sociaux (E&S) liés à l'activité. Ces deux dimensions sont les produits du projet. Une fois achevé, celui-ci aura un certain nombre de retombées positives directement liées aux objectifs initiaux : augmentation de la production ou du chiffre d'affaires, création d'emplois directs (dans l'entreprise elle-même), respect des normes internationales en matière d'E&S, certification E&S ou augmentation de la rémunération des employés directs. En outre, la mise en œuvre du projet dans l'entreprise affectera toute sa chaîne de valeur : augmentation de la production, création d'emplois indirects, augmentation du chiffre d'affaires et des revenus au niveau des fournisseurs et prestataires du client de Proparco. Au bout du compte, les impacts pouvant être attendus de l'intervention de Proparco, sur le plan macroéconomique et sur la chaîne de valeur, incluent la croissance économique (par la création d'emploi et l'augmentation des revenus des entreprises et de leurs salariés), les impacts vertueux sur l'environnement (par l'adoption de normes E&S plus exigeantes) et le progrès social (par l'amélioration générale des conditions de travail, au niveau du client de Proparco comme de ses propres clients). ■

REPÈRES PALLADIUM

Palladium est une société de conseil qui propose des solutions intégrées d'assistance en matière de capacité et de capital. Elle offre également des services liés aux chaînes de valeur et au financement dans le domaine agricole : analyse des chaînes de valeur, développement durable de la chaîne de valeur, financement de l'agriculture et des chaînes de valeur, conseil en développement rural et extension d'exploitation.

1. Spécifique, mesurable, accessible, réaliste, temporel.



Renforcer les chaînes de valeur en Afrique : les conditions d'une contractualisation durable

🔗 Jean-Christophe Debar, Directeur, Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM)

En Afrique, continent souffrant encore d'extrême pauvreté et de sous-alimentation, le secteur agroalimentaire doit relever de nombreux défis. L'agriculture contractuelle peut améliorer l'efficacité des chaînes de valeur en renforçant la coordination entre les acteurs, mais plusieurs conditions doivent être réunies pour qu'elle contribue à un développement durable.

REPÈRES FARM

La fondation FARM mène des actions de *think tank* et soutient des projets pilotes en Afrique, en s'appuyant sur une vision entrepreneuriale de l'agriculture centrée sur l'émergence de petites et moyennes exploitations capables d'approvisionner les marchés locaux.

Les pays situés au sud du Sahara doivent relever d'immenses défis : éradiquer l'extrême pauvreté, qui touche encore 40 % des habitants ; nourrir une population qui va doubler en vingt-cinq ans, alors que près d'un quart souffre d'insécurité alimentaire et que le changement climatique menace les rendements ; fournir des emplois aux millions de jeunes qui arrivent sur le marché du travail. Les filières agroalimentaires peuvent contribuer de manière décisive à relever ces défis et atteindre ainsi

les Objectifs de développement durable (ODD) fixés par l'Organisation des Nations Unies. En effet, les Africains les plus pauvres vivent majoritairement en milieu rural et dépendent directement ou indirectement de l'agriculture. Il existe un fort potentiel d'augmentation de la productivité agricole, qui est très inférieure à celle observée dans les autres régions. Enfin, les industries et services d'amont et d'aval de l'agriculture constituent des gisements d'emplois encore largement sous-exploités.

D'ÉNORMES OPPORTUNITÉS

Dans ce contexte, l'agriculture contractuelle, qui vise à améliorer la coordination entre les acteurs des filières, offre d'énormes opportunités. Elle peut renforcer l'efficacité des chaînes de valeur en réduisant les coûts de transaction, en assurant un meilleur équilibre offre-demande

des marchés agricoles (en quantité, qualité et régularité des flux), en diminuant les pertes post-récolte et en améliorant la sécurité sanitaire des aliments. Ses modalités sont très diverses (**encadré ➔ ci-contre**).

Les contrats facilitent l'accès des agriculteurs aux intrants (généralement remboursés en nature), à la mécanisation et au crédit, ainsi que leur connexion au marché, palliant de la sorte les déficiences structurelles des économies africaines. Ils permettent aux agro-industriels de sécuriser leurs approvisionnements pour mieux répondre à la demande urbaine en forte expansion. La contractualisation favorise ainsi — grâce, également, à la meilleure gestion du risque de prix qu'elle induit au sein des filières¹ — une hausse des revenus, des investissements, de la compétitivité

“La contractualisation favorise une hausse des revenus, des investissements, de la compétitivité et de l'emploi.”

et de l'emploi. Les acteurs, plus interdépendants, sont incités à sortir de l'économie informelle et à se bancariser. Ces avantages sont considérables, mais il faut distinguer la théorie et la pratique. La réalité est en effet plus nuancée.

LES LIMITES DES CONTRATS

Malgré ses atouts, la contractualisation est encore peu répandue en Afrique, sauf pour les produits traditionnellement exportés (coton, café, cacao, etc.). Elle peine à pénétrer le marché intérieur (à peine 10 % de la production de riz dans la vallée du fleuve Sénégal) et soulève plusieurs interrogations. D'une part, même si la littérature économique la crédite, en moyenne, d'une

hausse significative des revenus agricoles, cet effet n'est pas toujours observé. Une étude récente, au Ghana, montre que les maïsiculteurs sous contrat n'arrivent pas à compenser la hausse des coûts de production due à une utilisation accrue d'intrants. En somme, les avantages de la contractualisation varient beaucoup selon les productions et en fonction des contextes². ➔



La diversité des contrats

La contractualisation est un mode de coordination du marché, intermédiaire entre les transactions au comptant (spot) et l'intégration verticale des acteurs des filières. En s'inspirant de la définition proposée par Rehber en 2007, le contrat est un accord écrit ou oral non cessible entre des exploitations agricoles et d'autres entreprises, stipulant une ou plusieurs conditions de production et/ou de commercialisation d'un produit agricole. Selon cette définition, la contractualisation n'implique pas forcément la fixation d'un prix. On distingue classiquement les contrats de commercialisation et les contrats de production. *Les contrats de commercialisation* portent sur la quantité, la qualité, la date de livraison et éventuellement le prix de la production. *Les contrats de production* impliquent la fourniture, par l'acheteur, d'intrants (semences, engrais...) et éventuellement de services (assistance technique, assurance, etc.) ; la production appartient à l'entreprise et l'agriculteur touche une rémunération forfaitaire, augmentée de primes de qualité. Dans la pratique, les formes des contrats sont très diverses et présentent des caractères hybrides entre ces deux types.

¹ Les différents types de contrat gèrent de manière différente le risque de prix (voir l'encadré).

² Une revue détaillée des études d'impact de l'agriculture contractuelle montre qu'elles contiennent de nombreux biais, qui souvent ne permettent pas de trancher entre corrélation et causalité. Voir Bellemare, M.F., and J.R. Bloem, 2018, *Contract Farming : A Review, Working Paper*, University of Minnesota.



D'autre part, l'agriculture contractuelle est porteuse de risques. Les plus petits producteurs peuvent en être exclus, à cause des surcoûts de transaction qu'ils génèrent pour les entreprises. Celles-ci disposent en outre d'un plus fort pouvoir de marché et sont souvent en mesure d'imposer aux agriculteurs des conditions d'achat peu favorables. Enfin, la contractualisation est susceptible de favoriser des modes de production non durables, si les acheteurs définissent un cahier des charges potentiellement nuisible à la fertilité du sol, la santé humaine et l'environnement, ou s'ils ne contrôlent pas l'utilisation adéquate des intrants par les producteurs. A contrario,

la production sous contrat peut conduire les agriculteurs à améliorer leurs pratiques, si les entreprises valorisent celles-ci auprès des consommateurs sensibles à ces questions ou si des normes plus strictes les y obligent.

La question se pose donc des conditions de réussite de l'agriculture contractuelle. Un rapport récent de la fondation FARM sur ce sujet³ souligne la nécessité de créer la confiance entre agriculteurs et agro-industriels, ce qui implique que les parties prenantes entretiennent une communication active. Mais cela ne suffit pas. D'autres voies, décrites ci-après, doivent être explorées.

ENRICHIR LE CONTRAT PAR DES SERVICES

Une condition préalable est bien sûr le respect des termes du contrat : des agro-industriels envers les producteurs — fourniture, le cas échéant, d'intrants de qualité au temps opportun, paiement exact et rapide des agriculteurs... — et vice-versa. Lorsque les prix de marché augmentent et dépassent le niveau fixé par avance, il est fréquent que les producteurs choisissent de vendre à un autre acheteur. L'entreprise peut porter l'affaire en

justice, mais outre que le jugement sera probablement long et coûteux, cela ne constitue pas une solution optimale. Pour fidéliser les agriculteurs, il est préférable soit de leur verser une prime, soit de mettre à leur disposition toute une palette de services (intrants, conseil technique, assurance climatique, etc.), couplés au contrat. Ces options ont bien sûr un coût et ne sont pas accessibles à tous les agro-industriels.

CRÉER ET PARTAGER LA VALEUR

Les mécanismes de certification (de la qualité, des modes de production, de la rémunération « équitable » des producteurs, etc.) sont un moyen privilégié de créer et de partager la valeur au sein des filières. Ils permettent aux agriculteurs d'être mieux payés et d'accéder à des marchés à plus forte valeur ajoutée, tandis qu'ils garantissent aux consommateurs le respect de normes

sociales et environnementales plus exigeantes. Par ailleurs, l'implication d'organisations de producteurs compétentes et capables d'exercer un pouvoir de marché est susceptible d'améliorer les termes du contrat en leur faveur, ne serait-ce que parce qu'en agréant les productions et en devenant l'interlocuteur unique des acheteurs, elles rendent un réel service aux entreprises.

³ » Contractualiser avec les agriculteurs en Afrique, juin 2018, disponible sur www.fondation-farm.org.

“ Une contrainte majeure, l'accès au crédit des agriculteurs et des PME, peut être desserrée par des garanties publiques et un soutien à la création d'outils de gestion des risques [...]. Des protections ciblées sont souvent nécessaires pour protéger les filières naissantes contre les importations à bas prix. ”

PRIVILÉGIER LA FLEXIBILITÉ

La plupart des agriculteurs et des entreprises souhaitent garder une marge de manœuvre dans leurs stratégies de vente et d'approvisionnement, en raison notamment de la volatilité des prix agricoles. Ils conjuguent donc généralement transactions sur le marché spot et contractualisation. Dans la même optique, certains contrats excluent délibérément la fixation d'un prix. Ainsi, Tolaro Global, au Bénin, exige seulement des

producteurs de noix de cajou qu'ils lui fassent leur première offre. La flexibilité des contrats permet également de mieux partager la valeur avec les agriculteurs, donc de les fidéliser, en leur offrant des compléments de prix en cas de hausse des cours. Dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres, les solutions numériques, tel le service N'Kalô⁴ Partage proposé par Nitidae, sont très utiles.

LE RÔLE DES POLITIQUES PUBLIQUES

Les États et les bailleurs ont un rôle crucial à jouer pour permettre à la contractualisation de se déployer et d'être plus efficace et inclusive. En premier lieu, les agriculteurs dépendront d'autant moins des entreprises contractantes pour se procurer des intrants et vendre leur production que les pouvoirs publics assureront le bon fonctionnement et la transparence des marchés (via notamment une vigoureuse politique de la concurrence) et dispenseront les biens et services (infrastructures, protection sociale, etc.) que ces entreprises ne fournissent pas, ou pas à tous les producteurs.

En second lieu, des interventions publiques spécifiques s'imposent, en particulier pour créer un cadre réglementaire propice à la contractualisation et la résolution des litiges, garantir les droits fonciers des agriculteurs et instaurer les

normes sociales, sanitaires et environnementales requises pour un développement durable. Une contrainte majeure, l'accès au crédit des agriculteurs et des PME, peut être desserrée par des garanties publiques et un soutien à la création d'outils de gestion des risques (marchés à terme, assurances climatiques). Des protections ciblées sont souvent nécessaires pour protéger les filières naissantes contre les importations à bas prix.

Enfin, au nom de l'efficacité économique comme de l'inclusion sociale, il est souhaitable d'encourager la professionnalisation des organisations de producteurs, via notamment des programmes de formation, et la mise en place d'instances de concertation au sein des filières, comme les interprofessions. On le voit, de multiples leviers doivent être actionnés pour que la contractualisation porte ses fruits. ■

4 • Le service N'Kalô, proposé par l'association Nitidae, fournit à ses abonnés des informations sur les perspectives de marché de plusieurs productions agricoles. Un service complémentaire, N'Kalô Partage, permet de sécuriser les contrats en toute transparence et d'ajuster le prix payé au producteur selon l'évolution des cours. Concrètement, le producteur s'engage, via une application numérique, à vendre une partie de sa récolte, à une date déterminée, à telle ou telle entreprise de transformation. En contrepartie, l'acheteur s'engage à reverser au producteur, après la fin de la campagne, la différence entre le prix qu'il a payé et le meilleur prix atteint au cours de la campagne, pour la moitié des quantités qui lui ont été livrées.



L'agriculture, moteur de la création d'emploi au Nigeria

📍 **Kola Masha**, Directeur général, Babban Gona

Au Nigeria, la part des jeunes sans emploi est estimée à plus de 60 %. Plus ce chiffre augmente, plus le risque d'insécurité augmente. L'une des solutions pourrait venir de l'agriculture, mais les jeunes agriculteurs opérant sur de petites exploitations ne génèrent pas les économies d'échelle qui leur permettraient d'être rentables. L'action de Babban Gona se fonde sur un modèle de mini-coopératives agricoles rendant possibles ces effets d'échelle, en professionnalisant la gestion et l'investissement, pour permettre au secteur de réaliser pleinement son potentiel.

Actuellement, au Nigeria, le chômage des jeunes est estimé à plus de 60 % et vient accroître le risque d'émeutes. Ces dernières se sont multipliées dans le pays ces deux dernières décennies. Le Nigeria compte plus de 180 millions d'habitants et la moyenne d'âge est de 18 ans seulement : dans les 20 prochaines années, quatre fois plus de jeunes qu'aujourd'hui se retrouveront sur le marché du travail, d'où la nécessité absolue de créer des emplois.

L'agriculture pourrait constituer la solution, en raison de son poids économique (22 % du PIB), de son potentiel de croissance et de ses besoins importants en main-d'œuvre, de surcroît assez faiblement qualifiée. L'agriculture est l'un des principaux employeurs du pays, mais les petits exploitants sont enfermés dans un cycle de pauvreté, car ils ne peuvent pas réaliser les économies d'échelle nécessaires pour atteindre la rentabilité commerciale.

LE CYCLE DE LA PAUVRETÉ : UN PROBLÈME STRUCTUREL

REPÈRES

BABBAN GONA

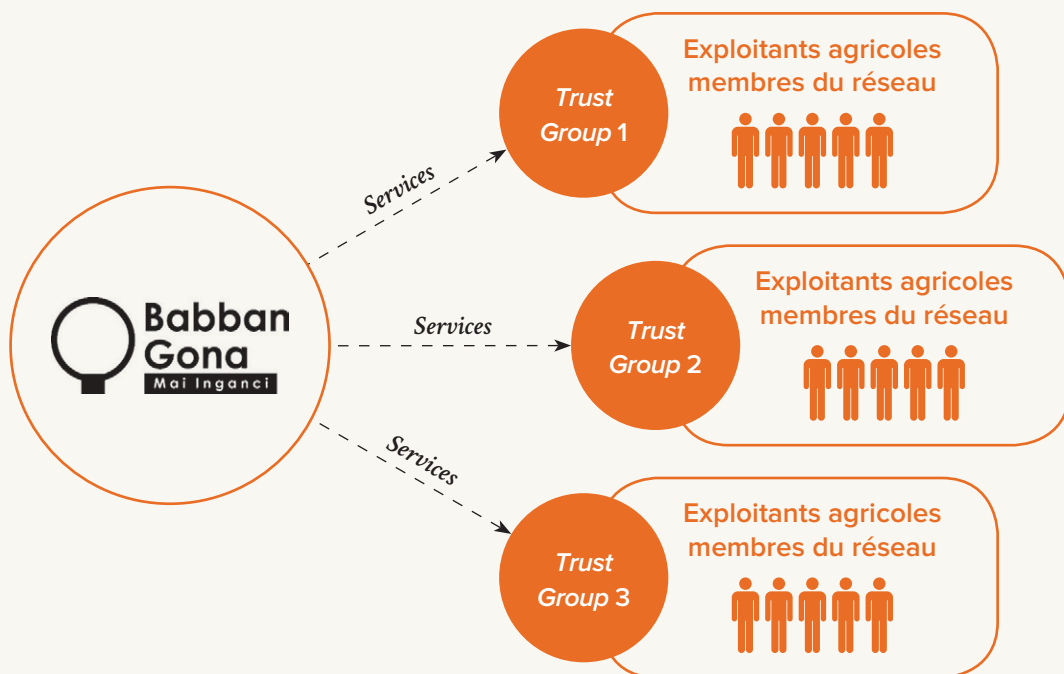
Babban Gona est une entreprise sociale, détenue par des investisseurs. Son modèle, qui s'adresse à des réseaux restreints de petites exploitations agricoles, est spécifiquement conçu pour attirer les jeunes agriculteurs. Les participants reçoivent un soutien à la formation et au perfectionnement, des crédits, des intrants agricoles, un appui marketing et d'autres services indispensables. En plus d'augmenter le rendement et le revenu de chaque agriculteur de 2,3 fois la moyenne nationale, le réseau Babban Gona constitue un exemple de modèle d'investissement viable sur ce secteur des petites exploitations agricoles, permettant d'attirer massivement de nouveaux capitaux.

L'insuffisance des économies d'échelle est un problème structurel, qui explique la faiblesse des rendements et de la rentabilité des petits exploitants agricoles. Cela entrave l'accès au crédit — pour l'achat d'intrants à un coût abordable, par exemple — et à l'information permettant d'optimiser les rendements et de différer la vente des produits pour en obtenir des prix plus élevés, ces derniers ayant tendance à s'apprécier après la récolte.

Par rapport à leurs homologues plus âgés, les jeunes exploitants sont confrontés à des défis qui pèsent lourdement sur leur rentabilité. Tout d'abord,

du fait des transmissions et héritages successifs, leurs exploitations sont généralement plus petites, ce qui les oblige à atteindre des rendements très élevés s'ils veulent réussir à nourrir leur famille. Par ailleurs, leurs aînés sont souvent aidés par leurs enfants adolescents qui subventionnent *de facto* leurs coûts de main d'œuvre. Le jeune exploitant, pour faire face à cette concurrence, devra s'équiper de machines ou employer une main-d'œuvre salariée. Pour finir, ils disposent de moins d'épargne et de patrimoine, de sorte qu'ils ont moins à investir dans des intrants ou à offrir en garantie de prêts.

⊕ Un modèle de franchise financièrement viable et très évolutif



- Taille moyenne des exploitations agricoles : de 0,6 à 0,8 ha
- Catégorie de services : formation et perfectionnement, services d'intrants agricoles, services de récolte et de commercialisation, services financiers

Source : Babban Gona, 2019.

UNE SOLUTION : LA COOPÉRATIVE AGRICOLE

Dans d'autres pays, les petits exploitants agricoles ont su relever le défi des économies d'échelle et assurer ces dernières en formant des organismes coopératifs. Dans les pays développés, le succès de ces organisations paysannes a souvent reposé sur l'implication des dirigeants, avec une responsabilité réelle envers les membres du réseau, une gestion professionnalisée, et des investissements leur permettant d'atteindre la taille critique pour réaliser de nouvelles économies d'échelle.

Au Nigeria, les coopératives agricoles manquent des compétences de gestion et de la capacité d'investissement nécessaire à la création de ces effets d'échelle. Cela est en partie dû au déficit de formation de leurs dirigeants. Le modèle

proposé par Babban Gona (**schéma ⊕ ci-dessus**) a pour but de doter ces mini-coopératives agricoles, baptisées *Trust Groups*, des compétences managériales et des capacités d'investissement requises. →

“ La faiblesse des économies d'échelle est un problème structurel, qui entraîne la faiblesse des rendements et de la rentabilité chez les petits exploitants agricoles. ”



UN RÉSEAU FRANCHISÉ DE MINI-COOPÉRATIVES AGRICOLES

Babban Gona (le franchiseur) met son modèle de gestion à disposition du *Trust Group* (le franchisé), composé en règle générale de quatre membres, exploitant en moyenne 0,7 ha chacun. Dans ce dispositif, le *Trust Group* reçoit et transmet à tous ses membres un ensemble standard de produits et de services visant à l'augmentation des revenus issus des cultures de base : maïs et riz.

“ Étant données la faiblesse du pouvoir d'achat et l'importante fragmentation des petites exploitations agricoles, le principal défi est d'assurer la rentabilité et le caractère durable du modèle. ”

Au départ, Babban Gona a dirigé une campagne marketing à destination des communautés, visant à inciter les dirigeants potentiels à présenter leur candidature. Pour ce faire, ils doivent se rendre dans un centre de tests, et passer une série d'entretiens destinés à évaluer leur personnalité et leurs aptitudes à réussir en tant que dirigeants de *Trust Group*.

Une fois le *Trust Group* constitué, ses membres bénéficient de la formation dispensée en ligne sur la plateforme « Babban Gona Farm University »

(agronomie, finance, gestion et leadership). En parallèle de ces enseignements, une analyse est conduite dans les exploitations, pour assurer des programmes agronomiques sur mesure. Ces programmes permettent l'amélioration de la productivité et du retour sur investissement, tout en limitant les impacts environnementaux. Chaque programme est proposé avec un plan de paiement individualisé. Grâce aux économies d'échelle et à l'optimisation des chaînes d'approvisionnement induites, Babban Gona est en mesure d'assurer que les produits et services proposés sont fournis à des prix très compétitifs. Enfin, pour la commercialisation, un modèle de facturation amélioré (*Enhanced Warehouse Receipt Model*) facilite les conditions d'accès au marché : un transporteur vient chercher le maïs produit directement sur l'exploitation du membre concerné, et l'achemine vers un centre de regroupement où il sera calibré et pesé. Le membre se voit ensuite délivrer un reçu mentionnant la quantité et la qualité du produit qu'il a fourni. La production récupérée sert alors de garantie pour permettre aux exploitants d'obtenir une avance sur récolte. Enfin, Babban Gona réalise la vente pour le compte des exploitants, sur des marchés valorisant la qualité.



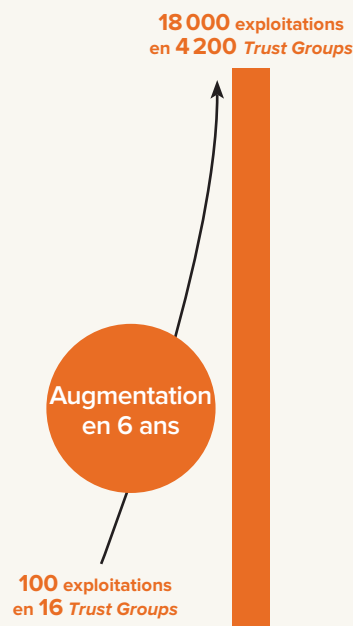
Babban Gona a développé et progressivement déployé son modèle en s'appuyant sur des partenaires de premier plan, parmi lesquels des entreprises privées, des fondations et des institutions financières de développement (IFD) — dont la FMO néerlandaise. Cette dernière lui apporte son soutien au travers d'un crédit de 4 millions de dollars destiné au financement du programme de crédit aux exploitants (*Farmer Finance*). « Babban Gona constitue un modèle de prestations de services particulièrement intéressant et évolutif. Il relève les principaux défis auxquels sont confrontés les petits exploitants agricoles, dans une approche globale qui leur permet d'accéder à la fois aux intrants, aux financements, aux services d'après récolte et aux marchés. Outre l'augmentation des rendements et des revenus, ce système de franchise propose un modèle viable pour l'investissement sur le segment des petites exploitations agricoles. Le réseau est actuellement le premier producteur de maïs au Nigeria, avec un objectif de montée en puissance qui lui permettra de toucher un million de petits exploitants d'ici 2025. »

(Maurice Scheepens, Chargé d'investissements pour le département Agribusiness, Food & Water à la FMO)

RENTABILITÉ DU MODÈLE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Étant données la faiblesse du pouvoir d'achat et l'importante fragmentation des petits exploitants agricoles, le principal défi est d'assurer la rentabilité et le caractère durable du modèle, c'est-à-dire permettre aux membres d'atteindre une productivité optimale, tout en limitant au maximum les impacts sur l'environnement. Les principales activités de Babban Gona — à savoir le financement d'intrants agricoles et les services marketing — assurent un meilleur accès aux crédits, ainsi que l'agrégation et la distribution des produits. Ces dernières années, Babban Gona a développé de nouvelles activités dans le but de créer son dispositif de « modèle de distribution à canaux partagés » (*Shared Channel Distribution Model*). Ce dernier utilise le réseau rural pour fournir des biens et services aux communautés vivant dans des zones reculées ou difficiles d'accès (agréateur, distributeur et détaillant dits « du dernier kilomètre », **(encadré ➔ ci-contre)**). Ce dispositif présente l'avantage de renforcer la pérennité financière du modèle, et d'accroître le revenu net de ses membres.

Ces six dernières années, Babban Gona est passé de 100 exploitations agricoles regroupées en 16 *Trust Groups* à 18 000 exploitations, regroupées en 4 200 *Trust Groups* dans trois États du Nord du Nigeria (Kaduna, Katsina et Kano). Les rendements et les bénéfices de leurs membres ont été multipliés respectivement par deux et par trois par rapport à la moyenne nationale des exploitations nigérianes. Mais Babban Gona entend aller plus loin et toucher près de 80 000 petits exploitants agricoles d'ici à 2020. Le modèle a déjà été reproduit dans quatre hubs desservant à l'heure actuelle trois États : cela met résolument Babban Gona sur la bonne voie pour réaliser cette ambition. ■



Les canaux de commercialisation dits du « dernier kilomètre »

- **Distributeur** : offre des opportunités commerciales supplémentaires fondées localement sur une offre croisée de produits agricoles (des engrais, par exemple), proposée aux dirigeants des *Trust Groups* les plus performants, dans des communautés locales stratégiques à fort potentiel.
- **Détaillant** : permet à des femmes situées dans l'entourage de l'exploitant membre, et recommandées par ses soins, de vendre au détail des biens de grande consommation, comme par exemple des cubes de bouillon.
- **Agrégateur** : permet d'augmenter le chiffre d'affaires des exploitants membres du réseau en leur offrant de nouvelles opportunités commerciales : diversification de leurs sources de revenus par l'ajout de nouvelles cultures comme le soja ou le niébé.



Valoriser une production agricole locale dans un pays émergent : l'exemple des Vergers du Mékong

📍 Jean-Luc Voisin, Fondateur et directeur général, Les Vergers du Mékong

En favorisant la production de fruits, café et thé des petits agriculteurs du Vietnam, ensuite transformée localement en produits à forte valeur ajoutée, la société Les Vergers du Mékong permet aux producteurs locaux de stabiliser les revenus familiaux et d'éviter un exode rural.

REPÈRES LES VERGERS DU MÉKONG

Implantée au Vietnam en 2000, la société Les Vergers du Mékong travaille avec de petits producteurs locaux de fruits, de café ou encore de thé. Alliée au torréfacteur savoyard Cafés Folliet, l'entreprise vend ses produits au Vietnam ou à l'export, à des acteurs locaux et internationaux des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et de la distribution.

Dans le secteur de l'agroalimentaire et dans le contexte des pays en développement, il arrive souvent que l'on soit confronté à des projets inadaptés, voués à l'échec, à des dépenses publiques inutiles, à des produits qui ne correspondent pas aux besoins du consommateur ou qui laissent de côté tout un pan de la population — notamment celle qui vit en milieu rural.

Il est donc impératif de trouver d'autres façons d'entreprendre, qui conjuguent à la

fois aide au développement et « business ». Une entreprise agroalimentaire privée, à but commercial et lucratif, doit pouvoir répondre de près aux attentes des consommateurs, tout en commercialisant des produits sains, dans le respect de l'environnement et des communautés locales.

C'est cette ambition qui est à l'origine de la création en 2000, au Vietnam, de la société Les Vergers du Mékong, spécialisée dans la transformation de fruits, de café et de matières agricoles locales.

“ Une entreprise agroalimentaire privée, à but commercial et lucratif, doit pouvoir répondre de près aux attentes des consommateurs, tout en commercialisant des produits sains, dans le respect de l'environnement et des communautés locales. ”



“ Un paysan exploite en moyenne trois hectares — qui lui ont été remis au début des années 1990 lors de la nouvelle politique d’ouverture et la fin du collectivisme. ”

UN CONSTAT ET UNE SAISIE D’OPPORTUNITÉ

En 1998, le Vietnam s’ouvre tout juste aux investissements étrangers. Une formidable énergie se dégage du pays, particulièrement à cette époque-là — alors que son potentiel agricole et le savoir-faire des populations ne sont plus à démontrer.

Dès 1995, un programme de production de café avait été lancé sur les hauts plateaux du Vietnam, ce qui avait attiré l’attention des Cafés Folliet, un torréfacteur français. L’étude de

faisabilité pour la mise en place d’une société de transformation de fruits est, elle, réalisée en 1998. Les deux productions — café et fruits — étant commercialement complémentaires dans ce contexte, Cafés Folliet devient le principal partenaire de la société Les Vergers du Mékong, qui naît officiellement en 2000. Dès la fin de cette même année, la petite usine produisait les premiers jus de fruit, cafés torréfiés et confitures artisanales pour le marché local.

UN PAYS ADAPTÉ AUX PRODUCTIONS AGROALIMENTAIRES

Le delta du Mékong est un espace géographique très fertile et très peuplé : il compte 18 millions d’habitants pour 40 000 km². Un paysan exploite en moyenne trois hectares — qui lui ont été remis au début des années 1990 lors de la nouvelle politique d’ouverture et la fin du collectivisme. Ces petites fermes restent un modèle de développement intégré avec une production très diversifiée et écologique. Dans cet immense jardin tropical, tout autour de ses parcelles de riz, le paysan plante quelques arbres fruitiers. Cette « filière fruit », née en moins de vingt ans, est devenue le meilleur soutien financier aux petites exploitations. Plus de cinq millions de tonnes de fruits, issus de nombreuses variétés

différentes, sont maintenant produites tout au long de l’année dans le pays — dont la moitié dans le delta du Mékong.

Grâce à un revenu par hectare souvent multiplié par deux ou trois par rapport au riz, le producteur de fruits peut alors éviter l’exode rural, rester sur sa ferme et nourrir sa famille. C’est dans ce contexte que Les Vergers du Mékong s’est engagée localement auprès d’une communauté de paysans. Entre 2000 et 2018, le partenariat est passé progressivement de quelques producteurs et collecteurs fidèles, à plus de 2 000 fermes familiales partenaires, pour un volume de plusieurs milliers de tonnes de fruits traités chaque année et plus de 25 fruits ou légumes différents. ➔



CIRCUIT COURT ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Dès son lancement, la société a ciblé les segments de l'hôtellerie et de la restauration avec des jus et confitures commercialisés sous la marque « Le Fruit », avant d'étendre son offre aux cafés et, plus tard, au thé, sous la marque « Folliet ». Afin de lutter contre les produits d'importation et face à un système de distribution inexistant dans le pays, le management a opté pour le principe « de la fourche à la fourchette », afin de supprimer les intermédiaires et être proche du client.

“ La géographie du Vietnam génère un enjeu important [...]. Il a fallu structurer un système de collecte et de transport frigorifique multimodal. ”

Afin d'assurer la qualité et la disponibilité des produits pour son usine de transformation, le département agricole de l'entreprise, composé d'agronomes et de techniciens, est engagé sur trois axes majeurs. Premièrement, la contractualisation avec des petits producteurs et la formalisation d'une relation de long terme, permettant de garantir toute l'année des prix stables et sensiblement supérieurs aux cours mondiaux. Différents partenariats sont possibles entre la société et les producteurs (rachat de tout ou partie de la production, location de vergers où la société assure l'intégralité de la production et le fermier se limite au gardiennage, etc.). La durée du contrat est avant tout liée à la confiance établie entre les deux parties (certains producteurs sont des fidèles depuis

2000). Deuxièmement, le déploiement des meilleurs standards agricoles possibles avec la mise en place de mesures d'accompagnement des producteurs, afin de garantir l'usage des meilleurs semences et intrants, et valoriser les déchets pour créer un compost qui se substitue aux engrais chimiques. La mise en place de ces exigences permet progressivement le déploiement des standards Global Gap (*the Worldwide Standard for Good Agricultural Practices*), tandis que la numérisation du processus de production — via des applications sur smartphone pour l'enregistrement des données agricoles — rend les contrôles particulièrement efficaces. Troisièmement, l'organisation logistique puisque la géographie du Vietnam génère un enjeu important, le pays étant long de 2 000 km et bordé par la mer du Nord au Sud. Il a fallu structurer un système de collecte et de transport frigorifique multimodal (bateaux, camions), dans un contexte local où l'acheminement des fruits génère traditionnellement plus de 30 % de perte. Pour maîtriser davantage la chaîne de valeur, la société a créé son propre réseau de commercialisation, avec des agences à chaque point stratégique (cinq au Vietnam et une au Cambodge).

Cette organisation intégrée a permis aux Vergers du Mékong d'enregistrer une croissance continue et soutenue depuis 2004, pour finalement s'attaquer au segment « distribution » et servir un nombre important de grandes surfaces et magasins de proximité que compte le Vietnam.



UN BILAN ET DES PROJETS

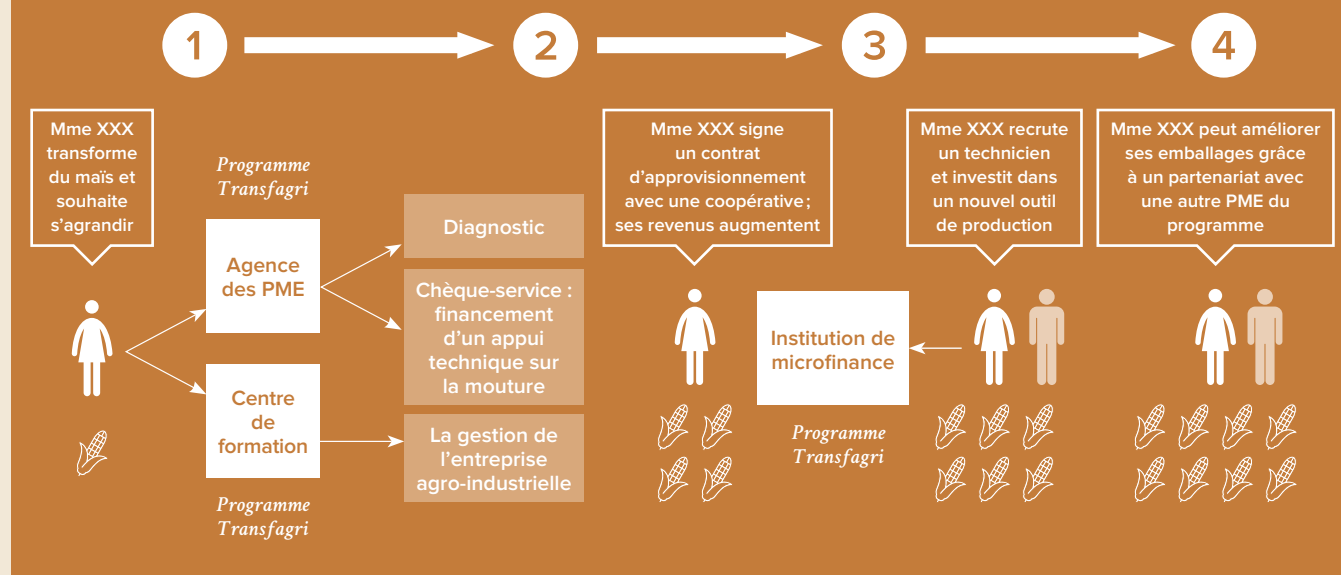
En 18 ans, Les Vergers du Mékong est devenue le leader de son secteur sur le marché local avec des marques propres reconnues. Les clients historiques de l'entreprise — les chaînes hôtelières — l'ont amenée tout naturellement vers l'exportation : des distributeurs se font le relais des marques à Dubaï, Singapour, Kuala Lumpur, Séoul, etc. La consommation des produits de la société dans les hôtels les plus prestigieux de la région est une vraie reconnaissance pour les 170 employés des Vergers du Mékong.

Face aux menaces de changement climatique, qui peuvent concerner tout particulièrement le delta du Mékong, l'entreprise a d'ores et déjà commencé à mettre en place une filière fruit plus en amont sur le fleuve, au Cambodge, avec l'établissement dans un premier temps d'une ferme expérimentale. En parallèle, une filière « bio » est mise en place pour toujours être au plus près des préoccupations des consommateurs. Les Vergers du Mékong poursuit sa croissance en continuant d'innover. ■



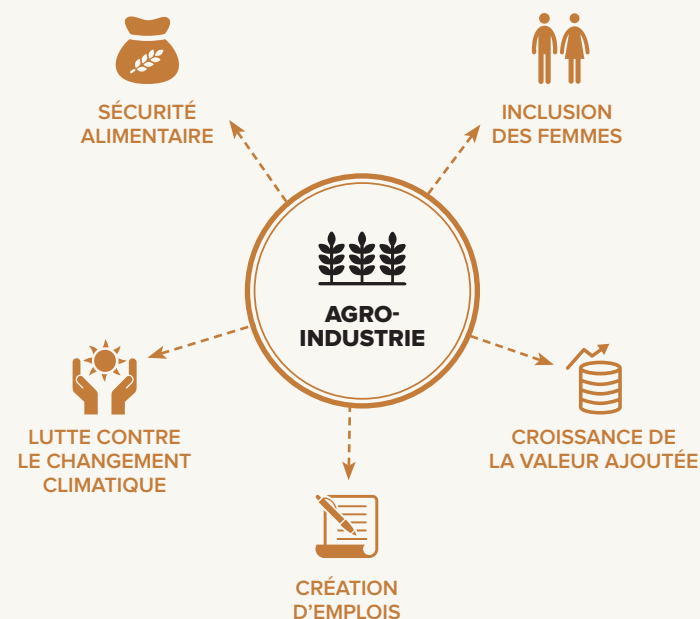
Transfagri : un « écosystème » pour les PME de transformation des produits agricoles

Le monde rural et la transformation des produits agricoles sont au cœur de la stratégie de développement du Cameroun. Le pays s'est doté de nombreux instruments afin de favoriser l'émergence de PME agricoles compétitives, à l'image du projet Transfagri, financé par l'Agence Française de Développement (AFD). Transfagri met en place un environnement favorable (un « écosystème ») permettant aux nombreuses initiatives du monde rural camerounais de se professionnaliser et de grandir : des services non-financiers (diagnostic, business plan, préparation au financement, organisation, qualité), des formations et un appui pour leur financement (renforcement des réseaux d'institutions de microfinance, produits financiers innovants). Plus de 1000 PME dans six régions du Cameroun seront bénéficiaires de ce programme coordonné par le ministère de l'Économie. L'impact attendu sur l'emploi et les revenus en milieu rural est significatif. L'objectif du programme peut être illustré par un exemple théorique :



L'agro-industrie, au cœur d'enjeux majeurs

Pourquoi financer l'agro-industrie? ▼



Les petites exploitations familiales, largement majoritaires dans le monde ▼

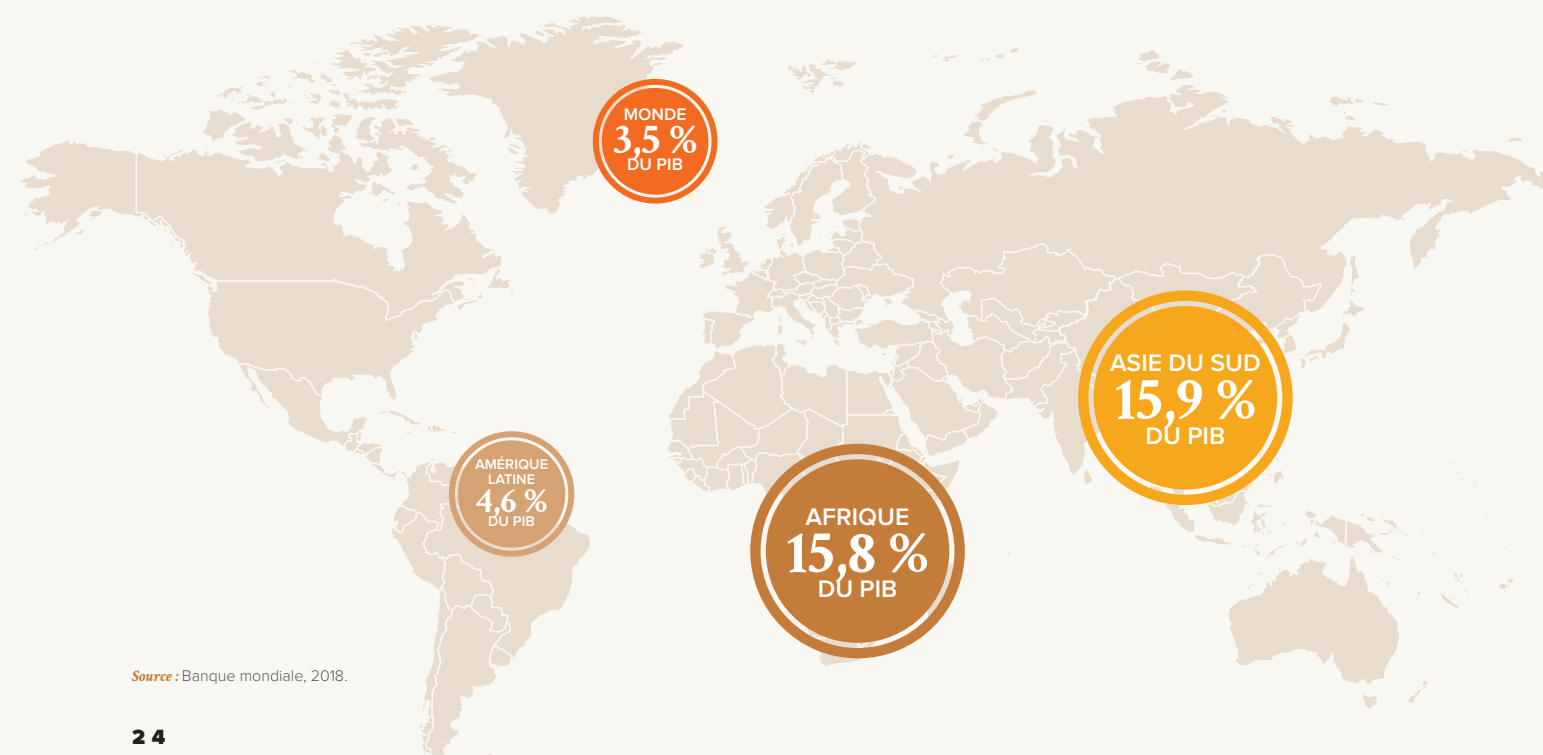
Selon la FAO, 9 exploitations agricoles sur 10 dans le monde sont gérées par des familles, soit près de 500 millions d'exploitations au total. Un chiffre qui montre la prédominance de l'agriculture familiale et le rôle qu'elle a à jouer pour assurer la sécurité alimentaire mondiale.



Source : Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

Agro-industrie et valeur ajoutée ▼

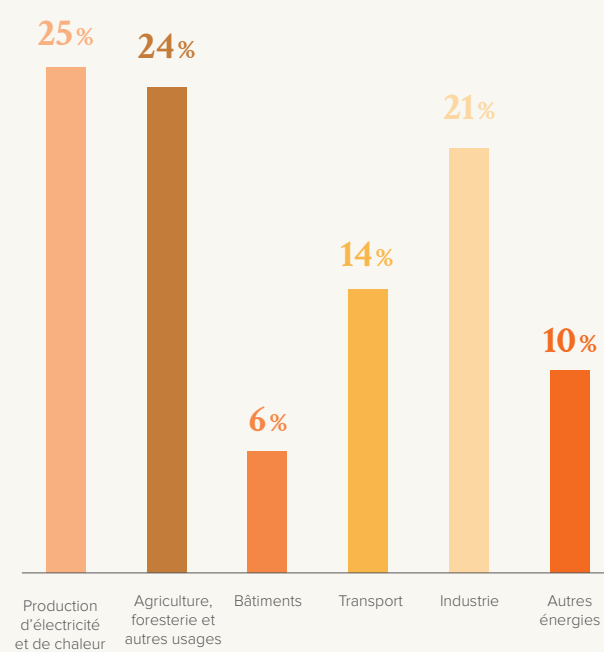
Au niveau mondial, en 2016, l'agro-industrie au sens large (foresterie et pêche comprises) représentait 3,5 % du PIB. En Asie du Sud ce taux était de 15,9 %, contre 15,8 % en Afrique et 4,6 % en Amérique latine.



Source : Banque mondiale, 2018.

Agriculture et gaz à effet de serre : des efforts à mener ▼

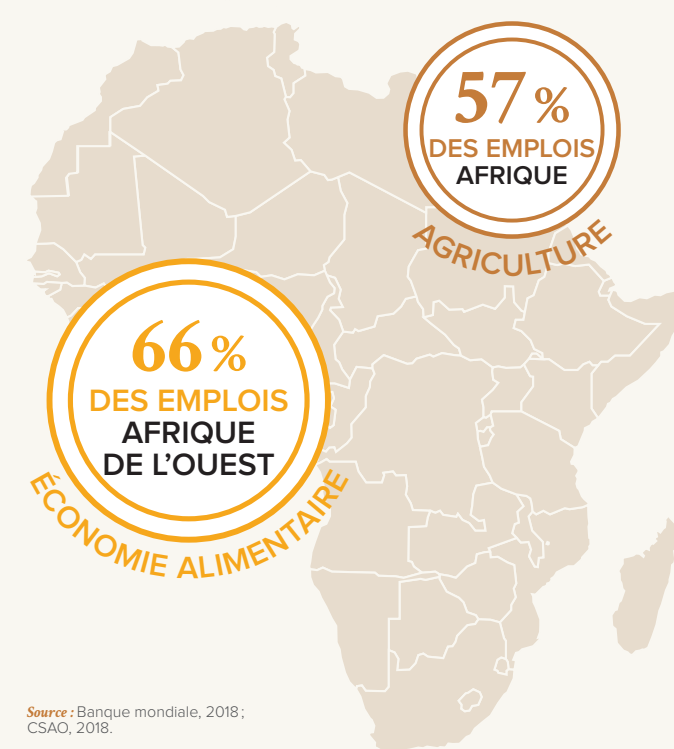
L'agriculture est l'une des plus importantes sources d'émission de gaz à effet de serre au niveau mondial (24 %). Principales responsables : les activités agricoles et la déforestation.



Source : IPCC, 2014

L'agriculture et l'agro-industrie, principales sources d'emplois en Afrique subsaharienne ▼

À l'échelle du continent, 57 % des emplois se situent dans l'agriculture. Et en Afrique de l'Ouest plus précisément, 66 % des emplois se situent dans l'économie alimentaire (ce qui inclut toutes les activités de la production agricole à la transformation, l'emballage, le transport, la distribution et la vente au détail).



Source : Banque mondiale, 2018 ; CSAO, 2018.

L'agro-industrie, un secteur vital ▼

Selon les données de la Banque mondiale, l'industrie alimentaire et agroalimentaire « pèse » environ 5 000 milliards de dollars, soit près de 10 % des dépenses mondiales de consommation. Rien que pour l'Afrique, le secteur pourrait atteindre les 1 000 milliards de dollars d'ici 2030 (plus de 300 milliards de dollars actuellement).

POIDS DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE ET AGROALIMENTAIRE DANS LE MONDE

5 000 MD\$

10 % DES DÉPENSES MONDIALES



POIDS DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE ET AGROALIMENTAIRE EN AFRIQUE

300 MD\$ AUJOURD'HUI



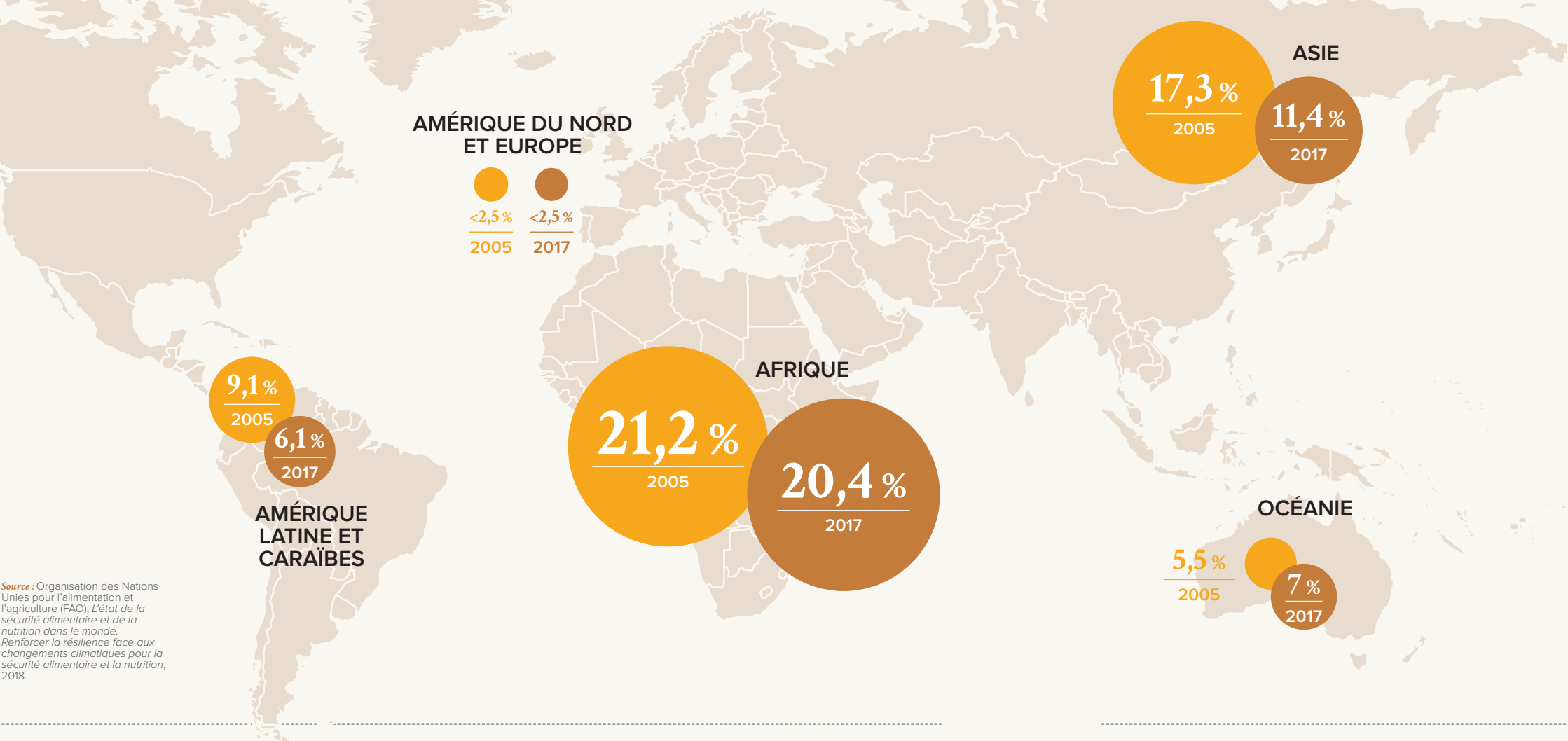
1 000 MD\$ D'ICI 2030



Source : Banque mondiale, 2017.

Prévalence de la sous-alimentation en Afrique ▼

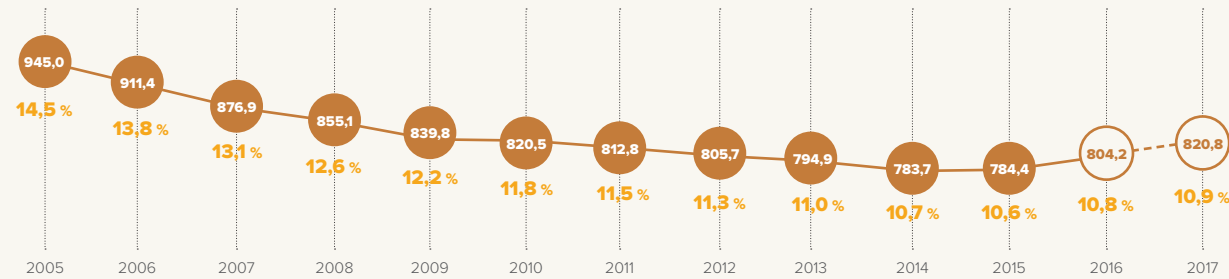
Selon le dernier rapport 2018 sur la sécurité alimentaire dans le monde, publié par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Afrique reste le continent ayant la prévalence de la sous-alimentation la plus élevée (quasiment 21 % de la population, soit près de 256 millions de personnes).



Source : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde. Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition*, 2018.

Une résurgence récente de la sous-alimentation ▼

% Prévalence (en %) ● Nombre (en millions)

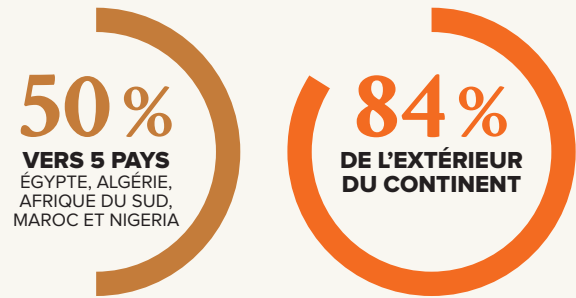
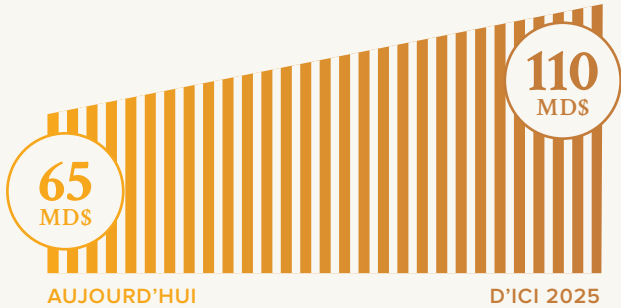


Source : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde. Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition*, 2018.

L'Afrique, encore dépendante des importations agricoles ▼

En 2016, le continent a importé plus de 65 milliards de dollars de produits alimentaires, selon le Centre de droit commercial pour l'Afrique australe (Tralac). Un montant qui pourrait atteindre les 110 milliards d'ici 2025. Cinq pays (Égypte, Algérie, Afrique du Sud, Maroc et Nigeria) ont effectué 50 % de ces importations étrangères, dont 84 % proviennent de l'extérieur du continent. Le secteur privé de l'agroalimentaire en Afrique reste donc encore largement confronté à la concurrence internationale.

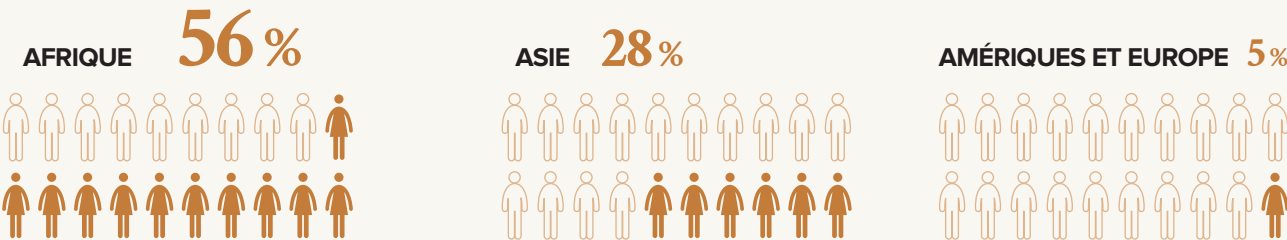
IMPORTATION DE PRODUITS ALIMENTAIRES EN AFRIQUE



Source : Centre de droit commercial pour l'Afrique australe (Tralac), *Africa's food trade*, 2017.

Quelle place pour les femmes? ▼

Selon les données de la FAO, c'est en Afrique que l'on compte le plus de femmes travaillant dans le secteur agricole : près de 56 % en 2017, contre 28 % en Asie ou encore 5 % en Amériques et en Europe.



Source : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), *World food and agriculture - Statistical pocketbook*, 2018.



« Investir dans l'agriculture constitue un levier important de réduction de la pauvreté »

🗨️ **Alain de Janvry**, Économiste et professeur, Université de Californie à Berkeley
Elisabeth Sadoulet, Professeur, Université de Californie à Berkeley et Ferdi

En 2008, paraissait le *Rapport sur le développement dans le monde* de la Banque mondiale. Co-écrit notamment par Alain de Janvry et Elisabeth Sadoulet, ce rapport mettait en lumière l'agriculture comme « outil de développement essentiel pour atteindre les Objectifs de développement pour le Millénaire » visant à réduire de moitié, d'ici 2015, le pourcentage de personnes souffrant d'extrême pauvreté et de faim dans le monde. Dix ans après, les deux co-auteurs reviennent sur les enseignements de ce rapport.

PROPARCO : QU'EST CE QUI A CHANGÉ DIX ANS APRÈS LA PUBLICATION DU RAPPORT SUR LE DÉVELOPPEMENT DANS LE MONDE SUR L'AGRICULTURE ?

A. de Janvry & E. Sadoulet : L'observation principale du rapport était que les pays à forte composante agricole et ayant une majorité de leur pauvreté dans le secteur rural, ce qui est généralement le cas des pays africains, devaient investir plus dans l'agriculture, y compris l'agro-industrie, pour tirer tout le potentiel de ce secteur à accélérer la croissance et réduire la pauvreté.

En 2007, seulement trois pays africains investissaient plus de 10 % de leur budget public dans l'agriculture (seuil minimum recommandé par le CAADP¹) ; ils étaient dix en 2009, juste après le choc de la crise alimentaire mondiale, mais ne sont plus que deux aujourd'hui.

Pourtant, investir dans l'agriculture peut être très profitable et constitue un levier important de réduction de la pauvreté, qui reste en grande majorité rurale et liée à l'agriculture. D'autant plus que les perspectives d'industrialisation intensive, qui nécessite beaucoup de main-d'œuvre peu qualifiée, sont fortement compromises par la robotisation et le rapatriement de ces industries vers les pays à capacité technologique avancée. L'enjeu consiste donc à investir plus mais surtout mieux dans l'agriculture que dans le passé pour intéresser les gouvernements.

“ L'enjeu consiste donc à investir plus mais surtout mieux dans l'agriculture que dans le passé pour intéresser les gouvernements. ”

1. Le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (CAADP en anglais) définit le cadre de la politique de l'Afrique pour la transformation de l'agriculture, la création de richesse, la sécurité alimentaire et la nutrition, la croissance économique et la prospérité.



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS POUR AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ DES PETITS PRODUCTEURS ?

Une façon potentiellement convaincante d'investir mieux dans l'agriculture est d'assurer la compétitivité des petits producteurs dans les chaînes de valeur, tant sur le marché domestique qu'international. Cette approche « compétitivité » part du marché, de la demande effective, pour remonter en amont et construire une chaîne de valeur profitable qui entraînera un changement technologique ou de pratiques au niveau des producteurs. En cela, elle remplace ou complète l'approche classique qui consiste à encourager le changement technologique en s'attaquant aux contraintes à l'adoption (au lieu de créer les incitations à l'adoption du côté de la demande), et qui a montré ses limites au vu de la stagnation des rendements des cultures vivrières et de l'utilisation des engrais chimiques en Afrique Subsaharienne.

Cette nouvelle approche a montré sa capacité à promouvoir la compétitivité des petits producteurs et augmenter leurs revenus, mais elle reste

sous-utilisée en particulier par manque de savoir-faire. En effet, elle requiert un effort coordonné entre pouvoirs publics (pour assurer en particulier l'infrastructure et le système juridique), secteur privé (pour mettre en place des contrats permettant l'accès aux intrants modernes, au crédit, à l'assurance, et à l'assistance technique) et société civile (pour transmettre aux organisations de producteurs la capacité et la discipline nécessaires aux relations contractuelles).

“ Les institutions financières de développement peuvent agir à différents niveaux, en utilisant leur palette d'outils : financement des acteurs privés dominants d'une chaîne de valeur [...]; ou renforcement de capacités des organisations paysannes et à l'accès au capital, notamment humain. ”

QU'EST-CE QUE LES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS COMME LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE DÉVELOPPEMENT DEVRAIENT METTRE EN PLACE POUR ACCOMPAGNER CELA ?

Il existe de multiples formes de participation des petits producteurs aux chaînes de valeur et à la mise en place de contrats. Pour qu'une chaîne de valeur soit efficiente et inclusive, il est particulièrement important de s'assurer de la bonne coordination des acteurs. Les institutions financières de développement peuvent agir à différents niveaux, en utilisant leur palette d'outils : financement des acteurs privés dominants d'une chaîne de valeur qui ont un intérêt propre à assumer un rôle de coordinateur ayant des retombées sociales ; ou renforcement de capacités des organisations paysannes et à l'accès au capital, notamment humain.

Comme le succès est difficile à obtenir et à soutenir, et qu'il reste beaucoup à découvrir sur la façon d'aborder le problème pour des produits différents et dans des contextes particuliers, la recherche est essentielle. Il s'agit plus que tout d'expérimenter d'une façon qui soit utile à la prise de décision et à l'action, via des modèles de gestion alternatifs. C'est précisément les résultats de cette recherche qui pourront convaincre les gouvernements que l'investissement dans l'agriculture a un véritable impact sur l'économie et la société. ■



Complémentarité entre agro-industrie et petits planteurs en Afrique subsaharienne

📍 Bertrand Vignes, Directeur du pôle caoutchouc, Groupe SIFCA

En apportant des emplois, de l'assistance technique et des projets de développement aux communautés villageoises, les agro-industriels renforcent leur bien-être économique et social — et peuvent compléter leur production par celles des petits planteurs. Cette complémentarité, propre au modèle ivoirien développé par SIFCA, devrait être soutenue par les bailleurs de fonds et les États, en particulier par des prêts et des dispositifs fiscaux.

Le modèle agricole adopté en Côte d'Ivoire pour la culture d'hévéa, de palmier et aussi pour la canne à sucre, repose sur l'équilibre entre plantations industrielles et plantations dites « villageoises ».

En créant une expertise locale, en assurant la formation et l'apport de compétences, les plantations industrielles lancent l'activité. Avec

l'aide des centres de recherche, elles définissent le matériel végétal, les techniques de plantation et d'exploitation les plus adaptées au contexte.

Cependant, les agro-industriels ont généralement besoin de la production des planteurs villageois pour atteindre la taille critique qui leur permet de justifier ou d'optimiser des usines de transformation. Ils soutiennent donc directement et activement les planteurs indépendants : ils les forment, leur fournissent du matériel végétal et leur apportent l'assistance technique nécessaire. Ils s'appuient parfois sur l'État pour faciliter la relation contractuelle qu'ils mettent en place avec les planteurs (au Ghana par exemple), ou pour formaliser l'assistance technique (comme c'est le cas avec le FIRCA en Côte d'Ivoire). Plantations villageoises et industrielles sont donc complémentaires.

“ Les industriels ont généralement besoin de la production des planteurs villageois pour atteindre la taille critique qui leur permet de justifier ou d'optimiser des usines de transformation. ”



L'ENJEU DE L'ACCÈS AU FINANCEMENT ET DES DISPOSITIFS RÉGLEMENTAIRES

Historiquement, les bailleurs de fonds ont eu un impact majeur sur la mise en place de certaines filières en soutenant, aux côtés de l'agro-industrie, les premiers projets de plantation. Par effet d'entraînement, les initiatives individuelles se sont multipliées ; c'est particulièrement le cas en Côte d'Ivoire pour l'hévéa, où les projets initialement financés dans les années 1980 représentaient quelques milliers d'hectares, alors que ceux qui ont été pris en charge par la suite directement par les planteurs représentent plusieurs centaines de milliers d'hectares.

À défaut d'accès au financement, les très petits planteurs, eux, ne peuvent ni développer de nouvelles surfaces ni accroître leurs rendements¹. Les agro-industries ne peuvent assurer seules ce financement, surtout dans un contexte de concurrence croissante et en l'absence de règles étatiques la régulant. L'industriel ne peut assumer des avances en nature (intrants, matériel végétal) avec remboursement à terme par prélèvement sur la production, si celle-ci risque d'être finalement livrée à un tiers. De leur côté, les bailleurs de fonds ne souhaitent pas assumer le risque

“ Aujourd’hui, si l’agro-industrie a besoin de facilités de financement de la part des bailleurs de fonds, elle a aussi besoin d’un appui réglementaire et fiscal de la part des États. ”

de crédit. En outre, les titres fonciers faisant défaut en Afrique de l'Ouest, l'emprunteur ne peut fournir de garanties.

Aujourd'hui, si l'agro-industrie a besoin de facilités de financement de la part des bailleurs de fonds, elle a aussi besoin d'un appui réglementaire et fiscal de la part des États. Sans un encouragement fiscal marqué en Côte d'Ivoire, par exemple, les structures industrielles de transformation du caoutchouc resteront insuffisantes et la matière première sera exportée vers l'Asie — privant le pays d'une valeur ajoutée très précieuse. Les réformes foncières, comme celle menée en Côte d'Ivoire, sont cruciales pour le développement des plantations villageoises : en régularisant des situations informelles, elles peuvent par exemple permettre au foncier de jouer un rôle de garantie en cas d'emprunt.

CRÉER DES ZONES DE PROSPÉRITÉ DURABLE

Les « zones de prospérités durables » que sont les plantations industrielles doivent permettre le développement économique et social des communautés environnantes. Disposer de surfaces de culture importantes impose, en contrepartie, d'aider les communautés à accéder, elles aussi, à une prospérité durable.

Le groupe SIFCA traite de l'ensemble des sujets qui conditionnent un développement effectivement durable, respectueux des droits des communautés : conditions de travail en général, travail des enfants en particulier, gestion rationnelle des ressources et des intrants chimiques, respect des droits fonciers, engagement avec les parties prenantes, etc. ➔

REPÈRES SIFCA

Fondé en 1964, SIFCA est l'un des principaux groupes agro-industriels intégrés d'Afrique de l'Ouest. Basé en Côte d'Ivoire, il est engagé dans la production, la transformation et la distribution de sucre de canne, d'huile de palme et de caoutchouc naturel. SIFCA emploie plus de 33 000 personnes en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Nigeria, au Libéria et au Sénégal. Il s'approvisionne en matière première auprès de plus de 110 000 petits exploitants.

¹ Les 150 000 hectares de plantations villageoises de palmier en Côte d'Ivoire, par exemple, pourraient sans doute doubler leur rendement si des prêts étaient disponibles pour les planteurs.



La création d'emplois directs et indirects génère indiscutablement, pour les communautés, des bénéfices sociaux et économiques immédiats. Mais, dans un contexte rural africain, ces bénéfices ne suffisent pas. Ils doivent s'accompagner d'autres impacts positifs ; ainsi, les programmes de développement communautaire relevant de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) sont essentiels. Ils contribuent significativement à l'amélioration de l'accès à

“ Les enjeux de développement sont énormes, car il s'agit de tendre vers une autonomie alimentaire dans un contexte de rapide croissance démographique. ”

l'éducation, à la santé, ou à la création d'infrastructures locales. Bien sûr, ces programmes ne peuvent garantir à eux seuls l'autonomie économique des communautés. L'agro-industrie doit donc contribuer au développement local durable en suscitant la production villageoise et en lui offrant des débouchés — en lui assurant l'accès, par exemple, aux usines de transformation.

Enfin, les agro-industriels sont souvent accusés, à tort, de ne produire que des cultures d'exportation. Si, dans le cas du groupe SIFCA, une de ses trois activités repose effectivement sur un produit destiné à l'exportation (le caoutchouc pour l'industrie), les deux autres (l'huile de palme et le sucre) sont exclusivement dédiées au marché alimentaire local. Les enjeux de développement sont énormes, car il s'agit de tendre vers une autonomie alimentaire dans un contexte de rapide croissance démographique.

LE RESPECT DES PRINCIPES ENVIRONNEMENTAUX

La déforestation est devenue un enjeu majeur pour les agro-industries et leurs interprofessions. SIFCA a pris publiquement un engagement de « zéro déforestation ». Cet engagement ne peut être limité aux concessions du groupe. Il est indispensable aussi de garantir que les planteurs ne défrichent pas la forêt. Ainsi, PALMCI et SAPH en Côte d'Ivoire ou encore GREL au Ghana, mènent des actions de communication et de contrôle auprès des planteurs. Michelin, soucieux de l'origine de ses matières premières, a développé un baromètre (« Rubberway ») pour évaluer le respect des grands principes de RSE chez les planteurs. SAPH et GREL ont adopté ce système. Mais les surfaces à couvrir et le nombre de parties prenantes sont considérables. Si les outils technologiques qui se multiplient (géomatique², notamment) permettent de faire face plus

efficacement à cet impératif, l'accompagnement et la supervision des planteurs dans ce domaine est un défi majeur pour l'agro-industrie.

Quand il n'y a pas de déforestation, le bilan carbone des cultures villageoises pérennes (hévéas, palmiers, cacao) en zone tropicale humide devient favorable. Dans le cas de l'hévéa, il est admis qu'un hectare fixe en moyenne huit tonnes de CO₂ par an. Si on considère par ailleurs que le caoutchouc naturel permet d'éviter le recours au caoutchouc synthétique, issu de l'énergie fossile, alors l'utilisation d'une tonne de caoutchouc naturel génère un gain global de 17 tonnes de CO₂. Par conséquent, pour un hectare d'hévéa planté sur un terrain en jachère produisant 1,5 tonne par hectare et par an, un planteur évite l'émission d'environ 25 tonnes de CO₂ par an.

² Qui concerne la collecte, le traitement et la diffusion des données géographiques.



Des solutions sont en cours d'élaboration pour la valorisation de la biomasse générée en fin de cycle de plantation. Le groupe SIFCA possède une raffinerie pour l'huile de palme (SANIA en Côte d'Ivoire) qui est autonome en énergie grâce aux copeaux de bois d'hévéas de SAPH. À plus grande échelle, le projet BOKALA, développé par SIFCA et EDF, repose sur la construction d'une centrale thermique qui sera alimentée par

des déchets de palmier (palmes et troncs en fin de vie). Enfin, dans le cas de l'hévéa, l'enjeu est d'exploiter le bois en fin de vie pour produire du bois d'œuvre, se substituant à la ressource forestière. Ces options de valorisation sont aussi des opportunités pour les planteurs (la biomasse ou le bois d'œuvre leur sont achetés) qui permettront par exemple de renouveler une vieille parcelle.

EXPORTER LE MODÈLE IVOIRIEN

Le modèle fondé sur la complémentarité des plantations industrielles et villageoises, qui a fonctionné en Côte d'Ivoire, peut être exporté dans la sous-région. Le développement de l'hévéaculture au Ghana est le fruit de la coordination des trois acteurs clés : le gouvernement, l'agro-industriel (GREL), et le bailleur de fonds (AFD). Si la démarche a été un succès, c'est aussi dû à l'absence d'usinières concurrents : la livraison de la production villageoise et le remboursement des prêts étaient assurés. Aujourd'hui, ce modèle est mis à mal par l'exportation de matières premières vers l'Asie, que le gouvernement n'a pas encadrée.

L'agro-industrie acquiert d'autant plus de performance (et donc d'impact régional) que sa taille

est importante. L'effet d'échelle est essentiel. Les usines de transformation doivent avoir une taille suffisante pour garantir un processus industriel fiable et compétitif, compatible avec les exigences du marché. De plus, il existe une taille critique permettant de créer de nouvelles zones de production en utilisant les ressources et l'expertise existantes en interne. C'est le cas du groupe SIFCA, par exemple, qui utilise ses structures de Côte d'Ivoire pour se développer progressivement au Libéria, dans la plantation de palmiers à huile et d'hévéa. Mais au-delà du Libéria, de nombreux autres pays africains ont un potentiel de développement important. L'exportation du modèle ivoirien est donc possible dans de nombreux contextes.

Les exemples ne manquent pas pour montrer clairement combien l'agro-industrie responsable apporte et induit un développement agricole villageois très important. À notre avis, il est donc souhaitable que toutes les personnes qui cherchent à améliorer le niveau de vie en zone subsaharienne tout en fixant les populations localement pour limiter l'exode rural et les migrations, appuient le développement agro-industriel. ■

“ Le modèle fondé sur la complémentarité des plantations industrielles et villageoises, qui a fonctionné en Côte d'Ivoire, peut être exporté dans la sous-région. ”



« Si vous encouragez les agriculteurs à cultiver du thé, il faut pouvoir les accompagner via des services associés »

📍 **Lerionka Tiampati**, PDG, Kenya Tea Development Agency Holdings Ltd (KTDA)

À la tête de la Kenya Tea Development Agency (KTDA), principal producteur et exportateur de thé du pays, Lerionka Tiampati évoque, pour la revue *Secteur Privé & Développement*, les réussites et les défis rencontrés par son modèle économique coopératif. Les propos qui suivent sont extraits de l'entretien qu'il nous a accordé. L'entretien complet sera publié sur le blog *Secteur Privé & Développement*.

REPÈRES KTDA

La Kenya Tea Development Agency (KTDA) est le premier exportateur de thé au Kenya. Fondé sur le modèle des coopératives, le dispositif de KTDA est unique au monde : plus de 600 000 petits planteurs détiennent 54 « compagnies de thé », représentant 60 % de la production totale du pays. Ces compagnies de thé sont quant à elles actionnaires directs et propriétaires de KTDA Holdings, qui intervient en tant que prestataire de services tout au long de la chaîne de valeur, par l'intermédiaire de différentes filiales chargées de la logistique, des ventes et de la distribution, de l'assistance technique aux planteurs ou encore de services de microcrédit.

PROPARCO : KTDA EST CONNU EN PARTICULIER POUR SON MODÈLE COOPÉRATIF. POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE DAVANTAGE SUR CETTE ORGANISATION ?

Lerionka Tiampati : La KTDA a été fondée dans les années 60, avant l'Indépendance. À cette époque, il y avait très peu de planteurs autochtones, et nous avons donc dû augmenter les surfaces, pour passer de 2 000 à 140 000 hectares actuellement. Notre travail a été d'inciter les exploitants à se lancer dans la culture du thé. Nous réunissons actuellement 600 000 producteurs, tous propriétaires de leurs parcelles. Ils cultivent le thé sur leur exploitation et le livrent à l'un de nos 3 200 centres d'achat. Chaque centre d'achat est approvisionné par un certain nombre d'exploitants, qui y apportent leurs feuilles afin qu'elles soient triées, pesées puis acheminées jusqu'à l'usine où elles seront transformées.

Les exploitants sont membres des centres d'achat et des usines ; ils sont aussi, dans la grande majorité des cas, propriétaires de l'usine de transformation de thé dont ils dépendent. Au niveau de chaque centre d'achat, cinq personnes sont élues pour traiter les problèmes des cultivateurs (président, secrétaire, trésorier et deux autres membres). Le bassin de collecte de l'usine est en outre divisé en six zones électorales, au sein desquelles les planteurs élisent l'un des leurs au poste de directeur de l'usine KTDA. Il y a par conséquent six directeurs, élus par les exploitants de la zone de collecte. C'est la raison pour laquelle on retrouve plusieurs planteurs d'un même centre d'achat au conseil d'administration de l'usine.

KTDA FOURNIT AUSSI TOUT UNE GAMME DE SERVICES AUX PRODUCTEURS DE THÉ. POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS SUR CES SERVICES ET SUR LES RAISONS QUI ONT CONDUIT KTDA À LES PROPOSER AUX PRODUCTEURS ?

Dès lors que vous encouragez les planteurs à cultiver du thé, il faut pouvoir les accompagner par des services associés¹. Sans cela, qui irait leur expliquer comment sélectionner les théiers, préparer les sols, disposer les cultures et organiser la pépinière ? Qui leur expliquerait comment planter,

prendre soin des plants, utiliser les engrais ou récolter des feuilles d'excellente qualité ? KTDA offre aussi des services de collecte des feuilles. Chaque usine dispose ainsi de 8 à 10 camions qui desservent quotidiennement différentes zones de collecte pour prendre livraison des feuilles

¹ Ou « services de vulgarisation agricole » : connaissances techniques, financières ou économiques diffusées auprès des agriculteurs.



de thé fraîchement cueillies. Avoir votre propre service de collecte vous permet de réduire les coûts et vous offre la possibilité de contrôler la qualité, ainsi que la rapidité d'acheminement jusqu'à l'usine.

Une fois le thé transformé et vendu, l'exploitant – ou l'exploitante – reçoit le règlement

des feuilles fraîchement livrées, sur son compte bancaire individuel, via le système KTDA. En parallèle, par l'intermédiaire de notre filiale Greenland Fedha, nous sommes désormais en mesure d'accorder un crédit aux producteurs lorsqu'ils ont besoin de financer des frais de scolarité, des dépenses de santé ou autres.

DANS QUELLE MESURE LE MODÈLE DE KTDA PERMET-IL DE CRÉER UN PARTAGE DE LA VALEUR SUR L'INTÉGRALITÉ DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ?

La plupart du temps, l'exploitant reçoit environ 75 % du prix de vente, 25 % étant imputables aux coûts de production et de transformation. De ces 75 %, il va déduire ses coûts d'exploitation – essentiellement en engrais et main-d'œuvre –, ce qui lui laissera entre 30 et 50 % de revenu net.

Afin de réduire les coûts de production et d'améliorer l'efficacité, KTDA a également investi dans plusieurs filiales qui interviennent à différents niveaux de la chaîne de valeur. Lorsqu'elles réalisent un bénéfice, ces filiales distribuent un dividende à KTDA Holdings.

Lorsque KTDA déclare un bénéfice, elle verse à son tour des dividendes à ses actionnaires, en l'occurrence les usines de transformation. Les bénéfices de ces dernières sont alors distribués aux exploitants sous forme de dividendes ou de bonus. Ainsi, une partie supplémentaire de la valeur générée revient donc aux producteurs.

Le fonctionnement des usines nécessite aussi une grande quantité d'énergie. Afin de réduire ce

coût, KTDA a investi dans une filiale spécialisée, qui assiste les usines dans la mise en place de mini-projets hydroélectriques. Ces derniers sont financés en dette et en capital et, une fois les crédits remboursés (sur des périodes allant de cinq à sept ans), le prix de l'électricité baissera. Cette économie se retrouvera dans le coût de production global des usines, et le bénéfice sera ainsi répercuté aux producteurs.

Comme je l'ai déjà évoqué, nous disposons également d'un organisme de microcrédit, Greenland Fedha. Nous prêtons de l'argent aux cultivateurs afin de leur faciliter l'accès au crédit. L'un des principaux problèmes que nous rencontrons aujourd'hui est que beaucoup de nos producteurs n'offrent pas les garanties nécessaires pour obtenir des prêts couvrant, par exemple, les frais médicaux ou de scolarité. Là encore, lorsque la filiale de microfinance réalise un bénéfice, celui-ci revient à KTDA, avant d'être répercuté aux usines, puis des usines aux producteurs. Chacune de nos filiales, sur toute la chaîne de valeur, contribue ainsi à la rentabilité et au bien-être de nos producteurs de thé.

QUELLES SONT LES DIFFICULTÉS QUE RENCONTRE VOTRE MODÈLE ?

Lorsque vous avez affaire à 600 000 exploitants, et à près de 3 millions de personnes au total pour l'ensemble des foyers, répartis dans tout le pays, les sujets de gouvernance peuvent constituer un sérieux défi. Comment organiser autant d'individus, et s'assurer que les cultivateurs désignent les bonnes personnes à la tête de leurs usines ? La gouvernance est pour nous un élément crucial : s'assurer que soient élus les bons candidats, qu'ils soient responsables vis-à-vis des producteurs, et

qu'ils prennent les bonnes décisions, tout en respectant la loi foncière.

L'autre point important est la communication : faire en sorte de diffuser une information utile à tous les agriculteurs. Lorsque le prix du thé s'effondre par exemple, comme cela a été le cas cette année, comment communiquer cette information aux cultivateurs de façon à ce qu'ils comprennent que les lois du marché et les facteurs climatiques vont inévitablement affecter leurs revenus ? ■



À quelles conditions les labels servent-ils le développement? L'exemple du café

📖 Sylvain Ly, Cofondateur, Basic

Source de revenus pour 25 millions de producteurs dans le monde, la filière du café est confrontée à des enjeux sociaux et environnementaux qui lui ont valu d'être particulièrement investie par les certifications et labels associés à des améliorations sociétales. Elle constitue donc un terrain privilégié pour aborder la question des impacts de ces initiatives sur les conditions de vie des producteurs et sur l'environnement.

REPÈRES BASIC

Fondé en 2013, le Bureau d'analyse sociétale pour une information citoyenne (Basic) évalue et analyse les impacts et les coûts sociétaux générés par les activités économiques. Son action vise plusieurs objectifs : renforcer l'expertise des acteurs de la société civile qui œuvrent pour une transition sociale et écologique ; contribuer à l'accessibilité et la transparence des informations dans ces domaines ; participer et/ou développer des plates-formes multipartites sur les enjeux de durabilité à l'échelle des secteurs d'activité et des filières.

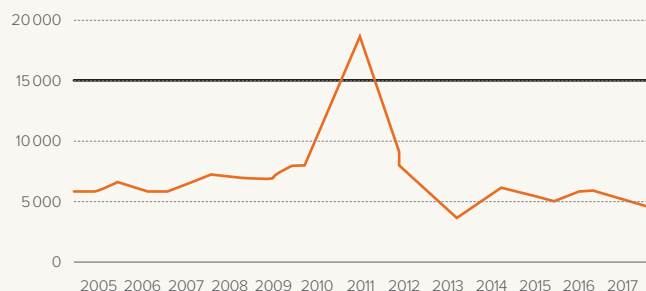
En ce début de XXI^e siècle, l'histoire du café est d'abord celle d'une *success story* marketing à l'échelle de la mondialisation : plus de deux milliards de tasses de café sont consommées chaque jour, pour un chiffre d'affaires d'environ 200 milliards de dollars par an. Ces 20 dernières années, le succès des capsules et dosettes a permis aux leaders historiques du secteur de revaloriser significativement leurs ventes : la valeur ajoutée créée en France par les torréfacteurs et les supermarchés a ainsi plus que doublé entre 1994 et 2017 pour atteindre 2,6 milliards d'euros.

Cette création de richesse supplémentaire bénéficie tout d'abord aux 3 multinationales (Nestlé, JDE et Lavazza) qui concentrent désormais 81 % des ventes — un pourcentage qui n'était « que » de 70 % il y a 10 ans. L'aval de la filière se caractérise ainsi par une concentration croissante qui touche également les négociants, dont les cinq principaux géraient en 2013 presque 40 % des échanges mondiaux. En découle une asymétrie de pouvoir toujours plus importante en faveur des torréfacteurs et des *traders* qui affaiblit la capacité de négociation des producteurs et explique pour partie l'absence de ruissellement de la valeur économique le long de la chaîne de valeur. À 20 ans d'intervalle, les torréfacteurs et les distributeurs ont ainsi retiré 1,2 milliard d'euros supplémentaires de leurs ventes annuelles de café en France, contre 64 millions d'euros pour les producteurs et les négociants. Sur cette même période, le gain capté par les pays de production est passé de 24 % de la valeur finale d'un paquet de café, à 16 %.

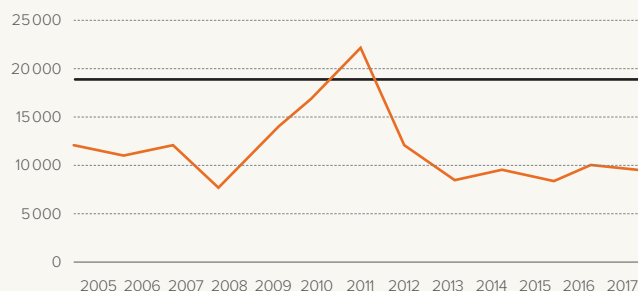
“ La valeur ajoutée créée en France par les torréfacteurs et les supermarchés a ainsi plus que doublé entre 1994 et 2017 pour atteindre 2,6 milliards d'euros. ”

⊕ Évolution du revenu des caféiculteurs péruviens, éthiopiens et colombiens, comparé au seuil de pauvreté

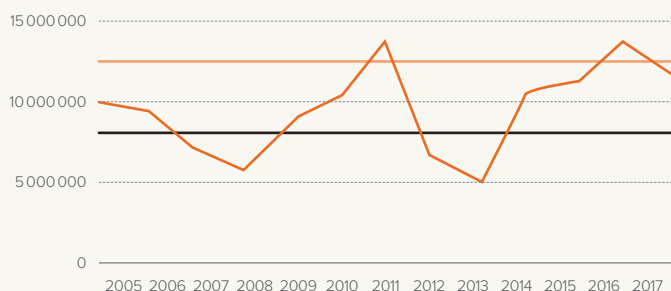
REVENU GÉNÉRÉ - PÉROU
Soles - corrigé de l'inflation péruvienne



REVENU GÉNÉRÉ - ÉTHIOPIE
Birr - corrigé de l'inflation éthiopienne



REVENU GÉNÉRÉ - COLOMBIE
COP - corrigé de l'inflation colombienne



— Revenu généré par caféiculteur
— Revenu décent par famille
— Seuil de pauvreté par famille
Source : Basic, 2019.

DES IMPACTS SOCIÉTAUX CROISSANTS, AGGRAVÉS PAR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Or la plupart des caféiculteurs subissent actuellement une dégradation de leurs conditions de vie et de travail. Confrontés à des chutes régulières des cours mondiaux du café et à une augmentation des coûts de production liée aux coûts de main-d'œuvre et des intrants, dépendants de leurs acheteurs, ils souffrent également d'un manque critique de trésorerie. À titre d'exemple, les producteurs péruviens et éthiopiens ont touché en 2017 un revenu 20 % plus faible que 12 ans auparavant une fois ajusté de l'inflation, ce qui les maintient en-dessous du seuil de pauvreté (schéma ⊕ ci-dessus). Résultat : on observe dans les familles qui cultivent le café des problèmes de malnutrition, d'analphabétisme, voire de travail

des enfants, leur paupérisation alimentant à une échelle plus large des phénomènes de migrations ou de trafic de drogue.

Autres tendances inquiétantes, la hausse des pollutions environnementales liées à l'utilisation d'intrants chimiques, et la déforestation associée à l'expansion de la caféiculture et à l'intensification des pratiques agricoles. Ces évolutions ont lieu dans un contexte d'impacts croissants du changement climatique sur la production de café, en particulier d'Arabica : les rendements et la qualité des récoltes sont régulièrement affectés, avec une augmentation des coûts de production et une dégradation des revenus des producteurs. →



DES ALTERNATIVES NOMBREUSES... AUX RÉSULTATS VARIABLES

La question de la durabilité de la filière du café est donc posée. Même si elle a été l'une des premières à faire l'objet de démarches de labellisations (pour garantir de meilleures conditions de vie et de travail pour les producteurs ou le respect de critères environnementaux), 10 % seulement du café produit est actuellement certifié et les résultats sur le terrain sont variables¹.

Dans le secteur du café, les principaux cahiers des charges sociaux et/ou environnementaux sont ceux de l'agriculture biologique, du commerce équitable (Fairtrade International, le « Símbolo de los Pequeños Productores », « Fair For Life », etc.), et des labels « durables » développés par Rainforest Alliance et UTZ Certified (qui ont fusionné en 2018). Il existe également des standards privés internes aux entreprises comme le cahier des charges 4C, AAA de Nespresso ou C.A.F.E. Practices de Starbucks.

Les principes et les garanties associés à ces initiatives varient sensiblement : réduction des impacts environnementaux et respect des

conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) pour les labels « durables » et démarches internes, prix minimum garanti, prime collective et principes d'organisation démocratique en complément des exigences précédentes dans le cas du commerce équitable, interdiction des pesticides pour l'agriculture biologique...

Du côté de la production, s'il est difficile d'objectiver les effets des démarches citées, il existe des études d'impacts sur l'agriculture biologique et le commerce équitable qui montrent une amélioration des revenus et des conditions de négociation des producteurs, ainsi qu'une atténuation des impacts sur l'environnement.

Les labels « durables » et les cahiers des charges internes pâtissent d'un manque d'évaluation indépendante de leurs impacts (au-delà des cahiers des charges), ce qui empêche de statuer sur les retombées concrètes qui leur sont attribuables.

Du côté des consommateurs, la multiplicité des labels a tendance à complexifier les démarches d'achat responsable.

“ Il existe des études d'impacts sur l'agriculture biologique et le commerce équitable qui montrent une amélioration des revenus et des conditions de négociation des producteurs, ainsi qu'une atténuation des impacts sur l'environnement. ”

¹ Labels équitables et durables certifiés par une tierce-partie indépendante. Les standards privés internes ne sont pas pris en compte dans ce total.

QUELS LEVIERS POUR AMÉLIORER LES IMPACTS ?

La recherche existante permet néanmoins d'identifier des leviers clés qui permettent — ou permettraient — aux certifications et labellisations existantes de contribuer plus encore au développement des territoires ruraux et à la préservation de l'environnement.

Tout d'abord, la question des revenus des producteurs et de la répartition de la valeur est centrale. La sous-rémunération est en effet à l'origine d'une grande partie des impacts sociaux (malnutrition, analphabétisation, exode rural, etc.) et environnementaux (utilisation d'intrants pour maintenir/augmenter la production et pallier les prix faibles) constatés. Le prix minimum fixé par le commerce équitable montre qu'il est possible, pour les acteurs des filières, de s'extraire de la logique internationale de formation des prix. En revanche, le commerce équitable ne parvient pour l'instant pas à peser sur la répartition de la valeur. Or, dans le cas du café, une meilleure répartition de la valeur permettrait à la plupart des producteurs de dépasser le seuil de pauvreté sous lequel ils restent bloqués.

Un autre enjeu réside dans la capacité des producteurs concernés à écouler la totalité de leur production certifiée aux conditions commerciales correspondantes, ce qui n'est souvent pas le cas faute de demande suffisante — dans le cas du commerce équitable par exemple, les deux tiers du café certifié sont vendus comme café « conventionnel ». Au-delà de l'augmentation des volumes vendus via des actions de sensibilisation des consommateurs et des acteurs économiques, il est nécessaire que les systèmes de certification intègrent de façon systématique : l'organisation collective (coopérative, association, etc.) qui offre les conditions d'une solidarité entre producteurs et bénéficie *in fine* à l'ensemble de la communauté ; la question de l'accès aux (pré)financements à certaines périodes de l'année, afin de pouvoir assurer les récoltes et l'entretien des parcelles.

“La question des revenus des producteurs et de la répartition de la valeur est centrale.”

Les certifications et labellisations gagneraient également à penser leur articulation avec les politiques publiques de régulation, au niveau des pays de production et des pays de consommation, plutôt que de se positionner comme des systèmes autonomes destinés à pallier les défaillances actuelles des États, comme le posent certaines labellisations. À titre d'exemple, le rôle de l'État colombien, *via* la « Federación Nacional de Cafeteros » (FNC), dans le maintien des revenus des caféiculteurs, montre les effets de leviers possibles pour les pouvoirs publics et sur lesquels les alternatives pourraient capitaliser pour démultiplier leurs effets.

Certaines associations entre certifications semblent renforcer les impacts de chacun des systèmes : associé à l'agriculture biologique, le commerce équitable obtient de meilleurs impacts sur les revenus et sur l'environnement. C'est ce qui a été constaté au Pérou par exemple, *via* la préservation du modèle agroforestier. Ces complémentarités devraient être davantage intégrées dans les stratégies de développement des initiatives.

Enfin, les certifications et labellisations sociales et environnementales ont comme enjeu fort de mettre en place les conditions d'une transparence complète de leurs résultats et un contrôle indépendant des effets de leurs démarches. Cela pour renforcer l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes (consommateurs, acteurs économiques, producteurs, institutions). ■



Gestion des défis fonciers et genre : le temps du changement

 **David Bledsoe**, *Juriste senior, Resource Equity*

Les projets agro-industriels entraînent des transferts de propriété, des changements dans l'usage des terres, et des modifications des régimes d'accès aux ressources par les individus, les ménages et les communautés. Les meilleures pratiques dans ce domaine peuvent permettre aux investisseurs d'éviter, de réduire ou de compenser équitablement les impacts négatifs. Ces meilleures pratiques exigent de l'industriel qu'il donne la parole à ceux et celles qui sont trop souvent inaudibles, en particulier les femmes. Les organisations de la société civile locales peuvent apporter aux investisseurs et aux industriels les compétences et les savoirs nécessaires à l'identification des droits, la compensation des impacts négatifs et l'atteinte d'accords équitables.

REPÈRES RESOURCE EQUITY

Resource Equity est une organisation à but non lucratif, dirigée par des femmes et consacrée à l'émancipation des femmes dans les pays en développement. Resource Equity intervient directement, ou en partenariat avec d'autres organisations de la société civile pour promouvoir les droits des femmes, notamment ceux qui ont trait au foncier.

Au cours des deux dernières décennies, de nombreuses transactions foncières ont été réalisées dans le cadre de projets agro-industriels. Qu'il s'agisse de concessions de l'État, d'acquisitions ou de baux concédés par des privés, les superficies cumulées sont considérables. Ainsi, entre 2000 et 2016, la base de données Landmatrix rapporte plus de 700 opérations foncières en Afrique et en Asie, portant sur une surface totale de 15 millions d'hectares¹. Or, chaque projet à emprise foncière suppose des changements dans l'usage des terres, des modifications des régimes d'accès aux ressources qui y sont associées et

sont ainsi porteurs de risques pour les droits des communautés affectées, leur organisation traditionnelle et leur capacité de subsistance.

Dans plusieurs cas, les communautés locales sont peu ou mal associées aux négociations en amont. Les communautés n'ont souvent pas de titres formels à faire valoir et les porteurs du projet n'identifient pas les droits informels ou coutumiers qui structurent de fait les régimes fonciers. Ainsi, certains projets suscitent une violente opposition des communautés qui impacte à son tour la réputation de l'industriel et de ses partenaires financiers, entraîne des problèmes opérationnels et menace la pérennité du projet et les retours sur investissement escomptés.

¹ https://landmatrix.org/media/filer_public/ab/c8/abc8b563-9d74-4a47-9548-cb59e4809b4e/land_matrix_2016_analytical_report_draft_ii.pdf

SUIVRE LES MEILLEURES PRATIQUES, ÉVITER LES PIÈGES

Un investissement qui n'est pas réalisé selon les meilleures pratiques peut être dommageable aux individus et aux communautés. Les femmes sont moins susceptibles de bénéficier des effets positifs des projets, comme l'accès à l'emploi, alors qu'elles sont particulièrement vulnérables aux risques et impacts négatifs.

En l'absence de compensation appropriée et d'un plan de restauration des capacités de subsistance sur le long terme, le risque existe que perdant sa terre, un ménage perde aussi ses moyens de subsistance. Tout projet agro-industriel ne suppose pas nécessairement un transfert de propriété mais un « simple » changement d'usage. C'est

“En l'absence de compensation appropriée [...], le risque existe que perdant sa terre, un ménage perde aussi ses moyens de subsistance.”

notamment le cas pour les projets de type « petits planteurs » (*outgrowers*), où le ménage devient planteur d'une commodité vendue à l'agro-industriel. Le risque subsiste que le passage brutal d'une culture vivrière ou destinée au marché local, à des cultures immédiatement lucratives entraîne un déclin global des conditions de vie du ménage, notamment si les revenus ne sont pas dépensés pour l'alimentation, la santé ou l'éducation.

DONNER LA PAROLE AUX FEMMES

Afin de bien évaluer et compenser l'impact social d'un développement agro-industriel, il faut identifier tous les usagers et les droits dont ces derniers disposent sur les parcelles concernées. Certaines réglementations locales ne tiennent pas compte des droits coutumiers et informels. Même lorsque ces règles et pratiques coutumières sont reconnues par les dispositifs de gouvernance nationaux, certains ayant-droits – et en particulier les femmes – peuvent se trouver exclus de la transaction. Souvent, en effet, il ne leur est pas permis d'accéder à la propriété foncière, et les droits sont donc attribués aux hommes en tant que chefs de famille.

Les femmes ont en général un rôle modeste dans la gouvernance d'une communauté. Les convier simplement aux réunions publiques est un procédé insuffisant. Des actions plus ciblées doivent être entreprises et la consultation doit

être assortie d'une évaluation continue de leur capacité effective d'accéder aux discussions et de participer aux décisions.

Parce que les femmes ne sont souvent pas reconnues en tant que titulaires de droits, la question cruciale doit être : « Qui exploite cette terre et en tire profit ? » En posant les bonnes questions, on permettra aux droits des femmes de gagner en visibilité, et d'augmenter leurs chances d'être pris en considération dans le processus de décision. →

“En posant les bonnes questions, on permettra aux droits des femmes de gagner en visibilité, et d'augmenter leurs chances d'être prise en considération dans le processus de décision.”



LES MEILLEURES PRATIQUES INTERNATIONALES

“ Les investisseurs devront s’inspirer [des standards internationaux] pour identifier et reconnaître les droits, y compris ceux des femmes, qu’ils soient formels, informels, coutumiers, saisonniers, etc. ”

Investisseurs et industriels n’ont jamais été mieux placés pour réaliser des investissements socialement responsables, qui soient équitables, transparents, moins risqués, et mutuellement bénéfiques. Les réglementations nationales s’améliorent, ainsi que les conditions de leur mise en œuvre. Au niveau international, les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers de la FAO ont montré le chemin ou complètent des cadres existants. Certains sont de portée générale (Normes de performance de la SFI, Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains). D’autres sont spécifiques à un secteur donné (RSPO pour l’huile de palme, Bonsucro pour le sucre). Des guides d’opérationnalisation explicitement consacrés au foncier ont été publiés à destination des industriels et investisseurs (guides proposés par la FAO, l’AFD et le CTFD ou le Groupe Interlaken). Ces outils,

remarquablement cohérents et complets sont une mine d’informations.

Les standards internationaux et leurs guides de mise en œuvre visent en particulier à ce que les consultations auprès des populations et des pouvoirs publics garantissent que les voix des femmes soient entendues, y compris sur la question des droits fonciers et sur l’utilisation des ressources. Les investisseurs devront s’en inspirer pour identifier et reconnaître les droits, y compris ceux des femmes, qu’ils soient formels, informels, coutumiers, saisonniers, etc. Il importera ensuite de caractériser finement les impacts sur les droits et moyens de subsistance pour assurer une compensation complète et équitable pour l’individu, le ménage et la communauté. Cela impose de prendre en considération tous les usages et intérêts liés à la terre, en recherchant spécifiquement pour les femmes une solution équitable. Chacun doit jouer à jeu égal, dans le cadre de négociations transparentes et d’accords équilibrés entre les communautés (femmes, hommes et ménages), les investisseurs et les pouvoirs publics. Les projets doivent donc être conçus, mis en œuvre, pilotés et évalués pour garantir que les accords seront suivis d’effets et s’imposeront, avec, au besoin, des recours en cas de violations ou de

“ Investisseurs et industriels n’ont jamais été mieux placés pour réaliser des investissements socialement responsables, qui soient équitables, transparents, moins risqués, et mutuellement bénéfiques. ”

non-exécution. Lorsqu'ils existent, les systèmes de résolution des litiges prévus par l'État sont souvent insuffisants au regard des meilleures pratiques et doivent ainsi être complétés par des mécanismes de collecte et de règlement des griefs complémentaires spécifiques. Ces derniers doivent être accessibles, sûrs, pérennes et efficaces dans la recherche de solutions. Encore une fois, ils devront en particulier être accessibles aux femmes. Pour garantir leur participation effective, s'assurer que les négociations sont fondées

“ Il peut être difficile d'identifier localement des personnes ressources ou des équipes expérimentées à la fois sur les questions foncières, de genre, juridiques ou socioéconomiques. ”

sur une réelle compréhension des enjeux par toutes les parties, les femmes, les hommes et les communautés doivent être assistés, voire formés.

LA SOCIÉTÉ CIVILE A UN RÔLE ESSENTIEL À JOUER

Pour les investisseurs ou les industriels, la mise en œuvre de ces meilleures pratiques peut néanmoins constituer un défi. Il faut bien entendu avoir connaissance de l'existence de ces standards internationaux. Ce n'est pas le cas de tous les acteurs de l'agro-industrie, la réglementation locale n'y fait pas référence. Une fois ces standards connus, il importe d'être en mesure de mobiliser l'expertise adéquate. Il peut être difficile d'identifier localement des personnes ressources ou des équipes expérimentées à la fois sur les questions foncières, de genre, juridiques ou socioéconomiques. Ces compétences ne sont que très rarement proposées par les prestataires de services « habituels » (comptabilité, juridique, droit social, santé et sécurité, environnement).

Une solution pour accéder à l'expertise nécessaire consiste à collaborer localement avec des organisations de la société civile (OSC). Leurs missions et programmes en font souvent de bons candidats pour une collaboration avec

le secteur privé et les pouvoirs publics. Elles peuvent assister le porteur d'un projet pour identifier et préciser les droits des hommes et des femmes et faciliter l'implication de ces derniers. Les OSC pourront aussi contribuer au suivi de la mise en œuvre des accords signés entre les différentes parties.

Les meilleures pratiques internationales et leur bonne mise en œuvre sont essentielles pour l'industriel qui souhaite maintenir l'acceptabilité sociale de son projet et de ses opérations (*social license to operate*). Pour ce faire, ils devront appliquer ces pratiques en tenant compte de la réalité du terrain et en valorisant au mieux les compétences locales. Les organisations de la société civile peuvent, à cet égard, se révéler très utiles. Il demeure que l'ensemble de la démarche nécessite un investissement majeur de responsabilité environnementale et sociale et une attention soutenue portée au rôle et à la place des femmes. ■

📖 Par Marie Garcin et Jean-Baptiste Jouve, chargés d'affaires à Proparco

Ce numéro de *Secteur Privé & Développement* s'attache à démontrer que l'agro-industrie, si elle évoque parfois « *des externalités négatives affectant l'environnement et les petits producteurs* » (p. 9), peut constituer un formidable levier pour le développement.

Au-delà des enjeux de sécurité alimentaire (la production agricole doit bondir de 50 à 70 % d'ici 2050), l'agriculture et l'agro-industrie sont essentielles pour réduire la pauvreté encore fortement rurale et accélérer la croissance. L'agro-industrie peut tout d'abord permettre de structurer des filières, comme l'explique SIFCA sur l'huile de palme en côte d'Ivoire ou l'hévéa au Ghana, et de jouer un rôle d'animateur déterminant pour améliorer la compétitivité et les standards du secteur. Par ailleurs, l'agro-industrie de transformation accroît la valeur ajoutée nationale en valorisant des produits locaux. C'est le cas des Vergers du Mékong qui permet la stabilisation des revenus des petits producteurs et, indirectement, le maintien des populations, limitant l'exode rural et l'émigration. Cette agro-industrie de transformation est en outre essentielle pour alimenter les villes dont le développement entraîne une forte demande de proximité pour des produits alimentaires transformés.

Mais, très souvent, l'agro-industrie ne se limite pas à la simple transformation des produits ; ce qui justifie le choix dans cette publication d'une acception large du concept, qui englobe à la fois le conditionnement, la distribution et les services associés. Son rôle d'entraînement se retrouve ainsi dès l'amont de la chaîne de valeur, l'investissement des agro-industriels permettant d'aider les producteurs à avoir accès aux intrants, à l'expertise technique, à l'information de marché, et au financement. Quant à l'amélioration des standards agricoles, celle-ci s'opère par la mise

en place de mesures d'accompagnement et de formation des producteurs et par la fourniture de matériel végétal de qualité, améliorant les rendements et les normes des produits. En aval, l'agro-industrie agit en apportant des solutions mutualisées de transport et de logistique, qui minimisent les pertes post-récolte (enjeu clé du secteur), donnent accès à des marchés plus rémunérateurs pour les producteurs et améliorent la sécurité sanitaire des aliments.

Toutefois, pour être véritablement vecteur d'un développement durable, l'agro-industrie doit surmonter un certain nombre de défis : partage équitable de la valeur tout au long de la chaîne ; inclusion des femmes et des jeunes ; création et maintien d'emploi décents ; respect de l'environnement (lutte contre la déforestation, les émissions de gaz à effet de serre, la perte de biodiversité, l'appauvrissement des sols ou encore la pollution des milieux aquatiques).

Les outils et bonnes pratiques pour les surmonter existent mais restent insuffisamment exploités ou nécessitent un accompagnement d'experts, comme l'explique Resource Equity sur la question du foncier et de l'inclusion des femmes. Parfois, c'est la mise en place de structures alternatives innovantes qui permet d'assurer la juste répartition de la valeur : le schéma coopératif de KTDA ou la plateforme de services innovante de Babban Gona constituent des exemples très parlants.

Plusieurs auteurs mentionnent également la nécessité d'une bonne coordination des parties prenantes pour renforcer l'impact positif de l'agro-industrie : (a) les acteurs publics en charge des infrastructures et de la mise en place d'une réglementation et d'un système juridique adaptés ; (b) les acteurs privés qui doivent établir

des contrats équilibrés et assurer un accompagnement adapté pour les petits producteurs ; et (c) la société civile, dont l'expertise indépendante permet le succès des programmes de renforcement de capacité et d'évaluation. Dans cette optique, le projet Transfagri crée un « écosystème » favorable multidimensionnel regroupant formation, services financiers et non financiers, pour faire émerger et grandir les acteurs de transformation locaux.

Enfin, comme le développe le BASIC, les démarches de certification et labellisation constituent une piste pour améliorer les pratiques agricoles et limiter les externalités négatives de l'agro-industrie. Néanmoins, un développement équilibré et inclusif passera nécessairement par une meilleure répartition de la valeur au-delà de la fixation de prix minimum, des politiques publiques de régulation adaptées, la combinaison de plusieurs labels, une transparence complète et un contrôle indépendant. ■

SP&D

Depuis 2009, Proparco anime l'initiative *Secteur Privé & Développement* (SP&D) qui traite du rôle du secteur privé dans le développement des pays du Sud.

Déclinée sous forme d'une revue trimestrielle et d'un blog dédié, l'initiative SP&D vise à diffuser les idées et les expériences tant des chercheurs que des acteurs du secteur privé qui apportent une réelle valeur ajoutée dans le développement des pays du Sud.

📖 Les cinq derniers numéros de la revue

Numéro 30

La gouvernance d'entreprise, accélérateur de croissance

Hors-Série

Secteurs hôtelier et touristique en Afrique, un marché en plein essor

Numéro 29

Financer les start-up pour construire les économies de demain en Afrique

Numéro 28

Le médicament en Afrique : répondre aux enjeux d'accessibilité et de qualité

Hors-série

Secteur privé et innovations numériques : accélérateurs de développement

🌐 Des contributions récentes du blog

La succession à la tête de l'entreprise : devoirs, défis et solutions - Mossadeck Bally, président fondateur d'Azalai Hotels

Gouvernance d'entreprise : les institutions financières de développement et l'appui aux entreprises - Jean-Claude Chesnais, chargé de mission gouvernance à Proparco

Marchés pharmaceutiques en Afrique : réguler pour mieux structurer et dynamiser l'économie locale - Alexandre de La Volpilière, pharmacien inspecteur de santé publique

Les entreprises agroalimentaires doivent agir durablement pour le développement des agricultures africaines - Anne Pacquet, vice-présidente du conseil scientifique de la Fondation Farm

Accès aux semences de qualité : l'exemple des entreprises semencières locales au Malawi - Jérôme Bossuet, ingénieur agronome

📺 Vidéo

Lynk, une start-up au service des travailleurs du secteur informel au Kenya

BLOG.SECTEUR-PRIVE-DEVELOPPEMENT.FR

Secteur Privé & Développement

LA REVUE

Unique en son genre, la revue *Secteur Privé & Développement* (SP&D) est une publication trimestrielle dont le but est d'analyser et de comprendre les mécanismes par lesquels le secteur privé peut contribuer au développement des pays du Sud. La revue SP&D confronte les idées d'auteurs aux horizons variés issus du secteur privé, du monde de la recherche, d'institutions de développement ou de la société civile. À chaque numéro, SP&D se focalise sur une thématique unique (le secteur portuaire, les pays vulnérables, le médicament en Afrique, etc.) abordée à travers six à huit articles. Progressivement, *Secteur Privé & Développement* s'est ainsi imposée comme une publication de référence.

LE BLOG

Dans la continuité de la revue, un blog a également vu le jour. Plus ouvert, celui-ci se veut être un espace dédié au débat : il accueille des contributions d'acteurs du secteur privé mettant en avant des solutions mises en œuvre pour dépasser les contraintes propres aux pays en développement. Les thématiques abordées sur le blog sont en partie celles des différents numéros de la revue *Secteur Privé & Développement*.



LE SECTEUR PORTUAIRE EN AFRIQUE : PLEIN CAP SUR LE DÉVELOPPEMENT

Entre 2007 et 2017, pas moins de 50 milliards de dollars auront été investis dans le secteur portuaire africain. Avec une croissance annuelle de 7 % des trafics maritimes en tout genre, l'Afrique suscite un regain d'intérêt.



FINANCER LES START-UP POUR CONSTRUIRE LES ÉCONOMIES DE DEMAIN EN AFRIQUE

Avec près de 560 millions de dollars levés par plus de 120 start-up africaines du secteur des nouvelles technologies, 2017 a été une année record pour l'investissement en capital-risque en Afrique. Cela laisse entrevoir un potentiel gigantesque pour les investisseurs, et permet d'appréhender le capital-risque comme un levier essentiel pour répondre aux défis du développement.



VULNÉRABILITÉS ET CRISES : QUELS RÔLES POUR LES ENTREPRISES ?

Plus de deux milliards de personnes dans le monde vivraient dans des pays dans lesquels le développement est entravé par des situations de fragilités, des conflits ou des violences. Et les prévisions ne sont guère optimistes.



LE MÉDICAMENT EN AFRIQUE : RÉPONDRE AUX ENJEUX D'ACCESSIBILITÉ ET DE QUALITÉ

L'accessibilité à des médicaments de qualité doit encore faire face à de nombreux défis sur le continent africain. Les chaînes de distribution sont souvent fragmentées, avec de multiples intermédiaires ou des canaux parallèles qui alimentent bien souvent la contrefaçon, véritable enjeu de santé publique.



LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE

Les principes de bonne gouvernance ont été progressivement dégagés depuis les années 1990 – 2000 par les institutions internationales, les États, et au premier chef par les entreprises elles-mêmes, lorsque les acteurs de l'économie ont progressivement pris conscience que l'organisation et l'équilibre des pouvoirs, la transparence, le contrôle des dirigeants étaient des facteurs clefs de pérennité et de valeur ajoutée.



SECTEURS HÔTELIER ET TOURISTIQUE EN AFRIQUE, UN MARCHÉ EN PLEIN ESSOR

Souvent mis en avant pour leurs capacités à créer de l'emploi ou plus généralement à dynamiser les économies régionales, le secteur touristique et l'industrie hôtelière connaissent, depuis plusieurs années maintenant, un certain dynamisme sur le continent africain.

Secteur Privé & Développement

Secteur Privé & Développement (SP&D) est une revue trimestrielle destinée à analyser les mécanismes par lesquels le secteur privé peut contribuer au développement des pays du Sud. SP&D confronte, à chaque numéro, les idées d'auteurs aux horizons variés provenant du secteur privé, du monde de la recherche, d'institutions de développement ou de la société civile. Un blog a été lancé dans la continuité de la revue afin d'offrir un espace de réflexion et de débats plus large sur le secteur privé et sur le développement.

blog.secteur-prive-developpement.fr