

Centre International de Développement et de Recherche

Plan d'orientation stratégique 2010-2014

Entreprises agricoles, filières et marché

Le plan d'orientation stratégique 2010-2014 du CIDR est composé de plusieurs documents complémentaires.

1. Un document de synthèse (Document cadre). Il présente :

- L'évaluation des principaux résultats atteints au cours du plan d'orientation stratégique 2004-2008,*
- La démarche mise en œuvre pour l'élaboration du nouveau plan stratégique,*
- Les priorités politiques du CIDR pour la période 2010-2014,*
- Les axes stratégiques des différents départements,*
- Les implications organisationnelles de ce plan.*

2. Quatre documents présentant pour chacun des départements du CIDR :

- Les grandes lignes d'un diagnostic sectoriel,*
- Les principaux résultats de l'auto-évaluation du plan d'orientation stratégique 2004-2008,*
- Le positionnement et les axes stratégiques retenus pour la période 2010-2014,*
- Le plan d'actions et le chronogramme 2010-2014.*

3. Un document « Implications organisationnelles et plan d'affaires ». Il présente les plans d'actions 2010-2014 au niveau des démarches transversales de partenariat et d'alliance, de management des connaissances, de communication externe et d'accompagnement managérial. Il décrit également les objectifs prévisionnels de croissance du CIDR (Plan d'affaires).

Sommaire

I. GRANDES LIGNES DU DIAGNOSTIC SECTORIEL	5
1. EVOLUTION DE LA PLACE DE L'AGRICULTURE DANS LES POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT	5
1.1. <i>Une nouvelle priorité de la coopération au développement</i>	5
1.2. <i>Une difficile cohérence des politiques publiques</i>	5
2. MULTIPLICATION DES ACTEURS IMPLIQUES DANS L'APPUI AUX FILIERES	6
2.1. <i>Renouveau des approches filières</i>	6
2.2. <i>Collaborations avec les institutions de microfinance</i>	6
2.3. <i>Implication des organisations socioprofessionnelles agricoles</i>	7
2.4. <i>Appui des collectivités locales décentralisées dans la promotion de l'entrepreneuriat rural</i>	7
3. CONCLUSIONS	7
3.1. <i>Un contexte offrant de nombreuses opportunités</i>	8
3.2. <i>Des tensions et menaces prévisibles</i>	8
II. PRINCIPAUX RESULTATS DE L'AUTO-EVALUATION DU PLAN D'ORIENTATION STRATEGIQUE 2004-2008	9
1. PROMOUVOIR DES SYSTEMES DIVERSIFIES D'ACCES AU MARCHÉ	9
2. CREER DES PLATES-FORMES DE DIFFUSION EFFICIENTES	10
2.1. <i>Création de plates-formes de diffusion</i>	10
2.2. <i>Professionnalisation et efficacité des plates-formes</i>	10
2.3. <i>Institutionnalisation des plates-formes</i>	11
3. PERENNISER UNE POLITIQUE DE CROISSANCE DES PLATES-FORMES	11
3.1. <i>Une dynamique d'apprentissage et d'innovation</i>	11
3.2. <i>Un dispositif autonome de qualification et de financement</i>	11
4. CONCLUSIONS	12
4.1. <i>Participation aux axes politiques du CIDR</i>	12
4.2. <i>Points forts du département</i>	12
4.3. <i>Points faibles du département</i>	12
III. POSITIONNEMENT ET AXES STRATEGIQUES	13
1. POSITIONNEMENT DU DEPARTEMENT	13
2. AXES STRATEGIQUES DU DEPARTEMENT	14
2.1. <i>Accompagner la croissance et démultiplier la portée des plates-formes nationales d'appui aux entreprises agricoles en Afrique de l'Ouest</i>	14
2.2. <i>Appuyer la définition et la promotion de stratégies territoriales de développement agricole et rural</i>	14
2.3. <i>Renforcer l'implication des organisations professionnelles à vocation nationale dans le développement des filières agricoles</i>	15
2.4. <i>Développer un modèle organisationnel du département qui tienne compte de la diversification de ses approches</i>	16
IV – PLAN D'ACTIIONS 2010-2014	17
1. OBJECTIFS GENERAUX	17
2. OBJECTIF SPECIFIQUE	17
3. RESULTATS ATTENDUS	17
R.A. 1 – <i>Des structures d'appui de référence interviennent à un niveau national (Bénin, Burkina, Mali et Togo) dans la promotion de petites et moyennes entreprises agricoles et agroalimentaires</i>	17

<i>R.A. 2 – Dans ces quatre pays, des mécanismes financiers pérennes favorisant la création et le développement des entreprises agricoles et agroalimentaires sont opérationnels</i>	<i>18</i>
<i>R.A. 3 – Dans ces quatre pays, les entreprises appuyées appliquent une charte de « responsabilité sociale et environnementale »</i>	<i>19</i>
<i>R.A. 4 – Des programmes de développement agricole et rural sont définis et mis en œuvre en articulation avec les collectivités locales</i>	<i>20</i>
<i>R.A 5 – Des organisations agricoles socioprofessionnelles ont été accompagnées dans leur développement et mènent des programmes d'appui aux filières</i>	<i>20</i>
<i>R.A 6 - Le département a renforcé ses compétences et développé un modèle organisationnel adapté à la diversification de ses approches</i>	<i>21</i>

I. Grandes lignes du diagnostic sectoriel

1. Evolution de la place de l'agriculture dans les politiques de développement

1.1. Une nouvelle priorité de la coopération au développement

L'augmentation exceptionnelle des cours des produits alimentaires et notamment agricoles durant l'année 2008 est due à des événements d'ordre conjoncturel (spéculation) mais avant tout d'ordre structurel d'ajustement de l'offre et de la demande. La chute également brutale de certains cours de matières premières en toute fin d'année n'a donc pas mis fin à la « crise alimentaire », et il est tout à fait réaliste de prévoir une persistance de cours erratiques mais globalement élevés dans les prochaines années.

Pour éviter une crise alimentaire majeure, le développement de l'agriculture est redevenu une priorité de la coopération internationale et les rapports nord-sud se redessinent. D'une part les pays du Sud accroissent leurs capacités de négociation collective dans les enceintes internationales, en particulier l'Organisation Mondiale du Commerce, et d'autre part, la communauté des bailleurs alarmée par les événements de 2008 a pris conscience de son devoir et de l'intérêt d'accompagner les efforts entrepris dans ce domaine.

L'attention de la coopération internationale se porte de nouveau sur les investissements publics et privés dans l'agriculture, le soutien aux petits producteurs, le développement de l'emploi en milieu rural, vers des interventions innovantes notamment sur les filières agricoles ayant un effet structurant sur l'agriculture familiale.

S'ajoute également dans ces stratégies de coopération internationale la recherche d'une meilleure maîtrise des mouvements migratoires en dynamisant la création de ressources économiques en milieu rural, en amenant les agriculteurs à devenir de réels exploitants et entrepreneurs agricoles, alors que les opportunités d'emplois en zone urbaine restent limitées par des croissances économiques faibles.

1.2. Une difficile cohérence des politiques publiques

Les pays africains peinent cependant à mettre en place des politiques agricoles cohérentes. A la perte de légitimité des administrations et à la complexification d'un jeu d'acteurs peu coordonnés s'ajoute le poids croissant des contraintes externes qui contribuent également à réduire les marges de manœuvre des politiques nationales.

Si l'on peut considérer le contexte économique et politique comme globalement favorable, ce diagnostic doit cependant être pondéré. Le regain d'intérêt pour les produits agricoles peut se traduire par une plus grande spéculation, le plus souvent au détriment des notions de qualité. Certaines formes de concurrence locale fortement subventionnées au niveau gouvernemental (dons d'intrants, fermetures de frontières aux exportations, politiques de prix déconnectés des coûts de production, etc.) peuvent sérieusement déstabiliser toute une filière.

Cette hausse des cours des produits alimentaires n'est pas non plus sans risque économique ou social à court terme et la crise énergétique pénalise les activités de transformation et le transport des marchandises. Cet environnement

économique incertain (auxquels s'ajoutent les menaces récurrentes que sont les aléas agro-climatiques) est particulièrement pénalisant pour les entreprises agricoles et agroalimentaires.

Des politiques agricoles ambitieuses et à long terme sont annoncées par certains Etats (« Révolutions Vertes » à Madagascar ou au Bénin avec priorité à la fourniture d'intrants, à la formation des producteurs et la promotion de systèmes d'accès aux marchés). Les premières actions entreprises, sans véritable hiérarchisation, en direction des agriculteurs locaux tiennent plus souvent des effets d'annonce que d'une volonté réelle d'investissements et d'une logique de pérennité.

En outre, l'ouverture affichée par certains gouvernements aux investissements extérieurs risque d'entraîner des impacts particulièrement négatifs au niveau du développement d'une agriculture familiale « marchande » et de l'environnement. Poussée à l'excès, cette politique peut entraîner une forte déstabilisation des agricultures familiales (pression foncière, expropriation, abandon des exploitations familiales et exode rural accentués).

2. Multiplication des acteurs impliqués dans l'appui aux filières

2.1. Renouveau des approches filières

Les approches filières impliquent l'ensemble des acteurs concernés en leur proposant de construire des relations stables et sur le long terme (approche « Value Chain »). Ces approches amènent les différents acteurs impliqués à augmenter collectivement leur efficacité et leur compétitivité et à atteindre un objectif commun (sécuriser et augmenter leurs bénéfices) tout en satisfaisant la demande et les besoins des consommateurs, prioritairement urbains.

Le développement du secteur agricole doit aujourd'hui s'appuyer sur une meilleure articulation entre milieu rural, PME agroalimentaires, et clientèle urbaine ou étrangère. En effet, depuis plusieurs années, de nombreux pays s'ouvrent progressivement aux investissements privés. De nombreuses entreprises se sont créées en visant souvent des marchés dits « de niche » dont le potentiel continue à se confirmer : commerce équitable, agriculture biologique, etc. La nécessité d'une grande rigueur dans la gestion des produits (production contractualisée, traçabilité, impact sur les producteurs, etc.) et le coût des certifications amènent ces entreprises à rechercher des partenariats fiables et sur le long terme avec les autres maillons des filières qu'ils soient producteurs ou clients. Elles rejoignent naturellement l'intérêt qu'ont les agriculteurs familiaux à développer et maîtriser leur accès aux marchés.

2.2. Collaborations avec les institutions de microfinance

L'agriculture se caractérise par un haut niveau de risques. Les récoltes dépendent trop de facteurs exogènes pour offrir suffisamment de garanties et dans ces conditions les institutions financières privées ont préféré se tourner vers des emprunteurs plus fiables. Les petites entreprises agricoles et agroalimentaires n'ont que peu accès aux prêts bancaires alors qu'elles sont les principaux vecteurs de la hausse de la production agricole.

Mais de nouvelles synergies sont recherchées entre entrepreneuriat rural et institutions locales de microfinance. Celles-ci cherchent aujourd'hui à s'impliquer plus fortement dans le financement du secteur privé rural et à y adapter et développer leur portefeuille de produits. Cet intérêt renouvelé pour le monde

agricole et pour le potentiel de création de valeur ajoutée qu'offrent les marchés locaux permet d'envisager de réelles possibilités d'accompagnement des agriculteurs et des entreprises sur le long terme.

2.3. Implication des organisations socioprofessionnelles agricoles

Individuellement les agriculteurs ne peuvent peser sur les marchés et sécuriser leurs débouchés ; ils éprouvent par ailleurs des difficultés à avoir accès aux services de base qui leur permettraient de développer leur production. L'organisation de cette agriculture familiale et de ses femmes/hommes constitue donc l'un des moyens décisifs pour atteindre des objectifs de sécurité alimentaire.

Sous l'effet conjugué de la libéralisation économique, de l'intégration régionale et de la démocratisation politique, le rôle des organisations paysannes s'est également accru et leur aptitude à accompagner la mise en place de filières vivrières marchandes est devenue un critère stratégique pour les intervenants en matière de développement rural. Aujourd'hui, les organisations paysannes s'impliquent de plus en plus dans les débats sur les politiques publiques concernant l'agriculture, que ce soit à l'échelle nationale, régionale ou internationale et s'orientent également vers des logiques entrepreneuriales plus marquées.

2.4. Appui des collectivités locales décentralisées dans la promotion de l'entrepreneuriat rural

Conséquence du mouvement de décentralisation en cours dans un certain nombre de pays, les collectivités territoriales en cherchant à promouvoir le développement économique de leur territoire peuvent être amenées également à intervenir dans le secteur agricole et à intégrer les acteurs économiques à leurs instances de concertation.

L'évolution de ce type de partenariat public-privé est lente, la méfiance entre acteurs économiques et collectivités aux intérêts parfois divergents par le passé reste forte, mais, bien menées, ces actions peuvent aboutir à des accords valorisants pour les deux parties : les opérateurs économiques s'initient aux contraintes de la planification du développement du territoire et les collectivités locales jouent un rôle plus proactif en termes de gestion de l'environnement, du patrimoine foncier, en termes d'enjeux sociaux (formation professionnelle, développement d'infrastructures) et par la mise en place de fiscalité adaptée au développement des entreprises, tout en restant dans une logique de partage des risques et des compétences.

3. Conclusions

Les agriculteurs familiaux constituent de très loin la majorité des agriculteurs dans le monde. 85 % des exploitations agricoles dans le monde ont une superficie inférieure à 2 ha et 12 % ont une taille comprise entre 2 et 10 ha. Ils contribuent à créer de la richesse, des emplois, favorisent la souveraineté alimentaire et font vivre les territoires ruraux. Afin de pouvoir jouer pleinement ces rôles primordiaux dans les années à venir, ce type d'agriculture doit donc non seulement être défendu mais doit adopter, pour sa pérennisation, des règles de fonctionnement et une logique entrepreneuriales.

Cette logique doit amener ces agriculteurs à identifier et connaître au mieux les filières porteuses et améliorer leurs conditions d'accès aux marchés. Une telle démarche ne sera efficace, tout particulièrement dans un environnement sectoriel en pleine mutation, que si elle s'appuie sur le renforcement des liens

entre les acteurs de ces filières qu'ils soient commerçants, entreprises agroalimentaires ou organisations de producteurs.

3.1. Un contexte offrant de nombreuses opportunités

La persistance probable de cours élevés pour les produits agricoles et la croissance rapide du potentiel des marchés urbains locaux offrent donc des perspectives de développement importantes pour les filières locales aux produits devenus plus attractifs et rémunérateurs.

Ces possibilités accrues de travailler sur des filières à plus forte valeur ajoutée s'appuyant sur le développement de la qualité des démarches et des produits proposés attirent de nouveaux opérateurs et multiplient les perspectives de nouveaux partenariats techniques et financiers pérennes : entreprises, IMF, collectivités locales, organisations professionnelles, etc.

Ces opportunités sont particulièrement amplifiées par la place que prennent au centre des débats internationaux l'agriculture et les approches filières de type « value chain », le développement économique local et la création d'emplois, le renforcement des organisations de la société civile.

3.2. Des tensions et menaces prévisibles

La hausse des cours des produits alimentaires et leur vulnérabilité face aux spéculations entraînent malgré tout des risques d'instabilité économique et sociale forts, tout particulièrement dans les pays en développement.

Ceux-ci sont aggravés par le lancement de politiques de gouvernements qui, au prétexte louable de rechercher leur souveraineté alimentaire favorisent à la fois le développement d'une agriculture très subventionnée et celui d'un agri-business souvent lié à la conclusion d'accords de partenariats financiers internationaux. Ces mesures et accords se traduisent le plus souvent par une pression sociale et économique difficilement supportable par les producteurs et ce manque global de cohérence met en péril les équilibres économiques fragiles au niveau des filières.

II. Principaux résultats de l'auto-évaluation du plan d'orientation stratégique 2004-2008

Le plan d'orientation stratégique 2004-2008 du département « Entreprises de services et organisations de producteurs » était organisé autour de trois grands résultats attendus :

- Promouvoir dans différents contextes des systèmes diversifiés d'accès au marché pour les producteurs agricoles ;
- Créer des plates-formes de diffusion efficaces dans plusieurs pays ;
- Mettre à la disposition des plates-formes des mécanismes de développement des compétences, d'accès à l'expertise et de financements.

1. Promouvoir des systèmes diversifiés d'accès au marché

Les objectifs quantitatifs fixés ont été atteints avec la mise en place de 32 entreprises de services aux organisations de producteurs (ESOP), plus de 24.500 producteurs concernés et 920 organisations de producteurs appuyées. Les potentiels de marchés urbains et périurbains (alimentation animale et agroalimentaires) bien ciblés se sont largement confirmés sur la période. Des référentiels de compétences et des outils de formation des managers, salariés et responsables des organisations de producteurs ont été conçus et appliqués répondant aux besoins des différents acteurs des filières en termes de sécurisation des approvisionnements, gouvernance et capacité de négociation. La démarche de promotion de systèmes d'accès aux marchés, appréciée comme innovante, a continué à attirer l'attention des bailleurs de fonds.

Il reste cependant des points à approfondir :

- Identification de mécanismes financiers locaux pérennes afin d'accompagner les entreprises dans leur développement ;
- Etablissement et suivi d'une véritable stratégie pays (implantations géographiques, stratégie commerciale, etc.) ;
- Meilleure mesure des effets et impacts sur les producteurs et appréciation plus fine de l'efficacité des actions promues.

Dans deux pays, l'Ethiopie et Madagascar, le département a cherché à diversifier ses méthodes d'accès au marché pour les producteurs agricoles. Plusieurs nouvelles approches ont été initiées : création d'entreprises de services associant producteurs organisés et entrepreneurs existants; structuration de groupements d'intérêt économique associant des entreprises de collecte et de transformation ; mise en place de partenariat avec des opérateurs économiques existants. Ces nouvelles approches se sont révélées plus complexes que prévu et les résultats atteints encore trop peu convaincants.

Une étude a également été réalisée par le département en 2006 sur les possibilités de promouvoir des réseaux de commercialisation interentreprises. Elle a permis quelques améliorations sur les modalités organisationnelles au sein des « systèmes ESOP » mais n'a pas amené à la mise en place de nouvelles formes d'organisations aptes à s'autofinancer et à s'intégrer dans les dynamiques de marché.

2. Créer des plates-formes de diffusion efficaces

2.1. Création de plates-formes de diffusion

Cinq plates-formes techniques ont été mises en place en collaboration avec 5 ONG partenaires et interviennent sur 6 pays (Bénin, Burkina, Ethiopie, Madagascar, Mali, Togo). Ces plates-formes ont actuellement une bonne maîtrise de l'amont et des relations équilibrées avec les organisations de producteurs ; elles disposent d'outils méthodologiques et de capacités techniques satisfaisantes. Cette période 2004-2008 a donc permis de réellement confirmer la pertinence du dispositif mis en place.

Il s'est toutefois avéré difficile en quelques années de trouver les compétences et de stabiliser les équipes. La création, dans certains cas concomitante, des entreprises de services et d'une plate-forme avec une équipe nouvelle n'a pas toujours permis d'atteindre tous les résultats attendus. Les plates-formes manquent encore de vision d'ensemble et de pratique. Il est nécessaire de continuer à travailler au développement des équipes, renforcer leur appropriation de la démarche et leurs compétences, notamment en accompagnement d'entreprises.

2.2. Professionnalisation et efficacité des plates-formes

Dans le cadre de leur professionnalisation, les plates-formes et le département ont conçu de nombreux outils méthodologiques :

- L'ensemble du processus d'établissement des ESOP a été formalisé, des phases d'étude préalable à leur implantation puis leur développement. De nombreux outils et supports ont été capitalisés pour les plates-formes, dans les différents domaines de leurs interventions: analyse de filières, organisation des producteurs, gestion d'entreprises agroalimentaires, gouvernance au sein des ESOP, etc.
- Une même dynamique entre les plates-formes a permis de formaliser leurs pratiques : référentiel de compétences des managers ESOP, fondements d'une coopération durable entre plate-forme et entreprises, outils de diagnostic et planification stratégique d'une plate-forme, de programmation, suivi et évaluation d'un programme ESOP, d'évaluation de l'autonomie d'une plate-forme (à partir desquels elles sont en mesure de négocier les besoins d'appui nécessaires, aux plans technique, financier, et institutionnel).

Les responsables des structures partenaires au sein desquelles évoluent les plates-formes ont sur cette même période élaboré leur planification stratégique et contractualisé leurs relations avec le département : convention pluriannuelle et annuelles de partenariat. Toutes ces structures partenaires ont noué des contacts ou mènent d'autres programmes avec d'autres organisations que le CIDR. Toutes ont pour objectif d'utiliser au mieux les compétences acquises, multiplier les partenariats, élargir leur mission et accéder ainsi à une réelle autonomie financière et reconnaissance professionnelle.

Une première étude d'efficacité a été réalisée au Togo dans le cadre du programme de recherche international « Regoverning Market - Small-scale producers in modern agri-food markets ». Elle a quantifié les résultats obtenus en matière d'efficacité des ESOP au Togo. Cette étude a conclu que le niveau d'efficacité ou de retour sur investissement atteint était très satisfaisant mais elle n'a pu permettre de comparer les résultats obtenus avec d'autres systèmes d'accès au marché impliquant des petits producteurs.

2.3. Institutionnalisation des plates-formes

Les 5 plates-formes évoluent actuellement dans un cadre institutionnel formel : Agence de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (APME2A) au Burkina, Entreprises, Territoire et Développement (ETD) au Bénin et au Togo, Facilitating Farmers Acces to Rural Markets (FFARM) en Ethiopie, HARDI à Madagascar et Initiatives, Conseil et Développement (ICD) au Mali.

Le département doit poursuivre son appui à ces structures afin, en particulier, de leur permettre d'être reconnues dans leur environnement institutionnel comme opérateurs professionnels et de s'affirmer comme des interlocuteurs crédibles dans la participation à la définition des politiques publiques sectorielles dans leur pays.

3. Pérenniser une politique de croissance des plates-formes

3.1. Une dynamique d'apprentissage et d'innovation

Les actions menées sur la période 2004-2008 ont permis une production méthodologique importante. Cette production s'est faite en s'appuyant sur une démarche d'apprentissage, d'innovation collective, d'échanges et de production méthodologique. Cette démarche de management des connaissances a pu se concrétiser par la publication de nombreux outils sur le site intranet (UNGANNA). Celui-ci permet aujourd'hui aux partenaires du département et à ses conseillers techniques d'accéder à l'intégralité des documents produits, classés par processus, de les enrichir et de partager de nouvelles pratiques. Elle s'est appuyée également sur la tenue d'ateliers annuels d'échanges méthodologiques et opérationnels entre plates-formes et de recours à des expertises externes.

Ce travail de management des connaissances doit être poursuivi en développant de nouveaux travaux de capitalisation transversale, notamment sur les thèmes des partenariats avec des organisations de producteurs et des entreprises existantes, des réseaux et structures de commercialisation, de la cohérence des démarches dans des contextes diversifiés, de la mesure des effets et impacts sur les producteurs.

3.2. Un dispositif autonome de qualification et de financement

Plusieurs pistes ont été étudiées pour le financement des ESOP : « club d'investisseurs » (2007), articulations avec les institutions de microfinance existantes (2008). Mais fin 2008, le département n'avait pas encore mis en place de systèmes locaux pérennes de financement des ESOP, tant pour les investissements de départ que pour les augmentations nécessaires de besoins en fonds de roulement.

De même, dans un contexte encore trop mouvant, il n'a pu opérationnaliser une démarche de « certification méthodologique » des interventions et entreprises appuyées. Et si, tant pour la lisibilité et la cohérence des actions que pour une meilleure communication externe, il devient prioritaire de définir une grille qui caractérise les différents modes et niveaux d'interventions, un certain nombre de questions demeurent au niveau des procédures et des instances de suivi et de contrôle, de leur financement, et de la nécessité ou non d'une reconnaissance institutionnelle de la démarche.

4. Conclusions

4.1. Participation aux axes politiques du CIDR

En ayant particulièrement bien répondu sur cette période au premier de ces axes, « Renforcer les sociétés civiles du Sud en appuyant la construction et le développement d'institutions durables au service des populations » le département ESOP apporte au CIDR de solides perspectives de partenariat à long terme et participe également à l'objectif du deuxième axe politique : « Construire avec les compétences du Sud des réseaux thématiques et d'alliances stratégiques ».

Sa participation à l'axe 3 « Relever le triple défi de l'efficacité, de la performance sociale et de la gouvernance au niveau des institutions partenaires » est limitée. Dans un environnement encore très mouvant les plans d'accompagnement au changement prévus n'ont pu être menés en totalité et le positionnement de ses conseillers techniques auprès de partenaires en pleine évolution reste encore parfois à ajuster.

Enfin la relative jeunesse de ces partenariats et le sous-dimensionnement des équipes n'a pas permis de réflexion collective sur les grands choix stratégiques des programmes et une implication significative au niveau d'une participation « à l'élaboration des politiques publiques et à la mise en œuvre des approches sectorielles » (Quatrième axe politique du CIDR).

4.2. Points forts du département

- L'essentiel des objectifs quantitatifs a été atteint, tant en termes de création d'entreprises et de bénéficiaires touchés que dans l'accompagnement de la création de plates-formes techniques d'appui et de diffusion.
- Le département peut aujourd'hui s'appuyer sur un partenariat technique et institutionnel solide et équilibré et travailler de manière constructive avec ses partenaires tant sur les évolutions nécessaires des méthodologies d'interventions qu'à l'accompagnement de leurs stratégies respectives de croissance.
- Ces actions ont été accompagnées d'un important travail de capitalisation notamment sur les processus de création et de suivi des entreprises promues et ont fait l'objet de nombreux partages d'expériences.
- En s'appuyant sur une logique entrepreneuriale et en restant ciblé sur l'agriculture familiale, le département a ainsi pu développer, particulièrement en Afrique de l'Ouest un référentiel technique solide en matière de mise en place d'entreprises en milieu rural.

4.3. Points faibles du département

- Le « système ESOP » est lourd et relativement coûteux. C'est aussi un système insuffisamment inséré dans son environnement institutionnel et économique et ne prenant pas assez en compte les autres acteurs économiques
- La contribution du département et de ses partenaires à la définition des politiques publiques sectorielles est modeste. Ils n'ont pas suffisamment pris en compte et intégré dans leur évolution les dynamiques institutionnelles.
- Le département n'a pas suffisamment développé d'approches stratégiques en direction de nouveaux programmes et pays d'intervention.

III. Positionnement et axes stratégiques

1. Positionnement du département

Les variations récurrentes et erratiques des cours des matières premières agricoles et des produits alimentaires représentent des facteurs importants d'instabilité économique et sociale, tant en milieu rural qu'en milieu urbain. Face à ces risques, les décideurs politiques sont très souvent partagés entre un soutien au développement d'une agriculture fortement spéculative ou celui d'une agriculture très subventionnée, au détriment d'une logique économique d'entreprise et de modernisation des agricultures familiales.

Le rôle économique d'un secteur agricole africain basé pour l'essentiel sur l'activité d'exploitations familiales doit être conservé durablement. Pour ce faire il est nécessaire de développer des approches stratégiques et des mécanismes économiques de promotion d'une agriculture familiale « marchande » articulée avec les filières agroalimentaires et les marchés urbains. Cet enjeu économique se double d'un enjeu social particulier à l'Afrique subsaharienne, où la population rurale continuera à augmenter en valeur absolue pendant une ou deux décennies et où le développement économique d'ensemble ne permettra pas d'absorber un exode rural accéléré.

Le département « Entreprises agricoles, filières et marché » a pour ambition à l'horizon 2014, en s'appuyant sur les résultats atteints lors de son précédent plan d'orientation stratégique et la maturité de son réseau de partenaires actuels (« plates-formes nationales »), de démultiplier de manière significative la portée de ses actions et de mettre en œuvre de nouveaux modes de coopération entre les divers acteurs des filières et leur environnement.

Le département fournira aux plates-formes nationales l'accès aux moyens techniques et financiers, aux compétences et ressources humaines, leur permettant de démultiplier rapidement le nombre d'entreprises de production, transformation et de commercialisation de produits agricoles dans leur pays d'intervention. Il renforcera la capacité des plates formes à assurer une qualité constante et reconnue de leurs interventions dans des environnements et contextes changeants. Il favorisera en outre une meilleure prise en compte des dynamiques institutionnelles et la participation des plates-formes nationales à la réflexion sur l'évolution des politiques publiques sectorielles.

Le département appuiera d'autre part la promotion de filières agricoles sur de nouveaux programmes, dans de nouveaux pays et en collaboration avec diverses catégories d'acteurs : acteurs privés (entreprises agroalimentaires, banques et institutions de microfinance), acteurs publics (structures d'appui régional ou national, chambres d'agriculture, etc.), organisations de la société civile (syndicats professionnels, ONG), collectivités territoriales.

A l'horizon 2014, le département interviendra dans quatre nouveaux pays (Côte d'Ivoire (2010), Ghana (2011) et deux autres pays entre 2012 et 2014). Un programme régional accompagnera les diverses interventions au Bénin, au Burkina, au Mali et au Togo. Le département aura développé une démarche active de communication sur les résultats et les impacts de ses actions. Il aura structuré des partenariats dans les nouveaux pays d'intervention.

2. Axes stratégiques du département

2.1. Accompagner la croissance et démultiplier la portée des plates-formes nationales d'appui aux entreprises agricoles en Afrique de l'Ouest

La croissance programmée des activités des plates-formes d'appui aux entreprises agricoles et agroalimentaires au Bénin, au Burkina, au Mali et au Togo peut avoir des conséquences en termes de maintien de l'éthique et de la qualité des interventions. Elle nécessite notamment une gestion plus efficiente des ressources financières et des ressources humaines et doit s'accompagner d'un renforcement de leurs capacités de communication.

Les plates-formes devront élaborer et appliquer une démarche de qualité reconnue et évaluable répondant aux attentes et besoins des partenaires techniques et financiers. Le département procédera par étapes : standardisation des démarches de promotion des entreprises, enrichissement des pratiques, évaluation et amélioration de la performance des équipes. Il impliquera chacune des plates-formes nationales dans un travail de conceptualisation d'outils accessibles à tous. Il s'attachera à développer des actions de partage de savoir entre les entreprises d'un même pays et entre entreprises de différents pays.

Les plates-formes de ces quatre pays doivent dès 2010 être à même de créer, et d'accompagner dans leur développement de nouvelles entreprises sur une base commerciale en s'appuyant sur les ressources de leur environnement proche. Le département s'attachera à finaliser la mise en place de mécanismes financiers de promotion et de soutien au développement des entreprises (fonds de capital-développement, prêts bancaires, articulation avec les institutions de microfinance).

Afin d'assurer la notoriété des entreprises appuyées, de leur garantir temporairement des avantages fiscaux, de s'assurer du maintien des principes de gouvernance et du respect de l'environnement, les plates-formes définiront, avec l'appui du département, une charte de « responsabilité sociale et environnementale » des entreprises promues et appuyées : recherche de viabilité économique dans le respect et l'équilibre des intérêts de chacune des parties prenantes, importance d'une bonne gouvernance, respect des normes environnementales, intégration des actions dans un schéma de développement durable.

Enfin, au niveau stratégique, des partenariats seront développés avec des organismes et institutions de recherche, avec pour objectifs un accompagnement et une meilleure anticipation de ce que seront les évolutions à terme du secteur agricole, qu'elles soient liées aux mutations désormais inévitables de l'environnement (agronomiques, climatiques), aux innovations technologiques (dans le domaine de la transformation) ou qu'elles soient politiques (importance croissante du rôle des collectivités territoriales).

2.2. Appuyer la définition et la promotion de stratégies territoriales de développement agricole et rural

Afin de répondre aux exigences de revitalisation de certaines régions rurales, en s'appuyant sur ses acquis en matière de développement d'initiatives économiques et d'entreprises agroalimentaires, le département cherchera à développer notamment à Madagascar et au Ghana une approche visant à permettre à ces zones rurales d'acquérir une véritable « compétitivité territoriale » au niveau agricole et rural.

Un territoire est compétitif s'il peut affronter la concurrence du marché tout en assurant une durabilité environnementale, économique et sociale fondée sur des logiques de réseau et d'articulation inter-territoriale. La recherche de cette compétitivité territoriale suppose la prise en compte des ressources du territoire, l'implication des acteurs et des institutions locales, en premier lieu les collectivités locales, l'intégration des interventions dans une logique d'innovation, la coopération avec les autres territoires et l'articulation avec les politiques régionales et nationales.

Le département appuiera les acteurs de ces territoires dans l'élaboration de « projets économiques de territoires » visant à mieux valoriser les ressources économiques locales et à créer des liens économiques entre acteurs des filières agricoles, au bénéfice d'une sécurité alimentaire durable et de la création d'emplois en milieu rural. Il inscrira ces processus dans le long terme, et au cœur de la stratégie de développement de chacun des territoires communaux et régionaux appuyés (liens avec les plans de développement territoriaux). Il recherchera des synergies et collaborations entre ses actions et celles entreprises par d'autres intervenants, en particulier les autres départements du CIDR.

2.3. Renforcer l'implication des organisations professionnelles à vocation nationale dans le développement des filières agricoles

Au Bénin et dans d'autres pays dont la Côte d'Ivoire, le département développera des programmes en partenariat avec des structures associatives professionnelles ou interprofessionnelles ayant pour vocation de rendre des services à leurs membres.

Ces actions d'accompagnement permettront de renforcer :

- Les capacités internes de ces structures : efficience organisationnelle, renforcement des capacités de leurs personnels techniques en maîtrise d'ouvrage, mise en relation avec des partenaires et prestataires extérieurs etc.
- Leurs capacités à répondre à leurs missions : services efficaces aux adhérents, définition de projets économiques innovants et mobilisateurs etc.

Le département interviendra sur chacun des niveaux de ces organisations correspondant le plus souvent aux différents maillons de la « chaîne de valeurs » :

- Au niveau de la production, l'ensemble des actions sera mené à travers les organisations de base (groupements, communes)
- Au niveau de la transformation et de la mise en marché, les activités seront mises en œuvre et coordonnées au niveau d'organisations régionales ou nationales.
- Au niveau de la commercialisation, c'est au niveau national des organisations appuyées que seront promus les produits développés
- Enfin, transversal à l'ensemble des niveaux, le renforcement des capacités économiques de ces acteurs permettra d'accentuer les effets escomptés.

En cherchant à améliorer la compétitivité et la productivité des filières par le biais de leurs organisations socioprofessionnelles, les programmes contribueront au développement d'une agriculture familiale plus performante, entreprenante et rémunératrice. Ces actions favoriseront également l'émergence de prestataires (labours, traitements post-récolte, gestion, etc.) dont le développement économique sera facilité par la solvabilité des producteurs.

2.4. Développer un modèle organisationnel du département qui tienne compte de la diversification de ses approches

Le département mettra en place, à partir de 2011, un conseiller technique régional basé en Afrique de l'Ouest. Il accompagnera les activités mises en œuvre par les quatre plates-formes nationales du Bénin, Burkina Faso, Mali et Togo (puis dans un second temps Côte d'Ivoire et Ghana) au niveau du renforcement de leurs compétences, de la mise en place d'une démarche qualité, du management des connaissances et du partage du savoir, etc. Il sera impliqué dans la création et la promotion des fonds nationaux de « capital-développement ». Il sera également associé par le directeur du département aux missions d'appui techniques sur les autres pays d'interventions et les nouveaux programmes.

Le département élaborera courant 2011 un cycle de formation sur trois ans (2012-2014) destiné à un public externe de praticiens travaillant sur la mise en œuvre d'approches entrepreneuriales dans les zones rurales africaines.

Afin d'accompagner sa croissance le département mettra en œuvre une démarche plus volontariste de mobilisation de fonds et intéressera à sa démarche des fondations d'entreprises, des organisations professionnelles agricoles, des banques, des fonds financiers du Nord et du Sud. Un important travail sera mené pour identifier et fidéliser parmi ces organismes ceux avec lesquels sera développée une collaboration sur le long terme. Le département devra se professionnaliser au niveau de ses techniques de négociation tant avec des investisseurs et entreprises privées que des institutions bancaires et financières.

IV – Plan d’actions 2010-2014

1. Objectifs généraux

Le département « Entreprises agricoles, filières et marchés » a pour objectifs généraux de contribuer aux politiques agricoles nationales des pays dans lesquels il intervient, notamment en ce qui concerne :

- L’atteinte de la souveraineté alimentaire (renforcement des capacités d’une agriculture respectueuse de son environnement et apte à satisfaire la demande locale)
- La lutte contre la pauvreté (création et pérennisation d’emplois dans le secteur agricole)

2. Objectif spécifique

L’objectif spécifique de la période 2010-2014 est d’augmenter significativement la portée et la variété des mécanismes durables d’accès aux marchés urbains pour les entreprises agricoles et agroalimentaires en diversifiant les contextes et les partenaires d’intervention.

Principaux indicateurs d’impact

- Pour l’ensemble des programmes, 165 000 producteurs sont concernés
- 110 nouvelles entreprises ou unités de transformation et/ou de commercialisation dans 9 pays d’intervention sont créées et/ou appuyées
- Des partenariats pluriannuels sont noués avec 6 ONG ou plates-formes privées d’appuis aux entreprises, 3 organisations socioprofessionnelles, 3 fondations d’entreprises, 7 institutions financières, 6 collectivités locales.
- Sur la période six nouveaux programmes ont démarré

3. Résultats attendus

R.A. 1 – Des structures d’appui de référence interviennent à un niveau national (Bénin, Burkina, Mali et Togo) dans la promotion de petites et moyennes entreprises agricoles et agroalimentaires

Principaux indicateurs

- 50 nouvelles entreprises sont créées en « économie réelle » sans recours à des « fonds projets » pour leurs besoins de financement
- 35 000 producteurs sont sous contrats avec ces entreprises.

Activités 1.1. Accompagner les structures d’appui dans l’élaboration d’une démarche qualité

- Standardiser la démarche des plates-formes nationales et définir les critères et caractéristiques des interventions
- Renforcer leurs capacités en termes de communication
- Appuyer leur développement organisationnel, accompagner la mise en œuvre de leur planification stratégique, la maîtrise de leurs coûts d’intervention

- Appuyer la valorisation du travail des équipes des plate-formes : évolution d'outils, développement d'actions de partage de savoir, participation à des travaux de réseaux et commissions thématiques

Activités 1.2. Diversifier les champs et les contextes d'intervention des plates formes et des entreprises appuyées

- Identifier de nouvelles filières porteuses
- Diversifier les activités de transformation
- Mettre en œuvre des partenariats sur des actions de recherche et développement conjointes avec des institutions et organismes de recherche et des entreprises agricoles et agroalimentaires (EAA) du Sud et du Nord : recherche agronomique, technologique, méthodologique.

Activités 1.3. Appuyer les plates-formes dans la création et le développement de nouvelles entreprises en s'appuyant sur les ressources de leur environnement

- Identifier des partenaires financiers locaux potentiels : promoteurs, investisseurs, financiers, etc.
- Renforcer les capacités des plates-formes en matière de négociation avec les IMF, institutions bancaires, fonds d'investissements internationaux et locaux, etc.

Activité 1.4. Appuyer les plates formes dans la négociation de partenariats public-privé sur des conditions innovantes d'accès au marché pour les entreprises agricoles

- Mettre en œuvre une stratégie large de prise de connaissance, d'analyse des expériences d'accès au marché mises en œuvre par les opérateurs du Sud et rechercher à nouer des partenariats opérationnels
- Participer avec les structures partenaires à des colloques, séminaires, ateliers nationaux et internationaux
- Impliquer les structures d'appuis dans les cadres de concertation ou d'élaboration de politiques nationales sectorielles.

R.A. 2 – Dans ces quatre pays, des mécanismes financiers pérennes favorisant la création et le développement des entreprises agricoles et agroalimentaires sont opérationnels

Principaux indicateurs

- *Quatre accords cadres sont conclus avec des institutions financières locales (2010 et 2011)*
- *Cinquante entreprises bénéficient de ces accords cadres*
- *Quatre fonds de « capital développement » sont mis en œuvre fin 2011*
- *Soixante dossiers d'entreprises sont suivis et appuyés par le fonds de capital développement*
- *80% des producteurs bénéficiant des programmes ont accès à des crédits de financement de campagne, 50% les utilisent chaque année.*

Activités 2.1. Définir et négocier un cadre de collaboration entre entreprises et institutions financières locales

- Identifier les partenaires financiers potentiels au Togo, au Bénin, au Burkina et au Mali
- Définir les conditions de coopération et les responsabilités de chacun des acteurs concernés

- Elaborer les modes de fonctionnement et de décision, négocier les taux de prêts, frais de gestion, etc.

Activités 2.2. Mettre en place et rendre opérationnels quatre fonds de « capital développement » à destination des EAA

- Identifier, étudier les outils similaires proposés par l'environnement
- Définir les conditions cadre de fonctionnement de ces fonds
- Etablir les plans d'affaires des fonds à trois ans
- Signer de premiers accords contractuels pour une période « test » de 3 ans au Togo et au Bénin (2010-2012), au Burkina et au Mali (2011-2013) correspondant à la mise en place des premières actions, au suivi des remboursements des prêts accordés par le fonds, etc.
- Définir et mettre en œuvre une deuxième phase contractuelle de trois ans au Togo et au Bénin (2013), au Burkina et Mali (2014)

Activité 2.3 : Négocier des conditions et possibilités d'accès au crédit répondant aux besoins des producteurs

- Négocier avec des banques et IMF les conditions et possibilités d'accès au crédit pour les producteurs (préfinancement des intrants ou de la récolte, investissements)
- Sécuriser les systèmes de crédit négociés par le biais des opérations économiques promues (possibilités de garanties, etc.)
- Recherche de synergies avec le département « Microfinance, entreprises et création d'emploi » du CIDR.

R.A. 3 – Dans ces quatre pays, les entreprises appuyées appliquent une charte de « responsabilité sociale et environnementale »

Principaux indicateurs

- *Une charte et des outils de suivi sont mis en place*
- *100 entreprises ont signé la charte et évaluent annuellement son respect*

Activités 3.1. Définir et mettre en place une charte de « responsabilité sociale et environnementale » adaptée aux entreprises appuyées

- Choisir les critères sociaux : rémunération de producteurs, respect de la contractualisation, du droit du travail, gouvernance dans l'entreprise, services aux producteurs
- Choisir les critères environnementaux : utilisation contrôlée et limitée de produits chimiques, gestion des déchets, dialogue avec leur environnement, etc.
- Organiser des échanges entre plates-formes nationales et entreprises pour l'élaboration de la charte

Activités 3.2. Elaborer des outils de mesure des performances de ces entreprises tant dans le domaine économique que social, et environnemental

- Définir et mettre en place des procédures de contrôle assurées par les plates-formes d'appuis : listing et choix des outils de vérification devant être disponibles au sein des entreprises (contrats, fiches, analyses, rapports de visites techniques, etc.)
- Réaliser des enquêtes de satisfaction et évaluer l'impact des entreprises (producteurs, consommateurs, environnement)

R.A. 4 – Des programmes de développement agricole et rural sont définis et mis en œuvre en articulation avec les collectivités locales

Principaux indicateurs

- *Trois nouveaux programmes sont développés sur la période*
- *30 000 producteurs sont mis en relation sur des bases pérennes avec des entreprises de transformation et de commercialisation*
- *40 entreprises sont appuyées par les programmes, 6 collectivités locales et 3 institutions financières se sont impliquées*

Activité 4.1. Réaliser les études préalables, définir et mettre en œuvre les programmes

- Réaliser les études de faisabilité à Madagascar et au Ghana en 2010 (études d'opportunité réalisées en 2009)
- Réaliser les études d'opportunité et de faisabilité sur un troisième pays en 2012 ou 2013
- Démarrer ces programmes au Ghana et à Madagascar en 2011 et dans un troisième pays en 2014

Activité 4.2. Appuyer les acteurs concernés dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs « projets de territoire »

- Amener les acteurs à se concerter pour identifier et sélectionner les ressources particulières à leur territoire et leurs caractères distinctifs
- Pour les filières retenues, définir et mettre en œuvre les actions permettant de les valoriser tout en assurant leur renouvellement et la préservation de leur environnement
- Créer des liens économiques entre acteurs des filières en faisant en sorte de retenir sur place le maximum de valeur ajoutée.

Activité 4.3. Mettre en relation les acteurs appuyés et les amener à coopérer avec d'autres territoires en articulation avec les politiques régionales et nationales

- Identifier les synergies possibles entre territoires et avec les acteurs d'autres régions
- Etablir et suivre des schémas pérennes de partenariats pluri-acteurs et pluriannuels.

R.A 5 – Des organisations agricoles socioprofessionnelles ont été accompagnées dans leur développement et mènent des programmes d'appui aux filières

Principaux indicateurs

- *3 nouveaux programmes avec 3 organisations sont développés sur la période*
- *100 000 membres bénéficient de nouveaux services à dimension économique*
- *20 unités de transformation et/ou de commercialisation sont installées*

Activité 5.1. Réaliser les études préalables, définir et mettre en œuvre les programmes

- Au Bénin, mettre en œuvre en 2010 le programme identifié avec le Comité de concertation des riziculteurs du Bénin (CCR-B) au cours de l'année 2009
- En Côte d'Ivoire, réaliser l'étude de faisabilité et mettre en œuvre le programme en 2010

- Dans un troisième pays réaliser les études préalables en 2011 et démarrer le programme en 2012.

Activité 5.2. Renforcer les capacités techniques internes des structures appuyées

- Accompagner le développement organisationnel des organisations socioprofessionnelles appuyées
- Renforcer les capacités de leurs personnels techniques en maîtrise d'ouvrage
- Les appuyer dans la définition de projets économiques innovants et mobilisateurs
- Les appuyer dans la négociation et la mise en relation avec des partenaires et prestataires extérieurs.

Activité 5.3. Renforcer les capacités de ces organisations à répondre à leurs missions

- Améliorer et rendre efficaces les services proposés aux adhérents permettant d'avoir un impact sur la productivité de leurs entreprises agricoles (de production et/ ou de transformation)
- Développer de nouvelles activités de production, de transformation à coûts maîtrisés
- Rechercher et mettre en œuvre des mécanismes financiers permettant aux structures de soutenir les initiatives économiques prises par leurs membres
- Appuyer les actions de lobbying et de communication.

R.A 6 - Le département a renforcé ses compétences et développé un modèle organisationnel adapté à la diversification de ses approches

Principaux indicateurs

- *Un poste de conseiller technique régional (Togo, Bénin, Burkina et Mali) est opérationnel en 2011*
- *Un cycle de formation assuré par le département est proposé à des praticiens externes en 2012*
- *A partir de 2012, une mission par an d'appui ou d'évaluation du département auprès d'autres acteurs est réalisée*

Activité 6.1. Professionnaliser le département dans ses techniques de négociation avec les investisseurs et entreprises privées et les institutions financières

- Améliorer la méthodologie de mesure de l'efficacité des actions promues
- Renforcer les compétences du département sur les mécanismes de capital-développement et développer des relations avec des organismes spécialisés.
- Développer des stratégies de partenariat avec des organisations socioprofessionnelles et des entreprises agroalimentaires du Nord.

Activité 6.2. Professionnaliser le département dans ses techniques de formation

- Elaborer et mettre en œuvre un cycle de formation « Promotion de démarches entrepreneuriales en zone rurale » à partir de 2012

Activité 6.3. Professionnaliser le département dans ses techniques de communication

- Définir et mettre en place une stratégie de communication adaptée aux partenariats recherchés.

- Améliorer la méthodologie de mesure des effets et des impacts des interventions sur les producteurs.

Activité 6.4. Mettre en place un conseiller technique régional et multiplier les interventions techniques externes du département

- Mettre en place un conseiller technique régional coordonnant les actions sur quatre pays : Togo, Bénin, Burkina et Mali, et ayant des compétences spécifiques en démarche qualité et transformation agro-alimentaire
- En interne au CIDR, assurer des missions croisées avec le département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires » dès 2010 sur leur programme PADEL à Koudougou (Burkina Faso)
- S'appuyer sur l'efficacité apportée par la nouvelle organisation pour effectuer à partir de 2012 une mission extérieure d'appui ou d'évaluation par an auprès d'autres programmes menés par des ONG, des bailleurs de fonds, etc.