



Ministère fédéral de la  
Coopération économique  
et du Développement



# Manuel d'agriculture contractuelle

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

Volume II – Outils et exemples de cas choisis

Publié par

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



# Manuel d'agriculture contractuelle

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

Volume II – Outils et exemples de cas choisis

**Margret Will**

Avec des contributions de

Ellen Funch · Moritz Heldmann · Yotsawin Kukeawkasem

Stephen Mailu · Christopher Masara · Andrew Mbetsa

Liberty Murwira · Christoph Pannhausen · Matthias Schnier





Abréviations	6
<b>1/ Introduction au Manuel de l'Agriculture Contractuelle Volume II</b>	<b>10</b>
1.1/ Rappel Volume 1 : L'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires	10
1.2/ Objectif Volume II : Aider les professionnels à trouver des solutions spécifiques à la situation	10
1.3/ Intention : Compléter et non pas dupliquer d'autres guides et boîtes à outils	11
1.4/ Invitation : Appel aux utilisateurs à faire part de leur feedback, ajouter des outils et des études de cas	11
1.5/ Explication : Comment utiliser le Volume II du Manuel d'AC	11
<b>2/ Outils choisis pour le développement de l'agriculture contractuelle (AC)</b>	<b>12</b>
2.1/ Outils pour l'analyse de l'agriculture contractuelle	12
2.1.1/ Evaluation rapide de systèmes d'agriculture contractuelle	13
2.1.2/ Analyse/ cartographie de chaînes de valeur	28
2.1.3/ Evaluation des risques	30
2.1.4/ Analyse des modèles d'affaires des exploitations et de l'entreprise	40
2.1.5/ Sélection des producteurs, des producteurs chef de file, des organisations paysannes et de l'entreprise	46
2.1.6/ Evaluation des besoins en développement des capacités et en prestations de services	54
2.2/ Outils de planification d'agriculture contractuelle	60
2.2.1/ Modèle d'affaires d'agriculture contractuelle	61
2.2.2/ Plan d'affaires d'agriculture contractuelle	64
2.2.3/ Aspects du genre dans l'agriculture contractuelle	68
2.2.4/ Mécanismes de prix dans les contrats	77
2.2.5/ Négociations de contrats	84
2.3/ Outils de gestion d'agriculture contractuelle	86
2.3.1/ Gestion sur le terrain (structures d'opération et ressources humaines)	86
2.3.2/ Gestion des risques	100
<b>3/ Outils choisis pour le support par de tiers au développement de l'agriculture contractuelle</b>	<b>110</b>
<b>4/ Outil de rédaction d'études de cas d'agriculture contractuelle</b>	<b>124</b>
<b>5/ Etudes de cas et exemples de contrats</b>	<b>130</b>
5.1/ Etudes de cas : matrice du modèle d'affaires d'AC	130
5.1.1/ Thaïlande/ Riziculture	130
5.1.2/ Thaïlande/ Huile de palme	134
5.1.3/ Kenya/ Production de viande	138
5.2/ Références d'études de cas	143
5.3/ Références d'exemples de contrats	151

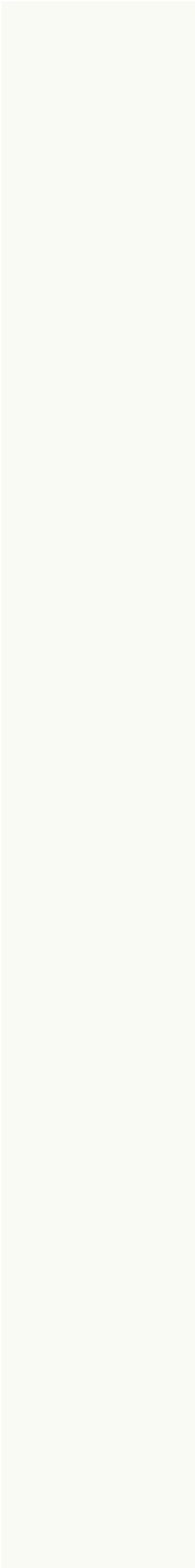
# Abréviations


AC	Agriculture Contractuelle
AISP	Agricultural Input Supply Project
BPA	Bonnes Pratiques Agricoles
CdC	Code de Conduite
CdP	Code des Pratiques
CV	Chaîne de Valeur
DC	Développement des Capacités
EEA	Ecole d'Entrepreneuriat Agricole (FBS/ Farmer Business School)
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
OP	Organisation Paysanne
PDDAA	Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (CAADP/ Comprehensive Africa Agriculture Development Programme)
SAE	Services d'Appui aux Entreprises (BDS/ Business Development Services)

## Symboles

 Espace pour entrées et notes

 Important





« Le soutien de millions de petits producteurs par des services de conseil, par l'approvisionnement en semences améliorées et autres intrants agricoles, ainsi que l'organisation de leur accès aux marchés, s'avère être un défi de taille. Une approche possible pour répondre à ce challenge consiste à créer un lien entre les petits exploitants agricoles et le marché, sous la forme de contrats établis avec des acheteurs agro-industriels. »

Peltzer et Röttger, 2013<sup>1</sup>

« Le défi n'est pas seulement d'identifier les bons exemples d'engagement du secteur privé dans l'investissement inclusif, mais de s'assurer que l'investissement est financièrement durable. »

Atul Mehta, IFC, 2012<sup>2</sup>

.....  
1 Peltzer, Roger and Daniela Röttger (2013) : Les Modèles d'Organisation des Filières Cotonnières et leur Incidence sur la Productivité et sur le Revenu de l'Agriculteur ; Institut Allemand de Développement (GDI/ DIE) ; Fiche de discussion 14/2013 ; p.2 ; disponible en ligne sur : [http://www.die-gdi.de/uploads/media/DP\\_14.2013.pdf](http://www.die-gdi.de/uploads/media/DP_14.2013.pdf)

2 Mehta, Atul, IFC (2012) : From islands of success to seas of change: a report on scaling inclusive agri-food markets; cited in : Woodhill, J., Guijt, J., Wegner, L., Sopov, M. (2012) ; Centre for Development Innovation, Wageningen UR (University & Research Centre) ; p.30 ; disponible en ligne sur : <http://seasofchange.net/file/2012/10/SOC2012report.pdf>





# 1/ Introduction au Manuel de l'Agriculture Contractuelle

## Volume II

### 1.1/ Rappel Volume 1 : L'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires

La sélection d'outils et d'exemples de cas présentés dans le présent Volume II du Manuel d'Agriculture Contractuelle est guidée par le concept de base de la GIZ promouvant l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif (cf. Manuel d'Agriculture Contractuelle de la GIZ, Volume I, p 47).

Un modèle d'affaires est caractérisé par la logique et les arrangements selon lesquels une compagnie (exploitation ou entreprise) crée, distribue et capte de la valeur. **L'Agriculture Contractuelle (AC) est une opération conjointe reliant le modèle d'affaires de l'acheteur et celui des producteurs (systèmes d'exploitation) à l'interface fourniture par les exploitations – approvisionnement de l'entreprise.** Cette relation d'affaires rapprochée est caractérisée par l'interdépendance entre les producteurs et l'acheteur en tant que co-contractants et les risques impliqués si le modèle d'AC n'incite pas les partenaires à remplir leurs obligations.

Etant donné que le modèle d'affaires d'agriculture contractuelle fait partie intégrante des stratégies d'affaires des entreprises et des exploitations, le développement d'un système d'agriculture contractuelle implique que les deux partenaires d'affaires doivent innover leurs modèles d'affaires/ systèmes d'exploitation. Ainsi, la conception de l'opération conjointe doit suivre les critères suivants pour une AC réussie :

- Création de bénéfices mutuels (motivations), par ex. à travers une productivité améliorée, des pertes post récolte réduites, des coûts de transaction diminués et un accès au marché amélioré ;
- Négociation de termes de contrat justes et équitables menant à l'exécution réussie du contrat (par ex. les prix, les quotas de fourniture, les services intégrés, les modalités de rejet, les termes de paiement) ;
- Conception d'un système de gestion d'AC efficient permettant à l'acheteur d'établir des relations professionnelles rapprochées avec les producteurs (directement ou indirectement à travers des intermédiaires) ;
- Disponibilité pour apprendre « sur le tas » pour adapter le modèle d'affaires d'AC en fonction des besoins pendant le période de réalisation.

.....  
3 Volume I du Manuel d'Agriculture Contractuelle de la GIZ : Guide pratique de mise en relation entre les petits producteurs et les acheteurs à travers l'innovation de modèles d'affaires : disponible en ligne sur : <https://www.giz.de/fachexpertise/downloads/Contract-Farming-Manual-french.pdf>

4 La 1ère édition du Manuel d'Agriculture Contractuelle (juin 2013) n'indique pas « Volume I » dans son titre.

### 1.2/ Objectif Volume II : Aider les professionnels à trouver des solutions spécifiques à la situation

Comme il n'y a pas de schéma directeur vers le succès, l'objectif principal du Manuel d'Agriculture Contractuelle de la GIZ<sup>3</sup> est d'encourager les gens à ne pas se ruer dans l'action, mais à prendre leur temps pour d'abord comprendre les réalités du terrain et développer des solutions de modèles d'affaires sur mesure avant de démarrer un système d'agriculture contractuelle.

A cette fin, le Volume I du Manuel d'Agriculture Contractuelle<sup>4</sup> met en lumière les domaines requérant une réflexion approfondie par producteurs et acheteurs avant de s'aventurer dans l'agriculture contractuelle (AC). Tout en posant de nombreuses questions, le Volume I donne peu de réponses, puisque les producteurs et acheteurs doivent eux-mêmes découvrir leurs propres solutions, étant propriétaires de leurs affaires et en assumant tous les risques. L'expérience montre que de nombreux professionnels possèdent déjà beaucoup de réponses ; cependant ils ont besoin d'aide pour découvrir les véritables causalités derrière les symptômes les plus évidents. Les questions aident les acteurs à identifier les causes originales à considérer et à trouver leurs propres solutions pour développer des systèmes d'agriculture contractuelle durables et bénéfiques à tous.

L'objectif du Volume II du Manuel d'Agriculture Contractuelle de la GIZ est de fournir aux professionnels (producteurs, représentants de groupements de producteurs, acheteurs et intermédiaires) des outils et des études de cas aidant à la prise de décision en connaissance de cause, au démarrage, pendant la réalisation et la mise à l'échelle de systèmes d'agriculture contractuelle. Ceci implique également d'aider à la prise de décision de renoncer d'investissements lourds si un système planifié semble ne pouvoir arriver au seuil de rentabilité en un temps raisonnable.

### 1.3/ Intention : Compléter et non pas dupliquer d'autres guides et boîtes à outils

Une riche littérature sur le développement de chaînes de valeur en général et l'agriculture contractuelle en particulier fournit déjà des guides et boîtes à outils instructifs et complets<sup>5</sup>, dont la plupart sont disponibles sur internet. Dans le but de ne pas les dupliquer, la présente sélection se base sur ces ouvrages avec les références dues aux sources originales ou fournit des outils et cas récemment développés par l'auteure et les contributeurs du Volume II.

Pour une littérature complémentaire sur les approches, méthodologies et instruments, veuillez consulter le Volume I, qui inclut les références bibliographiques à la fin de chaque section et une bibliographie complète à la fin de l'ouvrage.

Des solutions de financement pour l'AC ne sont pas inclus à ce jour comme outil dans le Volume II. Il est cependant prévu d'aborder cet aspect important et de rendre des informations disponibles aux acteurs de l'AC dans un futur proche.

### 1.4/ Invitation : Appel aux utilisateurs à faire part de leur feedback, ajouter des outils et des études de cas

Tout comme le premier volume du Manuel d'AC, le Volume II ne prétend pas être omniscient. En réalité, la GIZ invite tous les utilisateurs à compléter la compilation en envoyant d'autres outils et études de cas qu'ils considèrent de valeur appropriée à être intégrés dans les sélections d'outils, qu'ils aient été développés par vous-mêmes ou découverts dans d'autres manuels, guides ou études<sup>6</sup>.

Votre retour sur les leçons apprises lors d'essais et vos recommandations pour améliorer les outils seront vivement appréciés.

### 1.5/ Explication : Comment utiliser le Volume II du Manuel d'AC

Pour une prise de décision éclairée sur des stratégies et des actions en vue de développer des systèmes d'AC viables, il est recommandé d'utiliser en tandem les Volumes I et II du Manuel d'Agriculture Contractuelle de la GIZ. Les outils pratiques proposés dans le Volume II aident les utilisateurs à découvrir leurs solutions spécifiques en répondant aux questions posées dans le Volume I. Par ailleurs, les outils décrits dans le présent Volume II sont complétés par les concepts de base donnés dans les sections B.1/ et B.2/ du Volume I.

Comme un guide générique, les outils ici proposés sont utilisables pour toutes sortes de processus de prise de décision en AC. **Cependant, les outils devront toujours être adaptés aux besoins spécifiques de chaque cas et modifiés en fonction des conditions locales et des capacités des producteurs, des acheteurs** et parfois des facilitateurs aidant au développement des systèmes d'AC.

Puisque planifier, préparer et gérer des systèmes d'AC se révèle une tâche très complexe, il paraît évident que de nombreuses connaissances dans des domaines aussi variés que la gestion des affaires, les procédés organisationnels et techniques, la finance et la sociologie seront sollicitées. En fonction du cas considéré, des outils et méthodes peuvent être requis, aussi variés que la recherche et sélection de semences sur site, l'introduction de bonnes pratiques culturales et la réduction des pertes post-récolte, l'introduction de normes et la facilitation de la certification, les solutions aux problèmes logistiques et la construction d'entrepôts ; le développement de produits financiers et de conseils aux entreprises/ exploitations orientés vers l'AC, pour n'en mentionner que quelques-uns. Il est évident que la présente compilation ne peut couvrir tous les domaines et toutes les éventualités. **Ce recueil se concentre sur les outils de prise à la décision et ceux relatifs à la gestion d'AC.** Pour des questions plus techniques, le développement organisationnel de groupements paysans, des problématiques d'affaires plus approfondies, les utilisateurs devront se référer à une expertise appropriée, en littérature déjà disponible et autres sources d'information.

● Pour faciliter le remplissage des formats aux utilisateurs, tous les documents sont disponibles sous forme de documents individuels en ligne sur : <http://www.giz.de/fachexpertise/html.7982.html>

.....  
5 Entre autres : Springer-Heinze (2008 et après) ; Action pour l'Entreprise (2008) ; Eaton et Shepherd (2001) ; Technoserve et FIDA (2011) ; Wageningen UR et al. (n.d.) ; et le Centre de Ressources sur l'Agriculture Contractuelle de la FAO (pour titres et liens cf. bibliographie dans le Volume I et sections 5.2 et 5.3 dans le Volume II)

6 Contacts : margret.will@gmx.net et food-security@giz.de

## 2/ Outils choisis pour le développement de l'agriculture contractuelle (AC)

### 2.1/ Outils pour l'analyse de l'agriculture contractuelle

Pour concevoir des systèmes viables d'agriculture contractuelle, il est nécessaire de connaître les marchés cibles potentiels et les besoins à leur accès, aussi bien que les capacités de compétitivité ou les possibles blocages de la chaîne de valeur (CV) dont le système d'AC ferait partie. Une solide planification des exploitations, de l'entreprise et du système d'AC dépend d'une analyse simple mais suffisamment approfondie de la CV incluant (cf. Volume I, p. 54) : situation présente de l'offre et de la demande et tendances potentielles du marché ; climat d'affaires et d'investissements existant ; rapport coûts-bénéfices de solutions d'affaires alternatives (AC contre d'autres concepts de fourniture-approvisionnement) ; forces et faiblesses des acteurs impliqués ; ainsi que les opportunités et les risques liés au choix de l'AC comme modèle d'affaires. Egalement, il est nécessaire d'évaluer les besoins en mise à niveau des capacités des producteurs et des autres acteurs impliqués, comme en besoins en infrastructures de terrain et systèmes de gestion à établir. Enfin, mais non des moindres, les coûts prospectifs d'opération et d'investissement, comme les retours sur investissements et les revenus doivent être estimés pour évaluer la viabilité et le seuil de rentabilité d'un système d'AC planifié. L'information ainsi générée forme la base du plan d'affaires d'AC (cf. section 2.2.2).

#### Recommandations pour l'analyse d'AC

(cf. Manuel Volume I, p. 55)

- Réduire la complexité de l'analyse à « autant que nécessaire, aussi peu que possible ».
- Considérer qu'un retour sur investissement viable pour les deux co-contractants est une clé du succès.
- Considérer que l'adoption d'innovations demande un engagement, des ressources et du temps.
- Planifier une croissance graduelle de l'AC pour réduire les risques et les coûts nécessaires aux étapes d'apprentissage.

Les outils suivants pour l'analyse d'AC sont expliqués dans cette section :

- 2.1.1 Evaluation rapide de systèmes d'agriculture contractuelle
- 2.1.2 Analyse/ cartographie de chaînes de valeur
- 2.1.3 Evaluation des risques
- 2.1.4 Analyse des modèles d'affaires des exploitations et de l'entreprise
- 2.1.5 Sélection des producteurs, des producteurs chef de file, des organisations paysannes et de l'entreprise
- 2.1.6 Evaluation des besoins en développement des capacités et en prestations de services

### 2.1.1/ Evaluation rapide de systèmes d'agriculture contractuelle

Pour l'objectif et des questions choisies cf. Manuel d'agriculture contractuelle Volume I de la GIZ (se référer au volume entier)

#### Objectif

En se concentrant sur les principaux enjeux pour la durabilité des systèmes d'AC, l'outil guide les utilisateurs à travers une évaluation rapide des principales caractéristiques des arrangements en AC. Pour encourager les utilisateurs à mettre en œuvre leurs propres expériences et idées, le format propose un choix de bonnes pratiques.

L'outil sert les buts suivants :

- Planification initiale d'un nouveau système d'AC ;
- Évaluation de la performance de systèmes d'AC existants ; et

- Planification initiale d'une révision d'un système d'AC existant (réingénierie).

#### Résultat

L'outil fournit un aperçu général des caractéristiques d'un système d'AC. Tout en assistant les utilisateurs à obtenir une vision globale préliminaire, l'outil n'est pas conçu pour produire une planification détaillée de nouveaux systèmes d'AC ni une analyse approfondie des problématiques rencontrés par des systèmes d'AC existants (pour des outils d'analyse approfondie cf. sections 2.1.2 – 2.1.6).

### Format Evaluation rapide d'un système d'agriculture contractuelle (AC)

(adapté de SNV, n.d.; citation verbatim partielle ; et Action For Enterprise (AFE), 2014)

#### Processus de sélection

##### Principes de sélection

La sélection de sites et de producteurs devrait suivre les notes suivantes du Comité de la Sécurité Alimentaire Mondiale (CSA ; cf. références à la fin de cette section) :

- « Les Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires » et
- « Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale »

—  Evaluation du système d'AC

##### Sélection du produit

(cf. aussi Volume I, page 32ff)

Considérer les questions suivantes lors de la sélection d'un produit (questions choisies/ non complètes) :

- Le produit promet-il des bénéfices pour le producteur et l'acheteur ?

- Le produit peut-il être produit par de petits producteurs ?
- Le produit a-t-il des marchés primaires et secondaires (pour les surplus, les rejets) ?
- Le produit se prête-t-il facilement à des ventes parallèles ?

—  Evaluation du système d'AC

**Sélection du site**

(cf. aussi Volume I, page 64f)

Considérer les questions suivantes lors de la sélection d'un site (questions choisies / non complètes) :

- Le site facilite-t-il les solutions du transport/ des logistiques en termes de distance et de coûts ?
- Le site est-il propice concernant la disponibilité de terres, conditions pédoclimatiques, historique cultural, etc. ?

- Le site est-il proche des infrastructures/ services publics nécessaires (eau, électricité, routes, téléphone, écoles, services de santé, etc.) ?
- Est-il possible d'avoir le support des autorités locales, des leaders traditionnels, ou autre tierce partie ?

—✍ Evaluation du système d'AC

**Sélection des producteurs**

(cf. aussi Volume I page 64f ; Volume II, section 2.1.5)

Considérer les questions suivantes lors de la sélection des producteurs (questions choisies/ non complètes) :

- Les producteurs travaillent-ils déjà en groupe, avec un historique prouvé et un leadership engagé ?
- Les producteurs ont-ils exécuté de façon fiable et réussie des contrats de fourniture par le passé ?

- Les producteurs sont-ils recommandés par des partenaires locaux fiables ? (par ex. agents de vulgarisation, autres entreprises)

! Note :

Le suivi continu de la performance des fournisseurs et l'exclusion de fournisseurs non productifs et non fiables sont nécessaires.

—✍ Evaluation du système d'AC

**Sélection de l'entreprise**

si des groupements de producteurs/ coopératives recherchent des acheteurs (cf. aussi Volume II, section 2.1.5)

Considérer les questions suivantes lors de la sélection des entreprises (questions choisies/ non complètes)

- L'entreprise a-t-elle un passé réussi de contractant ?
- L'entreprise est-elle recommandée par des partenaires locaux ? (par ex. des producteurs, des associations paysannes)

! Note :

L'impression donnée par l'attitude de l'équipe et de la direction et la performance de l'entreprise (par ex. lors d'une visite de l'entreprise/de l'usine) est aussi importante.

—✍ Evaluation du système d'AC

## Spécificités du contrat

### Formalités du contrat et négociations

(cf. aussi Volume I, page 75ff, Tableau 17)

Considérer les questions suivantes (questions choisies / non complètes) :

- Les contrats assurent-ils redevabilité, appropriation et retour pour chaque producteur ?
  - Est-il possible de conclure des contrats groupés pour encourager l'appropriation par le groupe et un effet de pression des pairs ?
  - Mais : un système contractuel dual (combinant l'individu et le groupe) est-il conseillé ?
  - L'accord écrit est-il formulé de façon directe et sans ambiguïté ?
  - Les contrats sont-ils rédigés en langage vernaculaire pour faciliter la compréhension et la communication ?
  - Les contrats sont-ils concis et rédigés en termes simples sans terme légal complexe ?
- Y a-t-il joint un guide du cultivateur, des bonnes pratiques culturales, que les producteurs doivent respecter ?
  - Le contrat a-t-il été expliqué aux producteurs / négocié avec les producteurs (une approche du haut vers le bas peut créer du ressentiment) ?
  - La participation des hommes et des femmes a-t-elle été assurée dans les négociations (les femmes assument souvent le travail dans les champs) ?
  - Les producteurs individuels ont-ils reçu une copie du contrat individuel ou de groupe ?

#### ! Note :

Les accords verbaux sont souvent suffisants mais ils peuvent causer des problèmes lorsque des parties contractantes ne se rappellent pas ou feignent de ne pas connaître ultérieurement des détails.


 Evaluation du système d'AC

**Durée du contrat**

(cf. aussi Volume I, page 75ff, Tableau 17)

Les divers avantages et inconvénients des différentes solutions de contrats ont-ils été considérés ? Tels que :

- Des contrats annuels ?
- Des contrats à plus long terme avec une renégociation annuelle ?
- Des contrats à plus long terme avec un calendrier de livraison d'intrants/ d'approvisionnement de produits ?

 Evaluation du système d'AC

**Quota de production**

(cf. aussi Volume I, page 75ff, Tableau 17)

Les questions suivantes ont-elles été considérées lors du calcul des quotas de production :

- Historique des rendements (par producteur individuel ou par zone) ?
- Niveau de support en intrants requis ?
- Exigences en matière d'approvisionnement de l'acheteur ?
- Possibilité d'économies d'échelles ?

Le contrat spécifie-t-il clairement les points suivants ?

- Surface concernée (ha) ?
- Productivité requise pour exécuter le contrat/ pour assurer un profit aux producteurs (kg/ha) ?
- Quota à livrer (kg ou % de production) ?

Les opportunités ont-elles été saisies pour améliorer les relations avec les producteurs ? Est-ce que l'acheteur par exemple :

- Achète le quota négocié même quand le marché est saturé ?
- Aide les producteurs à trouver des marchés alternatifs quand les quotas négociés sont dépassés ?

 Evaluation du système d'AC

**Exigences en matière de catégories de qualité**

(cf. aussi Volume I, page 75ff, Tableau 17)

Les questions suivantes ont-elles été considérées en spécifiant les exigences en matière de catégories :

- L'échelle de catégories a-t-elle été réduite au strict nécessaire et a-t-elle été clairement définie ?
- Les catégories sont-elles décrites sans ambiguïté pour éviter toute confusion / conflit ?

- Un différentiel de prix basé sur la qualité est-il mis en place (des prix plus élevés pour une qualité supérieure) ?
- Les producteurs sont-ils autorisés à faire un premier tri pour faciliter la vente alternative des rejets ?
- Si ce n'est pas le cas, les producteurs ou leurs représentants sont-ils présents lors du tri à l'usine pour vérifier les catégories et les poids (pour favoriser la transparence) ?

 Evaluation du système d'AC



**Mécanismes de prix**

(cf. aussi Volume I, page 75ff, Tableau 17 ; Volume II, section 2.2.4)

Est-ce que le mécanisme de prix :

- Réflète les coûts de production et les marges nécessaires au réinvestissement et aux besoins du ménage du producteur ?
- Réflète les prix du marché (en fonction du marché cible) ?
- Prend en compte les besoins en profit de l'acheteur et du producteur ?
- Considère le calcul des prix en monnaies fortes (par ex. en dollars américains) dans les pays à forte inflation ?
- Encourage les producteurs à respecter le contrat (par ex. un différentiel de prix basé sur la qualité) ?

■ Note : L'information sur les prix devrait être fournie avant la saison de semis pour :

- Motiver les producteurs à signer un contrat ;
- Permettre aux producteurs de planifier/ budgétiser leur saison.

■ Note :

- Ne comptez pas des frais généraux dans les prix à la production car un mécanisme de prix opaque et des prix bas (ou perçus comme tels) favorisent les ventes parallèles.
- Ne réduisez pas les prix aux producteurs ni n'augmentez les spécifications de qualité en temps de surproduction car ceci favorise la méfiance, qui entraîne la vente parallèle.
- Expliquez le mécanisme de prix aux producteurs pendant les négociations et décrivez clairement le mécanisme de prix dans le contrat.

—  Evaluation du système d'AC

### Résolution des conflits

(cf. aussi Volume I, page 75ff, Tableau 17)

En cas de défaillance d'un producteur ou de l'acheteur, la médiation et des formes traditionnelles de résolution des conflits ou, si disponible et abordable, un arbitrage par des parties neutres, sont vitales, au vu de la faiblesse des systèmes d'application des contrats dans de nombreux pays en développement.


Les questions suivantes ont-elles été considérées en spécifiant les termes de résolution des conflits ?

- Les sanctions en cas de défaillance ont-elles été clairement spécifiées dans le contrat et communiquées ?
- Les méthodes de résolution de conflit (procédures judiciaires, arbitrage) sont-elles spécifiées et comprises ?

- Le médiateur/ l'arbitre est-il respecté par les deux parties et la médiation/ l'arbitrage est-il accessible aux petits producteurs ?

#### ! Note :

- Considérer que la résolution à l'amiable est généralement préférable à une procédure judiciaire.
- Impliquer une personne respectée mutuellement (par ex. une cour traditionnelle ou des leaders d'opinion, des représentants d'associations mutuellement respectés ou autre), ainsi que des représentants des producteurs et de l'acheteur dans la résolution du conflit.

 Evaluation du système d'AC

### Services intégrés

#### Transport et support logistique

(cf. aussi Volume I, page 75ff, Tableau 17)

L'infrastructure et la gestion du transport et de la logistique prennent-ils en compte les points suivants ?

- Le transport/ système logistique est-il approprié pour une distribution en temps des intrants et la collecte de la production ?
- Le système logistique prend-il en compte les capacités des producteurs à rejoindre le point de distribution/ collecte (par ex. distance de marche) ?

- Le contrat spécifie-t-il clairement les responsabilités des parties contractantes durant le transport/ la manutention ?

#### ! Note :

Comme les investissements en transport/autre logistique peuvent être élevés, les coûts et les bénéfices doivent être évalués attentivement et des solutions alternatives considérées (location de transport).

 Evaluation du système d'AC

**Appui conseil intégré**

(cf. aussi Volume I, page 75ff, Tableau 17 ; Volume II, section 2.1.3 évaluation des risques et section 2.3.2 gestion des risques)

L'encadrement rapproché par la formation, l'appui conseil et la supervision des producteurs doit être assuré tout au long du cycle de production


(par le personnel de terrain ou des intermédiaires).

Le système de gestion opérationnelle favorise-t-il :

- La mise en confiance (élément clé de respect du contrat) ?
- La communication en temps réel ?
- L'adhésion aux bonnes pratiques convenues ?
- Le respect de normes strictes ?
- La livraison des quantités négociées et à temps ?
- La gestion des risques (détection précoce de problèmes émergents et leur résolution rapide) ?
- La réduction des ventes parallèles ?

Recommandations pour l'organisation de l'appui conseil intégré :

- Faire des démonstrations sur site pour former les producteurs aux bonnes pratiques culturales, à reproduire dans leurs propres parcelles ;
- Faire des démonstrations sur site pour comparer différentes pratiques (par ex. dates de semis) ;
- Considérer la mise en place de jours au champ pour sensibiliser les producteurs à des nouvelles technologies ;
- Organiser des compétitions entre producteurs ou entre groupements pour les motiver ;
- Fournir aux producteurs un guide de production (engagement à le respecter dans le contrat).

 Evaluation du système d'AC

### Intrants / Support au préfinancement

(cf. aussi Volume I, page 75ff, Tableaux 17 et 18)

Les producteurs ont généralement un accès limité aux intrants comme aux finances pour ces intrants, de l'équipement et autres investissements. Le support aux intrants et leur financement est en général nécessaire pour obtenir des rendements supérieurs et une meilleure qualité de production.

Les possibilités suivantes ont-elles été considérées dans les arrangements d'AC :

- Des incitations sont-elles prévues pour récompenser les producteurs performants avec des niveaux supérieurs de soutien ?
- Des intrants sont-ils procurés en vrac pour bénéficier de réductions des coûts unitaires à l'achat ?
- Le système de distribution des intrants permet-il une distribution à temps ?
- Les producteurs doivent-ils signer un état de compte pour les intrants reçus ?

- Pour éviter le détournement des intrants distribués : est-il possible de distribuer des fertilisants supplémentaires pour soutenir la production de cultures vivrières ?

#### ! Note :

Prendre garde à ne pas surendetter les producteurs en leur fournissant trop de support (voir ci-dessous : conditions de paiement et de remboursement)

#### ! Note :

Les entreprises procurant un soutien intensif devraient gérer les risques en :

- Impliquant des niveaux de gestion supérieurs pour prendre la responsabilité des choix d'investissement et une gestion des risques appropriée ;
- Employant du personnel de terrain pour un parrainage et une supervision rapprochée des producteurs (« production dirigée »/ « visibilité de l'entreprise au champ »).

 Evaluation du système d'AC

**Développement des organisations paysannes**

Les organisations paysannes (OP) comme les groupements ou associations de producteurs ou les coopératives permettent aux petits producteurs de bénéficier d'apprentissage collectif et d'activités commerciales conjointes, d'économies d'échelle et donc de réduction des coûts de transaction de la gestion du côté offre d'un système d'AC. Cependant, le degré d'organisation des producteurs est souvent bas, avec de nombreuses OP existantes faisant preuve de faiblesses dans leur direction et les services proposés aux membres.

Les mesures planifiées/ mises en place sont-elles appropriées et suffisantes pour renforcer les OP en termes de :

- Compétences en prise de décision, capacités en leadership et contrôle par les membres ?
- Capacités pour des activités conjointes comme l'apprentissage des pairs et le partage des tâches (par ex. tenue de livres, conseil technique, protection des cultures, audits internes), solutions conjointes pour les lourds travaux saisonniers, distribution combinée des intrants, collecte groupée, etc.

**! Note :**

Les OP ne doivent pas être obligées à vendre en groupe car les activités commerciales collectives échouent souvent quand les OP sont faibles et que leurs membres se méfient les uns des autres.

—  Evaluation du système d'AC

## Conditions de paiement et de remboursement


### Conditions de paiement

(cf. aussi Volume I, page 75ff, Tableau 17)

Les possibilités suivantes ont-elles été considérées dans le contrat :

- Possibilité de réaliser des paiements en espèces et aussitôt que possible après la récolte/ la collecte/ le tri en fonction des besoins en trésorerie des producteurs ?

- Si le paiement en espèces n'est pas possible : existe-t-il d'autres moyens de paiement rapide (par ex. paiement par téléphone) ?
- Si les producteurs veulent avoir accès à des consommables/ de l'équipement (spécialement dans un environnement inflationniste) : un paiement en nature est-il possible ?

 Evaluation du système d'AC


### Remboursement d'intrants fournis à crédit/ autre support de préfinancement

(cf. aussi Volume I, page 75ff, Tableau 17)

Quelles solutions de remboursement peuvent aider à réduire les conflits/ les défaillances ?

- Calculer le poids de récolte équivalent à la valeur des intrants fournis individuellement aux producteurs ;
- Informer les producteurs du rendement requis pour rembourser les intrants avancés afin qu'ils puissent organiser leur planning/ budget ;

- Utiliser (et communiquer) des méthodes de calculs transparentes pour déduire le remboursement des prêts des revenus des ventes ;
- Passer des accords pour la saison suivante seulement quand le producteur a remboursé ses dettes ;
- Considérer des possibilités de report de remboursement en cas de mauvaise récolte due à de mauvaises conditions climatiques ou équivalent.

 Evaluation du système d'AC

## Facteurs externes

### Support d'une tierce partie (externe)

(cf. aussi Volume I, page 38ff)

Les entreprises peuvent demander l'aide d'un tiers qualifié, prestataire de service/ organisation privée ou publique, comme sous-traitant ou partenaire stratégique. Les besoins possibles sont :

- Développer les capacités organisationnelles des OP (gouvernance, redevabilité, action collective) ;

- Développer les capacités techniques (par ex. production, collecte, 1<sup>e</sup> transformation) ;
- Développer des services d'appui aux entreprises (SAE) pour les producteurs ;
- Assister à la livraison d'intrants ou les services d'appui conseil (techniquement ou financièrement).

 Evaluation du système d'AC


### Conditions cadres

(cf. aussi Volume I, page 60)

Dans de nombreux pays, les conditions cadres/ climat d'investissement ne sont pas favorables pour les entreprises en contrat avec de petits producteurs. Des solutions ont-elles été développées pour surmonter les obstacles suivants (assez fréquents) :

- Infrastructures dégradées (en particulier les routes d'accès) ?
- Dysfonctionnement des services de base (eau, électricité, communication, etc.) ?

- Obstacles monétaires (par ex. taxation multiple, contrôles routiers, corruption) ?
- Interventions erratiques sur le marché (par ex. rachat/ vente par le gouvernement de cultures stratégiques) ?
- Législation perturbatrice du marché (par ex. contrôle des prix, marchés captifs) ?
- Dysfonctionnements du système légal et de sa force d'application en cas de défaillance (producteurs ou acheteur) ?

 Evaluation du système d'AC

## Evaluation finale et prise de décision

### Risques et gains du système d'AC

Les questions suivantes ont-elles été abordées lors de la décision de se lancer ou pas dans un système d'AC, par ex. :

- Coûts-bénéfices d'un système d'AC comparés à des solutions d'approvisionnement alternatives ?
- Avantages de l'AC par rapport aux exigences du marché final comparés aux autres solutions ?
- Défis et coûts de développement d'un système de

gestion de terrain en AC (cf. section 2.3) ?

- Coûts-bénéfices pour les producteurs à participer à un système d'AC (gains et risques pour les producteurs) ?
- Autres motivations pour les producteurs à participer au système d'AC ?
- Défis et coûts pour les producteurs participant au système d'AC ?

 Evaluation du système d'AC



**Sélection du modèle d'affaires et planning d'affaires**

Les facteurs suivants ont-ils été étudiés lors de la décision finale d'établir ou pas un système d'AC, par ex. :

- Evaluation des options alternatives et sélection d'un modèle d'AC approprié (cf. section 2.2.1) ?
- Prérequis d'un système de gestion du terrain fonctionnel incluant les besoins en infrastructure et ressources humaines (cf. section 2.3) ?
- Projection (à court, moyen, long terme) des coûts et gains estimés du système d'AC et temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité ?
- Développement d'un plan d'affaires d'AC réaliste et réalisable (cf. section 2.2.2) ?

 Evaluation du système d'AC

## Exemple de cas Inventaire des prérequis pour l'agriculture contractuelle

(Eaton et Shepherd, 2001, p. 40ff)

Evaluation socio-politique			
Composante	Notation		Remarques
	Favorable	Adéquat Marginal	
<b>Environnement politique</b>			
National	●		Stabilité politique nationale. Soutien confirmé pour le projet.
Régional-district	●		Support modéré pour le projet.
Village-communauté	●		Réponse positive des leaders locaux de la communauté.
<b>Distributeurs et services publics</b>			
Routes	●		Bien entretenues mais réseau routier limité.
Transport public		●	L'acheteur fournit le transport au projet.
Téléphones		●	Pauvre. Le projet doit développer ses propres communications.
Electricité	●		Sur le réseau national.
Eau	●		Adéquat pour le projet.
Hôpitaux et santé	●		Un hôpital et deux centres de santé.
Education	●		Un lycée et trois écoles primaires.
Administrations	●		Réponse positive de la recherche et vulgarisation.
Services de quarantaine	●		Emplacement de qualité et bien administré.
<b>Evaluation physico-sociale</b>			
<b>Identification du marché</b>			
Produit manufacturé	●		Demande confirmée de produits manufacturés.
Produit frais	●		Demande adéquate pour des produits frais de 2 <sup>e</sup> catégorie.
<b>Environnement physique</b>			
Facteurs climatiques globaux	●		Adéquat, pas de gelée, 80% d'ensoleillement.
Pluviométrie		●	Irrégulière et non fiable.
Eaux naturelles	●		Adéquate pour la culture.
Possibilité d'irrigation	●		Système d'irrigation favorable pour le projet.
Fertilité du sol	●		Sols favorables à la culture.
Topographie	●		Seul quelques exploitations ont des coteaux raides et érodés.
Végétation naturelle	●		Pas d'effet sur la végétation naturelle et la culture choisie.
<b>Environnement social et d'exploitation</b>			
Associations de cultures	●		Pratique de cultures intercalaires et en relais.
Historique de production	●		Communauté très productive.
Influences culturelles	●		Obligations culturelles sans obstacle au projet.
<b>Modes de faire-valoir</b>			
Propriétaires terriens	●		58% des producteurs cultivent leurs propres terres.
Fermage	●		32% des producteurs ont des baux à long terme.
Métayage		●	10% cultivent sur des parcelles coutumières à court terme.

## Références (les références en langue française apparaissent en gras)

- Action for Enterprise (AFE; 2014): Tools and Methodologies for Collaborating with Lead Firms: A Practitioner's Manual; United States Agency for International Development (USAID); p.34; available online at: <http://www.actionforenterprise.org/lf-manual.pdf>
- Baumann, Pari (2000): Equity and Efficiency in Contract Farming Schemes: The Experience of Agricultural tree Crops; Overseas Development Institute, London/ UK; p. 46; available online at: [http://mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/100327/ipublication/document\\_singledocument/195a9f84-f606-453b-8f2c-d53f38ddcdb2/en/wp139.pdf](http://mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/100327/ipublication/document_singledocument/195a9f84-f606-453b-8f2c-d53f38ddcdb2/en/wp139.pdf)
- Comité de la Sécurité Alimentaire Mondiale (CSA; 2012): Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale; FAO; Rome; disponible en ligne sur : <http://www.fao.org/docrep/016/i3016f/i3016f.pdf>**
- Comité de la Sécurité Alimentaire Mondiale (CSA; 2014): Les Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires; FAO, FIDA et WFP; Rome; disponible en ligne sur : <http://www.fao.org/nr/tenure/voluntary-guidelines/fr/>**
- Committee on World Food Security (CFS; 2014): Principles for Responsible Investment in Agriculture and Food Systems; FAO, IFAD and WFP; Rome; available online at: [http://www.fao.org/fileadmin/templates/cfs/Docs1314/rai/CFS\\_Principles\\_Oct\\_2014\\_EN.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/cfs/Docs1314/rai/CFS_Principles_Oct_2014_EN.pdf)
- Committee on World Food Security (CFS; 2012): Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests in the Context of National Food Security; FAO; Rome; available online at: <http://www.fao.org/nr/tenure/voluntary-guidelines/en/>
- Eaton, Charles and Andrew Shepherd (2001): Contract Farming: Partnerships for Growth; FAO Agricultural Service Bulletin 145; Rome; available online at: <http://www.fao.org/docrep/014/y0937e/y0937e00.pdf>
- Eaton, Charles et Andrew Shepherd (2001): Agriculture contractuelle: Partenariats pour la croissance ; FAO Agricultural Service Bulletin 145; Rome; disponible en ligne sur : <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y0937F/y0937f00.pdf>**
- Shepherd, Andrew (2007): Approaches to linking producers to markets: A review of experiences to date; FAO Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper 13; Annex 2, p. 57ff; available online at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1123e/a1123e00.pdf>
- SNV [Netherlands Development Organisation] (n.d.): Best Practices Smallholder Farmer Contract Farming; SNV Zimbabwe; available online at: <http://apf-ethiopia.ning.com/page/tools-and-articles-on-contract-farming> (see "quick reading: SNV Zimbabwe flyer contract farming")
- Technoserve and IFAD [International Fund for Agricultural Development] (2011): Outgrower Schemes – Enhancing Profitability; Technical Brief September 2011; available online at: <http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/technoserve.pdf>
- Wageningen UR et.al. (n.d.): Contract farming checklist: A tool for reflection on critical issues in contract farming arrangements in developing countries; available online at: <http://progesonetworkenglish.ning.com/profiles/blogs/contract-farming-checklist-a>

## 2.1.2/ Analyse/ cartographie de chaînes de valeur

Pour objectif et questions choisies cf. Volume I du Manuel d'AC, p.54 et p.59f

### Objectif

L'objectif de l'analyse/ cartographie de chaînes de valeur dans le cadre d'une analyse d'AC est double :

- Apporter une meilleure compréhension de la réalité et des conditions des affaires, sous lesquelles un système d'AC doit se battre et survivre ; et ainsi
- Améliorer les chances de succès et réduire les risques d'échec de systèmes d'AC futurs ou existants sujets à des mises à niveau.

### Résultat

L'analyse/ cartographie de la chaîne de valeur (CV) fournit les informations essentielles au choix du modèle d'affaires d'AC (cf. outil dans la section 2.2.1) et au plan d'affaires d'AC (cf. outil dans la section 2.2.2).

### Outil Analyse/ cartographie de chaînes de valeur

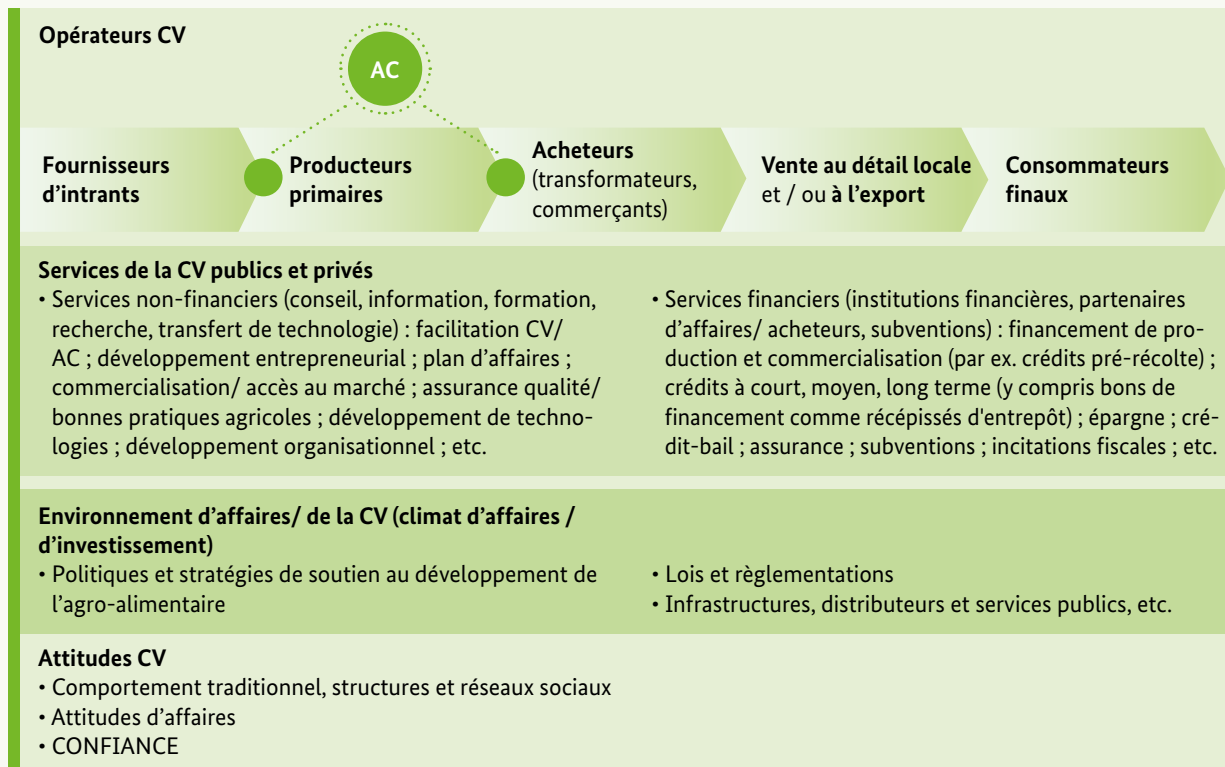
(adapté de Springer-Heinze, 1<sup>e</sup> édition, 2008 ; et 2<sup>e</sup> édition, à venir)

En tant que solution spéciale de relation des producteurs avec les marchés, l'accord contractuel est situé au nœud fourniture par l'exploitation – approvisionnement de l'entreprise de la chaîne de

valeur ou parfois au nœud fourniture d'intrants – approvisionnement de l'exploitation (voir figure ci-dessous).

### Analyse de la chaîne de valeur

(Will, 2014 ; CV = Chaîne de Valeur, AC = Agriculture Contractuelle)



De manière évidente, le système entier de la CV influence les opportunités et les risques de lancer un modèle d'affaires d'AC. Par conséquent, les caractéristiques de la CV doivent être prises en compte dans la décision de développer un système d'AC et comment concevoir les dispositifs d'AC. L'analyse de la CV doit pouvoir fournir une image suffisamment claire des points suivants avant de s'engager dans la planification d'un système d'AC (cf. Volume I, p.59) :

- Les opportunités de marché et les conditions d'accès au marché ;
- Les opérateurs économiques (fournisseurs d'intrants, producteurs, transformateurs, commerçants ainsi que les coopératives ou les organisations paraétatiques) ;
- Les fonctions au long de la chaîne, par ex. les flux et les procédés de manutention du produit, des échanges d'informations et des paiements ;
- Les coûts de production, de transformation et de transaction<sup>7</sup> au long de la CV ;
- La performance de prestation de services publics et privés, financiers et non financiers ;
- Les conditions cadres en affaires/ climat d'investissement (par ex. les politiques, les réglementations, les infrastructures) ;
- Le comportement/ les attitudes des parties prenantes pouvant favoriser/ faire obstacle au sein du système d'AC.

ValueLinks, la méthodologie appliquée par la GIZ, regroupe les méthodes et instruments pour l'analyse/ cartographie de la CV en cinq tâches de base :

- Etude de marché (ValueLinks, Module 1, Tâche 1.2) ;
- Cartographie de la chaîne de valeur (ValueLinks, Module 2, Tâche 2.1) ;
- Quantifier et analyser la chaîne de valeur en détail (ValueLinks, Module 2, Tâche 2.2) ;
- Analyse économique de la chaîne de valeur (ValueLinks, Module 2, Tâche 2.3) ;
- Analyse des opportunités et contraintes (ValueLinks, Module 3, Tâche 3.2) ;

**Puisque les méthodologies et outils sont disponibles, les utilisateurs intéressés pourront consulter les références ci-contre.**

## Références (les références en langue française apparaissent en gras)

- Action for Enterprise and Match Makers Ltd. (2008): Facilitating the Development of Outgrowing Operations: A Manual; prepared for USAID; produced under: The FIELD-Support LWA; available online at: <http://www.actionforenterprise.org/paper-usaid.pdf>, p. 3f
- Lundy, Mark, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Gertjan Bex, Nancy Zamierowski, Fernando Rodríguez, Erika Eliana Mosquera (2014): LINK methodology: A participatory guide to business models that link small-holders to markets; 2nd edition: November 2014; International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Cali, Colombia; available online at: [http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos\\_ciat/LINK\\_Methodology.pdf](http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/LINK_Methodology.pdf)
- Lundy, Mark, Gertjan Bex, Nancy Zamierowski, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Erika Eliana Mosquera, Fernando Rodríguez (2012): LINK methodology: A participatory guide to business models that link small-holders to markets; International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Cali, Colombia; available online at: [http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK\\_Methodology.pdf](http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK_Methodology.pdf)
- Match Makers Ltd. (2008): Fate in Contract Farming; an article for the CF seminar organised by Agri-ProFocus and EVD, 27 May 2008; available online at: <http://apf-contractfarming.wikispaces.com/file/view/Henri+van+der+Land+Matchmakers++FATE+article+CF+seminar.pdf>
- M4P [Making Markets Work Better for the Poor] (2008): Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolkit for Practitioners of Value Chain Analysis; available online at: <http://www.valuechains4poor.org/toolbook.php>
- Shepherd, Andrew (2007): Approaches to linking producers to markets: A review of experiences to date; FAO Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper 13; available online at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1123e/a1123e00.pdf>, p.57
- Shepherd, Andrew (2007) : Comment relier les producteurs aux marchés : Études des expériences réalisées à ce jour ; FAO Gestion agricole, Commercialisation et Finance, Document occasionnel 13 ; disponible en ligne sur : <http://www.fao.org/3/a-a1123f.pdf>**
- Springer-Heinze, A. (éditeur et auteur principal; 1<sup>e</sup> édition 2008; 2<sup>e</sup> édition à venir): Manuel de ValueLinks: La Méthodologie de la Promotion de la Chaîne de Valeur Ajoutée ; Manuel et Matériel standard; GIZ; disponible en ligne sur : <http://www.valuelinks.org/>**
- Springer-Heinze, A. (editor and main author; 1<sup>st</sup> edition 2008; 2<sup>nd</sup> edition forthcoming): ValueLinks Manual: The Methodology of Value Chain Promotion; Manual and Standard Material; GIZ; available online at: <http://www.valuelinks.org/>

.....  
 7 Les coûts de transaction s'associent à l'échange de produits à chaque maillon de la chaîne de valeur : par ex. coûts de recherche de fournisseurs ou d'acheteurs, d'informations sur des marchés et prix ; coûts de suivi de producteurs et contrôle de qualité, de logistique et distribution, de services de sécurité pour des paiements en espèces, de corruption et de traitement de défaillances de contrat.

### 2.1.3/ Evaluation des risques

Pour objectif et questions choisies cf. Manuel d'AC Volume I, p.54ff et 82f et le document entier

#### Objectif

L'objectif d'évaluer les risques potentiels en AC est de fournir une information fiable pour :

- La prise de décision des producteurs et de l'acheteur sur l'investissement ou non dans la mise en place et/ou la mise à l'échelle de systèmes d'AC ;
- L'identification de stratégies pour éviter, réduire et/ou transférer les risques et gérer ces risques dans la gestion quotidienne en AC ;
- La négociation sur la répartition des risques entre producteurs et acheteur et la conclusion d'un accord sur le partage des risques (spécification dans le contrat) ;

- Le calcul des coûts probables de la gestion des risques à intégrer dans le plan d'affaires de l'AC.

**L'évaluation des risques fournit les informations de base pour développer un système de gestion des risques pour le système d'AC** (cf. gestion des risques dans la section 2.3.2).

#### Résultat

Les risques en AC pour les producteurs et l'acheteur sont identifiés et évalués.

### Introduction to risk assessment

(Contributed by: Margret Will, 2015)

Tous les types d'affaires, qu'elles soient de production, du commerce, de transformation ou de fourniture de services, qu'elles soient micro, petites, moyennes ou grandes, doivent composer avec une variété de risques et de défis dans leurs investissements et leur planification aussi bien que dans leur gestion quotidienne. Quand certains risques sont facilement identifiables (par ex. des conditions climatiques défavorables), certains sont moins apparents et leurs symptômes identifiés à tort comme facteurs de risques. Dans le cas de coûts de transport ou de marges de transaction élevés, par exemple, les transporteurs et les agents sont souvent accusés d'« exploiter les producteurs ». Mais la cause réelle derrière ces coûts de transport élevés qui se reportent aussi sur les marges des commerçants, est en réalité souvent, la faiblesse des infrastructures routières. La lourde opération de transport qui en résulte (par ex. en carburant et en heures de travail des conducteurs) et les coûts d'entretien (nombreuses réparations) restent trop souvent cachés ; une opportunité perdue de réduire les coûts de transaction et de là, les risques de prix peu compétitifs.

L'évaluation des risques fait partie du cycle de gestion des risques que toute entreprise devrait mener pour éviter la faillite de l'exploitation ou de toute autre affaire et une effet négatif sur le niveau de vie en cas d'incidents néfastes. L'évaluation des risques concerne l'identification des sources possibles de risques (Etape 1 dans la figure en p.31) et l'identification des résultats possibles (effets) d'évènements

défavorables (Etape 2 dans la figure en p.31). Les étapes 3 à 5 du cycle de gestion des risques concernent les stratégies et les outils pour éviter et mitiger les risques faisant partie intégrale de la gestion d'AC (cf. section 2.3.2). Le cycle démontre que les risques doivent être observés et évalués en continu car les risques changent avec les conditions internes et externes de l'affaire et la gestion des risques doit être adaptée en conséquence pour éviter des effets négatifs sur l'affaire.

Même si l'AC peut avoir à faire face à beaucoup des risques listés ci-dessous, tous n'impliquent pas de dangers réels pour la mise en œuvre. Tandis que certains risques peuvent être contrôlés (par ex. des exigences élevées d'accès au marché à travers le respect des normes de sécurité sanitaire des aliments et de qualité) et que pour certains, des mesures peuvent être développées pour réduire les effets négatifs (par ex. des variétés et techniques améliorées pour s'adapter au changement climatique), d'autres risques ne peuvent pas être contenus par les partenaires de l'AC (par ex. taux de change volatiles, catastrophes naturelles, ou des interférences politiques au marché). Evaluer les risques et leurs causes est la première étape dans le système de gestion des risques d'un système d'AC.

La liste suivante des risques potentiels (voir p. 31ff) pour l'AC a pour but d'aider producteurs et acheteurs à identifier les menaces pour les affaires individuelles et le système d'AC.

**Étapes à suivre dans la gestion des risques : les Étapes 1 et 2 font référence à l'évaluation des risques**  
(adapté de : Kahan, 2013, p.15)



### Risques potentiels en agriculture contractuelle

(voir pages suivantes)

**Note :**

Producteurs et acheteurs font face à un nombre de risques, qui sont souvent interconnectés. Pour comprendre les facteurs des différents risques et leur possible mutuelle influence, une évaluation poussée des risques est nécessaire pour servir de base au développement d'une stratégie de gestion des risques (cf. section 2.3.2).

### Risques potentiels en agriculture contractuelle

**Risques externes ne pouvant généralement pas être contrôlés par les partenaires en AC**

**Risques naturels (« force majeure »)**

- ▮ Conditions climatiques défavorables (par ex. déficit/ excès de pluviométrie ou de températures, grêle, vent)
- ▮ Catastrophes naturelles (par ex. inondations, sécheresse, ouragans, tremblements de terre)
- ▮ Risques biologiques (par ex. ravageurs et maladies envahissants, contamination à grande échelle)

▮ Risques environnementaux (par ex. dégradation des sols, qualité de l'eau, diminution de la disponibilité en eau)

▮ Changement climatique (par ex. augmentation de phénomènes climatiques extrêmes, conditions météorologiques imprévisibles)

**Risques liés au marché**

- Prix incertains et volatiles (intrants et produits)
- Qualité, disponibilité et accessibilité des intrants incertaine (par ex. semences certifiées, améliorées)
- Marchés des produits perturbés (par ex. à la suite de la crise financière/ économique mondiale)
- Concentration accrue du côté des clients (principalement des détaillants et chaînes de supermarchés)
- Exigences d'accès au marché accrues (par ex. normes de sécurité sanitaire des aliments ou de durabilité)

**Risques liés aux services**

- Faiblesse des services non financiers (par ex. recherche, services de conseil en zone rurale) demandant des investissements de l'acheteur dans les services requis par les producteurs
- Faiblesse des services financiers limitant les investissements et les réinvestissements dans la production, la manutention, la transformation et l'infrastructure de l'AC
- Formation professionnelle liée à l'agrobusiness insuffisante/ inadaptée, résultant en des niveaux de compétences en finances et en gestion limitées

**Risques institutionnels/ politiques**

- Inflation des coûts des facteurs de production/ transformation et transaction
- Fluctuations monétaires
- Politiques fluctuantes/ incertaines (par ex. politique fiscale, de support aux échanges et au secteur)
- Interventions aux marchés du secteur public erratiques/ imprévisibles (par ex. achat/ vente)
- Décisions et applications régulatrices incertaines/ insuffisantes (par ex. sécurité sanitaire des aliments)
- Politique foncière inadaptée/ modes de faire-valoir non sécurisés
- Lourdeur bureaucratique et corruption

**Risques de sécurité**

- Instabilité politique dans le pays/ conflits sociaux
- Nationalisation/ confiscation des biens
- Conflit avec les pays frontaliers (résultant par ex. en l'arrêt des transactions)

**Risques internes pouvant généralement être contrôlés par les partenaires en AC : risques généraux de la chaîne de valeur****Risques liés à la production et au ménage**

- Adoption lente des technologies améliorées par les producteurs
- Usage inapproprié des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires)
- Résistance accrue des ravageurs et maladies contre les produits phytosanitaires
- Equipement de production inadapté/ mal entretenu souvent en panne
- Communauté de producteurs vieillissante/ manque de successeurs
- Déséquilibre entre les besoins de subsistance des ménages producteurs et les cultures de rente de l'AC
- Risques environnementaux (par ex. dégradation des sols, de la qualité de l'eau, diminution de la disponibilité en eau)

**Risques liés à l'approvisionnement**

- Quantités de matériaux bruts insuffisantes ou ruptures d'approvisionnement (par ex. à cause des risques de production ou de ventes parallèles)
- Faible qualité des matériaux bruts (par ex. à cause du non-respect des normes négociées)

- Compétition pour les fournitures (risques de vente parallèle par les producteurs et de « braconnage » par les concurrents)
- Difficultés à attirer et retenir des producteurs/ producteurs chef de file compétents et motivés
- Difficultés à atteindre une masse critique de producteurs pour réaliser des économies d'échelle
- Fluctuation des coûts d'approvisionnement (par ex. à cause des risques de production, ou du développement général des prix des marchés par ex. pour les engrais)
- Pertes post-récoltes importantes (par ex. à cause des conditions climatiques ou d'une mauvaise gestion de la qualité)

**Risques liés au transport et à la logistique**

- Coûts de transaction élevés (par ex. à cause d'une infrastructure routière faible)
- Coûts de transport fluctuants (par ex. coûts du carburant)
- Longues distances depuis l'exploitation jusqu'au point de collecte
- Taille des zones de collecte de produits inadaptée à un approvisionnement, transport, logistique efficaces



**Risques liés à la transformation**

- Infrastructure faible (eau, énergie)
- Augmentation des coûts d'énergie
- Utilisation insuffisantes de capacités installées entraînant de coûts unitaires de transformation élevés
- Equipement de transformation inadapté/ mal entretenu souvent en panne
- Contamination due à une gestion d'hygiène insuffisante, conduisant à des rejets de produits/ pertes de marché
- Risques de sécurité et de santé pour les travailleurs

**Risques financiers**

- Limitation de financement par capitaux propres/ risque de surendettement
- Taux d'intérêt élevés/ fluctuants des financements à crédit

**Risques de marchandisage**

- Incapacité à satisfaire aux exigences d'accès au marché (par ex. sécurité sanitaire des aliments/ normes de qualité)
- Incapacité à innover face aux fluctuations de la demande (par ex. diversification des produits)

**Risques internes pouvant généralement être contrôlés par les partenaires en AC : risques spécifiques à l'AC****Risques liés à la stratégie et au modèle d'AC**

- Modèle d'affaires inadapté au contexte/ aux capacités des producteurs et de l'acheteur
- Incapacité à adapter le modèle d'affaires/ la stratégie au changement des conditions internes/ externes
- Dépendance des petits producteurs à une seule culture de rente sans alternative en cas de crise

**Risques contractuels**

- Clauses du contrat incomplètes et floues
- Défaillance des producteurs (par ex. vente parallèle, détournement des intrants/ des prêts, non remboursement)
- Défaillance de l'acheteur (par ex. livraison tardive des intrants, taux de rejet élevés, non-paiement)
- Dépendance excessive des producteurs envers un seul acheteur
- Dépendance excessive des producteurs à une seule culture
- Forte compétition des acheteurs (risque de « braconnage » par d'autres acheteurs)
- Intégration inadaptée des cultures de l'AC dans les systèmes de production principaux
- Manque de moyens de gestion des défaillances (par ex. systèmes de médiation, arbitrage, sanctions)

**Risques de gestion/ des opérations de l'AC**

- Manque de confiance et conflits entre les partenaires de l'AC
- Faibles capacités de gestion, manque d'engagement de la direction de l'acheteur
- Prévisions et planification erronées, entraînant de mauvaises décisions de gestion
- Ruptures d'approvisionnement en matériaux bruts ou surproduction invendable

- Infrastructure et gestion sur le terrain inadaptées
- Incapacité à s'adapter aux changements de marché exigeant des changements de produits, de processus ou de débouchés
- Faible compétitivité due à des coûts unitaires de production/ transformation/ transaction élevés
- Sélection inappropriée de producteurs intéressés uniquement par les services intégrés mais pas l'AC elle-même
- Effondrement d'organisations paysannes au détriment des économies d'échelles
- Conflit d'intérêt chez les agents de terrain en charge de l'appui conseil et de l'application des règles

**Risques financiers**

- Incapacité à payer les producteurs en cas de problèmes de trésorerie
- Défaut de crédit (par ex. quand les acheteurs se portent garants pour les prêts aux producteurs)
- Incapacité à atteindre le seuil de rentabilité (par ex. à cause d'une planification erronée, d'une mauvaise gestion, d'un manque de confiance entraînant des ventes parallèles, ou d'une chute du marché)

**Risques liés à la main d'œuvre**

- Communauté de producteurs vieillissante/ manque de successeurs
- Capacités inadaptées/ limitées des producteurs à appréhender les innovations/ prendre des décisions d'affaires
- Disponibilité de travailleurs qualifiés insuffisante
- Changement fréquent des agents de terrain/ travailleurs

## Format **Profil de risques d'AC (identification et description des facteurs de risques critiques)**

(Contribution de : Margret Will, 2015)

La liste des « Risques potentiels en agriculture contractuelle » (voir ci-dessus) aide les producteurs et les acheteurs à identifier les menaces à la fois pour les affaires individuelles et le système d'AC.

Ce format aide à développer un profil de risque incluant une description des risques potentiels critiques pour la viabilité d'un système d'AC, un classement des risques selon leurs effets prévisibles (négatifs ou positifs), leur probabilité/ fréquence et une décision si une mesure doit être prise pour gérer le risque.

Le profil de risques fournit des informations de base pour le système de gestion des risques de l'AC (cf. section 2.3.2), en particulier pour :

- Développer un système de suivi des risques fournissant un système d'alerte précoce pour la gestion des risques de l'AC ;
- Concevoir une stratégie de gestion des risques aidant à éviter, réduire et/ou transférer les risques ;
- Calculer les coûts relatifs à la gestion des risques ; et
- Développer les parties financières et managériales du plan d'affaires de l'AC.

Quels risques ? Décrire brièvement les risques potentiels pour l'AC	Qui est exposé ? P = Producteur A = Acheteur I = Inter-médiaire Au = Autres ?	Quels effets (négatifs et positifs) sont attendus ? Décrire brièvement les effets attendus et leurs interconnexions sur : V = Volume Q = Qualité C = Coûts P = Prix Au = Autres/ quoi ?	Probabilité/ Fréquence des risques ?		Sévérité des effets des risques ?	Besoin en gestion des risques/action ? (cf. section 2.3.2) O = Oui N = Non
			0 = négligeable + = à considérer ++ = critique			
<b>Risques externes à l'AC ne pouvant généralement pas être contrôlés par les partenaires de l'AC</b>						
Risques naturels	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risques du marché	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risques politiques/institutionnels	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risques sécuritaires	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres risques, p.ex. prestation de services	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quels risques ? Décrire brièvement les risques potentiels pour l'AC	Qui est exposé ? P = Producteur A = Acheteur I = Inter- médiaire Au = Autres ?	Quels effets (négatifs et positifs) sont attendus ? Décrire brièvement les effets attendus et leurs interconnexions sur : V = Volume Q = Qualité C = Coûts P = Prix Au = Autres/ quoi ?	Probabilité/ Fréquence des risques ?		Sévérité des effets des risques ?	Besoin en gestion des risques/action ? (cf. section 2.3.2) O = Oui N = Non
			0 = négligeable + = à considérer ++ = critique			
<b>Risques internes pouvant généralement être contrôlés par les partenaires de l'AC : risques généraux de la chaîne de valeur</b>						
Risques de production	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risques d'ap- visionnement	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risques de transport et logistique	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risques de transforma- tion	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres risques, à préciser	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quels risques ? Décrire brièvement les risques potentiels pour l'AC	Qui est exposé ? P = Producteur A = Acheteur I = Inter-médiaire Au = Autres ?	Quels effets (négatifs et positifs) sont attendus ? Décrire brièvement les effets attendus et leurs interconnexions sur : V = Volume Q = Qualité C = Coûts P = Prix Au = Autres/ quoi ?	Probabilité/ Fréquence des risques ? 0 = négligeable + = à considérer ++ = critique	Sévérité des effets des risques ?	Besoin en gestion des risques/action ? (cf. section 2.3.2) O = Oui N = Non
Risques contractuels	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risques opérationnels de l'AC	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risques financiers	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risques de main d'œuvre	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres risques, à préciser	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Exemple de cas **Evaluation des risques – Risques liés au prix du coton en Afrique de l'Ouest** (Peltzer et Röttger, 2013, p.19 ; citation verbatim)

Le texte qui suit présente un exemple de risques liés aux prix des marchés mondiaux combinés avec des risques opérationnels et financiers :

Les fortes fluctuations du cours mondial du coton causent des difficultés non seulement aux producteurs, mais aussi aux sociétés cotonnières et aux négociants, surtout en Afrique de l'Ouest et Centrale (AOC) où les prix au producteur sont fixés avant les semis. Ici, les sociétés cotonnières doivent vendre à terme au moins une partie des récoltes sur six à 14 mois afin de pouvoir garantir le prix annoncé. Par conséquent, les sociétés cotonnières doivent faire face à des risques de production non négligeables, étant donné que les ventes à terme s'effectuent à un moment où la production ne peut être prédite.

Un autre risque est qu'une autre partie, par exemple une filature en Chine, ne respecte pas les clauses du contrat – en formulant un prétexte ou non – dès lors que le cours du coton chute pendant cette période. Cela peut, là encore, conduire à une situation telle

qu'on l'a connue en janvier 2011 en AOC. Alors que les sociétés cotonnières du Bénin et du Cameroun avaient sécurisé leurs prix au producteur six mois avant la récolte, les filatures du Nigeria voisin n'ont pas acheté. Étant donné que le cours du coton a de nouveau considérablement augmenté entre la période des ventes à terme (juin/ juillet 2010) et celle des récoltes en janvier 2011, les filatures et usines d'égrenage du Nigeria ont pu – et elles n'avaient pas le choix – proposer des prix nettement plus élevés pour le coton que ce que les sociétés cotonnières du Bénin et du Cameroun étaient en mesure de payer à leurs producteurs. De nombreux producteurs dans ces deux pays ont rompu leurs contrats et vendu leur coton au Nigeria. Les sociétés cotonnières du Bénin et du Cameroun, fortement désavantagées, n'ont pu remplir leurs obligations de contrat de vente à terme qu'avec des pertes substantielles.

Pour plus d'exemples de cas, cf. gestion des risques en section 2.3.2.

**Références (les références en langue française apparaissent en gras)**

- Curtis, Kynda (n.d.): Agribusiness Risk and Risk Management Strategies; University of Nevada; available online at:  
[http://www.wnc.edu/files/departments/ce/sci/risk\\_management-curtis.pdf](http://www.wnc.edu/files/departments/ce/sci/risk_management-curtis.pdf)
- Kahan, David (2013): Managing Risk in farming; FAO Farm Management Extension Guide 3; first printed: 2008; Reprint: 2013; ISBN 978-92-5-107543-2 (print); W-ISBN 978-92-5-107544-9 (PDF); available online at:  
<http://www.fao.org/docrep/011/i0412e/i0412e00.htm>
- Kukeawkasem, Yotsawin (2009): Risk Attitudes and Risk Management Strategies of Swine Producers in Thailand; Farming & Rural Systems Economics Vol. 109, edited by Werner Doppler and Siegfried Bauer; Margraf Publishers, Weikersheim/ Germany; ISBN 978-3-8236-1580-4; ISSN 1616-9808; Abstract available online at:  
[http://www.tropentag.de/2009/abstracts/links/Kukeawkasem\\_FMNBDKpG.pdf](http://www.tropentag.de/2009/abstracts/links/Kukeawkasem_FMNBDKpG.pdf)
- Peltzer, Roger and Daniela Roettger (2013): Cotton Sector Organisation Models and their Impact on Farmer's Productivity and Income; German Development Institute (GDI/ DIE) Discussion Paper 4/2013; available online at:  
<http://www.die-gdi.de/discussion-paper/article/cotton-sector-organisation-models-and-their-impact-on-farmers-productivity-and-income/>
- Peltzer, Roger and Daniela Röttger (2013) : Les Modèles d'Organisation des Filières Cotonnières et leur Incidence sur la Productivité et sur le Revenu de l'Agriculteur ; Institut allemand de Développement (GDI/ DIE) ; Fiche de discussion 14/2013 ; disponible en ligne sur : [http://www.die-gdi.de/uploads/media/DP\\_14.2013.pdf](http://www.die-gdi.de/uploads/media/DP_14.2013.pdf)**

### 2.1.4/ Analyse des modèles d'affaires des exploitations et de l'entreprise

Pour l'objectif et les questions choisies cf. Manuel d'AC Volume I, p.16ff avec Tableau 1 et Figure 1 ; p.22 ; p.30 ; p.33 ; p.45ff ; cf. aussi Manuel d'AC Volume II, section 4 « Outil de rédaction d'études de cas d'agriculture contractuelle »

#### Objectif

L'objectif de l'analyse du modèle d'affaires est d'aider les producteurs/ groupements de producteurs et les entreprises à prendre des décisions de gestion et d'investissement bien informées. L'outil fournit une orientation pour :

- Evaluer les stratégies et les opérations des producteurs/ groupements de producteurs et des entreprises ;
- Estimer les coûts-bénéfices, les retours sur investissement, et le seuil de rentabilité espéré ;
- Evaluer la viabilité du modèle d'affaires des producteurs/ groupements de producteurs/ de l'entreprise
- Identifier la base de référence pour le démarrage

des modèles d'affaires et plans d'affaires de l'AC ;

- Améliorer les compétences et le raisonnement entrepreneuriales des producteurs (« l'exploitation en tant qu'affaire ») en utilisant des outils participatifs pour l'analyse du modèle d'affaires de l'exploitation/du système d'exploitation.

#### Résultat

Les modèles d'affaires sont développés pour :

- Les segments de divers systèmes d'exploitation typiques / ménages producteurs<sup>8</sup> participant à l'AC ;
- L'entreprise acheteuse ; et si nécessaire, pour
- Les intermédiaires et autres fournisseurs de services assumant des tâches pour/ dans le système d'AC.

### Outil Analyse du modèle d'affaires de l'exploitation et de l'entreprise

Note :

Les termes « modèle d'affaires d'exploitation » et « système d'exploitation » sont utilisés de manière équivalente (adapté de Osterwalder et Pigneur, 2010 ; et Lundy et al., 2012 ; citation partiellement verbatim)

**Un modèle d'affaires** décrit la logique selon laquelle une société (exploitation, groupement de producteurs ou entreprise) crée, délivre et capte de la valeur.

Le modèle d'affaires décrit les structures et les ressources qu'une société (exploitation ou entreprise) utilise pour réussir avec ses produits sur le marché et réaliser des profits. Les modèles d'affaires ne sont pas statiques mais doivent être adaptés aux changements des conditions de marché (par ex. les préférences des consommateurs variant de variétés traditionnelles à nouvelles, l'importance grandissante des supermarchés comme acheteurs, des normes de plus en plus restrictives ou des interventions gouvernementales par ex. sur les marchés de cultures vivrières). Même si les exploitations et les entreprises ne pensent pas habituellement en termes de modèles d'affaires, en réalité, ils les adaptent fréquemment parfois d'une saison à une autre (par ex. les producteurs adaptant leurs choix de cultures aux hausses ou baisses des prix de la dernière saison).

**La matrice du modèle d'affaires (« Business Model Canvas »)** fournit un outil pour visualiser le modèle

d'affaires d'une société (Osterwalder et Pigneur, 2010). En illustrant les interconnexions entre la stratégie, les activités et les résultats d'une société, la matrice (« canvas ») aide à :

- La planification d'un nouveau projet d'affaires ;
- La description d'une affaire existante et ses caractéristiques et performances actuelles ;
- L'identification d'opportunités de mise à niveau d'une affaire existante (identification de leviers) ; et
- L'identification d'opportunités de mise en relation avec des fournisseurs ou des clients en tant que partenaires d'affaires, par ex. dans un système d'AC.

La matrice d'un modèle d'affaires (« Business Model Canvas ») consiste en neuf blocs (voir figure suivante) :

1. Les clients ;
2. La proposition de valeur ;
3. Les canaux de distribution ;
4. Les relations clients ;
5. Les sources de revenus ;
6. Les ressources clés ;
7. Les activités clés ;
8. Les partenaires clés ;
9. La structure des coûts.

<sup>8</sup> Différents segments de systèmes d'exploitation/ ménages producteurs présentant des caractéristiques similaires. La segmentation facilite l'identification de stratégies et actions orientées vers le groupe cible même pour un nombre important de petits exploitants.



**Matrice du modèle d'affaires (« Business Model Canvas »)**

(adapté par l'auteur de : Lundy et al., 2012, p.40ff, adapté de : Osterwalder et Pigneur, 2010 ; citation largement verbatim)

<p><b>8 Partenaires clés</b></p> <p>Seuls quelques modèles d'affaires peuvent fonctionner sans le support d'un réseau de partenaires clés.</p> <p>Les partenaires peuvent être divisés en deux groupes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaires opérationnels comme les fournisseurs d'intrants, les transporteurs, etc.</li> <li>• Partenaires de soutien comme les conseillers, les services de formation, de recherche, les institutions financières, les ONG, les administrations, les autorités locales, etc.</li> </ul>	<p><b>7 Activités clés</b></p> <p>Les activités clés (production, transformation, commercialisation, logistique, etc.) sont cruciales pour créer et alimenter la proposition de valeur, accéder des marchés, entretenir les relations clientèle et rapporter des revenus.</p>	<p><b>2 Proposition de valeur</b></p> <p>La proposition de valeur est la raison pour laquelle les clients choisissent un produit ou un service offert plutôt qu'un autre.</p> <p>Propositions de valeur possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour un client : qualité et fiabilité des fournitures, prix compétitif, autorisation sociale d'opérer, conformité avec des normes, etc.</li> <li>• Pour un fournisseur : accès à des marchés stables et réguliers, prix coûtants plus marge de profit, accès aux informations sur les marchés, etc.</li> </ul>	<p><b>4 Relations consommateurs</b></p> <p>Cette section se rapporte à la gestion des relations avec les clients (B2B). La qualité et le coût d'entretien des relations clientèle dépendent de l'intensité et de la qualité des flux de communication réciproque et des façons de collaborer.</p>	<p><b>1 Clients</b></p> <p>La description d'un modèle d'affaires débute du côté du marché.</p> <p>Les clients sont au cœur du modèle d'affaires, car sans eux, aucune affaire ne peut survivre. Il est important de comprendre les besoins des clients ou des segments de consommateurs pour déterminer comment satisfaire au mieux ces besoins.</p> <p>Pour les petits exploitants, les clients sont souvent inconnus, ce qui rend d'autant plus important l'investissement en temps pour la compréhension de leurs besoins et préférences.</p>
<p><b>9 Structure des coûts</b></p> <p>Décrit les coûts induits par la création et la livraison de la proposition de valeur aux clients. Les coûts sont faciles à déterminer une fois les ressources clés/ les activités</p>	<p><b>6 Ressources clés</b></p> <p>Ceci réfère aux ressources essentielles pour créer et alimenter la proposition de valeur, la livrer les marchés, établir des relations de clientèle et générer des revenus (spécifiquement capital humain, naturel, financier, physique et social).</p>	<p><b>3 Canaux</b></p> <p>Les canaux se rapportent aux outils utilisés pour atteindre le client (fourniture physique et communication virtuelle). Cela concerne aussi les coûts de transaction et compare l'efficacité en transaction de différents canaux.</p>	<p><b>5 Sources de revenus</b></p> <p>La source de revenu d'une entreprise dépend de sa productivité et des prix pratiqués sur le marché, qui en retour dépendent de la volonté des clients à payer pour la</p>	<p><b>1 Clients</b></p> <p>proposition de valeur. Cette section aborde aussi les mécanismes de fixation des prix et les conditions de paiement.</p>

La description d'un modèle d'affaires commence du côté du client, puisqu'une exploitation ou une entreprise peut seulement réaliser des revenus s'il y a un marché et que des produits peuvent être vendus à un prix rémunérateur (captation de valeur). En ligne avec la définition des modèles d'affaires (voir ci-dessus), la matrice du modèle d'affaires permet des discussions structurées sur la manière comment une exploitation ou une entreprise:

- Crée de la valeur (blocs de construction de la matrice 2, 6, 7, 8, 9);
- Délivre de la valeur (blocs de construction 1, 3, 4); et
- Capte de la valeur (bloc de construction 5).

Le nom Matrice du modèle d'affaires (« Business Model Canvas ») appelle déjà à utiliser des tableaux en liège et des cartes de modération pour aider à visualiser. Si des tableaux en liège ne sont pas disponibles, les cartes peuvent être disposées sur le sol ou sur une table. Etant donné la structure simple mais complète de la matrice du modèle d'affaires, les utilisateurs ne devraient pas rencontrer beaucoup de problèmes à le compléter, à part peut-être dans l'évaluation de la structure des coûts.

#### **S'accommoder d'un manqué de données fiables**

L'évaluation de la structure des coûts souffre en général d'un manque de données. «Un défi majeur dans l'approche du modèle d'affaires pour les petites exploitations est le manqué général de données sur les coûts, particulièrement au niveau de la production... une des manières les plus efficaces de rassembler des données correctes sur les coûts est de passer par des groupes focaux d'exploitants qui, avec l'aide d'un facilitateur, développent un calendrier de production depuis le semis jusqu'à la récolte et aux activités post-récolte à la ferme. Pour chaque activité identifiée, on demande aux exploitants d'estimer leurs frais en temps ou en espèces. A la fin de l'exercice, toutes les activités sont converties en valeur financière et pondérées pour arriver à une estimation claire des coûts.

Une approche de groupe pour cet effort est utile car elle permet un contrôle social et une vérification sur le tas des données récoltées entre pairs pour contrôler les données extrêmes. Cela permet aussi de discuter des activités mises en place et peut mettre en lumière des points potentiels de gains en efficacité ou d'économie sur des coûts. Pour être efficace, cet exercice devrait être réalisé avec plus d'un seul groupe focal et les résultats comparés. » (Lundy et al., 2012, p.55).

De nombreux exploitants n'ont pas les connaissances nécessaires pour tenir des registres et gérer les coûts et les finances de leurs exploitations. De même, beaucoup de petites et moyennes entreprises ne connaissent pas leurs coûts d'affaires, sans parler des microentreprises. Cependant, puisque la structure des coûts et les sources de revenus sont des éléments indispensables au modèle d'affaires, les utilisateurs devront acquérir ces compétences. Pour les petits exploitants, des outils spécifiques (partiellement liés à des produits spécifiques) sont par exemple les Ecoles d'Entrepreneuriat Agricole (EEA ou Farmer Business Schools/ FBS) ou l'Exploitation en tant qu'Entreprise (Farming as a Business/ FaaB). Ces approches sont basées sur des méthodes participatives permettant aux producteurs d'apprendre « en faisant » et de produire des données d'exploitation avec des producteurs illettrés (cf. Dorward et al., 2000 et 2007 et le cas d'exemple ci-dessous).

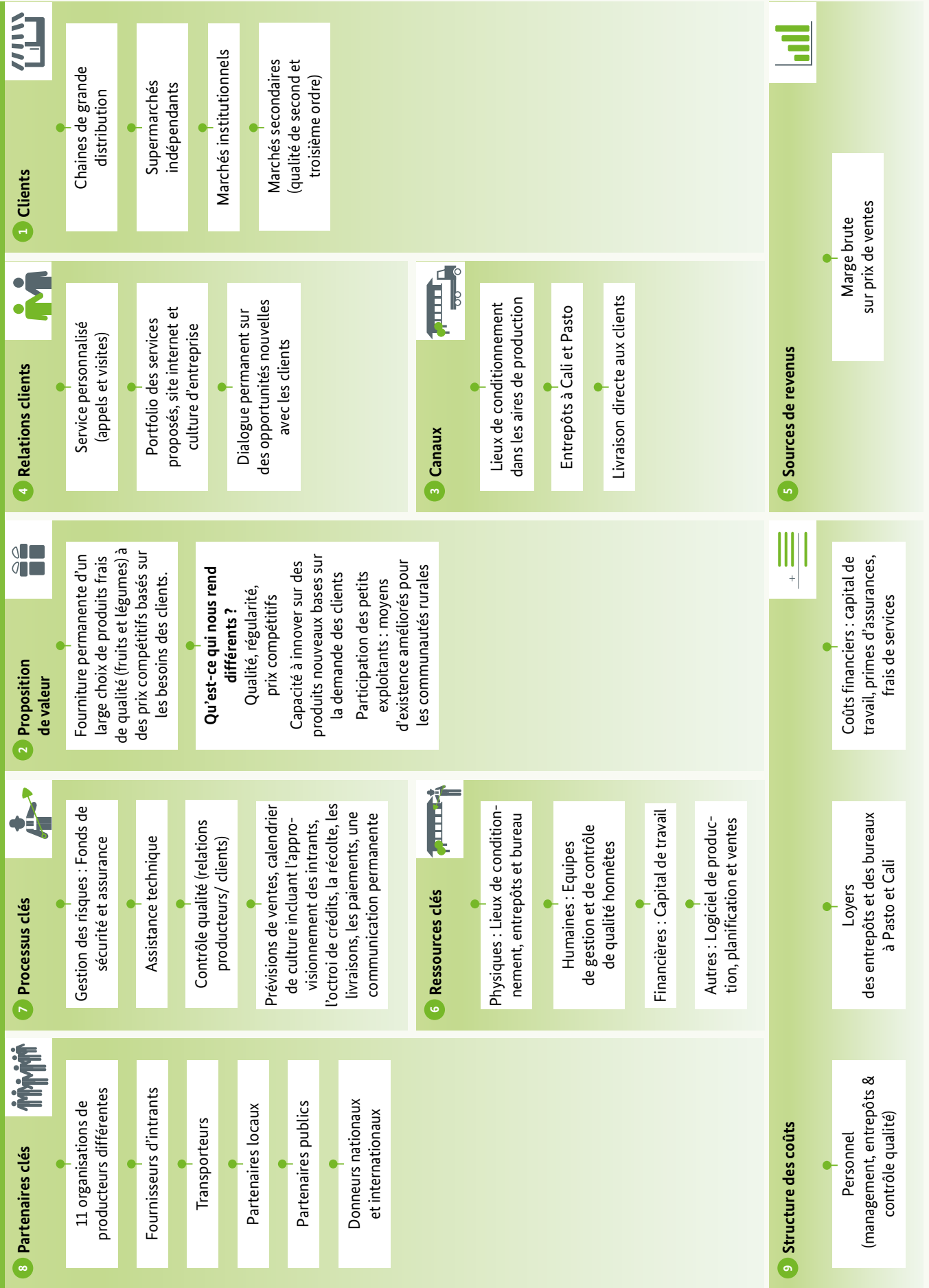
#### **Recommandations**

En estimant les coûts et bénéfices, le retour sur investissement et le seuil de rentabilité, il est recommandé de faire des estimations modestes de façon à :

- Ne pas créer de faux espoirs sur les profits espérés,
- Ne pas risquer le surendettement d'investissements dans une mise à niveau d'un modèle d'affaires ; et
- Ne pas risquer une faillite prématurée du modèle d'affaires.

Exemple de cas Matrice du modèle d'affaires (« business model canvas ») : Alianza Hortofructicola del Sur (Colombie)

(Lundy et al., 2012, p.70)



## Exemple de cas Pallier à un manque de données fiables : Budgétisation participative pour une exploitation céréalière au Zimbabwe

(Galpin, Dorward, Shepherd, 2000, p.34-35)

### Budgétisation participative pour une exploitation céréalière au Zimbabwe

	Sep.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août
Mois	○○○○○ ○○○	○○○○○ ○○○	○○○○○ ○○○○○	○○○○○ ○○○○○	○	○○	○○○	○○○○	○○○○○	○○○○○	○○○○○	○○○○○
Activités												
Nb de personnes												
Nb de jours	○	○○○○	○○	○○○○○	○○○○○ ○○○○○	○○○○○	○○○○○	○○	○○○○○ ○○○○○	○○○	○○○○○	○
Nb d'animaux												
Nb de jours	○○○	○○	○○○○	○○	○○○○○							
Dépenses	○○○	○○○○○ ○○○○○									○●●●●	○○
Résultats											○○○○○ ○○○○○ ○○○○○	
Solde de caisse		○●●●●										

○ = \$100   ● = \$10   = 1 tonne

### Interprétation de la budgétisation participative pour une exploitation de maïs au Zimbabwe

Taille du champ : env. 1 acre (0,4 ha)

	Sep.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	
Activités	Labour en hiver Semis en saison sèche Creusage du fumier Enlèvement de la couverture dans les champs	Achat de semences et fertilisants Fumure Abattage des repousses d'arbre	Labour et semis Fertilisation	1 <sup>er</sup> désherbage Fertilisation AN Soins culturaux	2 <sup>e</sup> désherbage Fertilisation AN Soins culturaux Semis de maïs tardif	Désherbage	Récolte des épis verts Désherbage	Taille et mise en gerbes	Décortiquage	Décortiquage	Labour en hiver Egrenage Achat de sacs vides	Egrenage	Egrenage Vente
Maine d'œuvre requise	4	3	4	6	1	1	2	5	2	2	2	1	
Jours de travail	30	4	2	6	14	5	5	2	14	3	5	1	
Nb d'animaux de trait	4	2	2	2	2						4		
Nb de jours	3	2	4	2	5						2		
Dépenses	Creusage fumier = 300 000 USD	Semence 10 kg = 90 USD AN 2 sacs = 320 USD									20 sacs vides = 140 USD	Transport 200 USD	
Résultat							Epis verts (4 seaux)	Fourrage (2 balles)			1 tonne = 1200 USD		
Solde de caisse	Recettes - dépenses = 1200 - 1050 = 150 USD												

### Références (les références en langue française apparaissent en gras)

- Dorward, P., D. Shepherd and M. Galpin (2007): Participatory farm management methods for analysis, decision making and communication; FAO; available online at: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ags/publications/participatory\\_FM.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/participatory_FM.pdf)
- Galpin, M, P. Dorward and D. Shepherd (2000): Participatory Farm Management (PFM) methods: a field manual; The University of Reading and DFID; available online at: <http://wap.rdg.ac.uk/web/FILES/apd/DerekShepherdPFMPart2.pdf>
- Lundy, Mark, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Gertjan Bexc, Nancy Zamierowski, Fernando Rodríguez, Erika Eliana Mosquera (2014): LINK methodology: A participatory guide to business models that link small-holders to markets; 2nd edition: November 2014; International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Cali, Colombia; available online at: [http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos\\_ciat/LINK\\_Methodology.pdf](http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/LINK_Methodology.pdf)
- Lundy, Mark, Gertjan Bexc, Nancy Zamierowski, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Erika Eliana Mosquera, Fernando Rodriguez (2012): LINK methodology: A participatory guide to businessmodels that link small holders to markets; International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Cali, Colombia; available online at: [http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK\\_Methodology.pdf](http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK_Methodology.pdf)
- Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010): Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers; only preview (2009) available online at: [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_preview.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf)
- Osterwalder, A. et Y. Pigneur (2010) : Business Model – Nouvelle Génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers ; disponible en français en ligne sur : <http://www.creativite.net/business-model-nouvelle-generation-alexander-osterwalder-yves-pigneur/>**

## 2.1.5/ Sélection des producteurs, des producteurs chef de file, des organisations paysannes et de l'entreprise

Pour objectif et questions choisies cf. Manuel Volume I, p.64f

### Objectif

L'objectif de cet outil est de guider les initiateurs d'AC (généralement les acheteurs, parfois des organisations paysannes ou des facilitateurs tiers) dans la sélection des partenaires d'affaires promettant d'être capables d'amener au succès une initiative d'AC planifiée tout en réduisant le risque de défaillance des deux côtés.

Objectifs spécifiques :

- Faciliter l'identification de partenaires pour

démarrer une AC ou mettre à l'échelle un système d'AC existant ;

- Appuyer une évaluation rapide des capacités/ FFOM des producteurs, producteurs chef de file, organisations paysannes (OP) et/ ou des acheteurs pour contribuer au succès d'un système d'AC.

### Résultat

Des partenaires appropriés pour démarrer ou mettre à l'échelle un système d'AC sont sélectionnés.

### Format Sélection des producteurs

(Contribution de : Margret Will, 2015)


#### Bénéfices/ incitations pour les producteurs

(cf. Manuel d'AC de la GIZ Volume I, p. 22f)

Quels bénéfices les producteurs peuvent-ils espérer en concluant un contrat, les motivant à rejoindre l'AC ?

- Des revenus supérieurs et plus stables ?
- Un accès aux marchés ?
- Un accès à des crédits plus abordables ?

- Un accès à des intrants, technologies, l'appui conseil ?
- Un accès à des services de formation et d'information ?
- Une réduction des risques de production et de ventes ?
- D'autres bénéfices ?

 Evaluation des bénéfices/ incitations pour les producteurs

#### Opportunités et risques de la petite exploitation

- Quels avantages la petite exploitation a-t-elle sur les autres systèmes de production ?
- Les risques souvent élevés liés à la petite production peuvent-ils être réduits ? Par exemple en :
  - améliorant les capacités des exploitants pour

réduire les risques de production (cf. section 2.1.6/ évaluation des besoins en développement des capacités et en services) ; (ii) assurant la production de l'exploitation à un coût raisonnable (par ex. assurance récoltes indexée sur la météorologie)

 Evaluation des opportunités et des risques de la petite exploitation

**Caractéristiques de l'exploitant individuel<sup>9</sup>**

- L'exploitant possède-t-il la terre (pour éviter les problèmes liés à des conflits propriétaire terrien – exploitant) ?
- Si la terre est louée : la documentation est-elle clairement rédigée et comprise par l'exploitant ?
- En cas de prêts : l'exploitant est-il capable/ désireux de rembourser les prêts (par ex. viabilité du système d'exploitation ; y a-t-il un historique de remboursements) ?
- Une personne de référence peut-elle garantir que l'exploitant respecte ses engagements et est digne de confiance ?
- L'exploitant est-il capable et désireux de respecter les exigences de l'entreprise (bonnes pratiques, entreposage correct, etc.) ?
- L'exploitant est-il capable et désireux de tenir des registres d'exploitation (alternativement de l'organiser en groupe) ?
- L'exploitant peut-il se baser sur ses connaissances existantes de la culture (connaissances locales/ traditionnelles) ?
- L'exploitant est-il personnellement impliqué dans la production ou est-il un « fermier à distance » donnant ses instructions par téléphone aux ouvriers ?
- L'exploitant est-il capable de mettre en place des pratiques agricoles avancées (par ex. irrigation) ?
- L'exploitant est-il ouvert et désireux de suivre les suggestions/ directives des agents de terrain de l'entreprise ou des exploitants chef de file ?
- L'exploitant est-il proactif et désireux d'investir dans des pratiques culturales améliorées ?
- L'exploitant a-t-il la surface minimum requise/ la capacité de production pour produire les quantités (quotas) négociées et la qualité requise ?
- Les sols sont-ils appropriés et la provision en eau suffisante pour la culture choisie ?
- La terre de l'exploitant est-elle voisine de celles d'autres exploitants sous le même contrat (pour faciliter le suivi, la communication, l'utilisation des équipements, la collecte, etc.) ?

—✍ Evaluation des caractéristiques de l'exploitant individuel

**Echelle des opérations d'exploitation**

Un degré d'efficience en petite exploitation peut-il être atteint pour compenser les coûts de transaction généralement élevés, liés à des systèmes fragmentés de distribution des intrants, de communication, de collecte, de transport, etc. ? Par ex. en :

- Développant les capacités des producteurs pour augmenter la productivité/ les volumes produits
- (par ex. à travers la vulgarisation, la formation, l'accès aux intrants) ;
- Motivant les producteurs à regrouper leurs forces à travers des groupements/ associations paysannes ;
- Développant les capacités organisationnelles des organisations paysannes (structures internes, contrôle par les membres et participation, services aux membres, relations externes, etc.)

—✍ Evaluation de l'échelle des opérations d'exploitation

.....  
9 Adapté de Action For Enterprise and Match Makers Ltd., 2008, p.16.

## Format **Sélection des organisations paysannes (OP)**

(Contribution de : Margret Will, 2015)

### Capacités des membres des OP

(cf. « Format : Sélection des producteurs » ci-dessus)

#### Rôles/ tâches prospectifs des OP dans un système d'AC spécifique

Définir le rôle des OP en AC est décisif pour définir les critères de sélection.

Les rôles/ tâches des OP peuvent inclure de :

- Assister les producteurs à réaliser des économies d'échelle pour réduire les coûts de transaction de l'AC ;
- Assister l'acheteur à identifier et sélectionner les producteurs ;
- Aider au développement d'un calendrier d'achat (saison culturale, saison de récolte, etc.) ;
- Aider à la distribution des intrants et le suivi des producteurs ;
- Acheminer l'information de la part de l'acheteur aux producteurs (par ex. les normes de qualité, les dates de livraison) ;
- Communiquer de l'information de la part des producteurs à l'acheteur (par ex. les prévisions de récolte) ;
- Fournir des conseils techniques et assister dans la mise en place/ l'entretien de parcelles de démonstration ;
- Appuyer l'organisation de formations et faciliter l'apprentissage par les pairs au sein de ses membres ;
- Probablement fournir des services spécifiques comme la protection des cultures, la tenue de registres ;
- Si viable, installer des points de collecte et organiser la logistique/ les transports ;
- Aider aux opérations d'achat de l'entreprise, soit à la ferme soit à des points de collecte ;
- Réaliser le contrôle initiale de la qualité des livraisons des exploitants au point de collecte ;
- Appuyer la vente des produits rejetés par l'acheteur mais vendables localement ;
- Recevoir probablement les paiements/ les distribuer aux exploitants (en général les producteurs préfèrent des paiements individuels) ;
- Probablement faciliter des prêts de groupe (en général difficile ; uniquement avec des OP très fortes).

—✍ Description des rôles et tâches prospectifs de l'OP dans le système d'AC




### Capacités de l'OP relatif à ses rôles/ tâches prospectifs dans le système d'AC

L'attention se porte sur les critères aidant l'acheteur à identifier des OP le mieux à même de répondre aux besoins particuliers de l'entreprise et aux forces et faiblesses particulières des producteurs.

Les critères potentiels incluent :

- Lieu (par ex. distance de marche pour les membres, distance du transport pour les points de collecte) ;
- Nombre d'adhérents (note : la cohésion et le contrôle social sont souvent meilleurs dans des petits groupes) ;
- Bonne réputation de l'OP, le respect et la confiance de ses membres pour ses dirigeants ;
- Capacité à guider et aider ses membres et de les convaincre de tenter des innovations ;
- Honnêteté des accords avec les membres et la capacité à gérer les adhésions ;
- Loyauté envers l'entreprise et l'honnêteté sur les informations financières ;
- Moyens de déplacement et de communication avec les producteurs membres avant de recevoir des commissions/ frais ;
- Dirigeants/ officiels/ employés ayant le temps de se consacrer aux membres (même si impliqués dans d'autres activités) ;
- Désir et capacités à accomplir des tâches requises par l'OP (visites aux producteurs, réunions, etc.) ;
- Familiarité avec les cultures ciblées et les systèmes d'exploitation ;
- Espace de stockage pour les distributions d'intrants/ achat des produits (avantageux, mais pas obligatoire) ;
- Désir d'être à l'écoute de ses membres et de demander leur opinion/ connaissances traditionnelles ;
- Existence de formation de base et technique ainsi que capacité de lecture parmi les dirigeants/ officiels/ employés ;
- Capacité d'être progressiste et désireux de faciliter l'adaptation et l'adoption de nouvelles technologies.

—  Evaluation les capacités des OP sur leurs rôles/ tâches dans un système d'AC

## Format **Sélection des producteurs chef de file**

(adapté de : Action For Enterprise and Match Makers Ltd. (2008), p.13ff)

### **Rôle des producteurs chef de file dans le système d'AC**

Définir le rôle du producteur chef de file est décisif pour la définition des critères de sélection.

Les rôles et les fonctions des producteurs chef de file peuvent inclure de :

- Assister les producteurs/ l'acheteur à réaliser des économies d'échelle pour réduire les coûts de transaction de l'AC ;
- Assister l'acheteur dans l'identification et la sélection des producteurs ;
- Appuyer le développement d'un calendrier d'approvisionnement (saison des cultures, saison de récolte, etc.) ;
- Aider à l'organisation de formations et la mise en place/ l'entretien de parcelles de démonstration ;
- Aider à la distribution d'intrants et au suivi des producteurs ;

- Fournir conseils techniques et faire passer de l'information de l'entreprise aux producteurs ;
- Aider aux opérations d'approvisionnement et à la logistique de l'entreprise ;
- Aider l'entreprise ou les groupes de producteurs à installer des points de collecte ;
- Réaliser le contrôle de qualité initiale des produits des exploitants ;
- Probablement recevoir les paiements et les distribuer aux producteurs.

#### ! Note :

Il est recommandé que l'entreprise se fournisse directement chez les producteurs individuels ou les groupements de producteurs, et non pas en passant par les producteurs chef de file. La même chose s'applique pour les paiements, qui seront de préférence faits directement et pas par les producteurs chef de file.

—✍ Description des rôles et fonctions prospectifs des producteurs chef de file dans le système d'AC

**Capacités des producteurs chef de file potentiels en regard de leurs rôles/ tâches envisagés dans le système d'AC**

Il s'agit de se concentrer sur les critères d'identification des producteurs chef de file pouvant le mieux répondre aux besoins particuliers de l'acheteur et aux forces et faiblesses particulières des producteurs.

Les critères potentiels incluent :

- Engagement envers la communauté de producteurs (l'argent seul ne suffit pas) ;
- Réputation des candidats, le respect et la confiance qu'ils suscitent dans la communauté ;
- Capacité d'écoute envers les producteurs et de demander leur opinion/ leur savoir traditionnel ;
- Capacité de convaincre les producteurs d'écouter, apprendre et coopérer ;
- Honnêteté dans les accords passés avec les producteurs et la transparence dans la communication avec eux ;
- Loyauté envers l'entreprise acheteuse et l'honnêteté sur les transactions financières ;
- Capacité/ moyens de déplacement et de communication avec les producteurs ;
- Temps à consacrer aux producteurs (même si implique dans d'autres affaires, activités d'ONG, etc.) ;
- Existence d'une éducation de base et technique et d'une alphabétisation (par ex. pour la tenue de registres) ;
- Capacité d'être progressiste et avoir le désir d'adapter et d'adopter de nouvelles technologies ;
- Espace de stockage pour les distributions d'intrants/ la collecte de la production (un avantage, mais pas une obligation).

—  Evaluation des capacités des producteurs chef de file en regard de leurs rôles/ tâches dans le système d'AC

## Format **Sélection de l'entreprise (acheteur)**

(adapté de Action For Enterprise and Match Makers Ltd., 2008, p.13ff

cf. aussi Manuel D'Agriculture Contractuelle de la GIZ, Volume I, p.57)

### **Rôle des entreprises (acheteurs) dans le système d'AC**

Définir le rôle potentiel de l'acheteur dans le système d'AC est décisif pour définir les critères de sélection.

Les rôles et fonctions de l'acheteur peuvent inclure de :

- Assurer des marchés rémunérateurs pour les produits finaux du système d'AC ;
- Développer une stratégie d'entreprise basée sur l'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise sur les marchés cibles ;
- Développer une stratégie d'approvisionnement basée sur les exigences du marché et la situation de l'offre ;
- Identifier les zones de production en se basant sur le potentiel de production et en considérant les coûts de transaction de l'approvisionnement ;
- Développer un modèle d'affaires d'AC et un plan d'affaires d'AC (incl. les coûts d'investissements et d'opérations) ;
- Sélectionner les OP, les producteurs chef de file et les producteurs ;
- Développer une stratégie de mise à niveau et de services pour l'AC (formations, appui conseil, intrants, préfinancement, etc.) ;
- Développer et établir un système de gestion sur le terrain de l'AC (incl. une communication réciproque entre le terrain et l'entreprise, l'organisation de la prestation de services, la distribution d'intrants, le préfinancement, la collecte des produits, le contrôle qualité, la tenue de registres, la traçabilité, le suivi des producteurs, l'établissement de procédures de paiements et de remboursements, etc.)

—✍ Description des rôles et tâches envisagés des entreprises (acheteurs) dans le système d'AC

### **Capacités des entreprises potentielles (acheteurs) au regard de leurs rôles/ tâches prospectifs dans le système d'AC**

Au cas où des OP ou une tierce partie prévoient d'initier un système d'AC et cherchent des acheteurs intéressés par un bénéfice mutuel et un partenariat à long terme, les critères de sélection peuvent inclure :

- Réputation de l'entreprise, respectée et digne de la confiance des producteurs (par ex. dans d'autres régions du pays) ;
- Engagement à établir avec les producteurs des relations d'affaires sur le long terme avec un bénéfice mutuel ;
- Volonté d'écouter les producteurs et de demander leur opinion et leur savoir traditionnel ;
- Honnêteté dans les accords passés avec les producteurs et la volonté de travailler avec eux ;
- Connaissance des modèles d'affaires d'AC et l'expérience en gestion d'AC ;
- Capacités (gestion, financement, technique) pour la création et la gestion d'un système d'AC ;
- Existence d'un modèle d'affaires et d'un plan d'affaires d'AC prometteurs (il est recommandé que l'entreprise et les OP développent ces deux éléments ensemble) ;
- Horizon et des ressources financières suffisants pour atteindre le seuil de rentabilité (ceci pourra prendre plusieurs années) ;
- Volonté d'apporter des services intégrés comme négocié (par ex. fourniture d'intrants, vulgarisation) ;
- Connaissance des cultures ciblées, des systèmes d'exploitations et des processus post-récolte ;
- Solutions pour la logistique et le transport pour la distribution d'intrants et l'approvisionnement des produits.

—✍ Evaluation des capacités de l'entreprise au regard de ses rôles/ tâches dans le système d'AC

## Exemple de cas **Sélection du producteur et/ ou producteur chef de file**

(Eaton et Shepherd, 2001, p.87ff, citation verbatim)

Après le choix des zones de production, il convient ensuite de sélectionner les agriculteurs. La direction doit décider des critères de sélection et du nombre d'agriculteurs à qui l'on proposera un contrat.

On peut s'adresser à eux individuellement par le biais des services des ministères de l'agriculture, des responsables des communautés et des coopératives agricoles, ou les inviter publiquement à postuler. Les critères de sélection devraient, au départ, être fondés sur une évaluation du caractère approprié des terres des agriculteurs et sur la confirmation qu'ils en ont bien la jouissance. Si ces deux conditions sont remplies, il faut évaluer l'expérience éventuelle de l'intéressé, sa production passée, son désir de coopérer et l'apport de main-d'œuvre fourni par sa famille. Toutes les pré-évaluations concernant la sélection doivent tenir compte de la complexité de l'économie du ménage et examiner comment la culture sous contrat peut s'inscrire dans l'ensemble des activités agricoles de l'agriculteur ou de l'agricultrice.

On peut en général se fier aux responsables des communautés et aux fonctionnaires des administrations locales qui connaissent les capacités et les attitudes des agriculteurs de leurs villages et de leurs districts. La direction devrait toutefois être consciente que les rivalités mesquines et les obligations envers la famille étendue caractérisent certaines sociétés rurales. La sélection devrait aussi reposer sur l'intuition de la direction et des évaluations faites indépendamment. Dans le cas de la production de haricots verts au Kenya ... la fabrique a utilisé l'administration locale, les services de vulgarisation des pouvoirs publics et son propre personnel de terrain pour sélectionner les agriculteurs. Les critères utilisés pour la sélection sont : la nature du sol, l'expérience de l'agriculture, la compétence et fiabilité des agriculteurs associées à leur faculté de coopérer avec les autres.

Bien que le fait de ne pas choisir certains agriculteurs puisse causer des rancœurs, la sélection arbitraire de certains exploitants qui ne produisent pas la qualité et les quantités requises peut avoir un effet désastreux sur le commerce. Dans un projet en Thaïlande, par exemple,

on a estimé que la sélection des agriculteurs pour cultiver des légumes à mettre en conserve, avait été faite de manière très laxiste. Le produit étant très demandé et les terres insuffisantes, la société avait pratiquement accepté tous les cultivateurs. En outre, les formulaires de demande sont parvenus après que la plupart des agriculteurs avaient signé leur contrat, ce qui a créé une atmosphère de confusion et semé le doute. La direction devrait, dans la mesure du possible, s'assurer que le potentiel de production d'une région dépasse ses besoins afin d'avoir toute latitude pour choisir les agriculteurs les plus qualifiés.

Les critères de sélection des agriculteurs sont susceptibles de varier selon le type de culture. Des normes moins rigoureuses peuvent être adoptées pour des cultures saisonnières à court terme dans la mesure où les agriculteurs qui échouent peuvent être exclus des contrats suivants. Cependant, en ce qui concerne les cultures arboricoles demandant un engagement à long terme, les promoteurs doivent s'assurer du sérieux des agriculteurs et de leur capacité à poursuivre leur activité pendant de nombreuses années. Dans un projet concernant le palmier à huile au Ghana, par exemple, la majorité des agriculteurs étaient des « vétérans » qui avaient au moins vingt-cinq ans d'expérience. On pouvait donc s'attendre à ce que l'âge et la composition du ménage augmentent les contraintes pesant sur la production future parce qu'ils y avaient peu de jeunes agriculteurs et que les exploitants étaient limités à la main-d'œuvre de la famille proche. Des procédures de sélection rigoureuses peuvent réduire au minimum un tel risque sans toutefois l'éviter complètement.

Les produits tels que le coton, le maïs, le tabac et les légumes sont cultivés dans le cadre de contrats qui sont normalement révisés et renégociés chaque saison. Des révisions périodiques permettent de fixer les prix et de faire des ajustements techniques au début de chaque saison, d'inscrire de nouveaux agriculteurs, et le cas échéant, de réduire les quotas de ceux dont la production est la plus basse à un niveau qu'ils peuvent raisonnablement atteindre.

### Références (les références en langue française apparaissent en gras)

Action for Enterprise and Match Makers Ltd. (2008): Facilitating the Development of Outgrowing Operations: A Manual; prepared for USAID; produced under: The FIELD-Support LWA; available online at: <http://www.actionforenterprise.org/paper-usaid.pdf>

Eaton, Charles and Andrew Shepherd (2001): Contract Farming: Partnerships for Growth; FAO Agricultural Service Bulletin 145; Rome; available online at: [www.fao.org/docrep/014/y0937e/y0937e00.pdf](http://www.fao.org/docrep/014/y0937e/y0937e00.pdf)

**Eaton, Charles et Andrew Shepherd (2001): Agriculture contractuelle: Partenariats pour la croissance ; FAO Agricultural Service Bulletin 145; Rome; disponible en ligne sur : <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y0937F/y0937f00.pdf>**

Hoffmann, V., A. Christinck and M. Lemma (2009): Rural Extension – Volume 2: Examples and Background Material; Margraf Publishers GmbH Germany; ISBN 978-3-8236-1572-9; p.389ff

## 2.1.6/ Evaluation des besoins en développement des capacités (DC) et en prestations de services

Pour objectif et questions choisies cf. Manuel d'AC Volume I, p.66f

### Objectif

L'outil sert de guide pour le développement de :

- Une évaluation des capacités et des lacunes existantes chez les producteurs, les producteurs chef de file, les travailleurs agricoles, les agents de terrain et la direction de l'entreprise pour démarrer et gérer un système d'AC ;
- Un inventaire des capacités non financières et financières requises pour la mise à niveau de la compétitivité du système d'AC (par ex. pour améliorer la productivité/ réduire les coûts unitaires de production et de transaction) ;
- Une vue globale de la disponibilité, de l'accessibilité, des compétences et des lacunes des prestataires de services publics et privés financiers et non financiers pouvant être engagés pour le développement des capacités (DC).

### Résultat

L'évaluation des besoins en développement des capacités et des services génère l'information nécessaire à l'ébauche d'un plan de services en agriculture contractuelle (AC).

Le plan de services d'AC à son tour alimente le plan d'affaires d'AC pour être développé plus tard (cf. section 2.2.2). En fonction des cas individuels, l'évaluation des besoins en développement des capacités et des services renseigne aussi la sélection du modèle d'affaires d'AC (cf. section 2.2.1) et la mise en place de mesures de DC comme partie des opérations de terrain en AC (cf. section 2.3).

## Outil Evaluation des besoins en développement des capacités (DC) et des services

(Contribution de : Margret Will, 2015)

### Procédure raisonnée pour l'évaluation des besoins en capacités d'AC

**Etape 1** Définir les capacités principales requises pour rendre opérationnel et efficient le système d'AC ;

**Etape 2** Catégoriser les besoins en capacités des acteurs de l'AC (les personnes et leurs organisations ; incl. les prestataires de services adéquats) ;

**Etape 3** Evaluer les capacités existantes et les engagements/ résistances probables des acteurs d'AC à adopter de nouvelles compétences ;

**Etape 4** Identifier les lacunes (différence entre capacités requises et capacités existantes) ;

**Etape 5** En déduire les besoins en développement des capacités des différents acteurs de l'AC ;

**Etape 6** Evaluer des solutions alternatives pour développer les capacités requises incluant les coûts impliqués (par ex. services intégrés, prestataires de service externes privés/ publics, facilitateurs tiers fournissant assistance technique ou subventions) ;

**Etape 7** Elaborer un plan de développement des capacités et des services réaliste au regard du temps et des ressources nécessaires (cf. Manuel Volume I, Activité 2.3, p.68) ;

**Etape 8** Prendre en compte les coûts pour le programme de développement des capacités dans le plan d'affaires de l'AC (cf. Manuel d'AC Volume I, Activité 3.4, p.82 ; Manuel d'AC Volume II, section 2.2.2).

### Approches recommandées

**Etapes 1, 8, 9** Brainstorming entre dirigeants de l'entreprise et des employés expérimentés ;

**Etapes 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8** Discussions de groupes focaux impliquant les acteurs appropriés de l'AC ;

**Etapes 1-9** Consultations d'experts (externes) si besoin ;

**Etapes 6-8** Evaluations des implications financières (voir références ci-dessous : FIDA, 2010 et site internet de RFLC)

Formats pour les Etapes 2 et 5 ci-dessous



### Format Décrire les besoins en développement des capacités des acteurs d'AC (Etape 5)

Note : ce format utilise de l'information de base générée par le format précédent « Catégoriser les besoins en capacités des acteurs d'AC (Etape 2) » (Contribution de : Margret Will, 2015)

Acteurs de l'AC (personnes et leurs organisations incl. les prestataires de service)	Tâches critiques dans le système d'AC (se référer au format « Catégoriser les besoins en capacités des acteurs d'AC »)	Forces sur lesquelles s'appuyer et à renforcer	Faiblesses à réduire	Besoins en développement des capacités résultants
Producteurs				
Organisations paysannes (OP)				
Producteurs chef de file				
Agents de terrain				



Acteurs de l'AC (personnes et leurs organisations incl. les prestataires de service)	Tâches critiques dans le système d'AC (se référer au format « Catégoriser les besoins en capacités des acteurs d'AC »)	Forces sur lesquelles s'appuyer et à renforcer	Faiblesses à réduire	Besoins en développement des capacités résultants
Direction de l'acheteur				
Prestataires de services (services non financiers)				
Prestataires de services (services financiers)				
Autres...				
Autres...				

## Exemple de cas **Organisations Paysannes Révisant les Compétences et l'Entreprenariat (FORCE)**

(Schrader (2010); largely verbatim citation)

FORCE est un outil d'auto-évaluation efficace pour une cartographie rapide de comment les producteurs perçoivent leur organisation paysanne (OP) et les relations d'affaires (pour une description de l'outil cf. Schrader, 2010). FORCE peut contribuer à développer les capacités des organisations paysannes et au développement de chaînes de valeur et d'agriculture contractuelle inclusives des producteurs. L'outil d'auto-évaluation est un appareil méthodologique qui aide :

- Une OP, à évaluer comment ses producteurs membres la perçoivent ;
- Les producteurs, à exprimer leur opinion au sein de l'OP et à identifier les défis par eux-mêmes ;
- Les producteurs, à recevoir du feedback rapide et à être assurés d'une utilisation rapide des résultats de l'évaluation ;
- Des processus de développement organisationnel auto-induit et une compréhension mutuelle améliorée parmi les membres de l'OP, entre les producteurs et l'OP ainsi qu'entre les producteurs et leurs partenaires d'affaires et autres.

Utiliser cet outil prend deux à trois jours par OP (explication de l'outil, notation, saisie et traitement des données, préparation des graphiques et d'un rapport simplifié, partage et discussion des résultats). L'outil peut être facilement utilisé par les agents des organisations paysannes ou par des formateurs locaux.

L'outil d'auto-évaluation a été testé avec des OP dans la Province Côtière du Kenya engagées en agriculture contractuelle avec Equator Products Ltd., un transformateur et exportateur de piments-oiseaux africains. L'auto-évaluation a identifié un besoin d'intervenir à deux niveaux, à savoir :

### **Développement organisationnel**

- Structures internes et management :  
Définir les conditions d'adhérence des membres et leur droits et devoirs ; améliorer la qualité et la transparence du planning opérationnel, de la budgétisation et de la gestion financière ; renforcer la communication interne et la redevabilité ; établir un système de suivi et évaluation ;
- Développement des compétences :  
Organiser la formation des membres du conseil ; supporter la professionnalisation de facilitateurs ;
- Relations externes :  
Collaborer avec les banques ; collaborer avec les fournisseurs d'intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires) ; développer des relations avec les autorités locales ainsi que la recherche et l'éducation.

### **Relations d'agriculture contractuelle**

- Supporter l'accès à des services et des intrants clés :  
Faciliter l'accès aux intrants et aux prêts bancaires ; supporter l'accès au conseil technique (par ex. pour réduire les coûts unitaires de production, s'adapter au changement climatique, installer un système de premier séchage des piments) ; développer des compétences entrepreneuriales (pour l'analyse de la marge brute/ des coûts-bénéfices ; l'analyse de la surface optimale en fonction du système d'exploitation/ du ménage) ;
- Enjeux liés au contrat :  
Adapter et clarifier les mécanismes de prix, des primes, des modalités de paiement et autres spécificités du contrat ; revoir les paiements de l'acheteur pour les services des OP et des facilitateurs ; mieux anticiper les problèmes liés à la résolution de conflits ;
- Communication :  
Assurer la communication sur les accords d'AC aux membres individuellement (pas seulement les membres du conseil) ; améliorer la fonction des facilitateurs de « pont » entre les producteurs et l'entreprise
- Gestion du terrain de l'AC :  
Améliorer la gestion des points de collecte.

## Exemple de cas Utiliser les Ecoles d'Entrepreneuriat Agricole pour développer les compétences des producteurs en entrepreneuriat et en agriculture contractuelle

(Contribution de : Christopher Masara, 2015)

Au Zimbabwe, le Projet Sécurité Alimentaire et Agriculture (AISP III) de la GIZ met en place un programme de développement des capacités pour les prestataires de services publics et privés dans la vulgarisation agricole. Les entreprises passant des contrats avec des petits producteurs, des services publics de vulgarisation et l'Union Nationale des Producteurs du Zimbabwe (ZNFU) sont les partenaires principaux. L'objectif est, entre autres, d'améliorer la performance des petits producteurs en production et en commercialisation à travers des modèles d'affaires innovants et pérennes comme par ex. l'agriculture contractuelle. A cette fin, l'AISP utilise deux approches et outils complémentaires, spécifiquement la méthodologie des Ecoles d'Entrepreneuriat Agricole (EEA/ Farmer Business Schools/ FBS) pour laquelle le manuel original a été développé par le Programme Cacao de la GIZ en Afrique de l'Ouest, et le Manuel d'Agriculture Contractuelle de la GIZ, développé par plusieurs programmes de la GIZ, entre autres AISP. Les deux manuels et les cours ont été adoptés et contextualisés pour les conditions cadres au Zimbabwe.

L'approche EEA vise à faciliter la transformation de petites exploitations de la subsistance à une orientation d'affaires avec l'objectif de permettre aux petits exploitants de démarrer une conduite commerciale informée sur les conditions de marché. En plus des concepts d'entrepreneuriat et de gestion d'exploitation, le manuel forme aussi sur le financement en agriculture, la commercialisation et les mécanismes de prix. Il développe donc les capacités de négocier des affaires et fournit des outils par exemple d'analyse de marge brute et de trésorerie. A ce jour, l'AISP a formé plus de 1000 agents de six districts en EEA. Utiliser un outil d'éva-

luation simple pour comparer les compétences avant et après la formation démontre l'amélioration significative des compétences et des connaissances des agents.

Le manuel d'EEA introduit aussi le concept d'agriculture contractuelle (AC) comme une option alternative pour faire face à des défis d'accès aux marchés des intrants et des productions tout comme les services financiers. Tandis que l'approche EEA sera présentée à tous les petits exploitants au Zimbabwe, la formation sur l'Agriculture Contractuelle se concentre sur des producteurs sélectionnés qui pratiquent ou ont le potentiel pour participer activement en AC. Etant adapté aux conditions du Zimbabwe, le manuel se concentre sur des sujets qui se présentent souvent comme obstacles tels que les rôles des groupements de producteurs en tant que moyen d'une gestion d'AC réussie, le concept de modèles d'affaires d'AC appropriés pour intégrer des petits exploitants, la formulation et la négociation de contrats, et la résolution de conflits pour n'en mentionner que quelques-uns.

Les petits producteurs au Zimbabwe sont motivés pour apprendre de nouvelles façons de faire des affaires pour améliorer leurs moyens d'existence. L'AISP III a insufflé une nouvelle vie dans le processus d'apprentissage pour les petits exploitants vulnérables à travers l'utilisation de ces deux manuels adaptés et contextualisés. Ces manuels sont faits de manière à améliorer systématiquement le savoir et les compétences des producteurs et aidera à transformer des exploitations de subsistance en affaires agricoles innovantes et tournées vers le commerce pouvant participer à l'agriculture contractuelle de façon compétente.

### Références (les références en langue française apparaissent en gras)

- Action for Enterprise and Match Makers Ltd. (2008): Facilitating the Development of Outgrowing Operations: A Manual; prepared for USAID; produced under: The FIELD-Support LWA; p.21ff, p.67ff; available online at: <http://www.actionforenterprise.org/paper-usaid.pdf>
- Gerster-Bentaya, M. and V. Hoffmann (2009): Rural Extension – Volume 3: Training Concepts and Tools; Margraf Publishers GmbH Germany; ISBN 978-3-8236-1573-6
- Hoffmann, V., A. Christinck and M. Lemma (2009): Rural Extension – Volume 2: Examples and Background Material; Margraf Publishers GmbH Germany; ISBN 978-3-8236-1572-9
- Hoffmann, V., M. Gerster-Bentaya, A. Christinck and M. Lemma (2009): Rural Extension – Volume 1: Basic Issues and Concepts; Margraf Publishers GmbH Germany; ISBN 978-3-8236-1571-2
- IFAD [International Fund for Agricultural Development] (2010): IFAD Decision Tools for Rural Finance; Rome, Italy; available online at: <http://www.ifad.org/ruralfinance/dt/index.htm>
- MDF (n.d.): Training Needs Assessment (TNA); available online at: <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/B3/B3375796-DDDF-42AE-AF44-519B2D7A94DD/12%20Training%20Needs%20Assessment.pdf>

### RFLC [Centre d'Apprentissage de la Finance Rurale] site internet :

- Bibliothèque, formation, événements, multimédia ; FAO ; disponible en ligne sur : <http://www.ruralfinance.org/page-daccueil/fr/>**
- Schrader, T. (2010): Engaging with farmers as entrepreneurs and partners: experiences with a self-assessment tool for farmers' organisations (FORCE); Wageningen UR; available online at: [edepot.wur.nl/232555](http://edepot.wur.nl/232555)
- Shepherd, Andrew (2007) : Comment relier les producteurs aux marchés : Études des expériences réalisées à ce jour ; FAO Gestion agricole, Commercialisation et Finance, Document occasionnel 13 ; p.57f ; disponible en français en ligne sur : <http://www.fao.org/3/a-a1123f.pdf>**
- Will, Margret, Lambertus Vogelzang, Miriam Wanyonyi and Heike Hoeffler (2008): Capacity Development Concept for Value Chain Development; Private Sector Development in Agriculture/ GTZ; Kenya; available online at: <http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/vcd/PSDA%20Kenya2008CapDevConceptForVCD.pdf>

## 2.2/ Outils de planification d'agriculture contractuelle

L'agriculture contractuelle requiert une planification bien pensée. Pour lier un grand nombre de petits producteurs (même s'ils sont déjà regroupés dans des organisations paysannes) à un acheteur, le concept et la gestion d'une affaire commune comme celle-ci sont de vrais défis. Une planification pensée est supposée fournir la base pour un retour raisonnable sur les investissements pour les producteurs et l'acheteur ainsi qu'une répartition juste et équitable des risques. Une attention particulière doit être portée sur un examen analytique d'arrangements alternatifs d'AC, la sélection d'un modèle d'affaires d'AC approprié, l'étude de détails contractuels particuliers et l'ébauche d'un plan d'affaires d'AC réaliste et réalisable.

En considérant que **la confiance est la clé pour la pérennité des relations d'affaires**, le concept d'AC doit prendre en compte des concepts pertinents. La confiance s'accroît avec l'appropriation, la voix, le risque et la récompense (Vermeulen et Cotula, 2010, p.5), impliquant les facteurs de succès suivants (cf. Manuel de la GIZ Volume I, p.27) :

- Viabilité économique et incitations avec un ratio positif bénéfices-coûts justement repartis entre fournisseurs et acheteurs ;
- Relations d'échange justes au regard de la négociation pour les producteurs ;
- Appropriation et risques partagés selon les capacités assez divergentes des deux côtés ;
- Transfert de technologie et innovation pour stimuler une productivité et une efficacité de la chaîne de valeur améliorée ;
- Analyse et planification solides comme pré-conditions pour la conception de systèmes d'AC viables.

Outils de planification d'agriculture contractuelle décrits dans ce chapitre :

- 2.2.1 Modèle d'affaires d'agriculture contractuelle
- 2.2.2 Plan d'affaires d'agriculture contractuelle
- 2.2.3 Aspects du genre dans l'agriculture contractuelle
- 2.2.4 Mécanismes de prix dans les contrats
- 2.2.5 Négociations de contrats

### 2.2.1/ Modèle d'affaires d'agriculture contractuelle

Pour objectif et questions choisies cf. Manuel d'AC Volume I, p.54, 69f et en particulier p.71f ;

cf. Manuel d'AC Volume II, section 4 Outil de rédaction d'études de cas d'agriculture contractuelle

#### Objectif

Aidant à la planification de nouveaux systèmes d'AC et la révision de systèmes existants, le but de cet outil est d'aider les utilisateurs à :

- Examiner différents arrangements d'AC (informel, intermédiaire, multipartite, centralisé, plantation nucleus (ou plantation-mère), ou un modèle intermédiaire parmi les 5 modèles de base) pour la praticabilité dans les conditions locales données ;
- Identifier le modèle d'affaires d'AC le plus approprié pour une situation interne donnée (motivations, attitudes et comportements des producteurs et de l'acheteur) et le contexte extérieur (marchés, services de support, conditions cadres, facilitateurs) ;
- Définir le modèle d'affaires d'AC en détail ;

#### Résultat

Définir un modèle d'affaires d'AC approprié à la situation donnée. Le modèle d'affaires d'AC sert de base à :

- Développer un plan d'affaires (cf. section 2.2.2) ;
- Décider/ négocier les spécificités du contrat d'AC (cf. section 2.2.4 et 2.2.5) ; et
- Développer des approches pour la gestion d'AC (cf. section 2.3).

#### Outil Matrice du modèle d'affaires d'AC

Cf. aussi section 2.1.4 « Analyse des modèles d'affaires des exploitations et de l'entreprise »

(adapté de Osterwalder et Pigneur, 2010, et Lundy et al., 2012)

Pour servir les besoins spécifiques des systèmes d'AC en tant qu'une opération conjointe à l'interface fourniture par l'exploitation – approvisionnement de l'entreprise, la matrice du modèle d'affaires proposé par Osterwalder et Pigneur (2010) a été adapté. A la différence de la matrice du modèle d'affaires pour les exploitations individuelles (systèmes d'exploitation) et les entreprises (cf. section 2.1.4), l'aspect marché du modèle d'affaires d'AC se présente comme suit (cf. figure en page 62) :

Au lieu de « clients », la matrice du modèle d'affaires d'AC parle de « exigences/ besoins du marché d'AC » ;

- Au lieu de « relations clients », la matrice du modèle d'affaires d'AC décrit les « relations fournisseur-acheteur de l'AC » ;
- Au lieu de « canaux », la matrice du modèle d'affaires d'AC décrit le « infrastructure/ logistique d'AC ».

La matrice du modèle d'affaires d'AC sera remplie en utilisant des tableaux en liège et des cartes de modération (si les tableaux ne sont pas disponibles, les cartes de modération peuvent être disposées sur le sol ou une table suffisamment grande).

Pour remplir la matrice du modèle d'affaires d'AC, les partenaires du modèle d'affaires d'AC doivent analyser leur situation actuelle (ou planifiée) en suivant les neuf blocs de construction. Au vu de la structure simple mais complète de la matrice du modèle d'affaires d'AC, les utilisateurs ne devraient pas rencontrer de problème majeur pour le remplir pour des systèmes existants. Cela sera plus difficile de le compléter pour un nouveau système d'AC, spécialement en ce qui concerne les prévisions de coûts et de revenus.

#### Recommandations

En estimant les coûts-bénéfices, le retour sur investissement et le seuil de rentabilité, il est recommandé de faire des provisions modestes de façon à :

- Ne pas lever de faux espoirs sur le bénéfice espéré ;
- Ne pas risquer le surendettement après un investissement dans une mise à niveau de modèle d'affaires ; et
- Ne pas risquer par conséquent une faillite prématurée du modèle d'affaires amélioré.

La figure suivante décrit les neuf blocs de construction de la matrice du modèle d'affaires d'AC.

## Matrice du modèle d'affaires d'agriculture contractuelle (« business model canvas d'AC » à l'interface fourniture exploitation – provisionnement entreprise) (adapté par l'auteur de : Lundy et al., 2012, p.40ff, adapté de : Osterwalder et Pigneur, 2010 ; citation largement verbatim)



\* Conditions clés pour une agriculture contractuelle selon Vermeulen et Cotula (2010).

## Références (les références en langue française apparaissent en gras)

Lundy, Mark, Gertjan Bex, Nancy Zamierowski, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Erika Eliana Mosquera, Fernando Rodríguez (2012): LINK methodology: A participatory guide to business models that link small holders to markets; International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Cali, Colombia; available online at: [http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK\\_Methodology.pdf](http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK_Methodology.pdf)

Osterwalder, A. et Y. Pigneur (2010) : **Business Model – Nouvelle Génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers ; disponible en ligne sur : <http://www.creativite.net/business-model-nouvelle-generation-alexander-osterwalder-yves-pigneur/>**

Exemple de cas Matrice de modèle d'affaires d'agriculture contractuelle

Pour plus d'exemples cf. section 5.1

Matrice du modèle d'affaires d'AC – Northern Farming (NF), Zimbabwe (Contribution de : Andrew Mbetsa, 2015)

<p><b>8 Partenaires clés</b></p> <p><b>Privés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minoteries/ entreprises de transformation</li> <li>• Organisations paysannes</li> <li>• Semenciers (Pioneer, SeedCo)</li> <li>• Fournisseurs de fertilisants</li> <li>• Fournisseurs de produits phytosanitaires</li> <li>• Sociétés de transport</li> <li>• Assurance (Zimnat)</li> <li>• Services bancaires (CABS)</li> </ul> <p><b>Publics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefs coutumiers</li> <li>• Services de vulgarisation (Agritex)</li> <li>• Agence de commercialisation agricole (AMA)</li> <li>• Union des Producteurs du Zimbabwe (ZFU)</li> </ul> <p><b>Partenaires de développement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui à la phase « initier et planifier » de l'AC : FAO et Union Project</li> <li>• Appui à la phase « mettre en place et apprendre » de l'AC : GIZ (AISP II &amp; III)</li> </ul>	<p><b>7 Activités clés</b></p> <p><b>NF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Former les producteurs</li> <li>• Acheter/ distribuer les intrants</li> <li>• Entreposage</li> <li>• Transport des points de collecte aux moulins</li> <li>• Fournir/ recouvrer les crédits/ les prêts</li> <li>• Contrôle qualité</li> </ul> <p><b>Producteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation des sols</li> <li>• Semis, désherbage</li> <li>• Récolte</li> <li>• Séchage du maïs (1ère stage de création de la valeur ajoutée)</li> <li>• Transport à l'entrepôt local</li> </ul> <p><b>6 Ressources clés</b></p> <p><b>NF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines (p. ex. gestion de l'AC et des opérations sur terrain, présidents des syndicats)</li> <li>• Opérations de stockage</li> <li>• Capital pour les biens/ intrants</li> </ul> <p><b>Producteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terre, main d'œuvre, savoir</li> </ul>	<p><b>2 Proposition de valeur</b></p> <p><b>Producteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendements améliorés (sécurité alimentaire plus revenu disponible)</li> <li>• Marchés assurés</li> <li>• Accès au conseil/ à la formation</li> <li>• Cohésion sociale améliorée au sein des groupes de producteurs</li> </ul> <p><b>NF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournitures régulières</li> <li>• Réduction des coûts de transaction</li> <li>• Traçabilité des produits améliorée</li> <li>• Relations fournisseurs fiables</li> </ul> <p><b>Minoteries (clients)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyauté des fournisseurs</li> <li>• Fournitures régulières</li> <li>• Traçabilité (requis pour la farine de maïs de qualité supérieure)</li> <li>• Fournitures durables pour les marchés d'export</li> </ul>	<p><b>4 Relation fournisseurs-acheteur</b></p> <p><b>Producteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès aux intrants, aux services de vulgarisation</li> <li>• Prix de vente justes</li> <li>• Paiement instantané (Textacash)</li> <li>• Assurance pour les cultures</li> <li>• Contrats écrits flexibles</li> <li>• Auto-sélection des producteurs</li> </ul> <p><b>NF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopération avec les chefs locaux</li> <li>• Travail avec des groupements de producteurs et des producteurs leaders</li> <li>• Mise en place de parcelles de démonstration</li> <li>• Communication à travers des réunions/ par téléphone portable</li> <li>• Suivi par des rapports sur la progression</li> <li>• Rejet du maïs à teneur en humidité élevée (obligation des producteurs de les sécher de nouveau)</li> </ul> <p><b>3 Infrastructures/ logistique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Séchage fait par les producteurs</li> <li>• Transport des exploitations à l'entrepôt local par les producteurs</li> <li>• Transport de l'entrepôt local à Harare par NF (camion de 30t)</li> <li>• Utilisation d'hygromètres pour le contrôle de l'humidité</li> <li>• Paiement des producteurs par Textacash</li> <li>• Plateforme de conseil Esoko SMS</li> </ul>	<p><b>1 Exigences/ besoins du marché</b></p> <p><b>Marché d'extrants (produits)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande générale de maïs en augmentation (le pays dépend d'importations)</li> <li>• Demande grandissante pour l'alimentation du bétail</li> <li>• Exigences : maïs blanc séché à 12,5%, sans brisures</li> </ul> <p><b>Marché d'intrants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande non satisfaite des producteurs pour des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires)</li> <li>• Intrants agricoles inaccessibles à de nombreux producteurs du à une augmentation des coûts d'intrants causant des coûts de production élevés</li> </ul>	<p><b>9 Structure des coûts</b></p> <p><b>Production :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de production : 423 USD/ha</li> <li>• Coûts totaux pour les intrants : 467 797 USD</li> <li>• Cotisation AC AMA (producteurs) : 1 USD/ saison</li> <li>• Cotisation contracteur AMA (NF) : 1 000 USD/ saison</li> <li>• Coûts d'assurance : 10% payés par les producteurs</li> </ul> <p><b>Support technique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts administratifs des groupements : gestion, suivi</li> <li>• Coûts de financement : assurance pour les cultures/ intrants/ transport</li> </ul>	<p><b>5 Sources de revenus</b></p> <p>Revenus supplémentaires de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendements améliorés : de 693 kg à 4 000 kg sous AC</li> <li>• Création d'emploi : conseillers agricoles, présidents des syndicats, opérateurs de Textacash</li> </ul>	<p><b>3 Sources de revenus</b></p> <p>Revenus supplémentaires de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendements améliorés : de 693 kg à 4 000 kg sous AC</li> <li>• Création d'emploi : conseillers agricoles, présidents des syndicats, opérateurs de Textacash</li> </ul>	<p><b>3 Sources de revenus</b></p> <p>Revenus supplémentaires de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendements améliorés : de 693 kg à 4 000 kg sous AC</li> <li>• Création d'emploi : conseillers agricoles, présidents des syndicats, opérateurs de Textacash</li> </ul>
--	--	---	--	--	---	--	--	--

## 2.2.2/ Plan d'affaires d'agriculture contractuelle

Pour objectif et questions choisies cf. Manuel d'AC Volume I, p. 82f

### Objectif

Le plan d'affaires en AC décrit les objectifs stratégiques ainsi que les moyens opérationnels et financiers pour le développement d'une entreprise d'AC en tant qu'opération conjointe entre des producteurs et un acheteur.

La ligne directrice donnée par un plan d'affaires bien pensé est particulièrement importante pour un engagement comme l'agriculture contractuelle, dans laquelle la gestion imbriquée de l'interface fourniture par l'exploitation – approvisionnement de l'entreprise représente un vrai défi.

### Résultat

Un plan d'affaires d'AC fournissant une évaluation de la faisabilité d'un système d'AC et un carnet de bord pour le développement du système d'AC.

Le plan d'affaires d'AC est un instrument de gestion donnant des faits et des chiffres pour :

- Une prise de décisions stratégiques pour le démarrage, la consolidation et la mise à l'échelle de l'AC ;
- Un suivi des résultats d'affaires de l'AC ;
- La gestion financière ; et
- Des demandes de crédits ou du support technique ou financier d'un tiers.

## Introduction Le plan d'affaires d'agriculture contractuelle

(contribution de : Margret Will, 2015)

### Logique de développement d'un plan d'affaires d'AC

Pour lancer et nourrir un système d'AC, un plan d'affaires complet est nécessaire pour une compréhension approfondie de l'engagement commun existant ou proposé, des buts et objectifs des partenaires dans l'affaire d'AC, les exigences financières et les options de financement. Le plan d'affaires sera d'ordinaire développé par l'acheteur, au moins quand il est l'initiateur du système d'AC. Cependant, il est recommandé d'impliquer au moins en partie les partenaires d'affaires dans la planification des affaires d'AC. Le partage d'informations utiles et une participation facilitée à la prise de décision (par ex. avec les représentants des groupes de producteurs) contribue à la transparence, qui à son tour est une condition de base pour établir une confiance réciproque entre partenaires d'affaires.

En élaborant un plan d'affaires d'AC, les choses suivantes doivent être prises en compte :

- Envisager un rythme de croissance réaliste et faire une estimation de la taille maximum à laquelle le système est toujours gérable et compétitif par rapport à d'autres solutions d'approvisionnement en termes de coûts et bénéfices ;
- Compter que les systèmes d'AC atteignent rarement le seuil de rentabilité dès la première année (l'expérience montre que le seuil de rentabilité n'est atteint qu'après trois à cinq ans voire plus ; voir explications ci-dessous) ; et
- Se rappeler que les coûts de transaction en AC peuvent être élevés par ex. à cause des (i) coûts de rédaction, négociation et application des contrats ;

(ii) coûts de réadaptation quand les exigences des contrats ne sont pas remplies ; (iii) coûts d'installation et de fonctionnement ; et (iv) coûts de liaison pour développer des relations d'affaires fiables et garantir les engagements (pour des détails voir : Simmons, n.d., p.6f).

### Le plan d'affaires doit tenir compte qu'atteindre le seuil de rentabilité peut prendre plusieurs années

Un prérequis pour développer des systèmes d'AC réussis et donc rémunérateurs et pérennes est d'être réaliste sur le temps et les ressources nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité. Intégrer un grand nombre de producteurs nécessaires à l'échelle de l'opération, développer les compétences pour rendre l'AC bénéfique aux petits producteurs grâce à une productivité accrue et une qualité améliorée demande du temps et des investissements. De plus, renforcer les OP pour servir de façon efficace et efficiente leurs membres et enfin, mais non des moindres, construire la confiance entre producteurs et acheteurs en tant que partenaires d'affaires prend des années.

Le rythme de développement de systèmes peut être accéléré et le risque d'échec réduit si le développement de l'AC est basé sur une analyse approfondie, la conception d'un modèle d'affaires d'AC approprié et un plan d'affaires d'AC réaliste. Etant donné les besoins immenses en investissements dans le développement des capacités des petits producteurs et dans les infrastructures d'AC, le support de parties tierces peut aussi contribuer à raccourcir le délai pour atteindre le seuil de rentabilité (cf. section 3).



## Outil Plan d'affaires d'agriculture contractuelle

(adapté de Business Partners Ltd., n.d. ; partiellement citation verbatim)

Ci-dessous est fourni un guide pour écrire un plan d'affaires d'AC. Les circonstances varient et les utilisateurs auront besoin de revoir le plan d'affaires en fonction du type d'affaires, des relations acheteur-fournisseurs, des conditions cadres et des contributions possibles de partenaires extérieurs. Mais le principe de base reste le même.

Chaque plan d'affaires devrait inclure les sections suivantes (selon Business Partners Ltd ; pour d'autres exemples voir les références ci-dessous) :

- Page de couverture
- Sommaire exécutif
- Aperçu de l'affaire de l'AC (produit et modèle d'affaires d'AC)
- Gestion de l'AC (partenaires d'affaires et structure de gestion)
- Marché de l'AC (analyse du secteur et du marché)
- Stratégie de vente et de marketing de l'AC
- Etats financiers et projections de l'AC
- Environnement légal et réglementaire
- Analyse FFOM et évaluation des risques/ gains de l'AC
- Annexes et documentation complémentaire

### Sommaire exécutif

Le résumé analytique est la partie la plus vitale du plan d'affaires puisqu'il a pour but de vendre la stratégie aux partenaires d'affaires/ aux investisseurs potentiels et possiblement à des fournisseurs externes de services financiers. Le résumé donne une vue globale du plan dans son intégralité et doit inclure les points principaux et le résumé de chaque section. Bien que placé au début du document, le résumé devra être écrit en dernier pour reprendre l'essence même du plan d'affaires. Le résumé analytique est à part et ne fait pas référence aux autres parties du document.

### Aperçu de l'affaire d'AC (cf. section 2.2.1)

#### 1. Modèle d'affaires d'AC

- Information sur l'arrière-plan et l'histoire de l'AC ;
- Indication du modèle d'affaires d'AC
- Description de la mission, des objectifs à court et long terme relatif à la croissance et le développement de l'affaire d'AC ; etc.

#### 2. Produit de l'AC (proposition de valeur pour clients)

- Description du produit offert et du niveau de compétitivité par rapport à des concurrents sur le marché ;
- Indication du cycle de vie attendu du produit si besoin ;
- Description des technologies clés utilisées, de la recherche et du développement en cours et à venir.

#### 3. Lieu, bâtiments et – si besoin – installations de production

#### 4. Production et technologie

- Description des processus et de la capacité de production, incluant les contraintes et les problèmes possibles ;
- Description des processus d'installation de nouvelles technologies et de nouveaux processus de production ;
- Information sur les normes de qualité, le système d'assurance de la qualité et la certification si nécessaire ;
- Description des fournisseurs et sous-traitants ; et des arrangements contractuels régissant l'approvisionnement des intrants clés.

#### 5. Forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) de l'AC et facteurs critiques de succès.

### Gestion de l'AC

#### 1. Exploitations et entreprise (acheteur) en tant que partenaires en affaires

- Description des compétences et des expériences concernant la production, la gestion, la vente, la finance et l'administration ;
- Description des positions et des fonctions/ responsabilités spécifiques de chaque partenaire et/ ou dirigeant de l'AC ;
- Indication des contributions (financières ou en nature) de chaque partenaire d'affaire et de la structure actionnariale de l'AC.

## 2. La structure de gestion de l'affaire d'AC

- Préciser la structure de propriété, des unités et des filiales d'affaires (par ex. centres de collecte) si besoin ;
- Présenter un organigramme indiquant les fonctions et les responsabilités des producteurs, des acheteurs, des employés clés ;
- Indiquer la rémunération, les gratifications, les options d'actionnariat et les conditions de contrat/ d'emploi des employés clés ;
- Préciser le taux de croissance chez les producteurs sous contrat dans le temps, le développement des relations de contrat et des groupements de producteurs ;
- Décrire le système d'information et de contrôle de la gestion : communication, supervision, suivi ;
- Indiquer d'autres partenaires (par ex. agents de vulgarisation, arbitres, banquiers, conseillers professionnels, supporteurs tiers).

### Marché de l'AC

#### 1. Analyse du secteur

- Tendances et développements actuels dans le secteur (local, régional, marchés mondiaux ciblés, concurrence) ;
- Problèmes éventuels du secteur (par ex. marchés locaux volatiles, crise financière mondiale).

#### 2. Analyse de marché

- Description du marché existant et de son potentiel de croissance (taille et maturité du marché, tendances et saisonnalité, parts de marché actuelles et espérées de l'AC, besoins en temps, ressources et actions pour atteindre la part de marché souhaitée) ;
- Inventaire des clients existants et potentiels (y compris une analyse détaillée de la concurrence, des prix et de la qualité de leurs produits, de leurs services et livraisons, et leur réaction attendue face à l'AC) ;
- Evaluation de l'avantage compétitif de l'AC.

### Stratégie de ventes et de marketing de l'AC

- Description des stratégies de ventes et de marketing actuelles et prévues et des activités promotionnelles ;
- Description de la stratégie et des canaux de distribution ;
- Indication des structures des équipes de vente, du recrutement, de la rémunération et des structures des commissions à payer ;
- Analyse du temps nécessaire pour atteindre les ventes prévues et points de repère (par ex. seuil de rentabilité) ;

- Elaboration de la stratégie de prix et comparaison avec celle des compétiteurs.

### Etats financiers et projections de l'AC

- Résumé de la situation financière et des projections (analyse détaillée en appendice) ;
- Budget opérationnel, prévisions de trésorerie et bilans prévisionnels pour cinq ans (au moins trois ans) ;
- Prévisions mensuelles pour les deux premières années, prévisions trimestrielles pour les années trois/ quatre, prévisions annuelles ensuite.

Où cela est nécessaire, fournir :

- L'historique financier de l'AC ou de l'acheteur ;
- La méthodologie de calcul des coûts employée, ou celle qui le sera ;
- Les politiques de prix en donnant une analyse complète de la marge théorique et réelle et du pourcentage de marge brute par partenaire de l'AC ;
- Structures de rabais et remises et conditions proposées aux et reçu des fournisseurs et clients respectivement ;
- Analyse du seuil de rentabilité et de sensibilité ;
- Lignes de découvert et d'affacturage (limites banques, sécurité et taux d'intérêt) et prêts à moyen et long terme ;
- Besoins en capital.

### Environnement légal et réglementaire de l'AC, par ex.

- Licences, brevets, marques et patentes ;
- Règlements régissant le secteur (par ex. droit d'entreprise et des affaires ; normes qualitatives, sociales et environnementales) ;
- Législation spécifique à l'AC (par ex. zones de concession et obligations d'enregistrement) ;
- Attestation de régularité vis-à-vis du fisc et des charges sociales ;
- Taxes et frais auxquels sont soumis les intrants ou les produits si l'affaire est un importateur ou un exportateur régulier.

### Analyse FFOM et évaluation des risques/ gains de l'AC

- Evaluation des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) certaines et possibles ;
- Evaluation des risques pour l'AC au regard du potentiel de croissance, de profitabilité et d'amortissement du capital ;
- Stratégies, instruments et coûts liés à la gestion/ réduction des risques (cf. section 2.3.2).

### Appendices et documentation complémentaire

La documentation complémentaire suivante, inter alia, devra être incluse si besoin :

- Brochures du produit, études de marché, publications sur le secteur ;
- Accords de contrats, de partenariats, d'association ou d'actionnariat ;
- Offres d'achat, accords d'achat et ou de vente, contrats, ordres, lettres d'intention ;
- Documentation relative aux licences, brevets, marques et patentes ;
- Cotations ou factures pro-forma pour les biens d'équipement devant être achetés ;
- Bilans des partenaires de l'AC (acheteur) ;
- Copies des certificats et documents d'enregistrement de l'entreprise ;
- Organigramme, matrice du modèle d'affaires d'AC, diagramme des processus du travail, plans, cartes, etc. ;

Une liste de personnes peut être ajoutée pour des références sur la crédibilité, la qualité des services et produits, les compétences, le savoir et l'intégrité des partenaires d'affaires de l'AC.

### Exemple de plan d'affaires d'AC

Un seul plan d'affaires d'AC a été trouvé sur internet (Mehta et al., n.d. ; Harvard Business School, gagnant de la New Venture Competition). Le document donne une bonne idée de la structure et du contenu d'un plan d'affaires pour un système d'AC. Cependant, selon le blog de l'entreprise, le système d'AC est difficile à démarrer. Il semble que le plan d'affaires soit trop ambitieux au regard des capacités techniques et de management requises pour démarrer et lancer un système d'AC.

### Références (les références en langue française apparaissent en gras)

- American Express Company (n.d.): Open Small Business Network: Business Plan Template; available online at: <http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en>
- Bernet, Thomas, Graham Thiele and Thomas Zschecke (2006): Participatory Market Chain Approach (PMCA) - User Guide; International Potato Center (CIP) - Papa Andina, Lima, Peru; available online at: <http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/09/003296.pdf>; p.101
- Business Partners Ltd. (n.d.): SME Toolkit – Business Plans; SME Toolkit South Africa website at: <http://southafrica.smetoolkit.org/sa/en/category/2944/Business-Plans>
- Business Partners Ltd. (n.d.): SME Toolkit – Writing a Business Plan; SME Toolkit South Africa website at: <http://southafrica.smetoolkit.org/sa/en/content/en/3295/Writing-a-business-plan>
- Davies, Mark (2009): Mixed-use Incubator Handbook: A Start-up Guide for Incubator Developers; commissioned by the Information for Development Program (infoDev) and the World Bank Group; available online at: <http://www.infodev.org/articles/mixed-use-incubator-handbook>
- Lausanne Région (n.d.) : Modèle d'affaires et plan d'affaires ; Promotion Economique : 2014/11/FA ; Fiche thématique Business Model et Business Plan ; disponible en français en ligne sur : [http://www.lausanneregion.ch/documents/Business-Model\\_Business-Plan.pdf](http://www.lausanneregion.ch/documents/Business-Model_Business-Plan.pdf)**
- Lawrence, Stephen and Frank Moyes (2004): Writing a Successful Business Plan; Deming Center for Entrepreneurship; Leeds School of Business; University of Colorado at Boulder; available online at: <http://leeds-faculty.colorado.edu/moyes/bplan/Plan/Writing%20a%20Successful%20Business%20Plan%202004v4.pdf>
- Mehta, Mira et.al. (n.d.): Tomato Jos Business Plan; available online at: [http://www.hbs.edu/newventurecompetition/Documents/SE-TrackTomatoJos\\_BusPlan.pdf](http://www.hbs.edu/newventurecompetition/Documents/SE-TrackTomatoJos_BusPlan.pdf)
- PME Boîte à outils/ SME Toolkit Afrique de l'Ouest : Plan d'Affaires ; disponible en ligne sur <http://westafrica.smetoolkit.org/westafrica/fr/category/341/Plan-d-Affaires>**
- Republic of South Africa (2011): Agricultural Business Plan Guidelines; available online at: [http://www.daff.gov.za/daoDev/AgricDevFinance/BusinessPlanGuidelines\(VIS\).pdf](http://www.daff.gov.za/daoDev/AgricDevFinance/BusinessPlanGuidelines(VIS).pdf)
- Simmons, Phil (n.d.): Overview of Smallholder Contract Farming in Developing Countries; University of New England, Armidale, Australia; available online at: <http://www.fao.org/docrep/007/ae023e/ae023e00.HTM>

### 2.2.3/ Aspects du genre dans l'agriculture contractuelle

Pour objectif cf. Manuel d'AC Volume I, p.13 et 46

#### Objectif

Si les rôles des genres sont bien compris et si les accords de contrat et les mesures de développement de capacités prennent en compte les questions de genre, l'inclusion et des opportunités équitables pour les femmes exploitantes et employées de l'AC peuvent contribuer à accroître la performance et la durabilité de l'affaire conjointe d'AC.

Le but de cet outil est de faciliter la participation d'exploitantes et des employées femmes en AC en fournissant un guide pour :

- Identifier les rôles, les ressources et la charge de travail pour hommes et femmes dans les petites exploitations et les ménages (y compris des tâches souvent dissimulées dans la production, la transformation et la vente) ;
- Evaluer les effets potentiels de l'agriculture contractuelle sur les rôles, les ressources et la charge de travail des exploitantes et employées ;
- Evaluer les coûts-bénéfices de l'inclusion des exploitantes femmes dans les accords d'AC ;
- Evaluer les effets négative non-intentionnels dû à des approches inappropriées d'inclusion ou exclusion ;
- Identifier des besoins spécifiques en développement des capacités des exploitantes et employées.

#### Note:

- Dans de nombreux pays, les femmes jouent un rôle majeur dans les étapes en amont et en aval de la production en tant que micro ou petits entrepreneurs et travailleurs (par ex. la collecte de plantes médicinales, d'herbes et autres produits forestiers non ligneux, transformation à la maison de produits de la ferme ou de matériaux bruts achetés, vente sur les marchés locaux et sur les étals de rue).
- L'inclusion équitable dans la partie production de l'AC peut donc impliquer une charge de travail supplémentaire pour les femmes et compromettre leurs autres activités génératrices de revenus. Par conséquent, une analyse approfondie de la situation et une évaluation des rôles et responsabilités et de la charge de travail au niveau de l'exploitation comme en amont et en aval de la CV sont indispensables.
- Les connaissances et les compétences des femmes dans les activités génératrices de revenus en amont et en aval peuvent également offrir des opportunités pour leur inclusion dans les systèmes d'AC où un premier niveau de transformation peut être réalisé par des micros ou petits entrepreneurs femmes (par ex. nettoyage, tri, séchage, conditionnement).

#### Résultat

Une orientation pour l'inclusion des exploitantes et travailleuses dans les dispositifs d'AC.

### Introduction Aspects du genre en agriculture contractuelle

(Contribution de : Margret Will, 2015)

Bien que fournissant beaucoup de force de travail dans les systèmes d'agriculture contractuelle, les femmes sont largement exclues de la signature de contrats car la plupart des agricultrices n'ont pas le contrôle de la terre ni du travail, ni l'accès aux financements et autres ressources ni à une information ou un conseil approprié. Cependant, les femmes jouant un rôle crucial en tant que productrices, main d'œuvre familiale et travailleuses agricoles dans de nombreux pays en développement, promouvoir l'équité entre genres peut se révéler non seulement bénéfique pour les femmes mais aussi pour la performance des systèmes d'agriculture contractuelle.

#### Note:

Les rôles des genres sont basés sur des attitudes que les groupes sociaux et les sociétés ont envers la division des droits, responsabilités et tâches entre hommes et femmes, garçons et filles. Les rôles des femmes en agriculture et en agrobusiness dépendent donc des traits culturels et des schémas sociaux caractéristiques de certaines zones géographiques. Comme ces attitudes face au genre varient considérablement d'une région à une autre et même au sein d'un pays d'un endroit à un autre, l'intégration des femmes en AC demandent des solutions spécifiques au contexte local.

« Les femmes constituent la moitié de la main d'œuvre agricole dans les pays les moins développés du monde et produisent plus de la moitié de la nourriture mondiale mais sont vingt à trente pour cent moins productives que les hommes<sup>10</sup>. Les femmes ont tendance à avoir une productivité

inférieure à celle des hommes car elles ont un accès limité aux ressources de production, comme la terre, le financement, les intrants et la technologie. En solutionnant ces contraintes, l'agrobusiness peut cibler une source sous exploitée d'approvisionnement. » (IFC, 2013, p.102)

**Le rôle des femmes dans la petite exploitation**

(International Finance Corporation (IFC), 2013, p.102 ; citation verbatim)

Terre	Les hommes sont habituellement les propriétaires officiels dans les systèmes de tenure des terres traditionnels et modernes, même quand les femmes contribuent significativement à la production agricole. Par exemple, moins de deux pour cent des femmes africaines ont des droits de propriété sur leurs terres. Le manque de propriété officielle réduit la capacité des femmes à accéder aux financements et autres ressources.
Liens de la chaîne d'approvisionnement	Les femmes sont sous-représentées dans les groupements et les directions des organisations paysannes établies, d'où s'approvisionne l'agrobusiness. Elles participent également moins aux projets de certification de durabilité. Peu de femmes sont des productrices contractantes ou cultivatrices sous-traitantes. Outre leur exclusion des revenus issus de la vente de la production, les femmes n'ont pas accès aux services, tels que la formation, les financements, la fourniture d'intrants qui sont fournis par les acheteurs.
Formation	Seulement 5 pour cent des participants aux services de conseil et aux programmes de développement des compétences sont des femmes. Ceci signifie probablement que les acheteurs fournissent de la formation et des intrants à une personne du ménage qui n'est pas forcément responsable des tâches associées. Le transfert limité de connaissances agricoles au sein des ménages réduit les chances que l'information et les intrants soient partagés avec ceux faisant réellement le travail.
Finance	Les femmes ont moins accès aux financements en raison de leur faible niveau d'éducation, des restrictions culturelles et des exigences collatérales.
Technologie	Les femmes ont tendance à moins utiliser la technologie que les hommes, en partie en raison de la perception que le travail des femmes est moins onéreux ou moins important que celui des hommes.
Attitudes vis-à-vis des risques	En raison de leur accès limité aux ressources et des responsabilités ménagères plus grandes, les femmes ont tendance à être plus conscientes des risques que les hommes.
Décision limitée au sein du ménage	La possession limitée des terres est une raison pour laquelle les femmes contribuent souvent à la majeure partie du travail mais ont moins de contrôle sur les revenus tirés des ventes de la production. Dans d'autres cas, les femmes peuvent ne pas se considérer comme des productrices même en ayant accès à la terre, en décidant avec leur époux de quels intrants à utiliser sur quelle terre, en gérant les revenus du ménage et en décidant des dépenses.
Temps	Les exigences en temps à la maison réduisent la capacité des femmes à participer aux programmes de formations ou d'approvisionnement. Les femmes visitent les parcelles de démonstration et utilisent les services de conseil moins fréquemment que les hommes, mais l'écart entre genres se réduit quand les services de conseil sont proposés à la maison.
Mobilité	Des restrictions des réseaux sociaux des femmes réduisent leur capacité à développer des liens de chaînes de valeur verticaux et horizontaux.

.....  
 10 Cheryl Doss and the SOFA team (2011); The Role of Women in Agriculture; Food and Agriculture Organization; ESA Working Paper No. 11-02, March 2011

Faire une AC inclusive des exploitantes et intégrer les travailleuses agricoles dans les accords d'AC requiert des approches appropriées puisque leur situation diffère de celle des hommes. Outre un accès limité aux ressources, les femmes assument habituellement d'autres responsabilités comme s'occuper des enfants et souvent des activités génératrices de revenus supplémentaires pour assurer la sécurité alimentaire du ménage. Ces obligations les occupent la journée, laissant seulement les heures en soirée et en fin de semaine pour le travail de la

ferme. Cette situation particulière doit être prise en compte en signant des contrats avec les femmes et développant des programmes de développement des compétences pour les exploitantes et travailleuses agricoles. Même si le langage du manuel n'est pas partout tourné vers le genre, la cartographie des genres et le format « Aspects du genre en agriculture contractuelle » suivants fournissent des idées pour promouvoir la participation des femmes et prendre en compte les besoins spécifiques des partenaires d'affaires féminins dans les accords d'AC.

### Cartographier les genres le long de la chaîne de valeur donne une meilleure compréhension des rôles des femmes

(International Finance Corporation (IFC), 2013, p.105 ; citation verbatim)

Ressources de l'exploitation	Ressources de travail	Production	Post récolte	Commercialisation
<p>Quelles sont les différences entre l'accès à et le contrôle des hommes et des femmes sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titre de propriété de la terre formel et informel</li> <li>• Utilisation d'intrants, de technologie</li> <li>• Revenu du ménage (y compris les revenus non agricoles), budget et produits financiers</li> <li>• Appartenance à une organisation paysanne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles responsabilités supplémentaires ont les hommes et les femmes en dehors de la production agricole ?</li> <li>• En quoi les préférences de formation des hommes et des femmes diffèrent-elles (temps, langue, lieu) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelles étapes de la production un genre fait-il 80 pour cent du travail ou plus (par exemple travail au champ, désherbage, travaux d'entretien) ?</li> <li>• Les femmes et les hommes, travaillent-ils séparément ou sur les mêmes parcelles de terre ?</li> <li>• Les femmes et les hommes, cultivent-ils traditionnellement les mêmes cultures et/ ou vendent-ils sur les mêmes marchés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur quels aspects du processus post récolte un genre dirige-t-il ou fait-il 80 pour cent du travail ?</li> <li>• Les sources d'informations utilisées par les femmes pour apprendre sur les techniques post récolte sont-elles différentes des sources utilisées par les hommes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les hommes et les femmes, assument-ils des rôles différents dans la vente des produits ?</li> <li>• Y a-t-il des collecteurs ou intermédiaires féminins dans la chaîne d'approvisionnement ?</li> <li>• Quelles limites sociales marquent éventuellement la sphère dans laquelle les hommes et les femmes vendent leurs produits ?</li> </ul>

**Format Les aspects du genre en agriculture contractuelle**

(Contribution de : Margret Will, 2015)

Rôles des genres :		Avantages/ inconvénients probables pour les femmes en termes de..... <sup>11</sup>		Opportunités pour l'inclusion des femmes	Contraintes pour l'inclusion des femmes <sup>12</sup>	Stratégies pour encourager la participation des femmes <sup>13</sup>
		Femmes	Hommes			
<b>Accès et contrôle sur les ressources : terre, main d'œuvre, capital, compétences, traditions et attitudes, autres</b>						
<b>Pouvoir de négocier/ décider de : utilisation de la terre, location de la terre, contrats d'AC, traditions et attitudes, autres</b>						

11 Pour exemples cf. Norell et Brand, 2013 a, Guide de Terrain, p.89ff : <https://www.microlinks.org/library/integrating-extremely-poor-producers-markets-field-guide-third-edition>

12 par ex. temps disponible, savoirs, attitudes et pression sociale

13 Pour exemples cf. Norell et Brand, 2013b, Guide de Terrain, p.94ff : <https://www.microlinks.org/library/integrating-extremely-poor-producers-markets-field-guide-third-edition>

Rôles des genres :	Avantages/ inconvénients probables pour les femmes en termes de..... <sup>14</sup>		Opportunités pour l'inclusion des femmes	Contraintes pour l'inclusion des femmes <sup>15</sup>	Stratégies pour encourager la participation des femmes <sup>16</sup>
	Femmes	Hommes			
<b>Charge de travail (identifier aussi les tâches cachées/ non rémunérées !) : ménage, enfants, bois de chauffe, travail au champ, récolte, collecte, transformation, vente, autres</b>					
<b>Champ des actions collectives : groupes de femmes existants, volonté de travailler en groupes, capacités à diriger, capacités d'apprentissage par les pairs, autres</b>					
<b>Contrôle des bénéfices résultant de la participation à l'AC : revenus supplémentaires en espèces, utilisation d'intrants pour des cultures de rente/ de subsistance, utilisation de crédits/ prêts, participation à des formations, autres</b>					

14 Pour exemples cf. Norell et Brand, 2013b, Guide de Terrain, p.89ff ; <https://www.microlinks.org/library/integrating-extremely-poor-producers-markets-field-guide-third-edition>

15 par ex. Temps disponible, savoirs, attitudes et pressions sociales

16 Pour exemples cf. Norell et Brand, 2013b, Guide de Terrain, p.94ff ; <https://www.microlinks.org/library/integrating-extremely-poor-producers-markets-field-guide-third-edition>



## Outil **Stratégies pour encourager la participation des femmes**

### **Promouvoir la participation des femmes**

(Norell et Brand, 2013a, p.94ff et 2013b, p.30ff)

Norell et Brand proposent un guide pour développer des stratégies encourageant la participation des femmes dans les chaînes de valeur, pouvant aussi être utilisées pour intégrer les femmes dans des systèmes d'agriculture contractuelle. Les auteurs ont structuré leur guide selon les sujets suivants :

- Réduire les barrières culturelles à la participation des femmes ;
- Développer les compétences, la confiance et le capital social des femmes ;
- Faire face au manque d'accès pour les femmes aux biens ;
- Faire face au manque de possession et de contrôle des femmes sur les biens ;
- Faire face aux réalités de temps et de mobilité ;
- Concevoir une logique de participation autour des besoins et conditions des femmes ;
- Encourager l'appartenance à des groupes et les positions dirigeantes par des critères favorisant la participation des femmes dans les groupements de producteurs.

### **Soutenir les femmes au sein de chaînes dominées par les hommes**

(Laven and Pyburn, 2012, p.133 ; citation verbatim)

Point d'entrée :

Mieux positionner les femmes au sein de chaînes dominées par les hommes : assurer qu'elles soient visibles et disposent d'un pouvoir de décision économique.

Pourquoi ?

Les femmes effectuent déjà la plupart du travail au sein de nombreuses chaînes de valeur dominées par les hommes. En rendant leurs contributions explicites, les femmes gagnent des opportunités et sont capables d'améliorer leurs aptitudes et leurs pratiques. Ceci permet à son tour à la fois l'émancipation socio-économique de ces femmes et des améliorations au niveau des activités de la chaîne. Lorsque plus d'acteurs sont viables économiquement parlant et sont capables d'améliorer leur commerce au sein de la chaîne, celle-ci se renforce. L'implication de femmes apporte une nouvelle dynamique et de la diversité aux organisations et commerces affectés.

Comment ?

On distingue différents types d'interventions soutenant les femmes travaillant au sein de CV dominées par des hommes. Ces interventions se renforcent souvent réciproquement :

- Reconnaître les contributions des femmes au sein d'une chaîne de valeur. Une analyse de la chaîne de valeur peut aider dans les discussions sur la participation, ou possible future participation de femmes, avec toutes les parties intéressées, et rendre cette participation visible.
- Sensibiliser les hommes, les femmes, les communautés, les gouvernements, les compagnies, etc. et faciliter des efforts conjoints entre ces acteurs.
- Impliquer les femmes dans des coopératives ou groupes de producteurs et développer les capacités de celles-ci dans les domaines du commerce, de l'alphabétisation, des techniques, du leadership, de la finance, etc.
- Introduire de nouveaux services et techniques qui soient favorables aux femmes afin d'améliorer les activités de la chaîne.

Quand est-ce une bonne stratégie ?

L'approche est particulièrement appropriée:

- Lorsque la propriété foncière n'est pas affectée et lorsque les intrants de haute valeur ou autres barrières susceptibles de faire obstacle aux femmes ne sont pas de mise.
- Où les activités peuvent aisément être effectuées par des femmes (un cas de cette section parle de la « réticence » des femmes à grimper dans les arbres) et que cela n'implique pas l'augmentation de l'ensemble de leur charge de travail, prenant en compte les nombreuses autres responsabilités des femmes.

Conditions du succès.

- Rendre visibles les contributions des femmes dans la chaîne et développer la confiance en elles à prendre des décisions conjointes concernant les activités de la chaîne et les dépenses.
- Changer les lois, les règles, les statuts, etc. afin de permettre aux femmes de prendre certaines positions au sein de la chaîne de valeur ou de la coopérative. Dans certains cas, cela pourrait impliquer la possession de terres.
- Sensibiliser les hommes et les communautés aux bénéfices de la participation des femmes et aux risques que représente le fait de les exclure.

## Exemples de cas **Les aspects du genre en agriculture contractuelle**

### **Le genre et les chaînes d'approvisionnement modernes dans les pays en développement I**

(Maertens and Swinnen, 2009, p.12f ; citation verbatim)  
 Bien qu'il y ait quelques exemples d'intégration réussie des femmes... dans les systèmes d'agriculture contractuelle, la plupart des quelques études disponibles indiquent que les femmes agricultrices sont largement exclues de l'agriculture contractuelle à forte valeur. Par exemple, Dolan (2011) observe moins de 10% d'agricultrices dans les systèmes d'agriculture contractuelle avec petits exploitants dans le secteur d'export de fruit et légumes frais au Kenya et Eaton et Shepherd (2001) ont trouvé que dans les grands... systèmes impliquant plusieurs milliers de producteurs en Chine, les contrats étaient exclusivement faits avec des hommes. Également, Porter et Philips-Horward (1997) rapportent que dans les projets de contrat pour le sucre en Afrique du Sud, la majorité des contractants sont des hommes.

Les raisons mentionnées pour cette exclusion des femmes dans les contrats... sont liées à leur accès limité aux ressources de production... telles que la terre, le capital et le crédit et à l'accès à l'information et la technologie (Temu, 2005). La préférence des entreprises agroalimentaires à contracter avec des hommes vient des besoins des entreprises de sécuriser l'accès à la terre et au travail pour un approvisionnement garanti des produits primaires (Dolan, 2001). Les femmes sont exclues car... elles ont moins d'autorité sur le travail familial comparé à leur mari et leurs frères. Dans le cas des chaînes d'approvisionnements de légumes au Sénégal, les femmes manquent aussi de droits à l'irrigation et aux infrastructures – un point crucial pour l'agriculture contractuelle de haricots verts – ce qui les désavantage en outre pour des contrats à l'export.

### **Le genre et les chaînes d'approvisionnement modernes dans les pays en développement II**

(ibid., p.24f ; citation verbatim)  
 Des éléments importants issus de notre analyse est que les femmes bénéficient plus directement par des productions et des processus agro-industriels à grande échelle et la création d'emplois dans ces agro-industries modernes, que par de l'agriculture contractuelle de petite exploitation mais de forte valeur. ... cette découverte suggère que les chaînes d'approvisionnement modernes peuvent être plus efficaces à assurer que les bénéfices tirés de productions et d'échanges à forte valeur soient équitablement répartis ... [au travers] de la main d'œuvre sous-traitée plutôt qu' [au travers]

de l'agriculture contractuelle de petite exploitation et de la main d'œuvre familiale.

Néanmoins, c'est surtout l'agriculture contractuelle de petite exploitation qui a été promue dans les tentatives de politiques pour assurer une distribution équitable des gains tirés des échanges agricoles à forte valeur et des marges de profit dans les chaînes d'approvisionnement modernes. Si l'on est sérieux au sujet du développement d'échanges agricoles à forte valeur pour réduire la pauvreté et les inégalités, il y a un besoin d'intégrer les découvertes sur les effets du marché du travail des chaînes d'approvisionnement modernes, incluant les aspects de genre...

### **Augmenter les opportunités pour les femmes dans les groupes de sous-traitants (« outgrower »)**

(Oxfam, 2012, p.16 ; citation verbatim)  
 Le projet FRICH (Fonds d'Action pour l'Industrie Alimentaire de Détail) supporte les producteurs de l'entreprise de thé Finlay au Kenya à installer cinq nouvelles coopératives. Pour assurer que les producteurs hommes et femmes peuvent rejoindre les coopératives en leur nom, le projet base l'éligibilité à être membre sur le fait que le cultivateur a reçu une terre où il contrôle le produit : la possession formelle de titres de propriété n'est pas nécessaire (ce qui est important puisque la plupart des femmes africaines ne possèdent pas de terre). Par ailleurs, les femmes productrices sont souvent enregistrées sous le nom de leur conjoint même si celui-ci n'est pas impliqué dans l'exploitation. Le projet insiste pour que, dans ce cas, la femme soit enregistrée comme membre. Finalement, pour assurer que les femmes (et les jeunes) soient représentés dans les structures dirigeantes des coopératives, des quotas ont été établis à plusieurs niveaux de management : par exemple, chaque centre d'achat doit élire un homme plus âgé, une femme plus âgée, un homme jeune et une femme jeune pour former le comité.

### **Intégrer les femmes dans les systèmes d'agriculture contractuelle**

(Laven and Pyburn, 2012, p.304 ; citation verbatim)  
 Unilever a soutenu l'établissement de Novella Development Tanzania Limited, une initiative publique et privée visant à mobiliser et à soutenir l'approvisionnement de semences d'Allanblackia. Les semences sont récoltées et vendues durant la basse saison, lorsque les fermiers disposent de peu d'autres sources de revenu. Les femmes de Muheza travaillent avec leurs maris sur la ferme familiale, mais comme c'est bien souvent

le cas ailleurs aussi, elles ne sont pas propriétaires des terres et ce sont les hommes qui vendent la récolte et décident de la façon dont l'argent doit être dépensé. L'Allanblackia est pour les femmes une source bienvenue de revenus indépendants : elles peuvent récolter les semences dans la forêt et n'ont besoin de la permission de personne pour le faire.

Faïda Mali est une organisation sans but lucratif qui ... facilite le processus, de la production au centre de ramassage où les groupes de producteurs vendent les semences. Elle organise les fermiers en groupes et les forme en matière de compétences commerciales, d'agriculture contractuelle, de négociation de prix et de production. Unilever, Novella, Faïda MaLi et Cordaid/Hivos (qui ont partiellement financé l'initiative) ont signé un protocole d'entente, soulignant les rôles et responsabilités au sein de la chaîne. Celui-ci spécifie que les questions touchant à l'égalité entre les genres, au travail des enfants et aux aspects environnementaux doivent être considérées comme faisant partie du projet.

Cette approche vise à assurer l'égalité des chances pour les hommes et pour les femmes. Au moins la moitié des participants à la formation doivent être des femmes. Les femmes sont incluses dans la négociation de contrats où des décisions de haut niveau sont prises. Les organisations de producteurs doivent compter au moins 40 % de membres féminins et 42 % de membres au comité de direction. Ceci garantit que les femmes négocient désormais conjointement les prix, identifient l'emplacement des centres de ramassage des semences et supervisent le contrôle de la qualité. La tâche des dirigeants de l'organisation est de gérer les centres de ramassage, de contrôler la qualité des semences et de s'occuper des paiements en liquide des fermiers au nom de Novella. Des commis inspectent la qualité des semences, pèsent les sacs de semences, tiennent les registres et paient les fermiers en conséquence. La plupart des commis et des dirigeants de groupes de fermiers dans les centres sont des femmes.

Armés de meilleures compétences en négociation, les groupes de producteurs peuvent négocier de meilleurs prix. Le prix de l'Allanblackia a augmenté, passant de 60 TSh (0.05 \$) le kilo en 2004, à 300 TSh (0.24 \$) en 2010. Les fermiers de Muheza ont récolté et vendu plus de 1 500 tonnes de semences pour un montant estimé à 228 000 \$. Les femmes en ont gagné 46 %. Il y a

maintenant 60 groupes de producteurs comptant plus de 3 000 fermiers ; 43 % des membres de ces groupes sont des femmes. La proportion de femmes démarra à 53 % mais a graduellement diminué à mesure que les hommes réalisèrent que la collecte de l'Allanblackia était une entreprise attrayante. Grâce à la clause stipulant que les femmes doivent constituer au moins 40 % des membres des groupes, celles-ci sont malgré tout toujours bien représentées.

#### **Effets de pauvreté et du genre dans l'agriculture contractuelle biologique de petits exploitants** (Bolwig, 2012 ; citation verbatim)

La demande croissante de produits tropicaux biologiques et d'un approvisionnement toute l'année de certains produits biologiques de climat tempéré a encouragé des activistes de la production biologique et quelques donateurs à promouvoir une production biologique certifiée à l'export dans un certain nombre de pays africains, dont l'Ouganda.

Les objectifs de cette étude étaient tout d'abord d'examiner les impacts de l'agriculture contractuelle biologique certifiée sur la sécurité alimentaire des ménages de petits exploitants participant à ce type d'accords et en deuxième lieu, d'évaluer le rôle des relations de genre dans ces dynamiques. En particulier, l'étude a considéré comment les coûts et les bénéfices de la participation sont distribués entre hommes et femmes. Afin de remplir ces objectifs, deux études de cas ougandaises principalement qualitatives ont été utilisées : des systèmes d'agriculture contractuelle de petite exploitation pour l'ananas et le café biologiques.

L'étude a trouvé que la mise en place de ces deux systèmes d'agriculture contractuelle biologique certifiée à destination de l'export n'a pas réduit la sécurité alimentaire des participants aux systèmes. Ils ont au contraire amélioré la sécurité alimentaire car des revenus supérieurs issus de cultures biologiques certifiées développent l'accessibilité des ménages à l'alimentation sur les marchés. Les relations de genre étaient un facteur critique pour les résultats sur le bien-être, et les femmes avaient généralement beaucoup moins de contrôle sur les bénéfices de la participation aux projets que les hommes, alors qu'elles avaient une charge de travail et de gestion au moins égale, voire supérieure. La distribution des coûts et bénéfices de la participation lésait plus les femmes dans le projet café que dans le projet ananas.

## Références (les références en langue française apparaissent en gras)

- Bolwig, Simon (2012): Poverty and gender effects of smallholder organic contract farming in Uganda; International Policy Research Institute (IFPRI); available online at: <http://www.ifpri.org/publication/poverty-and-gender-effects-smallholder-organic-contract-farming-uganda>
- Ethiopian Apiculture Board (EPA; 2014): API News – The API Sector Newsletter Volume 1, No. 2, December 2014
- International Finance Corporation (IFC/ 2013): Working with Smallholders: A Handbook for Firms Building Sustainable Supply Chains; Washington; available online at: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8dc5628042112fdbba2fff494779b2ad/Handbook+-+Working+with+Smallholders.pdf?MOD=AJPERES>
- Laven, Anna and Rhiannon Pyburn (2012): Challenging chains to change: Gender Equity in Agricultural Value Chain Development; Royal Tropical Institute (KIT), Agri-ProFocus, International Institute of Rural Reconstruction (IIRR); available online at: [https://www.cordaid.org/media/publications/Challenging\\_chains\\_to\\_change.pdf](https://www.cordaid.org/media/publications/Challenging_chains_to_change.pdf)
- Laven, Anna and Rhiannon Pyburn (2012): Faire changer les chaînes : équité entre les genres dans le développement des chaînes de valeur agricoles ; Royal Tropical Institute (KIT), Agri-ProFocus, International Institute of Rural Reconstruction (IIRR) ; disponible en ligne sur : [http://extranet.kit.nl/net/KIT\\_Publicaties\\_output/showfile.aspx?e=2120](http://extranet.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/showfile.aspx?e=2120)**
- Leavens, M. Kennedy and C. Leigh Andersen (2011): Gender and Agriculture in Tanzania – Literature Review; Evans School of Public Affairs; University of Washington; available online at: [http://evans.washington.edu/files/UW\\_EPAR\\_Request\\_134\\_Gender%20and%20Ag\\_04102011.pdf](http://evans.washington.edu/files/UW_EPAR_Request_134_Gender%20and%20Ag_04102011.pdf)
- Maertens, Miet and Johan F.M. Swinnen (2009): Gender and Modern Supply Chains in Developing Countries; available online at: <http://ideas.repec.org/p/lic/licosd/23109.html>
- Mayoux, Linda and Grania Mackie (2008): Making the strongest links: A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development; International Labour Organization (ILO); available online at: <http://www.oitcenterfor.org/sites/default/files/Value%20Chain%20Design%20Low%20res2%201.pdf>
- Norell, Dan and Margie Brand (2013a): Field Guide: Integrating Very Poor Producers into Value Chains – Field Guide; Second Edition; on behalf of World Vision, fhi360 and USAID; available online at: <https://www.microlinks.org/library/integrating-very-poor-producers-value-chains-field-guide>
- Norell, Dan and Margie Brand (2013b): Pocket Guide: Integrating Very Poor Producers into Value Chains – Pocket Guide; Second Edition; on behalf of World Vision, fhi360 and USAID; available online at: <https://www.microlinks.org/library/integrating-very-poor-producers-value-chains-field-guide>
- Norell, Dan et Margie Brand (2013b) : Guide de Poche : Intégrer les Producteurs très Pauvres dans les Chaînes de Valeurs ; Seconde Edition ; pour World Vision, fhi360 et USAID ; disponible en ligne sur : <https://www.microlinks.org/sites/default/files/resource/files/FIELD-PocketGuide-French.pdf>**
- Oxfam (2012): Gender equality: it's your business; Briefings for Business No 7 International Edition; available online at: <http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bfb07-gender-equality-its-your-business-060312-en.pdf>
- Piet Visser, Marc Steen, Juergen Greiling, Timoteos Hayesso, Rem Neeffes and Heinz Greijn (Eds.; 2012): Pro-Poor Value Chain Development: Private Sector-Led Innovative Practices in Ethiopia, SNV Netherlands Development Organisation, Addis Ababa, Ethiopia; ISBN 978-90-77821-31-2; available online at: [http://www.snvworld.org/en/download/publications/pro-poor\\_value\\_chain\\_development\\_-\\_private\\_sector-led\\_innovative\\_practices\\_in\\_ethiopia.pdf](http://www.snvworld.org/en/download/publications/pro-poor_value_chain_development_-_private_sector-led_innovative_practices_in_ethiopia.pdf)
- Springer-Heinze, A. (éditeur et auteur principal; à venir) : Manuel de Value-Links : La Méthodologie de la Promotion de la Chaîne de Valeur Ajoutée ; Manuel et Matériel standard ; 2<sup>e</sup> édition ; GIZ ; bientôt disponible en ligne sur : <http://www.valuelinks.org/>**
- Springer-Heinze, A. (editor and main author; forthcoming): ValueLinks Manual: The Methodology of Value Chain Promotion; Manual and Standard Material; 2<sup>nd</sup> edition; GIZ; soon available online at: <http://www.valuelinks.org/>
- Terrillon, Jacqueline (2010) : Intégration de la dimension de genre dans le développement de la chaîne de valeur : Guide et outils pratiques ; éd. SNV ; disponible en ligne sur : [http://www.snvworld.org/download/publications/integration\\_de\\_la\\_dimension\\_de\\_genre\\_dans\\_le\\_developpement\\_de\\_la\\_chaine\\_de\\_valeur.pdf](http://www.snvworld.org/download/publications/integration_de_la_dimension_de_genre_dans_le_developpement_de_la_chaine_de_valeur.pdf)**
- World Bank (2014): Levelling the Field: Improving Opportunities for Women Farmers in Africa; available online at: [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/03/14/000333037\\_20140314131214/Rendered/PDF/860390WP0WB0ON00sure0date0March0180.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/03/14/000333037_20140314131214/Rendered/PDF/860390WP0WB0ON00sure0date0March0180.pdf)
- World Bank (website): Africa Gender Innovation Lab (GIL); <http://www.worldbank.org/en/programs/africa-gender-innovation-lab>

### 2.2.4/ Mécanismes de prix dans les contrats

Pour objectif et questions choisies cf. Manuel d'AC Volume I, p.75ff ; Tableau 17, p.77ff ; Tableau 18, p.80f

#### Objectif

L'objectif de cet outil est d'aider les utilisateurs à comprendre différents mécanismes de prix dans les contrats agricoles et à développer des formules de fixation des prix donnant une juste part de revenus d'AC aux producteurs (récompense pour la conformité contractuelle) tout en reflétant la situation spécifique de la communauté agricole,

les capacités de trésorerie de l'acheteur, les prix des marchés ciblés et les services intégrés proposés aux exploitants sous contrat.

#### Résultat

Evaluation des différents mécanismes de prix adaptés à une situation spécifique.

### Outil Mécanismes de prix dans les contrats

(Contribution de : Margret Will, 2015 ; partiellement basé sur Eaton et Shepherd, 2001, p.85ff)

Les spécifications de contrats sont des facteurs essentiels de succès ou d'échec dans les systèmes d'agriculture contractuelle (pour spécifications de contrat cf. Manuel d'AC Vol. I, p.75ff). Parmi les spécifications de contrats, les formules de fixation des prix sont les plus importantes sources de conflit puisque les prix concernent le partage des bénéfices et des risques entre les exploitants et l'acheteur. Les formules de fixation des prix sont conçues pour encourager les exploitants à respecter le contrat, principalement en termes de rendements élevés et de fourniture des volumes et la qualité négociés dans les délais de livraison prévus. L'importance des mécanismes de prix dans les contrats est aussi un facteur déterminant pour les décisions culturelles des exploitants (calendrier des cultures et des investissements) prises suite à l'annonce/ la négociation des prix (minimum) au début de la saison culturale.

#### Facteurs déterminants le niveau de prix

Il n'existe pas de mécanisme de prix universel pour l'agriculture contractuelle. Au contraire, les formules de fixation des prix doivent être développées au cas par cas pour refléter :

- La situation des revenus des exploitants et de l'acheteur ;
- Les capacités de support des risques des deux partenaires dans l'affaire ;
- Les caractéristiques du produit ;
- Les coûts unitaires de production et de transaction ;
- La situation de l'approvisionnement et la concurrence potentielle de l'approvisionnement (risque de vente parallèle) ;
- Les marchés finaux et la situation concurrentielle sur les marchés ciblés ; et
- Le climat d'affaires.

#### Recommandations pour développer et négocier des mécanismes de prix

- Associer des prix minimum garantis pour des volumes négociés à fournir (prix minimum fixe) avec un mécanisme dynamique au moment de la livraison (une composante variable du prix permet aux exploitants de prendre des décisions de production sur le terme du prix minimum fixe tout en offrant l'opportunité de spéculer et de gagner sur des prix de marché élevés au moment de la livraison. De tels prix fractionnés motivent les exploitants à rejoindre un système d'AC et à respecter l'accord (pour les définitions de prix fixe, dynamique et fractionné voir tableau ci-dessous).
- Pour gagner en transparence et construire la confiance, éléments cruciaux pour réduire les taux de défaillance, il est recommandé de développer des formules de fixation des prix avec les exploitants et, pour les contrats renouvelables, de négocier et s'entendre sur l'adaptation du prix minimum à intervalles réguliers. Pour renforcer la transparence et la confiance, une tierce partie respectée (par ex. des dirigeants d'OP, des représentants d'associations, des leaders communautaires peuvent être invités comme observateurs impartiaux – mais jamais comme partie dans les négociations !

#### Orientation pour développer et négocier des formules de fixation des prix

Des questions directrices pour déterminer les prix et engager les exploitants contractés dans les mécanismes de fixation des prix sont fournies dans le manuel du sous-traitant (« outgrowers ») développé par Action For Enterprise (AFE) et Match Makers Associates (2009 ; p.32ff ; cf. références ci-dessous).

Le tableau suivant donne un aperçu des différents types de formules de fixation de prix typiquement utilisées en agriculture contractuelle.

### Types de formules de fixation des prix typiquement utilisées en agriculture contractuelle

(Contribution de : Margret Will, 2015 ; voir aussi les explications p.79 et les exemples de cas p.80ff)

Formules de prix		Description	Eventail de produits typique
Types	Sous-catégories		
<b>Prix fixes</b> (les plus courants)	Prix minimum (ou prix plancher ou prix de base)	Les prix minimum garantis suppriment le risque de chutes de prix pour les vendeurs tout en offrant des opportunités de profit pour des prix supérieurs aux périodes de livraison décidées. Pour les acheteurs, le risque de prix peut être élevé si les prix s'effondrent.	Par ex. l'industrie du tabac, les produits bruts pour la conserve
	Prix basés sur la qualité	Prix fixés pour différentes catégories basées sur des critères de qualité comme déterminé dans le contrat.	
	Prix basés sur le volume	Prix fixés en fonction des volumes fournis comme déterminé dans le contrat.	
	Prix basés sur le client	Prix fixés par le client, habituellement non négociables (par ex. prix fixés d'intervention par des gouvernements).	
<b>Prix dynamiques</b> (variables, basés sur les marchés)	Prix du marché au comptant	Prix de marché en temps réel dépendant de l'offre et de la demande sur des marchés spécifiques.	Contrats habituellement informels pour les marchés locaux
	Prix du marché	Formule de prix reflétant les prix du marché local, régional ou mondial au moment de la vente du produit transformé.	Par ex. l'industrie du sucre, de l'huile de palme
	Prix en consignation	Prix reflétant les prix du marché après la vente des produits par des intermédiaires sur la base de consignations.	Par ex. les produits frais sur les marchés locaux
	Prix d'inventaire	Prix dépendant des biens en stock et des dates de vente (par ex. système de reçu d'entrepôt).	Par ex. les cultures vivrières
	Prix aux enchères	Prix dépendant d'offres concurrentiels.	Par ex. les cultures de rente comme le café, le thé, les noix de cajou, le coton, le tabac
	Prix fractionnés (aussi appelés surplus divisibles ou parts de profit divisibles)	Paiement d'un prix de base plus paiement de prime comme récompense de la qualité et/ ou la productivité (par ex. accord de trois tiers avec le premier tiers assurant la couverture des coûts de production, le second tiers assurant une marge raisonnable aux deux parties et le troisième tiers résultant de retours au-dessus de la moyenne, en tant que résultat combiné de bons rendements et de bons prix de ventes). Voir p.80	Tout type de produit
<b>Prix durable</b>		Formule de prix considérant les coûts de production, l'impact sur le niveau de richesse (Coût des Besoins de Base/ approche CBB) et des dynamiques des moyens d'existence.	Produit à forte valeur, concept d'approvisionnement durable

**Explications des mécanismes de prix**

(Eaton et Shepherd, 2001, p.75ff, citation verbatim)

**Les prix fixes**

C'est la méthode la plus courante. La pratique consiste d'habitude à proposer des prix établis au début de chaque saison. Dans la majorité des cas, les prix fixes sont liés aux spécifications concernant la classification qualitative. Les promoteurs peuvent avoir tendance, lorsqu'ils calculent les prix, à agir avec précaution à cause du risque de fluctuation des prix du marché. Les formules de prix fixes sont en général idéales pour le promoteur; cependant, lorsqu'il existe d'autres débouchés, les agriculteurs peuvent considérer que ces accords sont désavantageux si les prix augmentent sur le marché libre. Pour la direction, ces formules sont préférables pour des raisons à la fois d'ordre budgétaire et de commercialisation, même si elle est tenue d'acheter la récolte aux prix stipulés dans le contrat et que les prix du marché libre sont inférieurs aux prix établis. La structure des prix fixes est largement utilisée par les sociétés de tabac et de conserves.

**Les prix dynamiques ou flexibles**

Ce système s'applique aux prix calculés selon une formule liée à l'évolution des marchés mondial et local. Cette forme d'établissement des prix est par exemple habituelle dans l'industrie du sucre où on ne connaît le prix définitif payé à l'agriculteur qu'après la vente du sucre transformé. Les agriculteurs sont payés selon une formule qui tient compte des coûts de transformation convenus et des autres frais du promoteur ainsi que des cours mondiaux du marché sur une période donnée. Il est aisé de connaître le prix des denrées commercialisées dans les échanges internationaux pour lesquelles il existe, si tant est qu'il en existe, peu de classements par qualité, et les agriculteurs devraient en avoir connaissance... Chaque fois

que les règlements dépendent des fluctuations du marché, l'industrie devra mettre sur pied un mécanisme d'arbitrage indépendant pour sauvegarder les intérêts des agriculteurs et des promoteurs.

**Les prix calculés sur les valeurs du marché au comptant**

Les règlements basés sur les prix du marché au comptant peuvent être très complexes et entraînent souvent des malentendus et des conflits. Ces accords ne garantissent plus les revenus des agriculteurs mais leur permettent de bénéficier pleinement des prix élevés du marché. Le principal problème que soulève cette démarche est que les promoteurs et les agriculteurs doivent s'entendre sur ce que constitue un prix de marché qui est en rapport avec la meilleure qualité que les fermiers contractuels seraient susceptibles de produire.

**Les prix en consignation**

On peut considérer que les prix calculés après la commercialisation et la vente des produits par des intermédiaires sont une autre forme de fixation des prix du marché au comptant. Ce mode de paiement est généralement appelé « en consignation » et est surtout utilisée par les petits promoteurs informels.

**Le fractionnement des prix**

Dans ce système, le prix de base convenu est payé au moment de l'achat, à la fin de la saison des récoltes. Le prix définitif est calculé après la vente au comptant de la denrée par le promoteur et dépend du prix du marché en vigueur. Si la récolte est vendue fraîche, le deuxième prix peut en général être calculé dans un délai d'un mois. Lorsqu'il s'agit d'un produit transformé, cela peut prendre plus longtemps.

Voir aussi « **Mécanismes de prix** » (UNIDROIT, 2014, p.147).

## Prix fractionnés : explications et exemples de calcul

(Contribution de : Margret Will, 2015)

Éléments de prix	Explication	Exemples de calcul
<b>Prix minimum absolu</b>	Ne permet pas encore de marge de profit/ retour sur les investissements fixes des producteurs	Idéalement discuté et développé conjointement par les producteurs et l'acheteur (si nécessaire avec un expert de la production) ; par ex. basé sur : • Coûts de production moyens par ex. pour 1 ha inclus matériel/ travail • Coûts de production moyens totaux divisés par le rendement moyen
<b>Prix plancher (ou prix minimum ou prix de base)</b>	Marge de profit : • Souvent basé sur le prix du marché (dynamique) • Doit être attractif pour les agriculteurs pour produire la culture d'AC et vendre à l'acheteur	Prix minimum absolu + marge de profit minimum pour producteurs (fixe ou dynamique) = prix plancher (ou prix minimum ou prix de base)
<b>Prix de base ajusté</b>	Prime à la qualité	Prix plancher (ou prix minimum ou prix de base) + prime pour une qualité atteignant une prime dans le marché ciblé = prix de base ajusté
<b>Prix payé</b>	Paiement selon le calendrier de livraison/ paiement négocié	Prix de base ajusté - coûts des services intégrés fournis par l'acheteur = prix payé
<b>Prime de fin d'année</b>	Prime à la productivité payée aux producteurs comme encouragement à de futures performances	Prime potentielle sur le profit potentiel de la fin d'année comptable calculée sur la base de la productivité de l'exploitation (volume et qualité fournis) et le profit de l'entreprise acheteuse.

## Exemples de cas Les mécanismes de prix dans les contrats

### Prix dynamiques (ou flexibles)

(Eaton et Shepherd, 2001, p.87ff, citation verbatim)

En Papouasie Nouvelle Guinée, les petits producteurs d'huile de palme sur les plantations-mères sont payés selon cette formule, qui est contrôlée et approuvée par le gouvernement. En Guyane, les producteurs de canne à sucre reçoivent deux tiers des recettes des ventes de sucre et l'usine un tiers pour couvrir les coûts et le bénéfice. Dans certains cas, les agriculteurs et les promoteurs peuvent partager proportionnellement les augmentations du prix et des coûts. Aux Philippines, par exemple, un contrat portant sur l'élevage des porcs spécifie que les agriculteurs et la société partageront le montant de la vente en parts égales, déduction faite des dépenses de la société. Les dépenses comprennent l'alimentation des animaux, les médicaments, un montant pour la commercialisation et une indemnité pour la perte de poids entre la livraison de l'animal et la vente qui suivra. Le succès d'un tel accord repose sur l'honnêteté et l'efficacité du contractant. Toutefois, dans d'autres circonstances, ce système peut porter

sérieusement préjudice aux agriculteurs car ils sont à la merci d'une transformation et d'une commercialisation inefficaces. Chaque fois que les règlements dépendent des fluctuations du marché, l'industrie devra mettre sur pied un mécanisme d'arbitrage indépendant pour sauvegarder les intérêts des agriculteurs et des promoteurs. Pour un exemple de cas sur les prix divisés pour l'élevage porcin en Thaïlande voir Eaton et Shepherd (2001, Annexe 5, p.148ff).

### Prix calculés sur les valeurs du marché au comptant

(Eaton et Shepherd, 2001, p.87ff, citation verbatim)

Cette forme de fixation des prix est répandue en Thaïlande où de petits entrepreneurs indépendants agissent en tant que courtiers dans le cadre de contrats informels. Les courtiers passent des accords avec des groupes d'agriculteurs pour vendre des légumes frais aux grossistes. Ils prennent livraison de la production à la sortie de l'exploitation, organisent le transport pour Bangkok, et une fois les produits vendus, paient un pourcentage du prix de vente définitif aux agriculteurs.



Dans la plupart des cas, le système de fixation des prix du marché libre n'est pas satisfaisant car les agriculteurs n'ont pas la possibilité de vérifier le prix reçu ou ignorent son mode de calcul.

#### **Prix en consignation**

(Eaton et Shepherd, 2001, p.76f, citation verbatim)

Citons un autre exemple de Thaïlande où les promoteurs indépendants organisent la fourniture aux marchés des produits en consignation. Ils prennent une commission sur les gains de l'agriculteur et, en même temps, déduisent les coûts des semences et des engrais avancés aux agriculteurs. On trouve rarement de tels accords dans les projets d'agriculture contractuelle bien structurés et il vaut mieux les éviter. L'importance grandissante des supermarchés indique que de plus en plus de produits frais seront livrés à des prix préétablis plutôt qu'en consignation.

#### **Prix de référence de marché dynamique**

(Action for Enterprise (AFE) and Match Makers Associates, 2009, p.33, citation verbatim)

Au lieu d'un prix fixe, prédéterminé pour les légumes acquis auprès de producteurs sous-traitants, ITC India suit une politique de prix de marché de référence dynamiques. Chaque soir, les employés d'ITC compilent les prix de référence des mandis (marchés à enchères mandatés par le gouvernement) et les proposent aux producteurs dans son centre de collecte le matin suivant. Le producteur peut aussi obtenir les prix du marché à son village. ITC déduit les coûts de conditionnement et de transport (10 pour cent), que les producteurs auraient payés s'ils avaient vendu leurs produits directement sur les mandis. Les producteurs y gagnent quand même beaucoup puisque d'un côté ils ne paient pas la taxe des mandis ainsi que les frais de chargement et déchargement des produits et de l'autre côté ils économisent leur temps de déplacement. Le revenu net des producteurs est augmenté de quatre à huit pour cent en vendant leurs légumes à ITC directement au centre de collecte.

#### **Paiement basé sur la qualité pour le lait**

(Greiling, 2009, p.2, citation verbatim)

Les opportunités d'ajouter de la valeur le long de la chaîne laitière sont bien plus importantes que réellement exploitées. De nombreux consommateurs (Ethiopiens et étrangers) rejettent le lait et les produits laitiers locaux en raison de défauts de qualité, une courte durée de conservation etc. et se tournent vers des produits importés qui sont 2-3 fois plus chers et coûtent chaque année des millions de dollars américains pour leur

importation. Regagner la faveur de ces consommateurs exigeants, leur faire acheter des produits locaux et ainsi remplacer les importations, demande une approche systématique tournée vers la qualité, des contrôles de qualité, la conception d'un système de mesure de la qualité routinier et pratique incluant un feedback aux producteurs et des services intégrés, et une structure de paiement viable économiquement basée sur les caractéristiques chimiques et bactériologiques du lait cru collecté. SNV et ses partenaires en recherche et développement ont conçu un tel système et ont commencé à le mettre en place avec Tsega & Family. Une nouvelle structure de paiement a été proposée ; d'autres opérateurs du secteur sont prêts à adopter le système. Cette situation présente une nouvelle opportunité pour des revenus et des emplois supplémentaires au long de la chaîne et dans le même temps, un pas important vers la protection du consommateur.

#### **Faire face aux ventes parallèles**

(Norell et Brand, 2013, p.38 ; citation verbatim)

Le projet PAGE en Sierra Leone s'adresse au problème des ventes parallèles en facilitant le paiement d'une avance aux agriculteurs. Dans un scénario, les acheteurs paient les producteurs le prix du marché prévalant au pic de la récolte, qui est souvent relativement bas, ainsi les producteurs reçoivent leur paiement initial tout de suite. Quand les acheteurs revendent finalement à un prix supérieur, ils paient une commission aux producteurs. Dans un second scénario, les acheteurs reçoivent un crédit de leurs clients (dans ce cas, le Programme Alimentaire Mondial/ PAM), qu'ils utilisent pour payer aux producteurs un prix plus élevé tout de suite. Quand les acheteurs revendent à leur tour les produits au PAM, ils utilisent les gains pour rembourser le crédit initial.

#### **Prix durable**

(GIZ, 2012, citation verbatim)

Les revenus des producteurs générés par la production de vanille ont diminué régulièrement sur les 10 dernières années. Aux prix du marché actuels (2011), les producteurs de vanille au nord-ouest de Madagascar commencent à chercher des sources de revenus alternatives, réduisant leurs efforts dans les champs de vanille. Pour contrer cette tendance, un prix garantissant une production à long terme et des améliorations régulières des revenus et des conditions de vie des petits producteurs devait être trouvé.

Un prix durable est basé sur trois piliers : le Pilier A définit un prix durable sur la base des coûts de

production ; le pilier B vérifie l'impact de ce nouveau prix sur le niveau de richesse des producteurs locaux ; et le Pilier C étudie la dynamique du statut socio-économique de ces producteurs dans le temps.

**Différents prix de référence du marché mondial du coton** (Peltzer et Röttger, 2013, p.20, citation verbatim)

La combinaison du prix annoncé avant les semis et de formules de calcul du prix d'achat, qui se réfèrent à une moyenne annuelle des cours mondiaux, oblige les sociétés cotonnières en AOC [Afrique de l'Ouest et Centrale] à équilibrer leurs ventes à terme avec circonspection sur une période de 12 mois et plus. Si cela est fait correctement, les fluctuations des prix du marché peuvent être en partie éliminées. Par contre, la plupart des sociétés cotonnières en AES [Afrique de l'Est et du Sud] établissent leurs prix au producteur en fonction du cours mondial du coton au moment de la récolte. C'est une raison majeure au fait que les sociétés cotonnières d'AOC sont en mesure de maintenir un prix au producteur relativement élevé pour la campagne actuelle de 2012/13, alors que les prix au producteur en AES (Zambie, Malawi) ont chuté de 50 pour cent en 2012. Ces analyses montrent que les opérations de vente et d'achat et de sécurisation des prix du coton sont liées à des risques commerciaux importants.

**Le besoin d'une « sagesse » pour la fixation des prix du coton en Afrique de l'Ouest**

(Nelen, Meenink et Traoré, 2012, p.5, citation verbatim)

Les producteurs et les entreprises font l'expérience chaque année des fluctuations de prix, particulièrement durant les années 2000. Par ailleurs, dans les interprofessions, les compagnies cotonnières et les départements gouvernementaux définissent toujours les règles pour les prix à la exploitation par des mécanismes de prix complexes et, quand nécessaire, les combinent avec des pressions politiques sur les producteurs leaders – ou ils court-circuitent les organisations existantes et en créent des parallèles (comme cela est arrivé au Bénin). De plus, les entreprises ont tendance à hésiter à fournir de l'information aux organisations de producteurs concernant les redevances et coûts de fonctionnement des différentes chaînes (fibres, graines pour l'huile). Une information insuffisante sur le marché le rend périlleux pour les producteurs pour réellement s'engager dans ce « jeu de pouvoir ».

Les associations nationales prêtent particulièrement attention au partage de l'information et aux analyses conjointes de prix de revient et des coûts opérationnels. Différentes initiatives ont émergé : des journaux de producteurs (en langues locales), des programmes de radio, des études sur les mécanismes de prix et des

débats réguliers. Des négociations dans les années passées ont confirmé le besoin d'un partage et d'une redevabilité au niveau local. Puisque les prix sont aussi bien déterminés par les prix mondiaux que par des négociations nationales, les producteurs ont commencé à analyser attentivement les résultats nationaux et à agir si ces résultats étaient inférieurs à leurs calculs des coûts de revient. Le partage transfrontalier d'expériences entre des producteurs du Mali, du Burkina et du Bénin ont permis une compréhension mutuelle des accords. Des organisations locales mieux informées ont depuis 2007 jusqu'à 2010 demandé régulièrement et avec succès la réouverture de négociations sur les prix planchers ou une compensation. Les prix à la ferme renégociés varient de +3% à +11% (un gain estimé à 4-11 million €) ; une réduction du prix des engrais a économisé de 9 (Burkina Faso, 2007) à 16 millions € (Mali, 2010).

**Faire face à la volatilité des prix dans les contrats pour le paprika au Malawi**

(Agar et Chiligo, 2008, p.73f, citation verbatim)

Il n'y a pas d'index de prix connu pour établir le prix du marché mondial pour le paprika, comme pour le coton, le thé et autres cultures. Les prix sont volatiles avec une variabilité considérable. Le contrat de Cheetah (entreprise acheteuse) précise des prix minimum pour les catégories A-D, qui sont définies en termes simples. Ils sont exprimés en USD pour faire profiter les vendeurs de toute dévaluation, bien que Cheetah paie toujours l'équivalent en Kwacha du Malawi (MK) comme stipulé par la loi. Cheetah a aussi une politique informelle de ne pas payer moins de 1 USD/kg pour la catégorie A, ce qui est au-dessus du prix minimum fixé dans son contrat, de façon à ne pas décourager les producteurs. Au début de la saison, chaque acheteur annonce les prix offerts. Ceci est une décision unilatérale de l'acheteur et dont les producteurs se plaignent d'être tenus à l'écart. Bien qu'il y ait...des groupes et des associations pouvant négocier pour leurs membres, ceci n'engage pas forcément les membres envers le même acheteur. La décision de vendre est d'abord faite par les individus, même si les membres de certains groupes peuvent accepter de vendre à un seul acheteur à un prix négocié. Cheetah offre une prime sur le volume pour les groupes, pour encourager tous les membres d'un groupe à lui vendre, de 3% si les membres vendent 1000 tonnes collectivement, et 5% si 2000 tonnes ou plus, équivalant à 7-11 MK/kg pour la catégorie A épépinée.

Les producteurs interrogés étaient informés de leurs obligations contractuelles avec Cheetah, mais ont déclaré être tentés par les offres en espèces et les prix d'autres acheteurs.

## Références (les références en langue française apparaissent en gras)

- Action for Enterprise (AFE) and Match Makers Associates (2009): Facilitating the Development of Outgrower Operations: A Manual; USAID; available online at: [www.actionforenterprise.org/paper-usaid.pdf](http://www.actionforenterprise.org/paper-usaid.pdf)
- Agar, Jason and Peter Chiligo (2008): Contract Farming in Malawi; Ministry of Agriculture and Food Security and World Bank Malawi; available online at: <http://businessinnovationfacility.org/forum/topics/contract-farming-in-malawi-kadale-consulting-report>
- Eaton, Charles and Andrew Shepherd (2001): Contract Farming: Partnerships for Growth; FAO Agricultural Service Bulletin 145; Rome; available online at: [www.fao.org/docrep/014/y0937e/y0937e00.pdf](http://www.fao.org/docrep/014/y0937e/y0937e00.pdf)
- Eaton, Charles et Andrew Shepherd (2001): Agriculture contractuelle: Partenariats pour la croissance ; FAO Agricultural Service Bulletin 145; Rome; disponible en ligne sur : <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y0937F/y0937f00.pdf>**
- sGLZ (2012): Sustainable pricing: A price concept promoting sustainable livelihoods of small scale vanilla farmers in Madagascar
- Greiling, Juergen (2009): From 'Dangerous Good' to 'Prime Product' – the Value of Quality-Based Payment for Milk; SNV Netherlands Development Organisation; available online at: [http://www.snvworld.org/download/publications/et\\_from\\_dangerous\\_good\\_to\\_prime\\_product\\_-\\_the\\_value\\_of\\_quality-based\\_payment\\_for\\_milk.pdf](http://www.snvworld.org/download/publications/et_from_dangerous_good_to_prime_product_-_the_value_of_quality-based_payment_for_milk.pdf)
- Nelen, Joost, Hans Meenink and Nata Traoré (2012): From handling cotton to dealing with prices and services: empowering farmers' organisations in the West African cotton sub-sectors; SNV Netherlands Development Organisation and Seas of Change; available online at: [http://www.snvworld.org/download/publications/9\\_soc\\_west\\_africa\\_cotton.pdf](http://www.snvworld.org/download/publications/9_soc_west_africa_cotton.pdf)
- Norell, Dan and Margie Brand (2013): Field Guide: Integrating Very Poor Producers into Value Chains – Field Guide; Second Edition; on behalf of World Vision, fhi360 and USAID; available online at: <https://www.microlinks.org/library/integrating-very-poor-producers-value-chains-field-guide>
- Peltzer, Roger and Daniela Roettger (2013): Cotton Sector Organisation Models and their Impact on Farmer's Productivity and Income; German Development Institute (GDI/ DIE) Discussion Paper 4/2013; available online at: <http://www.die-gdi.de/discussion-paper/article/cotton-sector-organisation-models-and-their-impact-on-farmers-productivity-and-income/>
- Peltzer, Roger et Daniela Röttger (2013) : Les Modèles d'Organisation des Filières Cotonnières et leur Incidence sur la Productivité et sur le Revenu de l'Agriculteur ; Institut allemand de Développement (GDI/ DIE) ; Fiche de discussion 14/2013 ; disponible en ligne sur : [http://www.die-gdi.de/uploads/media/DP\\_14.2013.pdf](http://www.die-gdi.de/uploads/media/DP_14.2013.pdf)**
- UNIDROIT (Institut international pour l'Unification du Droit Privé ; 2015) : Guide juridique sur l'agriculture contractuelle ; Section sur : Mécanismes de prix, p.147f ; UNIDROIT/ FAO/ FIDA ; disponible en ligne sur : [http://www.unidroit.org/french/guides/2015contract\\_farming/cf-guide-draft20150403-f.pdf](http://www.unidroit.org/french/guides/2015contract_farming/cf-guide-draft20150403-f.pdf)**
- UNIDROIT (2014): Price mechanisms in agricultural production contracts; UNIDROIT Working Group for the preparation of a Legal Guide on Contract Farming; Fourth Meeting, Rome, 17-21 November 2014; available online at: [http://www.unidroit.org/english/documents/2014\\_study80a/wg04/s-80a-01-add19-e.pdf](http://www.unidroit.org/english/documents/2014_study80a/wg04/s-80a-01-add19-e.pdf)

### 2.2.5/ Négociations de contrats

Pour objectif et questions choisies cf. Manuel d'AC Volume I, p.87ff

#### Objectif

L'objectif de cet outil est de favoriser des négociations compétentes et transparentes basées sur une égalité des voix et une prise de décision informée comme préconditions pour motiver les exploitants et l'acheteur à honorer leur contrat.

#### Résultat

Compétences en négociation pour des contrats profitables à tous sont améliorées.

### Outil Guide « Introduction à la Négociation et la Contractualisation (INC) »

(Contribution de : Moritz Heldmann et Matthias Schnier, GIZ Togo, 2015 ; largement citation verbatim)

#### Objectif et résultats du guide de formation

Faisant partie du guide pratique de formation développé pour les acteurs des chaînes de valeurs (CV) d'agro-business dans le contexte de relations d'affaires faibles et non fiables, cet outil a pour but de :

- Créer une compréhension commune du fonctionnement d'une CV, les rôles, tâches et services proposés par différents opérateurs, ainsi que les relations d'affaires prévalant ;
- Informer les acteurs des CV sur les avantages, les opportunités et les risques de relations d'affaires plus formalisées dans le contexte d'agriculture contractuelle ;
- Simuler des scénarios réalistes de négociation en abordant le défi en deux étapes : d'abord, les négociations entre opérateurs d'un niveau spécifique de la CV (« étape intra CV ») ; et ensuite entre les représentants de différents maillons de la CV, par ex. entre les producteurs en tant que fournisseurs et les commerçants / transformateurs en tant qu'acheteurs (« étape inter CV ») ;
- Donner à chaque opérateur de la CV l'opportunité d'expérimenter le rôle d'opérateurs à d'autres maillons de la CV dans des jeux de rôles avec pour objectif de changer explicitement les perspectives dans une négociation ;
- Utiliser les compétences nouvellement acquises en négociation dans un environnement où les négociateurs dans les jeux de rôles n'ont pas à craindre les conséquences économiques.

Ainsi, l'outil peut être utilisé lors d'un processus concret de facilitation en AC comme suggéré dans le manuel d'AC de la GIZ (phase 2, étape 4) ou peut servir plus généralement à introduire l'agriculture contractuelle (manuel de formation INC complet développé par la GIZ Togo).

La formation aide les participants à (résultats attendus) :

- Avoir une meilleure compréhension du fonctionnement de la CV ;
- Comprendre les avantages et inconvénients de relations d'affaires formalisées et les appliquer dans les négociations ;
- Acquérir et appliquer des compétences techniques en négociation ;
- Comprendre les intérêts mutuels et divergents dans les CV et faire l'expérience de discussions aux sujets parfois d'intérêts contradictoires.

#### De quoi parle cet outil ?

Faisant partie du guide de formation pratique « Introduction à la Négociation et la Contractualisation dans le contexte de faibles relations d'affaires de l'agro-alimentaire » développé par la GIZ au Togo, l'outil sert au développement de compétences en négociations dans des contextes de relations d'affaires extrêmement volatiles, à court terme et tournées vers les marchés au comptant. Ciblent les petits exploitants tout comme les micros et petites entreprises des CV d'agro-business, le manuel de formation fournit des éléments théoriques de base mêlés à des exemples pratiques de simulation. Chaque élément théorique est illustré par des exemples pratiques, chaque jeu de rôle est évalué et des leçons à retenir sont extraites de manière participative.

Au vu du contexte politique et socio-économique spécifique au Togo francophone, pour lequel le manuel a été développé, la partie théorique du manuel de formation et les jeux de rôles axés sur la pratique doivent être adaptés aux caractéristiques d'autres groupes cibles et cadres institutionnels (par ex. législation des contrats, niveaux d'éducation et attitudes en affaires) pour l'utiliser dans d'autres pays et d'autres contextes politiques et socio-économiques.

### Description de la séquence générique de formation (T = apport théorique ; P = exercice pratique)

- T1 : Introduction au développement des chaînes de valeur en utilisant la méthodologie ValueLinks
- P1 : Le Dilemme des Prisonniers ou « Jeu A et B »  
Jeu d'équipe d'introduction visant à illustrer des interactions rigides dans des négociations et à initier la volonté de collaborer au sein des parties négociantes en s'amusant.
- T2 : Apport théorique sur les techniques de négociation
- P2 : négociations intra-maillon  
Ce jeu de rôle met en valeur l'importance de la coordination, de la coopération et de l'alignement des approches en négociation des groupes d'intérêts au sein d'un même maillon de la CV (« intra-maillon », par ex. producteurs ou acheteurs). Le but est de susciter une meilleure représentation de ses intérêts et de gagner en efficacité. Cet exercice met en valeur les compétences en négociation au sein des producteurs et des acheteurs chacun à leur maillon de la CV (apprentissage par les pairs). En aidant à clarifier les enjeux rencontrés et les objectifs à atteindre lors des négociations, les résultats servent de base pour une meilleure représentation des intérêts. Les groupes à chaque maillon de la CV peuvent aussi être mélangés à des opérateurs d'autres maillons pour changer de perspective et favoriser une meilleure compréhension des attitudes, défis et opportunités des autres opérateurs dans une CV.  
Le jeu de rôle aide les participants à mettre en pratique des compétences en négociation et à se mettre d'accord sur une stratégie pour les négociations prévues avec d'autres partenaires d'affaires à différents maillons de la CV (par ex. quels prix, quelles conditions de paiement et autres spécificités de contrat à négocier ou viser l'externalisation des obstacles aux affaires à d'autres maillons de la CV).
- T3 : Apport théorique sur les contrats
- P3 : Négociations inter-maillon  
En construisant une stratégie de négociation développée lors du jeu de rôle intra-maillon, les participants rencontrent dans le scénario de négociation inter-maillon les enjeux des autres maillons et apprennent à les négocier avec d'autres acteurs de la CV de façon bilatérale. L'approche aide les participants à adopter différentes perspectives de rôles pouvant représenter

des intérêts communs ou divergents dans les affaires, à expérimenter / identifier les opportunités et les limites à pousser leurs intérêts dans les négociations. Ce faisant, la détermination et la volonté à arriver à des compromis raisonnables et profitables à tous sont testées et développées.

- T4 : Aperçu d'un système d'AC  
(cf. section 2.1.1 et la courte présentation dans le manuel de formation INC)
- P4 : Illustration, analyse ou discussion d'exemples concrets d'AC  
En fonction des objectifs de la séance de formation et des intérêts, des capacités et des expériences des participants et des facilitateurs, des exemples peuvent être tirés d'études de cas de la région dans laquelle se passe la formation ou d'autres pays, à partir de produits sur lesquels travaillent les participants ou d'autres chaînes de valeur. Dans tous les cas, les expériences personnelles et les capacités des facilitateurs à illustrer et analyser les études de cas et à modérer les discussions des participants sur les exemples seront essentielles pour que ceux-ci tirent un bénéfice de cette séance.

### Références (les références en langue française apparaissent en gras)

- GIZ Togo (2014): Introduction à la Négociation et la Contractualisation (INC) dans le contexte de faibles relations d'affaires de l'agro-alimentaire : Guide des formateurs ; en préparation**  
GIZ Togo (2014): Training Manual: Introduction to negotiation and contracting in the context of weak business relations in agribusiness; draft, only available in French

## 2.3/ Outils pour la gestion d'agriculture contractuelle

Le plan de gestion, le plan de travail et le budget de l'AC (cf. Manuel d'AC de la GIZ Volume I, p.94ff) fournissent le cadre pour la mise en place des opérations de terrain. Les principales fonctions de la gestion d'AC sont de :

- Assurer une présence suffisante de l'entreprise sur le terrain (spécialement au niveau de l'exploitation/ l'exploitation chef de file) pour gagner la confiance des producteurs sur l'engagement de l'acheteur et ses compétences en gestion ;
- Sélectionner les producteurs et les producteurs chefs de file, d'assurer leur enregistrement à temps, de former et conseiller les producteurs et suivre et contrôler le respect des pratiques agricoles convenues ;
- Assurer la commande et la distribution dans les temps et en quantité suffisante des intrants, aussi bien que de coordonner la récolte et la collecte, le contrôle qualité, le transport et la logistique ;
- Identifier, communiquer et gérer autant que possible des risques émergents (inducteurs de coûts, sécurité sanitaire des aliments/ qualité, défaillance, etc.)

La gestion effective des opérations de terrain demande des ressources humaines et financières appropriées, des approches efficaces et pratiques (en ce qui concerne les coûts de transaction), une installation adaptée au lieu des infrastructures nécessaires, un système logistique et de transport bien organisé et un système adapté de suivi/ supervision pour engager des producteurs en nombre via des producteurs chefs de file, des intermédiaires et/ ou ses propres employés.

Outils pour la gestion d'agriculture contractuelle décrits dans ce chapitre :

- 2.3.1 Gestion de terrain (structure opérationnelle et recrutement)
- 2.3.2 Gestion des risques

### 2.3.1/ Gestion de terrain (structure opérationnelle et recrutement)

Pour objectif et questions choisies cf. Manuel d'AC Volume I, p.94ff

#### Objectif

Puisque le lien est très fort entre la qualité de la gestion d'AC et la performance de l'AC, des structures et des processus de gestion de terrain bien conçus et des compétences en management sont essentielles pour la fluidité des opérations quotidiennes et la viabilité des systèmes d'AC.

L'objectif de cet outil est d'aider au développement de structures efficaces, de compétences adéquates et de processus fonctionnels pour la gestion de l'interface fourniture par l'exploitation – approvisionnement de l'entreprise (en termes de gestion de la

chaîne d'approvisionnement) avec les objectifs de réduire les incertitudes et les risques pour :

- Les producteurs relatif à la fiabilité de la fourniture des services intégrés (ponctualité et adéquation), le transport et la logistique ainsi que les procédures et calendriers de paiement ; et
- Les acheteurs relatif à l'approvisionnement en termes de calendrier, volumes, qualité et logistique ainsi que les coûts de transaction.

#### Résultat

Un système de gestion du terrain prenant en compte les exigences en recrutement et infrastructures.

## Outil Gestion de terrain (structure opérationnelle et recrutement)

(Contribution de : Margret Will, 2015)

La gestion de terrain se rapporte à toutes les opérations d'approvisionnement et de mise à disposition des intrants nécessaires et autres services intégrés dans les temps et d'organisation des approvisionnements depuis le terrain vers l'exploitation puis le point de collecte jusqu'à la porte de l'acheteur. Une gestion d'AC efficace demande de la part de l'entreprise une visibilité sur le terrain, des flux de communication fiable et efficace dans les deux sens entre les producteurs et l'acheteur, et une logistique bien organisée et économe de façon à :

- Contrôler et réduire les risques potentiels (sécurité sanitaire des aliments et risques pour la qualité, risques de pertes pré et post récolte et défaillance) ;
- Augmenter l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et donc réduire les coûts de transaction dans la fourniture des services intégrés et dans l'approvisionnement du produit ;
- Ajouter de la valeur et augmenter les revenus de l'AC à travers le transfert de connaissances et de technologies (voir évaluation de besoins en développement des capacités et services dans la section 2.1.6).

### Les structures et procédures de gestion de l'AC dépendent de :

- Engagement de la partie dirigeante de l'entreprise ;
- Capacités des producteurs et systèmes d'exploitation ;
- Caractéristiques du produit ;
- Infrastructures existantes (par ex. routes d'accès, installations de collecte et de stockage, télécommunications) ;
- Disponibilité et compétences des employés ou des intermédiaires externes pour la gestion du terrain ;
- Management global de l'entreprise et les ressources financières ; et
- Support potentiel d'une tierce partie.

### Éléments du système de gestion du terrain

Le modèle d'affaires d'AC sélectionné (informel, intermédiaire, multipartite, centralisé ou plantation mère ou un modèle intermédiaire entre plusieurs de ces modèles de base ; cf. Manuel d'AC Volume I, p.17ff et Figure 1, p.19) influence :

- Le système de gestion d'AC pour le mentorat et le suivi des producteurs ainsi que l'organisation des transports et de la logistique ; et

- L'installation physique de l'AC incluant les infrastructures et les équipements (par ex. les centres de collecte, les véhicules de transport).

### Équipes de terrain

(International Finance Corporation (IFC), 2013, p.45 ; citation verbatim)

Pour déployer des équipes de terrain, les entreprises suivent généralement un schéma ou une combinaison de deux schémas :

- Modèle 1 : Placer les équipes dans un endroit central, comme les stations d'achat des produits, les centres de formation des producteurs ou (dans le cas de fournisseurs d'intrants) chez des détaillants et invitent les producteurs à venir à eux ;
- Modèle 2 : envoyer les équipes pour travailler avec les producteurs sur leurs exploitations. Ce modèle de vulgarisation traditionnel coûte plus cher car les équipes de terrain doivent se déplacer.

Etablir des stations d'achat décentralisées raccourcit la chaîne entre les producteurs et l'acheteur et facilite la communication entre eux. Les producteurs apportent leurs produits directement à la station, où les équipes de terrain font des tests de qualité simples, incluant le taux d'humidité et les défauts. Les résultats des tests déterminent le prix à payer aux producteurs, donnant une motivation aux producteurs pour améliorer la qualité de leurs produits. Une formation sur la qualité et autres sujets peut être faite à la station pour renforcer les messages clés. Comme l'entreprise est directement impliquée dans l'achat des produits, les équipes de terrain peuvent tracer et catégoriser les produits par qualité.

Si les stations d'achat peuvent améliorer la qualité des produits, elles ont une capacité limitée à améliorer la traçabilité car les interactions entre les producteurs se passent plus à la station que sur les exploitations. Par ailleurs, dans la plupart des programmes de certification, les entreprises doivent collecter de l'information sur les lieux de culture et les pratiques culturales auprès des producteurs sur leurs exploitations. De même, les équipes de terrain basées dans les centres de formation et chez les détaillants sont limitées car ils ne visitent pas régulièrement les exploitations pour former sur place les producteurs.

Quand les équipes de terrain travaillent directement avec les producteurs, ou via un réseau de

producteurs, la formation peut se faire dans les champs des exploitants et cibler leurs problèmes spécifiquement. Ce modèle est particulièrement utile pour construire une confiance et une bonne volonté chez les producteurs, ce qui peut en retour réduire les ventes parallèles. Les conflits entre producteurs et entreprise peuvent être résolus rapidement. Dans les autres cas, une stratégie hybride est intéressante. Par exemple, un centre de formation peut avoir des formateurs fixes pour les producteurs venant à des séances au centre et peut aussi servir de base pour des équipes mobiles.

### Système de formation appuyant le mentorat et le suivi par des producteurs chefs de file

(International Finance Corporation (IFC), 2013, p.48 ; citation verbatim)

Dans le concept de l'exemple ci-dessous, cinq employés forment et supervisent les activités de 800 producteurs. Un superviseur de terrain coordonne le travail de quatre agents de terrain qui délivrent les messages et la formation à des producteurs chefs de file et à des groupes de producteurs sur une zone déterminée.

Les groupes de producteurs peuvent être des organisations paysannes déjà existantes ou créées dans le but de recevoir une formation agricole.

En fonction du temps de déplacement entre les groupes de producteurs, un agent de formation peut en général rencontrer deux groupes par jour. Ceci

donne à l'agent l'occasion de visiter huit groupes sur quatre jours, et réserver le cinquième jour pour les réunions, la planification, l'écriture de rapports et l'entretien du véhicule. Le cinquième jour peut aussi inclure une formation par un agronome sous-traitant qui développera les messages et les outils de formation à utiliser par les équipes de terrain.

Les entreprises emploient souvent un principe de « rotation » qui maximise le nombre de producteurs formés. Si une formation intensive sur un cycle de culture suffit pour atteindre une masse critique de producteurs formés dans une région donnée, l'équipe de formation ira dans un nouvel endroit. Le réseau de producteurs chefs de file et de groupes de producteurs aidera alors à l'apprentissage des adopteurs tardifs dans la première zone.

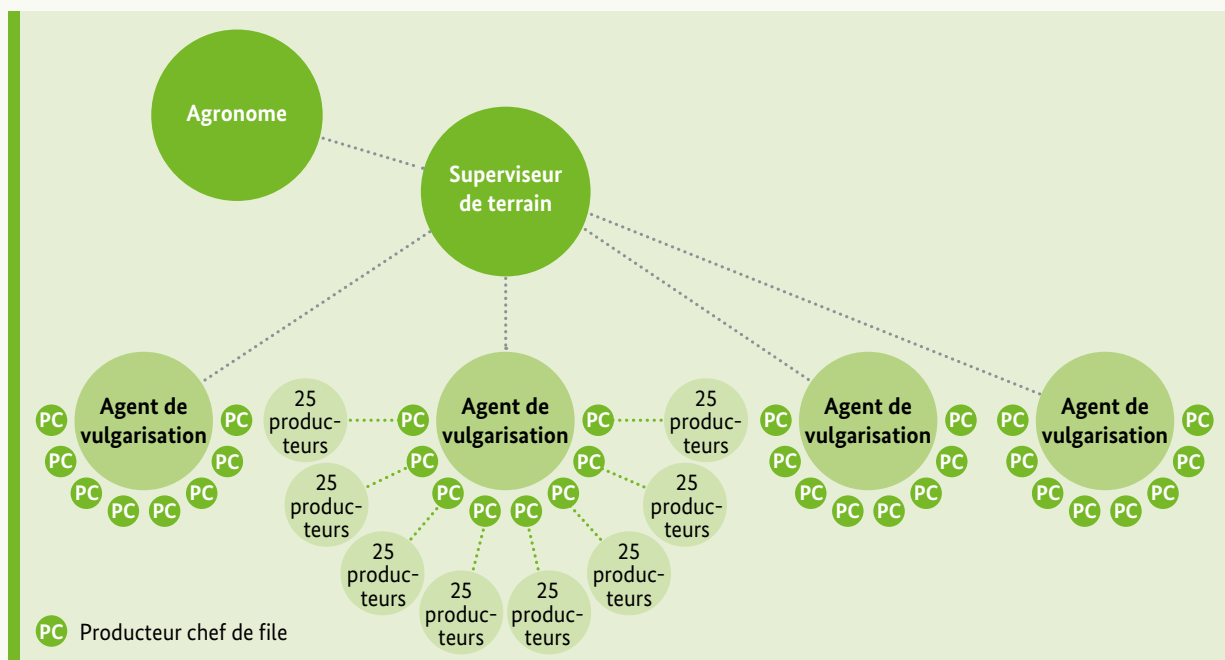
### Facteurs impactant les coûts d'encadrement par producteur

(IFC, 2013, p.57 ; citation verbatim)

Concevoir un système de mentorat/ suivi efficace implique d'équilibrer des facteurs concourants multiples qui influencent le budget et la portée vers les producteurs. La figure à la page suivante décrit l'équilibre que les entreprises doivent rechercher entre un budget d'encadrement abordable et de rapprochement auprès des producteurs. La liste suivante de questions et d'activités, bien qu'incomplète, fournit une orientation pour déterminer la forme et la fonction d'un système d'encadrement :

### Système de formation appuyant des producteurs chefs de file à superviser et suivre des producteurs sous contrat

(IFC, 2013, p.48; citation verbatim)





**Densité des producteurs :** Combien de producteurs doivent être formés à chaque endroit ou village ? Quelle est la distance entre les villages ? Combien de réunions de producteurs un agent de terrain peut-il organiser par jour ?

**Degré d'agrégation :** Il revient moins cher de former des producteurs bien organisés car certains groupes peuvent transmettre l'information entre leurs membres sans aide extérieure. Si les producteurs ne sont pas regroupés, les équipes de terrain peuvent former des groupes simples avant de commencer la formation technique.

**Caractéristiques des producteurs :** La formation doit être adaptée aux caractéristiques socio-économiques des producteurs, y compris les niveaux d'alphabétisation et de revenus. De plus, les caractéristiques physiques des exploitations, y compris la taille, et les conditions extérieures, affectent la capacité des producteurs à utiliser les intrants et la formation. Les entreprises devraient analyser et, si nécessaire, segmenter les populations des exploitations pour garantir une formation efficace.

**Présence d'organisations non-gouvernementales (ONG) :** La présence d'ONG internationales ou locales peut être soit une opportunité, soit un défi. Les coûts peuvent être réduits si les objectifs d'une entre-

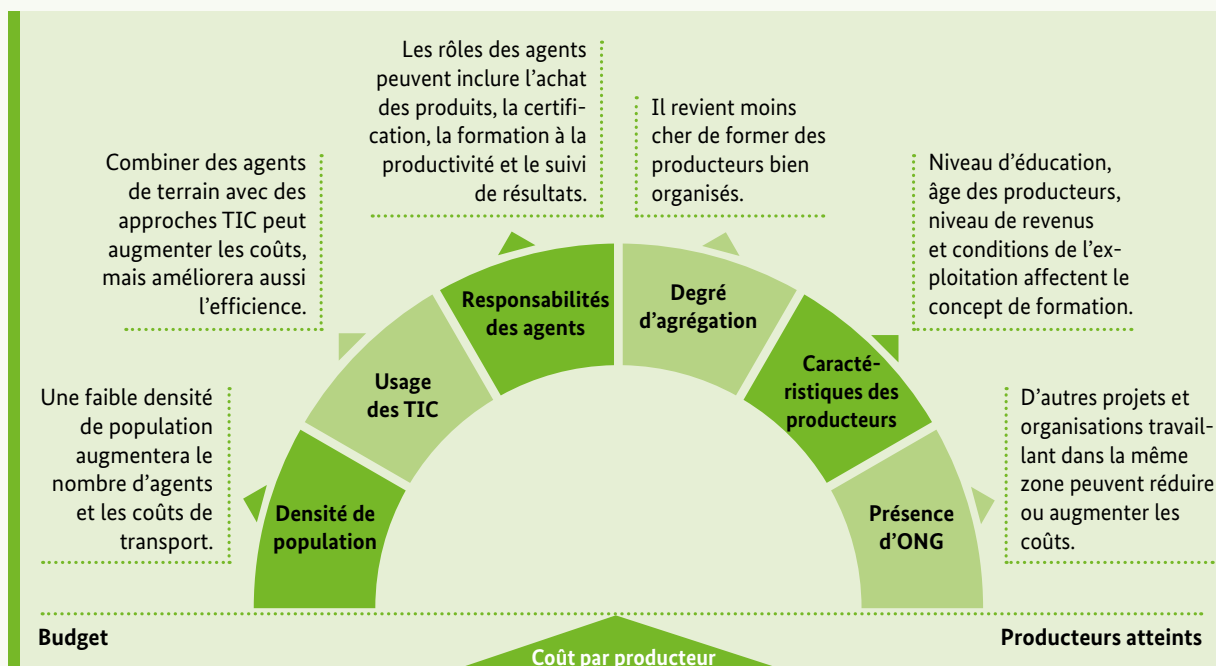
prise coïncident avec ceux d'autres organisations. Cependant, l'entreprise devra certainement suivre les salaires des ONG ou prendra le risque de voir ses salariés débauchés. Dans chaque cas, une coordination rapprochée entre les ONG et l'entreprise est essentielle. Un accord écrit peut s'avérer utile.

**Approches Techniques innovantes d'Information et de Communication (TIC) :** Tandis qu'associer les équipes de terrain avec les TIC peut augmenter les coûts, cela peut également augmenter l'efficacité et l'efficacité des équipes. Par exemple, bien que les tablettes digitales augmentent les coûts, elles permettent aux agents d'utiliser des vidéos de formation et de collecter des données.

**Budget :** Les coûts, capacités et intensité des différentes options de communication peuvent varier grandement. L'information délivrée par les agents de terrain lors des visites des exploitations peut transmettre une grande quantité de détails, mais une intervention peut coûter plus de 100USD par producteur par an. Les messages à la radio peuvent coûter moins de 1USD par exploitant mais transmet une quantité limitée d'information avec une interaction minimale avec les destinataires du message. Comme résultat, l'impact du message peut être minimisé et le pourcentage de producteurs adoptant les nouveaux comportements sera plus bas.

**Facteurs impactant les coûts par producteur des systèmes de formation**

(IFC, 2013, p.57; citation verbatim)

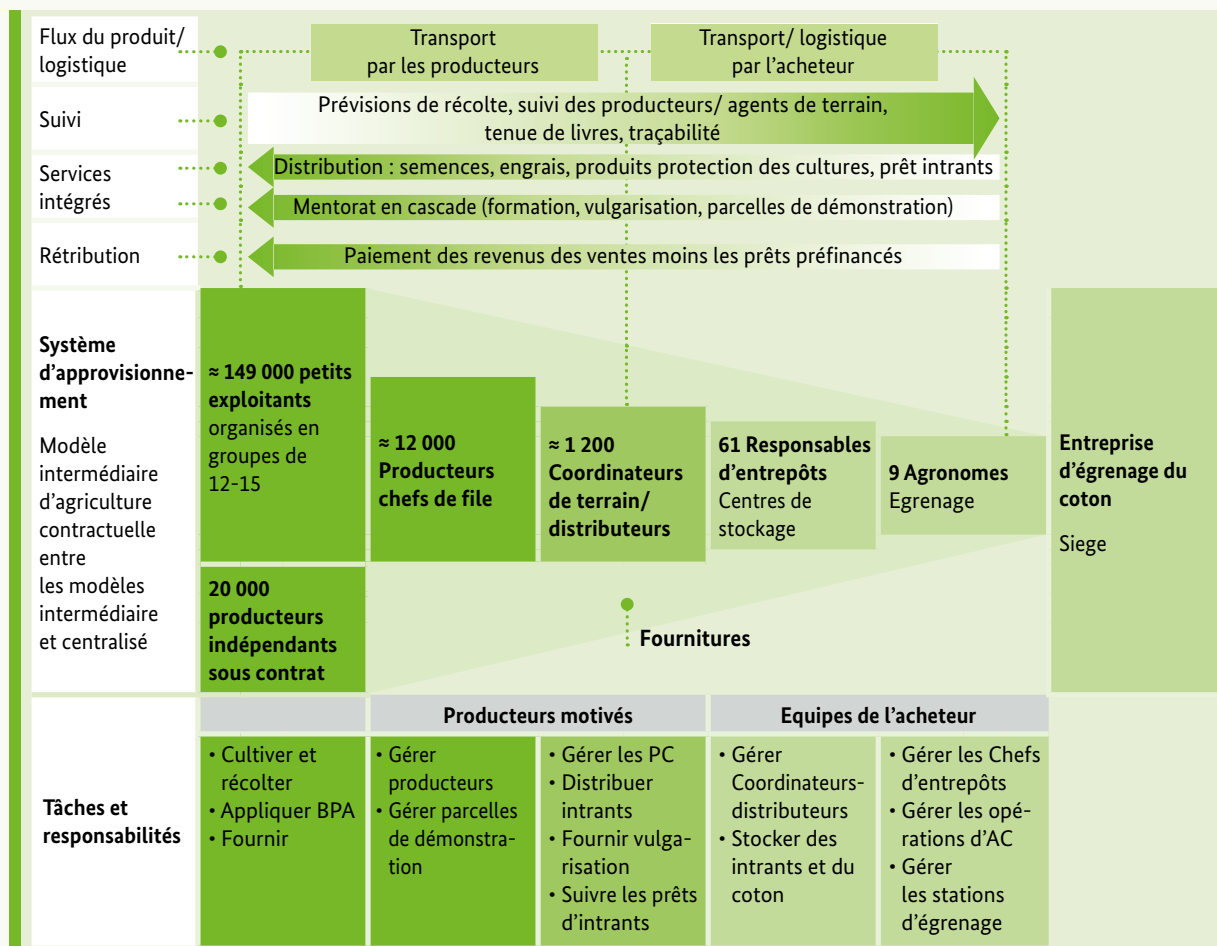


### Exemple d'un système de gestion de terrain en AC

Le graphique suivant illustre comment un système de gestion de terrain peut être organisé au regard

des structures opérationnelles, flux des processus et des ressources humaines (employés de l'entreprise et intermédiaires externes).

### Exemple d'un système de gestion de terrain en AC (Will, 2013, basé sur communication personnelle)



### Pour une orientation sur le développement des systèmes de gestion de terrain voir Manuel d'AC de la GIZ Volume I :

- Esquisse d'une structure et d'un plan de gestion probables (cf. Activité 3.2, p.73ff) ;
- Finalisation des plans d'affaires et de gestion d'AC et du budget (cf. Activité 5.1, p.96f) ;
- Mise en place de l'infrastructure et de la gestion de l'AC pour les opérations de terrain (cf. Activité 5.2, p.98f) ;
- Développement des capacités d'AC des producteurs/productrices, des groupements paysans et du personnel de terrain et de gestion (cf. Activité 5.3, p.100f).

### Conseils supplémentaires

- Recruter des agents pour les opérations sous-traitées/ « outgrowing » (cf. Action For Enterprise, 2009, Guide de Questions #2, p.10) ;
- Communiquer avec les sous-traitants/ « out-growers » (cf. ibid., Guide de Questions #5, p.19f) ;

- S'approvisionner chez des sous-traitants/ gestion de terrain (cf. ibid., Guide de Questions #10, p.34ff) ;
- Liste illustrative d'approvisionnement d'entreprise, Liste de suivi des systèmes d'approvisionnement (cf. ibid., p.37) ;
- Sélectionner et engager des producteurs chefs de file (cf. ibid., Guide de Questions #3, p.13ff) ;
- Fournir assistance technique et formation aux producteurs (cf. ibid., Guide de Questions #6, p.21ff) ;
- Développer des parcelles de démonstration (cf. ibid., Guide de Questions #12, p.40ff) ;
- Développer des parcelles d'essai (cf. ibid., Guide de Questions #13, p.43ff) ;
- Description de postes pour des agents vulgarisateurs de terrain (cf. Eaton et Shepherd, 2001, Annexe 6, p.154f) ;
- Relevé des résultats de l'agriculteur (cf. Eaton et Shepherd, 2001, Annexe 8, p.159f) ;
- Agents de terrain – efficaces mais chers (cf. International Finance Corporation (IFC), 2013, p.45ff).

**Format Gestion de l'AC sur terrain (structure opérationnelle et recrutement)**

(adapté de Eaton et Shepherd, 2001, p.96ff)

<b>Responsabilités de gestion de terrain</b>	<b>Décrire les tâches/ affecter les tâches aux différents niveaux de gestion de terrain</b> (par ex. conseiller technique (CT), chef de zone (CZ), agent de terrain (AT), producteur chef de file (PC))	<b>Décrire les infrastructures, l'équipement et la logistique nécessaires</b>
<b>Coordonner les équipes de terrain</b>		
Gérer l'équipe des conseillers de terrain		
Former, conseiller et superviser les conseillers de terrain		
Rapporter à l'entreprise sur les activités de terrain		
<b>Coordonner la production, l'approvisionnement et les paiements</b>		
Identifier les zones de production		
Sélectionner les producteurs chefs de file et les producteurs		

Responsabilités de gestion de terrain	Décrire les tâches/ affecter les tâches aux différents niveaux de gestion de terrain (par ex. conseiller technique (CT), chef de zone (CZ), agent de terrain (AT), producteur chef de file (PC))	Décrire les infrastructures, l'équipement et la logistique nécessaires
<b>Coordonner la production, l'approvisionnement et les paiements (suite)</b>		
Faciliter le développement de groupes de producteurs		
Réaliser des audits internes (dans le cas de certification)		
Fournir les intrants physiques		
Fournir un support logistique		
Organiser l'approvisionnement (par ex. récolte, collecte, tri)		

Responsabilités de gestion de terrain	Décrire les tâches/ affecter les tâches aux différents niveaux de gestion de terrain (par ex. conseiller technique (CT), chef de zone (CZ), agent de terrain (AT), producteur chef de file (PC))	Décrire les infrastructures, l'équipement et la logistique nécessaires
<b>Coordonner la production, l'approvisionnement et les paiements (suite)</b>		
Documenter les livraisons		
Effectuer les paiements aux producteurs (si non par ex. paiement par téléphone)		
Gérer les centres de collecte et les moyens de transport		
Administrer le budget des opérations de terrain		

Responsabilités de gestion de terrain	Décrire les tâches/ affecter les tâches aux différents niveaux de gestion de terrain (par ex. conseiller technique (CT), chef de zone (CZ), agent de terrain (AT), producteur chef de file (PC))	Décrire les infrastructures, l'équipement et la logistique nécessaires
<b>Gérer l'agronomie</b>		
Fournir des services de vulgarisation au champ		
Transférer les technologies		
Etablir les calendriers de récolte		
Etablir/ mettre à jour les prévisions de récolte		
Réaliser des formations, gérer les parcelles de démonstration/ essai		
Superviser les pratiques agricoles		

Responsabilités de gestion de terrain	Décrire les tâches/ affecter les tâches aux différents niveaux de gestion de terrain (par ex. conseiller technique (CT), chef de zone (CZ), agent de terrain (AT), producteur chef de file (PC))	Décrire les infrastructures, l'équipement et la logistique nécessaires
<b>Entretiens des relations producteurs-entreprise</b>		
Organiser des forums de gestion de producteurs-entreprise		
Discuter des risques et opportunités des contrats avec les producteurs		
Organiser des rencontres programmées et spontanées sur les exploitations		
Observer les effets de l'AC sur les rôles, la distribution du travail et des bénéfices des genres		
Prendre part aux affaires communautaires pour favoriser la confiance et l'acceptation		

## Format Evaluation des différentes options pour la gestion de l'AC sur terrain

(Contribution de : Margret Will, 2015)

Options	Avantages (selon le contexte)	Inconvénients (selon le contexte)
<p><b>Employés de l'entreprise</b> : du personnel de terrain à plein temps coordonne, conseille et supervise les producteurs individuels ou en groupes, réalise la distribution des intrants et parfois aussi des travaux agricoles délicats (par ex. protection des cultures). Si cette option facilite le contrôle de la production, l'assurance de la qualité et la traçabilité, elle demande des agents de terrain très motivés et compétents et est généralement onéreuse.</p>		
<p><b>Groupes formés par l'entreprise</b> : L'acheteur oblige les producteurs à former des groupes et généralement, supervise de façon rapprochée les représentants de ces groupes et leur donne les consignes pour qu'ils gèrent les tâches sur le terrain. Si cette solution est peu onéreuse, des groupes ainsi motivés de l'extérieur sont souvent caractérisés par un manque de capacités de leadership et de services, résultant en une coordination et une coopération pauvres ainsi que la méfiance et faibles cohésion et appropriation.</p>		
<p><b>Sous-traitance à des intermédiaires</b> : L'acheteur sous-traite à des intermédiaires (par ex. collecteurs, agents, commerçants, conseillers ; souvent rémunérés à la commission) pour faire le lien entre les exploitants et l'entreprise en ce qui concerne les services intégrés et l'organisation de l'approvisionnement. Si cette solution est généralement plus efficace par rapport aux coûts et moins risquée pour l'acheteur si les paiements sont basés sur les résultats obtenus, le contrôle sur la production, la qualité, la gestion du temps et la traçabilité du produit est plus limité et les liens producteurs-entreprise plus faibles. Ceci peut entraîner une perte de motivation chez les producteurs et peu d'entre eux restant dans le système d'AC.</p>		
<p><b>Organisations paysannes (OP)</b> : Des organisations paysannes existantes (groupements de producteurs, associations, coopératives) assument le rôle et les responsabilités de gérer l'interface fournie par l'exploitation – approvisionnement de l'entreprise. L'OP a alors besoin de capacités techniques et de gestion pour fournir les services intégrés à ses membres, pour négocier avec l'acheteur en leur nom et garantir des livraisons ponctuelles et la tenue de registres. La pression des pairs et les économies d'échelle d'une action collective peuvent apporter les avantages de faibles taux de défaillance et de coûts de transaction comparativement bas. Mais il est à noter que les OP doivent être très solides pour que cette option produise les résultats escomptés.</p>		



## Exemples de cas **Gestion de terrain (structure opérationnelle et recrutement)**

### **Système de gestion de terrain de MultiFlower (MF)**

(Action for Enterprise et Match Makers Ass., 2009, Appendice B, p.B-7f ; citation verbatim)

MF s'est lancée dans la production de semences florales en 1996 sur une petite échelle avec un nombre limité de cultivateurs sous-traitants. Le seul agent de terrain à l'époque était le propriétaire qui reste aujourd'hui l'actionnaire principal. Depuis, MF a augmenté son chiffre d'affaires de 80 000 € en 1996 à 800 000 € en 2007. MF exporte une large gamme de semences de fleurs.

Une responsable femme, assistée d'une responsable adjointe, est en charge des opérations d'agriculture contractuelle (AC) pour les semences florales de MF. Actuellement, MF emploie neuf agents de terrain (AT) masculins et un superviseur de terrain. A l'exception du superviseur, les agents de terrain n'ont pas de diplôme en agriculture ; ils sont cependant des producteurs très expérimentés. Les AT rapportent au superviseur chaque matin pour planifier les activités de la journée – ou plusieurs journées s'ils doivent se déplacer sur de longues distances. Par ailleurs, ils se réunissent avec le superviseur et la direction un samedi matin sur deux pour discuter des avancées et des enjeux et partager leurs expériences. Le superviseur compile les informations données par les agents de terrain et prépare les rapports hebdomadaires pour la direction.

La première responsabilité de la responsable adjointe est de superviser et suivre les opérations de terrain tandis que la responsable consolide toutes les données, prépare les rapports pour la direction et entretient les contacts avec les acheteurs. Les AT sont au centre des opérations de terrain de MF ; ils sont soutenus par des producteurs de contact ou chefs de file de confiance, qui aident l'AT et coordonnent avec les producteurs individuels. Chaque AT est responsable d'une certaine zone pour toute la saison de production et quand MF reçoit les commandes des acheteurs en janvier-mars, celles-ci sont réparties entre les AT, en prenant en compte le climat, l'altitude, la pédologie, etc. Les acheteurs envoient alors leurs semences de souche pour être distribuées aux producteurs. Ceux-ci demandent en général plus de semences qu'il ne leur en est alloué, l'AT doit alors décider qui produira quoi et combien.

Le nombre de producteurs sous-traitants avec lesquels travaille un AT peut varier grandement – d'un minimum de 150 producteurs à un maximum de 350. La moyenne est d'environ 200 producteurs. Au pic de la saison (de mars à juin), les AT visitent une moyenne de 20 producteurs par jour. Les AT se déplacent à moto, fournie par MF et passent souvent la nuit sur le terrain. Le temps passé sur la zone de production dépend du nombre de producteurs chefs de file disponibles pour les aider.

La sélection des producteurs chefs de file se fait en deux étapes (1) MF développe une liste de candidats potentiels dans une zone donnée et (2) les producteurs choisissent l'un des leurs comme producteur chef de file. Le producteur chef de file aide l'AT dans la distribution des semences et fournit des conseils pendant la saison de production sur des sujets tels que la préparation de la terre, le semis, la récolte et le nettoyage. Les producteurs chefs de file communiquent aussi avec les AT sur tous les problèmes de production et informent les producteurs des visites de suivi des AT.

Un aspect intéressant du programme de MF est le paiement des producteurs chefs de file basé sur la performance. Si la préparation des parcelles et la distribution des semences remplissent les critères de performance de MF, les producteurs chefs de file reçoivent 40 000 TShs (32 USD). Une supervision appropriée de la production, de la récolte et du nettoyage, évaluée selon des indicateurs convenus, leur permet de gagner 85 000 TShs supplémentaires (67 USD) soit un total de 125 000 TShs par saison ou environ 100 USD. MF rembourse les frais opérationnels tels que les déplacements à MF pour les rapports mensuels ou la collecte et la distribution des semences sur une base de frais réels.

En général, les producteurs chefs de file et les AT apportent aux producteurs sous-traitants individuels des conseils et du soutien plutôt que de passer par des parcelles de démonstration. A la place, ils conseillent aux producteurs de visiter des voisins expérimentés en production de semences florales pour apprendre de celles-ci. Si des problèmes tels que des maladies apparaissent, les producteurs chefs de file communiquent avec l'AT (par téléphone portable) qui prend alors en charge le problème. Si ces problèmes ne peuvent pas être résolus sur place, les AT prennent des photos numériques pour partager avec le superviseur terrain et la direction. Les AT demandent également leur avis aux acheteurs de MF et leur transmettent les photos.

### **Système de gestion de production sous-traitante de East African Growers (EAGA)**

(Action for Enterprise et Match Makers Ass., 2009, Appendice D, p.D-5f ; citation verbatim)

EAGA a démarré l'exportation de légumes frais vers l'Europe il y a 20 ans, profitant d'opportunités de fournir des importateurs avec des produits frais hors de la principale saison de production en Europe. Aujourd'hui, EAGA est le plus grand exportateur de légumes frais au Kenya, exportant environ 250 tonnes métriques (TM) par semaine en haute saison et près de 100 TM par semaine en basse saison. En plus des légumes, mais hors de cette étude de cas, EAGA exporte également des cultures arboricoles fraîches comme les avocats et les fruits de la passion. Les légumes exportés par EAGA incluent des haricots verts, des haricots fins, des brocolis, des pois mange-tout, des pois gourmands, des carottes et du maïs miniature.

Les sous-traitants qui fournissent présentement 60% des exportations d'EAGA cultivent d'abord des haricots verts, des pois mange-tout et des pois gourmands. Les propres exploitations de l'entreprise fournissent le reste des cultures et des volumes.

EAGA coordonne dans leur globalité les activités de l'agriculture contractuelle depuis les bureaux dans les sites de conditionnement près de l'aéroport de Nairobi. Les départements opérationnels et leurs responsabilités en ce qui concerne les producteurs sous-traités incluent ce qui suit :

- Département Logistique : Planification des transports de semences et collecte des légumes récoltés ;
- Département Planification : Supervision des calendriers de semis en accord avec les commandes et la demande anticipée, support aux Assistants Techniques (AT) et les Responsables de Zones (RZ), négociation et signature des contrats avec les producteurs sous-traités ;
- Département Suivi : Garantie du respect des normes GlobalGap et des normes des chaînes de grande distribution tels que Tesco au Royaume-Uni.

EAGA est actif dans deux régions et travaille avec 27 sous-traitants individuels et quatre groupes d'entraide (GE), qui comprennent 10 à 15 petits exploitants. Dans

chaque région, EAGA a un Responsable Régional (RR) et deux Responsables de Zones (RZ). Le nombre total d'Assistants Techniques (AT) est de 15, ce qui représente environ un AT pour huit à dix producteurs. Les responsabilités premières des équipes de terrain EAGA sont les suivantes :

- 2 Responsables Régionaux (RR) : Support technique et matériel aux RZ et AT ; communication avec Nairobi et exécution des directives de planification pour la région ; organisation de formations et autres événements avec les producteurs sous-traités.
- 4 Responsables de Zones (RZ) : Support technique aux AT par des visites hebdomadaires ; exécution des activités de planification de la zone et des calendriers de semis ; rapports sur les prévisions et les périodes de récolte ; recrutement, évaluation et établissement de contrats avec les nouveaux sous-traitants ; suivi des progrès des producteurs envers les normes.
- 15 Assistants Techniques : Support technique aux producteurs sous-traités ; suivi de la tenue de registres de toutes les activités des sous-traitants ; suivi et contrôle des ravageurs et maladies ; recrutement et évaluation des nouveaux sous-traitants.

EAGA investit fortement dans la formation de ses sous-traitants... La grande partie du mentorat et de la formation inclut des sessions individuelles entre un producteur et un AT pendant les visites hebdomadaires de ce dernier. Les RZ renforcent les conseils des AT au cours de visites régulières et les AT donnent des formations supplémentaires... pour résoudre les problèmes quand ils surviennent. Les sous-traitants ont aussi l'occasion d'échanger avec d'autres sous-traitants au cours de réunions organisées par EAGA. Pendant deux ou trois jours chaque année, les sous-traitants discutent d'enjeux de gestion des exploitations et techniques et comparent des approches pour résoudre ces problèmes. Par ailleurs, EAGA propose toute une gamme d'ateliers techniques adaptés aux chefs d'exploitation, aux nouveaux sous-traitants et aux spécialistes présents sur les exploitations comme les trieurs et dépisteurs.

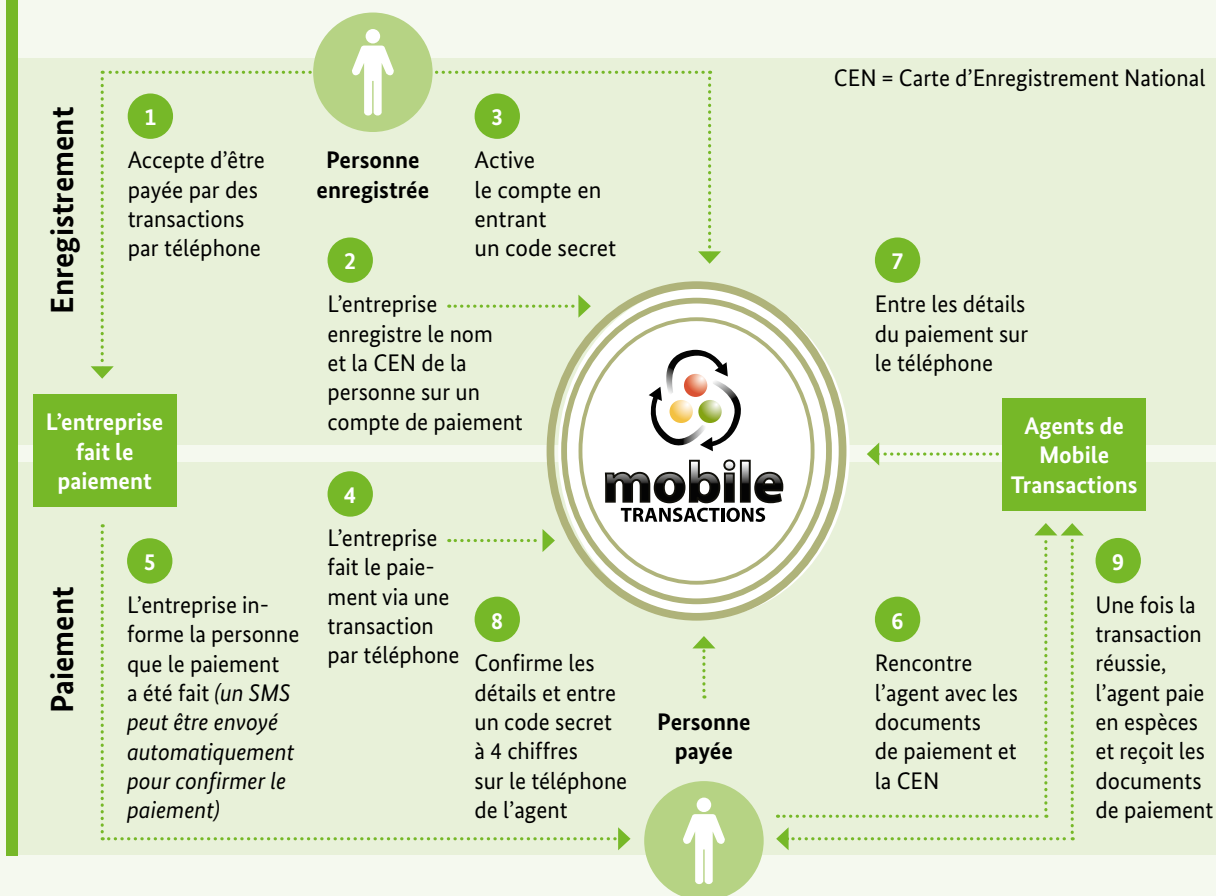
Pour une description détaillée du système d'AC voir la source mentionnée ci-dessus.

**Paiement des producteurs sous contrat avec Dunavant grâce au paiement par téléphone**

(MTZL cité dans : Sen et Choudhary, 2011, p.253)

Dunavant trouvait compliqué de payer à temps ses producteurs sous contrat via le système de gestion de terrain. La perspective que Dunavant tarde à payer incita les producteurs en mauvaise posture financière à vendre à des négociants locaux, même

si ces producteurs auraient gagné plus en vendant à l'entreprise... A travers un partenariat avec Mobile Transactions, Dunavant peut payer les producteurs instantanément en utilisant les téléphones portables et le réseau des agents de Mobile Transactions. La facilitation des paiements ainsi que l'accès à des services financiers est un puissant mécanisme pour lier les producteurs aux chaînes d'approvisionnement.



**Références (les références en langue française apparaissent en gras)**

Action for Enterprise (AFE) and Match Makers Associates (2009): Facilitating the Development of Outgrower Operations: A Manual; USAID; available online at: [www.actionforenterprise.org/paper-usaid.pdf](http://www.actionforenterprise.org/paper-usaid.pdf)

Eaton, Charles and Andrew Shepherd (2001): Contract Farming: Partnerships for Growth; FAO Agricultural Service Bulletin 145; Rome; available online at: [www.fao.org/docrep/014/y0937e/y0937e00.pdf](http://www.fao.org/docrep/014/y0937e/y0937e00.pdf)

**Eaton, Charles et Andrew Shepherd (2001): Agriculture contractuelle: Partenariats pour la croissance ; FAO Agricultural Service Bulletin 145; Rome; disponible en ligne sur : [ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y0937F/y0937f00.pdf](http://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y0937F/y0937f00.pdf)**

International Finance Corporation (IFC/ 2013): Working with Smallholders: A Handbook for Firms Building Sustainable Supply Chains; Washington; available online at: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8dc5628042112fdbba2fff494779b2ad/Handbook+-+Working+with+Smallholders.pdf?MOD=AJPERES>

Sen, Souham and Vikas Choudhary (2011): ICT Applications for Smallholder Inclusion in Agribusiness Supply Chains; in World Bank: ICT in Agriculture Sourcebook – Connecting Smallholders to Knowledge, Networks, and Institutions; available online at: <http://www.ictinagriculture.org/content/ict-agriculture-sourcebook>

### 2.3.2/ Gestion des risques

Pour objectif et questions choisies cf. Manuel d'AC Volume I, p.54ff ; Tableau 17 sur p.77f ; p.84ff)

#### Objectif

L'objectif de la gestion des risques dans les systèmes d'AC est de trouver des solutions d'entreprise pour ne pas exposer des producteurs faibles face aux risques et pauvres en ressources à des risques pouvant mettre en danger leurs moyens d'existence. Que ce soit une petite exploitation ou

une multinationale, des concepts appropriés pour la gestion des risques doivent être mis en place pour soutenir l'affaire.

#### Résultat

Un système de gestion des risques d'AC est développé.

### Introduction Gestion des risques

(Contribution de : Margret Will, 2015)

Les producteurs pauvres en ressources n'acceptent pas facilement des risques supplémentaires pouvant menacer leurs moyens d'existence. En plus du manque de connaissances et de capacités à gérer une exploitation comme une affaire et de conditions souvent adverses, la vulnérabilité se rapporte à la volonté et aux capacités des petits exploitants à investir dans de nouvelles cultures, à adopter des technologies innovantes et à se lancer sur de nouveaux marchés. Du côté de l'acheteur, les risques d'investissements sont également à considérer, si le concept du modèle d'affaires d'AC ne pousse pas les fournisseurs à honorer leurs obligations contractuelles.

Visant à réaliser des investissements conjoints avec pour partenaires en AC des petits exploitants, les acheteurs doivent trouver des solutions pour développer les capacités de leurs fournisseurs à faire face aux risques. A cette fin, les risques internes et externes (voir liste des risques décrits dans la section 2.1.3) aux investissements du capital propre et du capital emprunté en les terres, les intrants, les équipements, la main d'œuvre et les opérations conjointes de l'AC doivent être évalués et des stratégies de gestion des risques développées. Pour ne pas échouer, les petits exploitants intéressés par la participation à des systèmes d'AC doivent apprendre à évaluer

les risques avant même de signer les contrats. Les exploitants seront prêts à se lancer dans des contrats si et seulement s'ils connaissent les risques potentiels à s'engager dans un système d'AC et qu'ils ont confiance que les risques liés à la production, au marché, au contrat et à la politique pourront être gérés. En général, les innovations d'AC promettant une augmentation modeste des revenus et une réduction des risques sont plus à même d'être adoptées par des exploitants aux ressources limitées que des innovations promettant de gros bénéfices mais impliquant des risques élevés.

Etant donné l'environnement hautement risqué et une exposition aux risques largement imprévisible, dans lesquels les petits exploitants aux ressources limitées doivent opérer dans de nombreux pays en développement, ajoutés à leur faible capacité de réponse aux risques (CRR), il est évident qu'ils ne peuvent faire face si les risques ne sont pas gérés activement et efficacement ni partagés avec l'acheteur en tant que partenaire dans une affaire d'AC. Le partage des risques est reflété dans les clauses du contrat (par ex. si des prix fixes réduisent les risques de ventes pour les producteurs sur les marchés volatiles, ces prix fixes peuvent augmenter le risque d'achat pour l'acheteur si les prix sont bas au moment des livraisons).

Une gestion réussie des risques dépend de la conscience des risques et de l'observation régulière du contexte pouvant favoriser des événements préjudiciables (Etapes 1 et 2 dans le graphique ci-dessous). Si les deux premières étapes font partie de l'évaluation des risques qui informe aussi sur la décision de se lancer ou pas dans une AC (cf. section 2.1.3), les Etapes 3 à 5 concernent les stratégies et outils pour atténuer/ réduire les risques, transférer les risques ou faire avec les risques :

- **L'atténuation/ la réduction des risques** regroupe les efforts pour prévenir des événements négatifs, pour limiter leur incidence ou réduire leurs effets nuisibles (par ex. adopter des stratégies de diversification des cultures ou des marchés, améliorer les stratégies de lutte contre les ravageurs et les maladies).

- **Le transfert de risques** consiste à faire passer le risque sur un partenaire d'affaires (par ex. à travers des accords adéquats d'agriculture contractuelle) ou sur une tierce partie (par ex. compensation via une assurance ou couverture financière).
- **Le port des risques** concerne le support fourni (par ex. par les gouvernements à travers par ex. des plans de désendettement, un filet de sécurité sociale) aux victimes d'un événement choc (par ex. sécheresse, inondations ou épidémie de ravageurs) pour mieux faire face aux pertes encourues (par ex. provoquant le besoin de diminuer la consommation (alimentaire), toucher à l'épargne, vendre des biens comme le bétail ou emprunter aux réseaux sociaux).

Le graphique suivant illustre les étapes à suivre pour la gestion des risques.

### Etapes à suivre dans la gestion des risques

(adapté de : Kahan, 2013, p.15)



## Outil Différents outils de gestion des risques

(Contribution de : Margret Will, 2015)

### Différents outils

existent à différents niveaux pouvant contribuer à lever des mesures de prévention :

- Au niveau de l'exploitation ou de l'entreprise : par ex. développement des capacités pour l'introduction de bonnes pratiques agricoles ; réduction des coûts unitaires de production et de transformation ; introduction d'un système d'assurance qualité ;
- A l'interface fourniture par l'exploitation – approvisionnement de l'entreprise : par ex. réduction des coûts unitaires de transaction ; développement de systèmes de traçabilité ; accords d'agriculture contractuelle ;
- Au niveau des services : par ex. services d'information des marchés pouvant servir de systèmes d'alerte précoce dans le cas de chute des prix ou faciliter la recherche de marchés plus rémunérateurs ; différents types d'assurance ;
- Au niveau des conditions cadres : par ex. support politique en cas de catastrophe naturelle ; dispositions légales pour renforcer les contrats ; procédures administratives pour réduire la bureaucratie ; mise à niveau des infrastructures dégradées.

### Outils de gestion des risques traditionnels formels ou informels

- **Solutions technologiques ex ante**: des stratégies ex ante (adoptées avant l'arrivée d'un événement à risque) peuvent réduire les risques (par ex. en éradiquant des ravageurs) ou limiter l'exposition aux risques (par ex. utilisation de cultivars résistants aux ravageurs, de produits phytosanitaires ou de prédateurs naturels ou par la mise en place de rotations de cultures ou de cultures intercalaires éloignant les ravageurs).
- **Solutions de couverture financière ex ante** : par ex. épargne de précaution (en nature par ex. bétail ou en espèces) ou appartenance à des réseaux sociaux (par ex. épargnes groupées disponibles pour les membres en cas de choc).
- **Solutions ex post** : des stratégies ex post peuvent aider à faire face aux effets des risques déjà concrétisés (par ex. vente des biens, recherche d'emploi transitoire ou migration ; les filets de sécurité gouvernementaux sous la forme d'indemnités, de programmes de travaux publics ou d'aide alimentaire).

Tandis que les outils de gestion des risques ex ante entraînent des coûts réels ou occasionnels avant que les risques se concrétisent, les mesures de gestion des risques ex post n'ont un coût que dans le cas d'événements à risque. Cependant, quand des incidents arrivent, les mesures de gestion ex post peuvent s'avérer très coûteuses en face des coûts réels et d'opportunités. Si les risques probables et les effets possibles liés sont bien évalués pour leur probabilité et que les mesures ex ante sont bien conçues sur la base d'une évaluation coûts-bénéfices, les investissements dans ces mesures ex ante peuvent contribuer à réduire la vulnérabilité et à augmenter la résilience aux chocs. D'un autre côté, les coûts supplémentaires des mesures ex ante et des stratégies de gestion des risques mal pensées peuvent contribuer à augmenter l'exposition aux risques et les impacts négatifs lors d'événements adverses.

### Outils choisis de gestion des risques

- **Outils technologiques** : par ex. technologies à faible apport externe (Low External Input Technologies/ LEIT) ; mise en place de technologies d'exploitation foncière durables pour réduire la dégradation des sols and ressources en eau, réduire l'érosion et diminuer les effets du changement climatique ; mise à niveau des pratiques de production, récolte et post récolte pour réduire les pertes ; introduction de technologies d'information et de communication (TIC) pour établir des systèmes d'alerte précoce sur les ravageurs et les maladies et services de vulgarisation ou systèmes de traçabilité par SMS ;
- **Outils de gestion d'affaires** : par ex. changement des systèmes d'exploitation à dominance de subsistance vers des systèmes orientés vers les marchés/ prise de décision d'affaires ; diversification des cultures ou des marchés pour réduire la dépendance à un produit ou à un canal d'évacuation ; mise à niveau des solutions logistiques et de transport pour réduire les coûts unitaires de transaction et augmenter la compétitivité ;
- **Outils collectifs** : par ex. appartenance à des organisations paysannes (groupements de producteurs, associations ou coopératives), à des organisations de commerce ou de transformation ou des interprofessions pour faciliter une action collective (par ex. approvisionnement en commun d'intrants pour augmenter le pouvoir de négociation et réduire les coûts unitaires ; apprentissage par les pairs, contrôle social, prêts groupés) ;

- **Outils de services financiers** : par ex. épargne et crédits, prêts en tant que services intégrés dans les accords d'agriculture contractuelle pour compenser des produits du secteur financier inadéquats ; systèmes de récépissés d'entrepôt et services d'assurance (par ex. assurance catastrophe naturelle, assurance indexée sur zone) ;
- **Outils du secteur public** : par ex. mise à niveau des infrastructures économiques et des installations publiques (par ex. routes, communication, énergie et eau) pour réduire les coûts de transport et de la logistiques des intrants et productions tout comme la transformation ; offre d'éducation, formation, recherche et vulgarisation en tant que biens publics pour développer les capacités de résistance des populations vulnérables ; développement de politiques et de programmes de gestion des catastrophes, de sécurité sociale, de sécurité du travailleur et de santé publique.

#### **Soutenir les producteurs pauvres pour une plus grande prise de risque**

(Norell et Brand, 2013, p.77f ; le document fournit des explications détaillées)

- Organiser des visites de contact avec d'autres producteurs
- Encourager la diversification des sources de revenus
- Soutenir la recherche et l'analyse participatives
- Encourager la diversification par la spécialisation dans plusieurs produits
- Promouvoir les cultures de consommation et de rente
- Promouvoir la consommation familiale et pour le bétail en premier
- Commencer avec des petites activités, comportant peu de risques
- Faciliter l'accès à des marchés à faibles barrières d'entrée et à faibles risques
- Mettre l'accent sur des activités à court terme et à retour fréquent
- Se fonder sur les ressources, les compétences et les attitudes existantes
- Utiliser des subventions « intelligentes »
- Connecter à des initiatives formelles de filet de sécurité
- Intégrer l'aide et les transferts alimentaires pour satisfaire les besoins de subsistance de base
- Faciliter les filets de sécurité traditionnels communautaires

#### **Aider les producteurs pauvres à réduire le problème des ressources limitées**

(Norell and Brand, 2013, p. 78f; le document fournit des explications détaillées)

- Etre créatif avec les biens et les compétences des plus pauvres
- Rechercher des liens avec des acheteurs ou des fournisseurs
- Former des groupes pour aider l'accès aux services ne les atteignant pas actuellement
- Soutenir la création de capital à travers l'épargne
- Soutenir l'utilisation de projets tournants en nature (par ex. banques de semences communautaires ou banques de bétail soutenant les producteurs en cas de perte grâce au remboursement en nature après la récolte ou la reproduction du bétail)
- Augmenter la capacité à fournir et partager le travail
- Faciliter l'accès au transfert de biens de production
- Faciliter l'accès aux coupons (plutôt que de simplement prendre une main tendue, les producteurs sont ainsi capables de participer dans le marché puisque les coupons sont destinés à être échangés contre un service particulier)
- Faciliter l'accès à des fournitures grâce à des programmes de filet de sécurité

#### **Risques de défaillance/ aléa moral en agriculture contractuelle**

(adapté du Manuel d'AC de la GIZ Volume I, Tableau 18, p.80f)

La vente parallèle par les producteurs (souvent le résultat de braconnage de la part de commerçants concurrents) est le risque le plus cité en agriculture contractuelle. Les risques d'approvisionnement supplémentaires pour les acheteurs sont liés au non-respect des accords des contrats en termes de qualité et volumes (quotas) et de dates de livraison. La distribution tardive d'intrants par les acheteurs (en tant que service intégré), la collecte tardive des produits, le taux élevé de rejets (perçu ou réel) des produits pour des raisons de qualité et les paiements tardifs sont les risques les plus cités auxquels les producteurs font face dans des systèmes d'AC. Les possibilités de réduire le risque moral/ de défaillance sont listées dans le Manuel d'AC de la GIZ Volume I, Tableau 18, p.80f.

#### **Voir également : Les risques et la gestion des risques en exploitation et en agriculture contractuelle**

Kahan, 2013 ; Kukeawkasem, 2009 ; Norrell et Brand, 2013, p.77ff ; Schaffnit-Chatterjee, 2010

## Format Outil de planification de réduction des risques pour l'AC

(Norell et Brand, 2013, p.77f et 79f ; citation verbatim)

Identifier les solutions pour	Identifier les actions pratiques	Identifier qui peut agir, plaider ou soutenir les actions
Faciliter l'encadrement et le mentorat		
Organiser des visites de contact avec d'autres producteurs		
Encourager des sources de revenus multiples		
Soutenir la recherche et l'analyse participatives		
Encourager la spécialisation dans plusieurs produits		
Promouvoir les cultures pour la consommation et la vente		



Identifier les solutions pour	Identifier les actions pratiques	Identifier qui peut agir, plaider ou soutenir les actions
Promouvoir la consommation familiale et du bétail en premier		
Démarrer avec des petites activités avec peu de risques		
Faciliter l'accès à des marchés à faibles barrières d'entrée et à faibles risques		
Mettre l'accent sur des activités à court terme et à retour fréquent		
Se fonder sur les ressources, compétences et attitudes existantes		
Utiliser des subventions « intelligentes »		

Identifier les solutions pour	Identifier les actions pratiques	Identifier qui peut agir, plaider ou soutenir les actions
Connecter à des initiatives formelles de filet de sécurité		
Intégrer l'aide et les transferts alimentaires		
Faciliter les filets de sécurité traditionnels communautaires		
Autre		
Autre		
Autre		

## Exemple de cas **Gestion des risques**

### **Gestion des risques par les producteurs de porcs en Thaïlande**

(Contribution de : Yotsawin Kukeawkasem, 2015)

Les risques liés aux prix du marché – forte probabilité/ effets importants :

La production de porcs en Thaïlande peut être une affaire très lucrative ou très risquée. En raison de profits accrus lorsque les prix augmentent, la production porcine s'accroît généralement rapidement, s'ensuivent une saturation du marché et un effondrement des prix. La raison en est que les producteurs investissent dans la production porcine quand les prix sont élevés. Etant donné la durée de reproduction, l'effet sur les marchés et les prix est retardé. Après quelque temps, le marché est saturé, les prix chutent et les éleveurs réduisent la production (fluctuations de prix cycliques appelées « cycle du porc » ou « cycle du cochon »). La probabilité du risque est assez élevée et les petits éleveurs sont particulièrement affectés et beaucoup d'entre eux sont obligés d'abandonner leur activité, au moins temporairement. En Thaïlande, de nombreux éleveurs optent pour l'agriculture contractuelle avec des entreprises de conditionnement ou des transformateurs pour diminuer les risques.

Les risques naturels – faible probabilité/ effets importants :

Des inondations se sont produites dans des zones d'élevage porcine deux fois dans les 15 dernières années causant beaucoup de dégâts. Sauver les animaux des exploitations inondées et les relocaliser est compliqué à cause des besoins en porcheries, nourriture et systèmes de soins. Certains porcs se noieront et les survivants seront très sensibles aux maladies à cause du stress. Pour gérer le risque, différentes stratégies ont été adoptées : par ex. surélever les bâtiments au-dessus du sol ou déménager vers des endroits plus en altitude, construire des digues/ des barrières anti-inondations.

Les risques de production – forte probabilité/ effets importants :

Les risques de production principaux sont les conséquences des maladies animales, qui sont très critiques. La propagation des maladies repose habituellement sur la faible liquidité financière des petits exploitants pour continuer les opérations d'exploitation. Des taux d'intérêt élevés et une disponibilité limitée du crédit pour les petits exploitants, surtout pendant les périodes de bas prix pour le porc ainsi que des épidémies porcines, menacent la survie des petits élevages porcins. L'élevage de porcs demande aussi une force de travail suffisante. Cependant, la main d'œuvre est rare car beaucoup de jeunes Thaïlandais évitent l'élevage porcine en raison des faibles salaires comparés à des emplois non agricoles et

de l'environnement peu agréable des fermes porcines.

Risques réglementaire :

Comme la pollution de l'eau causée par les activités agricoles, particulièrement l'élevage porcine, est très répandue en Thaïlande, le Département de Contrôle de la Pollution a édité une règle sur les effluents de l'élevage porcine pour contrôler la pollution à la source. Par ailleurs, le Département Thaïlandais de Développement du Bétail a publié des normes qualitatives et environnementales pour améliorer la qualité de la viande produite domestiquement et réduire les impacts négatifs sur l'environnement.

Stratégies et outils de gestion des risques :

Puisque la perte de gains due aux maladies porcines est assez fréquente et que les dommages sont élevés, les assurances ne sont pas la bonne solution pour la gestion des risques car les coûts (prime d'assurance) seraient très élevés. Les meilleures options pour les éleveurs sont de se spécialiser et/ ou de conclure des contrats avec des acheteurs fournissant des services incluant une vulgarisation sur l'élevage et des services vétérinaires. L'étude montre que l'AC peut servir de stratégie de gestion des risques car elle a réduit de façon significative les risques de production et de prix. Tandis que les éleveurs fournissent main d'œuvre, eau, électricité, gestion des déchets et hébergement des animaux, les acheteurs supportent les coûts variables les plus importants (et donc les risques) pour des biens comme les porcelets, la nourriture, les médicaments et la supervision technique, ce qui correspond à environ 90% des coûts totaux de production. Les éleveurs qui améliorent leurs installations de porcherie avec des systèmes de ventilation sont normalement payés des prix plus élevés que ceux qui n'ont pas ce genre d'installation, ce qui compense les risques d'investissements.

### **Gestion des risques dans la production de coton en Afrique de l'Ouest et Centrale**

(Peltzer et Röttger, 2013, p.20f ; citation verbatim)

...les opérations de vente et d'achat et de sécurisation des prix du coton sont liées à des risques commerciaux importants. La recommandation des adeptes de l'économie libérale, qui conseillent de créer des instruments facilitant les ventes à terme pour les agriculteurs, est problématique en ce sens qu'elle expose ces derniers aux risques économiques (risque de prix), qui sont à présent en grande partie pris en charge par les sociétés cotonnières et négociants en coton. Il est rarement judicieux pour les petits exploitants africains de porter les risques de couverture à terme, relativement importants, liés au marché mondial des matières premières.

Une question qui subsiste est celle de savoir s'il existe

des solutions pour amortir les fluctuations des prix. Un mécanisme raffiné a été établi au Burkina Faso – actuellement le plus grand producteur de coton en Afrique subsaharienne – avec l'aide de la Banque mondiale et de la Coopération française au développement. Dans ce mécanisme, le prix au producteur annoncé d'avance est basé sur la moyenne des cours mondiaux des trois dernières années et sur des prévisions de prix. Si les prix du marché sont plus élevés que le prix annoncé établi sur cette base, est mis en place ce qu'on appelle un Fonds de lissage (caisse de stabilisation) ; si les prix sont en dessous du prix de référence, ce fonds intervient pour payer un complément de prix (AfdL 2008). Le capital de base du Fonds de lissage a été créé par des donateurs. Sa gestion est assurée avec beaucoup de transparence par une banque commerciale, qui est censée exclure les mauvaises pratiques de gestion et toute forme de corruption, fléaux qui avaient déjà affecté plusieurs fonds de stabilisation auparavant dans de nombreux pays d'AOC [Afrique de l'Ouest et Centrale]. Une évaluation finale de sa fonctionnalité et de son efficacité ne sera possible que lorsque plusieurs cycles de culture seront terminés. Ce fonds a été établi en 2007 après qu'un fonds de lissage précédent a été déclaré insolvable, ayant dû faire face à une baisse des prix du coton sur une période prolongée. De 2008 à 2010, alors que les cours mondiaux étaient en forte augmentation, ce mécanisme de stabilisation burkinabé a certes privé les agriculteurs d'importants bénéfices découlant de la hausse du cours mondial, ce qui ne les a pas incités à produire plus de coton pendant cette période. Toutefois, ils profiteront pendant la campagne 2012/13 des paiements alloués par le fonds de lissage en vue de stabiliser le prix du coton à un niveau plus élevé que le cours mondial.

Une option plus simple, qui a été choisie par plusieurs gouvernements en AOC, consistait à subventionner, au moyen de fonds budgétaires, directement le prix d'achat du coton ou les prix des engrais pendant les périodes où le cours mondial du coton était à la baisse. Ces fonds ont été réabondés par des dons.

Un autre moyen d'aider les agriculteurs à faire face aux risques de fluctuation des prix consiste à les former aux pratiques commerciales de base – si possible en association avec des programmes d'alphabétisation fonctionnelle – afin qu'ils puissent optimiser le fonctionnement global de leur exploitation. Celle-ci implique généralement la gestion de quatre à cinq spéculations, la culture de fruits et légumes, ainsi que des activités commerciales et artisanales à petite échelle. D'un point de vue commercial, il pourrait alors être judicieux de réduire la culture du coton pendant les périodes où l'on s'attend à une baisse des prix du coton. Cependant, étant donné que le coton est beaucoup plus résistant à la sécheresse que

les céréales, il est très important pour les agriculteurs de pouvoir cultiver au moins une petite quantité de coton afin de s'assurer un revenu minimal – une stratégie de sécurité face aux risques liés aux aléas climatiques.

### Répondre au risque de ventes parallèles

(Contribution de : Christopher Masara, 2015)

Les entreprises contractantes devraient travailler avec des groupes de producteurs comme intermédiaires. Les accords sont basés sur un modèle d'affaires d'AC à deux niveaux, impliquant un contrat entre l'acheteur et des groupes de producteurs et un accord ferme liant les groupements de producteurs aux membres du groupe. Pour assurer une cohésion sociale et un contrôle par les pairs, le groupe de producteurs ne devrait pas avoir plus de 10 à 15, et seulement exceptionnellement, 20 membres. L'affiliation est promue à travers une auto-sélection basée sur des relations et une confiance existantes, de courtes distances pour faciliter des réunions régulières, une compréhension de l'historique agricole et la volonté et la capacité à rembourser ses dettes (ceci est un point clé car les producteurs qui ne remboursent pas leurs dettes sont aussi sujets à la vente parallèle et à la défaillance en AC).

Comment le système fonctionne

- Prêt de groupé : Les groupes de producteurs doivent rassembler les demandes des membres pour les prêts et ensuite demander des crédits. A chaque saison, le groupe envoie une demande de prêt à l'entreprise contractante, qui sera conjointement discutée et négociée avant le déboursement. Les montants des prêts faits aux producteurs sont basés sur les capacités individuelles de remboursement, établies sur les prévisions de volumes qu'ils peuvent produire. Les prêts sont faits en espèces ou en intrants.
- Suivi des membres : Les groupes de producteurs ont le mandat de suivre les champs de leurs membres durant la période de production. Ceci permet aux groupes d'évaluer la capacité de leurs membres à remplir leurs obligations contractuelles ou à démarrer des méthodes alternatives de remboursement de prêt en cas d'apparition de difficultés.
- Distribution des intrants et collecte des produits : Les groupes de producteurs reçoivent en gros les intrants et les distribuent à leurs membres. Ils gèrent aussi la livraison en gros des produits des membres.
- Remboursement des prêts : Les groupes remboursent le prêt consenti par l'entreprise en une fois à la livraison du produit. Les membres défaillants sont obligés de payer les autres membres plus tard.
- Sanctions : Les groupes échouant à rembourser les prêts en intégralité à l'entreprise contractante ou à remplir leurs autres obligations contractuelles seront éliminés lors de la saison suivante.

### Avantages

- Puisque le groupe entier est responsable de la défaillance individuelle de ses membres, les groupes sont motivés pour recruter des membres fiables et former des liens internes solides.
- L'auto-sélection des groupes élimine les personnes non fiables puisque les producteurs sont connus dans les communautés.
- Les contrats des groupes, le groupage des intrants et la collecte commune des produits réduisent les coûts de transaction.
- L'élimination continue de groupes de producteurs non performants réduit le taux de défaillance.

### Inconvénients

- Durant la première saison le taux de défaillance peut être élevé en raison d'une mauvaise auto-sélection au niveau des groupes ou des producteurs à problèmes formant leurs propres groupes.
- Certains bons producteurs peuvent ne pas vouloir travailler dans un groupe de producteurs moyens (si possible ils peuvent former un groupe de bons producteurs).

### Conclusion

Bien qu'il soit difficile voire presque impossible d'éliminer les défaillants en agriculture contractuelle pour les aliments de base, l'expérience montre que le taux de défaillance peut être considérablement réduit (dans un cas spécifique sur le maïs au Zimbabwe de 30% à 10%).

### Adapter la gestion d'AC en réponse à l'émergence de risques internes à l'AC

(Contribution de : Margret Will, 2015)

Reconnaissant que l'hypothèse de la croissance du

système d'AC et de l'adoption de nouvelles technologies pour améliorer les rendements et la qualité des produits par les producteurs était surestimée, un contracteur a compris qu'une meilleure compréhension des facteurs d'adoption était nécessaire. Une étude socio-économique et des études complémentaires ont été réalisées pour identifier les points d'entrée favorisant l'adoption des innovations, le recrutement de nouveaux producteurs et le maintien des producteurs déjà sous contrat dans le système :

- Avoir une meilleure compréhension des systèmes d'exploitation/ de l'économie des ménages et identifier les rapports coûts-bénéfices réels des innovations proposées pour mieux comprendre les incitations/ dissuasions motivant/ démotivants les producteurs et développer des arguments convaincants pour promouvoir les nouvelles technologies ;
- Renforcer les capacités des conseillers de terrain (compétences techniques incluant les pratiques agricoles de base et l'exploitation en tant qu'affaire ainsi que des compétences transversales comme la communication et l'apprentissage adulte pour améliorer l'efficacité des services de vulgarisation intégrés) ;
- Améliorer la communication avec les producteurs sous contrat à travers une révision du système des services intégrés (formation améliorée et suivi rapproché au champ) ;
- Améliorer l'efficacité des opérations depuis le terrain jusqu'à la porte de l'usine (dans le sens de « gestion fluide » le long de la chaîne d'approvisionnement) ;
- Renforcer les groupes de producteurs pour réaliser des économies d'échelle et réduire les coûts de transaction en améliorant la cohésion, la gestion commune des installations de collecte, l'apprentissage et le contrôle par les pairs.

### Références (les références en langue française apparaissent en gras)

Balmed (2013): Business presentation - Risk Analysis: Mitigation and Rewards; p.46f; available online at: [http://www.balmed.org/images/downloads/BHL\\_balmed\\_business\\_presentation\\_2013.pdf](http://www.balmed.org/images/downloads/BHL_balmed_business_presentation_2013.pdf)

Hanson, James et al. (n.d.): Risk and Risk Management in Organic Agriculture: Views of Organic Farmers; available online at: <http://ideas.repec.org/p/ags/umdrwp/28551.html>

Kahan, David (2013): Managing Risk in farming; FAO Farm Management Extension Guide 3; first printed: 2008; Reprint: 2013; ISBN 978-92-5-107543-2 (print); W-ISBN 978-92-5-107544-9 (PDF); available online at: <http://www.fao.org/docrep/011/i0412e/i0412e00.htm>

Kukeawkasem, Yotsawin (2009): Risk Attitudes and Risk Management Strategies of Swine Producers in Thailand; Farming & Rural Systems Economics Vol. 109, edited by Werner Doppler and Siegfried Bauer; Margraf Publishers, Weikersheim/ Germany; ISBN 978-3-8236-1580-4; ISSN 1616-9808; Abstract available online at: [http://www.tropentag.de/2009/abstracts/links/Kukeawkasem\\_FMNBDKpG.pdf](http://www.tropentag.de/2009/abstracts/links/Kukeawkasem_FMNBDKpG.pdf)

Norell, Dan and Margie Brand (2013): Field Guide: Integrating Very Poor Producers into Value Chains – Field Guide; Second Edition; on behalf of World Vision, fhi360 and USAID; available online at: <https://www.microlinks.org/library/integrating-very-poor-producers-value-chains-field-guide>

Peltzer, Roger and Daniela Roettger (2013): Cotton Sector Organisation Models and their Impact on Farmer's Productivity and Income; German Development Institute (GDI/ DIE) Discussion Paper 4/2013; available online at: <http://www.die-gdi.de/discussion-paper/article/cotton-sector-organisation-models-and-their-impact-on-farmers-productivity-and-income/>

**Peltzer, Roger et Daniela Röttger (2013) : Les Modèles d'Organisation des Filières Cotonnières et leur Incidence sur la Productivité et sur le Revenu de l'Agriculteur ; Institut allemand de Développement (GDI/ DIE) ; Fiche de discussion 14/2013 ; disponible en ligne sur : [http://www.die-gdi.de/uploads/media/DP\\_14.2013.pdf](http://www.die-gdi.de/uploads/media/DP_14.2013.pdf)**

Schaffnit-Chatterjee, Claire (2010): Risk management in agriculture: Towards market solutions in the EU; Deutsche Bank Research; September 17, 2010; available online at: [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000262553/Risk+management+in+agriculture%3A+Towards+market+solutions+in+the+EU.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000262553/Risk+management+in+agriculture%3A+Towards+market+solutions+in+the+EU.pdf)

Sjauw-Koen-Fa, August R. (2012): Co-operatives - a Key for Smallholder Inclusion into Value Chains – Framework for an Inclusive Food Strategy; Rabobank; available online at: <https://www.rabobank.com/en/images/framework-for-an-inclusive-food-strategy.pdf>

### 3/ Outils choisis pour le support par de tiers au développement de l'agriculture contractuelle

Il est évident que l'agriculture contractuelle offre des opportunités pour surmonter les barrières d'accès aux marchés pour les producteurs, et les contraintes d'approvisionnement pour les acheteurs. Cependant, les **imperfections des marchés prévalant** gênent souvent le développement de liens d'affaires producteur – entreprise de confiance et à long terme dans de nombreux pays en développement. Les raisons sont complexes et concernent à la fois le secteur privé (par ex. une faible productivité, un manque d'économies d'échelle, des inégalités dans l'appropriation et la parole et la méfiance qui en découle) et le secteur public (par ex. des politiques économiques et de développement rural inadaptées, des infrastructures publiques insuffisantes, des règles de marché inappropriées, des interventions sur les marchés imprévisibles, la lenteur des procédures administratives et le résultat d'un climat d'investissement globalement faible). Par conséquent, les coûts de lancement des affaires d'AC, les coûts unitaires de production et de transaction ainsi que les pertes post-récolte sont élevés et les produits ne sont pas compétitifs sur les marchés régionaux et internationaux et souvent pas même face aux produits importés sur les marchés locaux. **Dans ce contexte, le développement d'AC est une aventure risquée et coûteuse pour les producteurs et les acheteurs.**

Dans le même temps, les gouvernements nationaux et les partenaires de développement commencent à **reconnaitre les modèles d'affaires inclusifs** comme un moteur pour une croissance économique socialement inclusive. A la différence de la responsabilité sociale des entreprises, qui vise en premier lieu à améliorer la réputation d'une entreprise à travers des contributions à la société et de la philanthropie, l'objectif principal des modèles d'affaires inclusifs est d'intégrer les segments pauvres de la population en tant que consommateurs ou comme fournisseurs dans des modèles d'affaires viables et, ce faisant, d'augmenter le bénéfice social et économique de tous les partenaires d'affaires impliqués. Les gouvernements, les partenaires de développement et les ONG peuvent donc être intéressés par le soutien au développement d'une croissance inclusive à travers le développement de modèles d'affaires d'AC.

Pourtant, l'intégration de petits exploitants aux faibles ressources dans des systèmes d'AC pèse en général considérablement sur les capacités de gestion et techniques de l'acheteur, ses biens financiers et sa trésorerie, étant donné les besoins souvent considérables pour la mise à niveau des capacités des petits exploitants. Les besoins en soutien vont du développement des compétences en gestion et en technique au renforcement organisationnel et au soutien financier (cf. évaluation des besoins en développement des capacités ; section 2.1.6). Reconnaisant que les investissements nécessaires dans la mise à niveau des réseaux de fournisseurs affectent au final la compétitivité des acheteurs, les organisations des secteurs privés et public ou les ONG peuvent décider de fournir une assistance pour l'initiation et le lancement de systèmes d'AC prometteurs ainsi que la mise à niveau et le développement de modèles d'affaires d'AC existants. Un objectif important en ceci est de promouvoir l'inclusion des accords d'agriculture contractuelle. Ce faisant, le soutien bien conçu d'une tierce partie peut contribuer à raccourcir le temps généralement nécessaire au lancement, la consolidation et la mise à échelle de systèmes d'AC jusqu'à atteindre le seuil de rentabilité et la durabilité (au moins trois ans, plus probablement cinq ans et souvent plus ; cf. Ganguly, 2013, p.20ff/ Graphique p.27). Cependant, ceci peut seulement être atteint si le soutien est basé sur une analyse approfondie, des modèles d'affaires d'AC appropriés ainsi que des principes pour le soutien de la tierce partie mentionnés dans l'outil ci-dessous.

Le soutien au développement de l'agriculture contractuelle peut inclure la modération des processus de développement de l'AC ainsi qu'une assistance technique ou financière pour la mise à niveau des capacités des producteurs, des organisations paysannes, des acheteurs et/ ou des intermédiaires, des prestataires privés et publics de Services d'Appui aux Entreprises (SAE) en AC ainsi que des décideurs politiques si le climat d'affaires de l'AC nécessite d'être amélioré.

## Soutien d'une tierce partie pour le développement de systèmes d'agriculture contractuelle inclusive

Pour objectif et questions choisies cf. Manuel d'AC Volume I, p.38ff

### Objectif

Les parties tierces (respectivement gouvernements, organisations du secteur public et privé, partenaires de développement et ONG) soutiennent avec succès les producteurs et les acheteurs à combler les lacunes en connaissances et le manque de finances entre les pratiques agricoles et de commercialisation actuelles et des systèmes d'agriculture contractuelle inclusive basés sur la confiance et bénéfiques à tous.

Les objectifs spécifiques sont de soutenir le développement d'accords d'AC qui contribuent à (cf. Manuel d'AC de la GIZ Volume I, p.27) :

- Réaliser des analyses et une planification approfondies comme préconditions pour la conception de systèmes d'AC viables et inclusifs ;

- Améliorer la viabilité économique et l'inclusion sociale des systèmes d'AC ;
- Développer les capacités des producteurs en négociation de contrats (voix de négociations) ;
- Assurer des relations d'échanges justes avec des rémunérations raisonnables (ratio coût-bénéfice positif) pour les fournisseurs et les acheteurs ;
- Développer des solutions pour partager la propriété et les risques en fonction des capacités différentes des deux partenaires de contrat ; et
- Développer les compétences pour soutenir l'adoption d'innovations (techniques, de management, organisationnelles) tout en visant à stimuler l'augmentation de la productivité de l'exploitation et l'efficacité de la chaîne.

### Résultat

Des stratégies et des plans d'action pour soutenir les accords d'AC inclusifs.

## Outil Principes de facilitation de l'AC

(Contribution de : Magret Will, 2015)

### Principes généraux de facilitation de l'AC

(cf. Manuel d'AC Volume I, p.38ff)

- L'AC étant avant tout une activité du secteur privé, les facilitateurs **doivent laisser les premières places aux producteurs et à leurs partenaires** puisque c'est eux qui portent les risques liés aux investissements et c'est à eux qu'il revient de prendre les décisions respectives.
- Une **approche d'affaire, participative et ascendante axée sur l'action** est la méthode la plus appropriée pour le soutien d'un tiers car la transformation en AC inclusive dépend de l'engagement et de la gestion par les producteurs et les acheteurs en tant que partenaires d'affaires.
- Dans leur souhait de soutenir le développement d'AC inclusive pour avoir un impact large, les facilitateurs tiers doivent planifier les **ressources nécessaires et un horizon de temps suffisant** pour leur soutien et doivent développer et communiquer **une stratégie de sortie claire** depuis le tout début.

entreprises qu'elles souhaitent soutenir en suivant les principes suivants (voir document original pour plus d'explications) :

- Respecter l'expérience et le savoir de l'entreprise ;
- Etablir la crédibilité relatif à la compétence de l'organisation de développement en soutien d'AC ;
- Développer un protocole d'accord avec les entreprises ;
- Ne pas endosser le rôle d'intermédiaires ou de négociateur ;
- Développer des relations professionnelles avec le personnel de l'entreprise ;
- Aider au développement d'incitations appropriées pour le respect des accords ;
- Structurer des formules appropriées de partage des coûts entre l'entreprise, les producteurs et le partenaire de développement ;
- Soutenir le développement des capacités pour renforcer la compétitivité des produits finaux du système d'AC ;
- Faire le suivi des accords avec l'entreprise.

### Principes directeurs pour la facilitation d'AC par des organisations de développement

(Action for Enterprise and Match Makers Ltd., 2008, p.61ff; citation largement verbatim)

Les organisations de développement devraient s'accorder sur des accords de collaboration avec les

Voir également :

### Erreurs typiques faites par les organisations de développement (en aidant les entreprises à développer des opérations de sous-traitance/ « outgrowing »)

(Action for Enterprise, 2014, Appendice 10, p.37)

## Format Evaluer les besoins en support pour développer la profitabilité et la compétitivité de l'AC en tant que motivation à la participation et au respect des accords (Contribution de : Margret Will (2015) pour les besoins en développement des compétences cf. section 2.1.6)

Facteurs de succès pour l'AC en tant qu'affaire inclusive	Evaluation succincte de la situation actuelle (FFOM du statut de la performance de l'AC par r. au facteur de succès)	Description brève des besoins en mise à niveau (mentionner les parties prenantes ayant besoin de support et quel type de support est nécessaire)
Profitabilité au niveau de l'exploitation (coût-bénéfice)		
Profitabilité au niveau de l'entreprise (coût-bénéfice)		
Profitabilité au niveau des intermédiaires (coût-bénéfice)		
Accès aux innovations (techniques, économiques)		
Economies d'échelle (par ex. action commune via des OP)		



Facteurs de succès pour l'AC en tant qu'affaire inclusive	Evaluation succincte de la situation actuelle (FFOM du statut de la performance de l'AC par r. au facteur de succès)	Description brève des besoins en mise à niveau (mentionner les parties prenantes ayant besoin de support et quel type de support est nécessaire)
Coûts de transaction du système d'AC		
Etalonnage de la compétitivité (benchmarking)		
Potentiel de croissance du marché		
Autres domaines liés demandant une mise à niveau		

## Format Evaluer les besoins en support pour réduire les risques pour le développement d'une affaire d'AC inclusive

(Contribution de : Margret Will, 2015 ; pour l'évaluation des risques et les besoins en gestion des risques cf. sections 2.1.3 et 2.3.2)

Facteurs de succès pour l'AC en tant qu'affaire inclusive	Evaluation succincte de la situation actuelle (FFOM du statut de la performance de l'AC par r. au facteur de succès)	Description brève des besoins en mise à niveau (mentionner les parties prenantes ayant besoin de support et quel type de support est nécessaire)
<b>Risques externes à l'AC généralement hors du contrôle des partenaires de l'AC</b>  Par ex. : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques naturels</li> <li>• Risques liés au marché</li> <li>• Risques liés aux services</li> <li>• Risques politiques/ institutionnels</li> <li>• Risques de sécurité</li> </ul>		
<b>Risques internes à l'AC généralement contrôlables par les partenaires d'AC/ risques génériques de la chaîne de valeur</b>  Par ex. : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques de production</li> <li>• Risques d'approvisionnement</li> <li>• Risques logistiques/ de transport</li> <li>• Risques de transformation</li> <li>• Risques financiers</li> <li>• Risques de commercialisation</li> </ul>		
<b>Risques internes à l'AC généralement contrôlables par les partenaires d'AC/ risques spécifiques aux affaires d'AC</b>  Par ex. : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques du modèle d'affaires d'AC</li> <li>• Risques du contrat d'AC</li> <li>• Risques de gestion d'AC</li> <li>• Risques financiers d'AC</li> <li>• Risques de la main d'œuvre</li> </ul>		
<b>Capacités globales de l'AC</b>  Pour assurer l'inclusivité dans une période peu favorable due à tout type de risque		

**Format Evaluer les besoins en support pour renforcer la prestation de services et les partenariats pour le développement d'AC**

Contribution de : Margret Will, 2015 ; pour évaluation des besoins en services cf. sections 2.1.3 et 2.1.6 ; pour les approches institutionnelles au soutien d'AC cf. Volume I, p.40

Facteurs de succès pour l'AC en tant qu'affaire inclusive	Evaluation succincte de la situation actuelle (FFOM du statut de la performance de l'AC par r. au facteur de succès)	Description brève des besoins en mise à niveau (mentionner les parties prenantes ayant besoin de support et quel type de support est nécessaire)
<b>Disponibilité et accès aux services externes d'appui aux entreprises (SAE) en AC</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services d'information (par ex. sur les marchés, les technologies)</li> <li>• Services de planification d'affaire et de gestion d'AC</li> <li>• Services d'appui conseil agricole (par ex. pour l'amélioration de la productivité, gestion des risques)</li> <li>• Services de formation (sujets variés)</li> <li>• Autres</li> </ul>		
<b>Disponibilité et accès aux services financiers d'AC externes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services financiers pour les besoins financiers des producteurs à court, moyen et long terme</li> <li>• Services financiers pour les besoins financiers des acheteurs à court, moyen et long terme</li> <li>• Services financiers pour les besoins financiers de l'AC à court, moyen et long terme</li> </ul>		
<b>Partenariats publics-privés</b>		
<p>Par ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue public-privé sur l'AC inclusive</li> <li>• Système d'innovation/ plateformes d'innovation</li> <li>• Principes généraux de droit d'affaires d'UNIDROIT (voir référence ci-dessous)</li> <li>• Mécanismes de résolution de conflits (médiation, arbitrage)</li> </ul>		
<b>Partenariats du secteur privé</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaidoyer du sous-secteur (par ex. interprofessions, associations)</li> <li>• Services précompétitifs (par ex. associations, SAE)</li> <li>• Code de Conduite (CdC)/ Code des Pratiques (CdP) pour l'AC</li> <li>• Mécanismes de résolution des conflits (médiation, arbitrage)</li> </ul>		

## Format Evaluer les besoins en support pour améliorer le climat d'affaire/ d'investissement d'AC (responsabilités souveraines)

(Contribution de : Margret Will, 2015 ; cf. Manuel d'AC de la GIZ Volume I, p. 39 ; voir aussi « réduire les risques » ci-dessus)

Facteurs de succès pour l'AC en tant qu'affaire inclusive	Evaluation succincte de la situation actuelle (FFOM du statut de la performance de l'AC par r. au facteur de succès)	Description brève des besoins en mise à niveau (mentionner les parties prenantes ayant besoin de support et quel type de support est nécessaire)
---	--	--

### Politiques macro-économiques d'AC pertinentes

- Monétaire (par ex. taux de change, inflation)
- Fiscale (par ex. charge fiscale ou programmes incitatifs)

### Coherence des politiques au sein des départements et agences gouvernementaux

Par ex. politiques agricole, industrielle, commerciale, d'investissements, financière, d'infrastructure, de santé et d'éducation

### Infrastructure économique d'AC pertinente

Par ex. routes, communication, irrigation, services publics comme la fourniture d'eau et d'énergie

Facteurs de succès pour l'AC en tant qu'affaire inclusive	Évaluation succincte de la situation actuelle (FFOM du statut de la performance de l'AC par r. au facteur de succès)	Description brève des besoins en mise à niveau (mentionner les parties prenantes ayant besoin de support et quel type de support est nécessaire)
<p><b>Infrastructure sociale d'AC pertinente</b></p> <p>Par ex. éducation de base et supérieure, recherche et développement pour l'innovation</p>		
<p><b>Lois, règles et normes d'AC pertinents</b></p> <p>Par ex. loi des contrats, législation foncière, normes de qualité ou environnementales</p>		
<p><b>Capacités d'application de contrats</b></p> <p>Médiation ou formes traditionnelles de résolution des conflits en premier lieu ; mécanismes d'arbitrage en second lieu ; en dernier lieu système judiciaire</p>		
<p><b>Programmes de promotion d'agrobusiness en général ou d'AC en particulier</b></p> <p>Par ex. programmes spécifiques d'aides financières et de subventions</p>		

## Format Identifier les parties prenantes tierces pouvant soutenir le développement de l'agriculture contractuelle en tant qu'affaire inclusive

(Contribution de : Margret Will, 2015)

Parties prenantes	Décrire les rôles potentiels de soutien à l'AC (voir ci-dessus : besoins en mise à niveau)	Evaluer les capacités de soutien à l'AC (FFOM pour les besoins en mise à niveau)
<b>Publiques</b>		
<b>Privées</b>		

Parties prenantes	Décrire les rôles potentiels de soutien à l'AC (voir ci-dessus : besoins en mise à niveau)	Evaluer les capacités de soutien à l'AC (FFOM pour les besoins en mise à niveau)
Société civile/ ONG		
Organisations de développement		

## Exemples de cas **Soutien par tierces parties au développement d'agriculture contractuelle inclusive**

### **Rôles des tierces parties en agriculture contractuelle pouvant contribuer à l'inclusion et la durabilité**

(Silva et Rankin, 2014, p.14 ; citation verbatim)

L'engagement des Organisations Non-Gouvernementales (ONG), des organisations de développement et d'autres acteurs tiers est souvent une caractéristique des systèmes d'AC dans les pays en développement. Traditionnellement, ils assument le rôle de facilitateur actif dans des domaines comme la coordination des producteurs et le rapprochement entre producteurs et acheteurs lors de la phase de planification des opérations de l'AC ; intermédiation financière ; et la résolution des conflits. Ces rôles traditionnels sont clairement pertinents pour l'initiation comme la durabilité à plus long terme des opérations d'AC... En plus de ces rôles traditionnels, les cas incluent des domaines d'activités plus récents pour les tierces parties qui deviennent plus présentes dans les relations contractuelles entre producteurs et entreprises. Un de ces domaines est la certification qualité par un tiers, comme démontré dans l'exemple du système indépendant de test de grains dans le cas en Argentine. Comme la détermination des prix en fonction de la qualité est une des sources connues de conflit dans les opérations d'AC, l'engagement d'une partie neutre peut aider à promouvoir la transparence dans les systèmes de paiement et à minimiser les conflits.

### **Soutenir le développement d'un cadre stratégique nationale d'agriculture contractuelle au Zimbabwe**

(Contribution de : Christoph Pannhausen, GIZ Zimbabwe, 2015)

Au Zimbabwe, l'agriculture contractuelle opère dans un environnement d'affaires difficile, caractérisé par un accès limité à la finance pour les acheteurs et les producteurs. Les raisons principales en sont : le risque perçu élevé du secteur agricole et la faible liquidité ; un cadre légal et réglementaire inefficace ; et une fréquence élevée de conflits entre entreprises et producteurs dû à une mauvaise application des accords d'agriculture contractuelle, entre autres facteurs.

Pour faire face à ces défis, le Ministère de l'Agriculture, de la Mécanisation et du Développement de l'Irrigation (MAMID) a analysé l'agriculture contractuelle au Zimbabwe en organisant une série d'ateliers multi-acteurs. Se basant sur les résultats résumés dans une étude, le MAMDI a établi la trame d'un Cadre Stratégique pour l'Agriculture Contractuelle discuté lors d'un atelier consultatif des acteurs pour le compléter.

Le document fournit des lignes directrices pour, entre autres, les questions critiques suivantes : modèles et type de contrat, l'aptitude des produits à l'AC, organisation et sélection des producteurs, spécifications des accords d'agriculture contractuelle, financement de l'agriculture contractuelle, gestion de contrats et soutien technique, application des contrats et résolution des conflits.

Le Projet Sécurité Alimentaire & Agriculture (AISP III) de la GIZ a soutenu le processus à travers des ateliers de consultation et de formation sur l'agriculture contractuelle pour de nombreux acteurs. Par ailleurs, beaucoup d'aspects du Manuel d'Agriculture Contractuelle (Volume I) de la GIZ ont inspiré le cadre stratégique.

### **L'importance d'un environnement favorable pour la durabilité et l'inclusivité de l'agriculture contractuelle**

(Silva et Rankin, 2014, p.16 ; citation verbatim)

L'amélioration de l'environnement favorable aux affaires pour l'agrobusiness est de plus en plus considérée comme un levier politique efficace pour promouvoir les investissements agro-industriels, la croissance économique et les effets de développements associés, incluant ceux impliquant des systèmes d'AC... Les exemples ... montrent qu'un environnement propice aux affaires a été en effet la clé pour accélérer et maintenir des opérations d'AC. Non seulement les politiques, les systèmes d'incitation et les cadres réglementaires mis en place par le secteur public peuvent promouvoir les affaires contractuelles en général et l'inclusion en particulier, mais ils peuvent aussi aider à la transition des petits exploitants aux ressources limitées vers des affaires d'exploitation plus techniques et formalisées. Cependant, des climats d'investissements peu idéals ne sont pas nécessairement une contrainte aux investissements d'agrobusiness, y compris ceux des opérations d'AC, comme le montre le cas du riz basmati en Inde. Dans ce cas précis, la flexibilité opérationnelle et des clauses de contrat non conventionnelles ont participé à contourner les problèmes survenant quand le cadre légal et réglementaire se montrait restrictif envers l'AC, par ex. une obligation existant pour les producteurs de vendre leurs produits à des agents commissionnés (AC) via les marchés en gros de grains. Pour satisfaire ses besoins d'approvisionnement, l'entreprise contractante a noué des liens avec les AC et une importante société de transformation de riz, se connectant ainsi indirectement aux pro-



ducteurs. Ceci a permis une opération d'AC même en l'absence de conditions d'achat direct par l'entreprise. De plus, les contrats n'ont pas de clause d'exclusivité, ce qui permet aux producteurs de vendre en dehors du contrat. Cet exemple suggère qu'en travaillant de façon créative sous des conditions normatives restrictives, les entreprises peuvent obtenir la flexibilité nécessaire pour que leurs affaires réussissent.

#### **Promouvoir l'inclusivité au travers d'incitations fiscales et la certification**

(Silva et Rankin, 2014, p.8 ; citation verbatim)

[L'agriculture contractuelle] est un élément clé dans le programme de biocarburant au Brésil. Le programme promeut explicitement l'inclusion de petits producteurs dans les chaînes d'approvisionnement de biodiesel en offrant des incitations aux entreprises qui, entre autres engagements, acceptent d'acheter un certain pourcentage de leurs besoins en matériaux bruts à cette catégorie de producteurs. La relation entre les exploitants et l'industrie de biocarburant est régulée par un projet de certification appelé Le Sceau Social du Carburant. Outre l'accès aux avantages fiscaux, le sceau permet aux entreprises de vendre du biodiesel via des ventes aux enchères exclusives organisées par le Programme National Brésilien pour la Production et l'Usage du Biodiesel (PNPB), qui représente 80 pour cent du marché pour ce produit dans le pays. Quelque 109 000 petits exploitants ont signé des contrats avec les entreprises dans ce projet, avec des clauses établissant, entre autres, des méthodes de détermination des prix, des critères de qualité du produit, un engagement d'assistance technique par les entreprises contractantes, et des enjeux liés au lancement et à la fin de contrat... Les études d'impact suggèrent que le système est bénéfique aux petits producteurs grâce à une augmentation des revenus et une réduction des risques de marché. Les entreprises bénéficient aussi d'un accès préférentiel au marché et d'avantages fiscaux. Le chapitre suggère qu'une forte intervention du secteur public, bien qu'essentielle au succès de cette expérience et quoique typique des programmes d'énergie renouvelable, crée des coûts d'application bureaucratique pour les entreprises participantes et introduit un niveau élevé de vulnérabilité aux changements de politique et aux révisions des réglementations. Cependant, l'exemple illustre l'importance de la volonté politique dans la promotion de l'accès au marché des petits producteurs. En reliant cet objectif avec la politique de sources alternatives d'énergie, le Brésil a réellement créé des opportunités intéressantes pour le développement de chaînes d'approvisionnement inclusives.

#### **Le Code de Conduite belge pour les pratiques commerciales équitables**

(UNIDROIT, 2014, p.6 ; citation verbatim)

... le rôle que les consultations interprofessionnelles peuvent jouer dans le développement d'un rééquilibrage grandement nécessaire du pouvoir dans l'agro-alimentaire, donnant des bénéfices mutuels en accroissant la transparence des négociations contractuelles individuelles entre opérateurs. Pour réussir, ces consultations doivent venir d'une initiative volontaire des organisations professionnelles représentatives concernées de la chaîne agroalimentaire au niveau national ou international. Cependant, les gouvernements peuvent créer un environnement favorable au lancement de ce type de discussions, établir l'agenda de ce type de discussions en développant des guides et des cadres, et développer la législation requise sur les pratiques commerciales déloyales. Dans le contexte belge, les consultations interprofessionnelles des filières ont mené à la formulation de neuf recommandations globales sur les pratiques commerciales équitables, dont quatre traitent ou ont des implications envers les pratiques contractuelles. Suite à cet effort au plus haut niveau, l'attention s'est tournée vers le développement de lignes directrices plus détaillées et spécifiques à chaque secteur, basées sur les éléments identifiés comme cruciaux dans les pratiques contractuelles dudit secteur. Le cadre est le résultat d'un processus gagnant-gagnant régulièrement renégocié impliquant toutes les parties concernées.

#### **Faire la médiation lors de négociations, soutenir la résolution de conflits, établir des mécanismes d'arbitrage**

(Silva et Rankin, 2014, p.12 ; citation verbatim)

Dans certains contrats, les mécanismes de résolution des conflits ont aussi été identifiés et le recours à des tierces parties encouragé pour réduire la probabilité de litige. Au Brésil, le recours à un intermédiaire tiers (par ex. un organisme représentatif officiel comme un syndicat du commerce) pour faire la médiation lors de la phase de négociation entre les producteurs et l'entreprise avant de signer le contrat peut fortement réduire le potentiel de non-respect du contrat, puisque toutes les parties sont correctement informées de leurs obligations respectives. Dans le même esprit, une conclusion majeure mise en avant par l'auteur du cas de l'orge en Argentine est que la simple existence d'une institution privée d'arbitrage, de médiation et de contrôle de la qualité du grain (chambre arbitral) est à même de freiner les comportements opportunistes, mais peut aussi être appelée pour résoudre efficacement les conflits qui pourraient apparaître. Tandis que d'autres contrats, comme le cas de la volaille au Bangladesh, n'ont pas de clause spécifique liée aux

pénalités en cas de non-respect du contrat, l'ancrage local du contractant dans la communauté signifie qu'il pouvait se fier aux normes sociales informelles comme le risque de réputation pour réduire la probabilité de non-respect et le besoin de pénalités ou de mécanismes formels de résolution de conflit.

#### **Aider les producteurs dans les négociations de contrat** (KENFAP, 2010 ; citation largement verbatim)

Pour réduire les coûts élevés de transformation, la Brasserie East African Breweries Ltd a décidé de remplacer l'orge par le sorgho. L'Institut de Recherche Agricole Kenyan (KARI) a développé un cultivar spécifique de sorgho adapté à l'industrie de la brasserie. Le Ministère de l'Agriculture, au travers du « programme de promotion de l'agrobusiness » (un projet à fonds institutionnels) fournit les semences et s'assure que celles-ci sont distribuées aux producteurs. La semence est subventionnée. Le Ministère a demandé aux entreprises d'exprimer leur intérêt pour distribuer les semences de sorgho aux producteurs... Les producteurs ayant reçu les semences doivent signer un contrat avec East African Breweries Ltd. ...

Le personnel du siège de KENFAP (Fédération Nationale des Producteurs Agricoles du Kenya) a étudié avec les coordinateurs au niveau du district le ... contrat section par section. Ils ont vérifié si les intérêts des producteurs ont bien été pris en compte. Ils ont découvert certaines sections à discuter avec les producteurs, pour vérifier si celles-ci sont justes ou non. Les producteurs sont invités à exprimer leur propre vision concernant ce qu'ils souhaitent voir dans le contrat. Ainsi la position de KENFAP n'est pas donnée aux producteurs sur les sections identifiées comme problématiques. L'objectif est de développer l'aptitude des producteurs à remettre en question les contrats, négocier les conditions et au moins signer deux exemplaires pour en garder un eux-mêmes.

#### **Soutien technique, développement organisationnel et un environnement favorable aux affaires pour un développement inclusif d'AC**

(Silva et Rankin, 2014, p.6 ; citation verbatim)

Le chapitre 7 ... présente clairement les bénéfices pour les petits producteurs au Honduras engagés dans des contrats pour le marché de l'export du cacao biologique. Répondant aux demandes de consommateurs suisses pour une durabilité et une transparence améliorées de l'origine des matériaux bruts, un acheteur international sur le marché suisse a depuis 2008 signé un contrat de fourniture directe avec l'Association Hondurienne des Producteurs de Cacao ... Le contrat d'approvisionnement est conçu pour l'approvisionne-

ment auprès de plus de 500 producteurs sous un projet pilote soutenu par ... des ONG locales et internationales. Malgré des conditions climatiques idéales pour la production de cacao dans le nord du Honduras, ... le secteur a subi des effets dévastateurs de catastrophes naturelles et de fortes fluctuations des prix. Cependant, des efforts récents de redéveloppement au sein du secteur ont prêté une attention particulière à la formation des producteurs en production biologique, et les propriétés organoleptiques uniques des variétés de cacao produites au Honduras commencent à être reconnues sur le marché de détail de luxe. Les producteurs ... reçoivent un soutien technique pour améliorer la qualité de la production, construire des infrastructures de fermentation et de séchage et obtenir la certification d'une partie tierce (biologique, commerce équitable). De plus, l'accès au crédit et des garanties ex ante à l'export sont donnés pour aider à réduire le risque et accroître l'engagement dans la production biologique. A ce jour, le projet pilote a procuré des bénéfices concrets aux petits producteurs, incluant un revenu supérieur et un marché sécurisé pour les produits biologiques avec un fort potentiel de croissance du projet.

L'auteur identifie plusieurs facteurs de succès internes et externes qui ont participé à la réussite du système de contrat. Ceux-ci incluent la vision à long terme de l'entreprise à établir une chaîne d'approvisionnement transparente pour le cacao biologique de qualité supérieure qui considère les producteurs comme de véritables partenaires et répond aux demandes en durabilité des consommateurs ; le rôle clé de l'association de producteurs dans la consolidation des volumes et le suivi de la qualité du produit ; et la création d'un environnement favorable au développement du secteur soutenu par plusieurs acteurs des secteurs locaux et internationaux publics et privés.

#### **Soutenir le développement de compétences chez les producteurs**

(Contribution de : Liberty Murwira et Christopher Masara, GIZ Zimbabwe, 2015)

Northern Farming est une entreprise zimbabwéenne, qui fournit des intrants, du capital de production et du conseil technique aux petits producteurs sous contrat et aux producteurs commerciaux de grande échelle pour produire du maïs, du soja et du blé depuis 2009. En 2013, suite à un atelier sur l'agriculture contractuelle organisé par la GIZ, le Projet Sécurité Alimentaire et Agriculture (ASIP III) et Northern Farming se sont accordés pour soutenir la mise à l'échelle du programme d'agriculture contractuelle de l'entreprise avec les petits exploitants. Le principal défi des opérations d'agriculture contractuelle était le faible taux de rembourse-

ment des prêts (le meilleur taux de remboursement jusqu'en 2013 était de 70%). Ainsi, les domaines principaux de la coopération étaient l'amélioration des connaissances et techniques des producteurs individuels en gestion d'AC ; l'amélioration des connaissances et compétences des petits producteurs en agriculture en tant qu'entreprise ainsi qu'en bonnes pratiques culturales ; et l'amélioration des structures institutionnelles des groupes de producteurs en gestion d'AC en tant qu'affaire commune.

Plusieurs formations eurent lieu avec les agents de vulgarisation de Northern Farming et des chefs de groupes qui ont transmis les connaissances et compétences acquises aux petits producteurs via des groupes de travail d'AC. A la fin de la saison 2013/14, il y eut des progrès remarquables des producteurs sur le respect de leurs obligations contractuelles et sur l'engagement dans les enjeux des exploitations. Le niveau de redevabilité des groupes de producteurs envers les producteurs et Northern Farming s'est aussi amélioré. Les groupes de producteurs sont désormais responsables de la sélection et du tri des membres, de l'approbation et la soumission des prêts des groupes de membres, de la distribution des intrants et la collecte des produits, pour ne mentionner que ceci. Par ailleurs, le remboursement des prêts s'est amélioré et dans deux nouveaux

districts, les groupes de producteurs ont atteint un taux de remboursement de plus de 90%.

Les petits producteurs et Northern Farming ont attribué cette amélioration à une appréciation de la culture commerciale des affaires par les petits producteurs qui ont adopté les bonnes pratiques agricoles pour augmenter les volumes et améliorer la qualité ainsi que la compréhension des concepts de gestion d'affaire et du développement de groupes pour des services mieux adaptés aux membres et une meilleure cohésion. Les producteurs ont aussi reconnu que Northern Farming avait amélioré son approche dans le travail avec les petits producteurs. L'entreprise s'est engagée à améliorer les services intégrés dans d'autres domaines, qui rendaient difficiles pour les petits producteurs leurs efforts à remplir leurs obligations contractuelles, plus précisément : livraison à temps des bons intrants, investissements supplémentaires dans l'équipement nécessaire (par ex. pluviomètres en tant qu'outil aidant à la prise de décisions sur les activités de production et des pulvérisateurs portés pour l'application de pesticides et herbicides), la sélection des terres, l'échantillonnage et tests du sol. Vu de cette façon, l'entreprise et les producteurs ont désormais ajusté leur façon de faire des affaires pour créer une situation gagnant-gagnant pour tous.

## Références (les références en langue française apparaissent en gras)

Action for Enterprise (2014): Tools and Methodologies for Collaborating with Lead Firms: A Practitioner's Manual; prepared for USAID; available online at: [https://www.microlinks.org/sites/default/files/resource/files/AFE\\_LF\\_Handbook\\_final\\_3.24.14\\_1.pdf](https://www.microlinks.org/sites/default/files/resource/files/AFE_LF_Handbook_final_3.24.14_1.pdf)

Action for Enterprise and Match Makers Ltd. (2008): Facilitating the Development of Outgrowing Operations: A Manual; prepared for USAID; produced under: The FIELD-Support LWA; available online at: <http://www.actionforenterprise.org/paper-usaid.pdf>

Ganguly, Ujjal (2013): Contract farming: Can it be a vehicle for inclusive growth? Review and synthesis of various case studies on contract farming in India; commissioned by the International Institute for Rural Reconstruction (IIRR) and the Ford Foundation; available online at: <http://www.vlsa.gsl.org/sites/default/files/gla/document/Final%20Report-CF%20-%202013.pdf>

KENFAP (Kenya National Federation of Agricultural Producers; 2010): Progress contract farming study; available online at: <http://www.esfim.org/wp-content/uploads/201012-KENFAP-contract-farming.pdf>

Peltzer, Roger et Daniela Roettger (2013): Cotton Sector Organisation Models and their Impact on Farmer's Productivity and Income; German Development Institute (GDI/ DIE) Discussion Paper 4/2013; available online at: <http://www.die-gdi.de/discussion-paper/article/cotton-sector-organisation-models-and-their-impact-on-farmers-productivity-and-income/>

**Peltzer, Roger et Daniela Röttger (2013) : Les Modèles d'Organisation des Filières Cotonnières et leur Incidence sur la Productivité et sur le Revenu de l'Agriculteur ; Institut allemand de Développement (GDI/ DIE) ; Fiche de discussion 14/2013 ; disponible en ligne sur : [http://www.die-gdi.de/uploads/media/DP\\_14.2013.pdf](http://www.die-gdi.de/uploads/media/DP_14.2013.pdf)**

Silva, Carlos A. da and Marlo Rankin (2014): Contract farming for inclusive market access: Synthesis and findings from selected international experiences; in: Silva, Carlos A. da and Marlo Rankin (2014): Contract farming for inclusive market access; FAO; available online at: <http://www.fao.org/3/a-i3526e.pdf>

UNIDROIT (International Institute for the Unification of Private Law; n.d.): Preparation of a Legal Guide on Contract Farming; website: <http://www.unidroit.org/work-in-progress-studies/current-studies/contract-farming>

UNIDROIT (2014): Contract Farming Today, the Right Equilibrium ...; Workshop organized by the World Farmers' Organization (WFO) and the International Institute for the Unification of Private Law (UNIDROIT); Buenos Aires, 25 March 2014; available online at: <http://www.unidroit.org/english/documents/2014/study80a/wg03/s-80a-wg03-18-e.pdf>

## 4/ Outil de rédaction d'études de cas d'agriculture contractuelle

### Objectif

L'objectif de cet outil est de documenter des cas d'agriculture contractuelle réels de façon à :

- Aider les utilisateurs à traduire les lignes directrices données dans le manuel d'AC en routines de travail ;
- Explorer les causalités entre les stratégies de modèle d'affaires d'AC et le succès ou la défaite respectivement ;
- En déduire des principes pouvant guider la planification pour le développement d'AC réussie ;

- Evaluer le coût-bénéfice et les impacts des investissements dans le développement d'AC ;
- Ajouter des cas spécifiques aux pays pour du matériel de formation et de vulgarisation.

### Résultat

Des études de cas explicatives servant d'exemples de cas spécifiques à des pays à l'usage des services de formation et de conseil.

### Format **Ecriture de cas d'agriculture contractuelle**

(Contribution de : Margret Will, 2015)

Ce format sert de matériel de support aux sections suivantes :

- 2.1.4 Analyse des modèles d'affaires des exploitations et de l'entreprise
- 2.2.1 Modèle d'affaires d'agriculture contractuelle

Exemple de cas d'agriculture contractuelle

<b>Auteur</b>	<b>Date</b>
---------------	-------------

**A. Informations de base sur le système d'AC**

<b>Pays et lieu</b>				
<b>Produit d'AC</b>				
<b>Année de démarrage de l'AC</b>				
<b>Marché(s) cible(s) de l'AC</b> (plusieurs choix possibles)	Local <input type="checkbox"/>	National <input type="checkbox"/>	Régional <input type="checkbox"/>	Sud-Sud <input type="checkbox"/>
<b>Modèle d'affaires d'AC</b> (plusieurs choix possibles)	Modèle informel <input type="checkbox"/>	Modèle intermédiaire <input type="checkbox"/>	Modèle multipartite <input type="checkbox"/>	Modèle plantation mère <input type="checkbox"/>

**B. Historique court du système d'AC** (raison du démarrage de l'AC, axe de développement à date)

--

**C. L'acheteur d'AC**

<b>Nom de l'entreprise</b>				
<b>Affiliations</b> (si nécessaire)				
<b>Forme légale</b>				
<b>Année de fondation</b>				
<b>Lieu</b>	Siège social : Si nécessaire, bureau national : Si nécessaire, bureau le plus proche du lieu de l'AC :			
<b>Nombre employés permanents</b>	Personnel total de l'entreprise	Administration	Transformation	Vente
<b>Nombre travailleurs saisonniers</b>	Total saisonnier	Travailleurs de terrain d'AC		
<b>Si modèle plantation mère</b> (plusieurs choix possibles)	Surface propre exploitée (ha)			
	Principal usage de la propriété : Autres, préciser ...	Fourniture de matériau brut <input type="checkbox"/>	Recherche <input type="checkbox"/>	Démonstration <input type="checkbox"/>

## D. Les producteurs d'AC

Lieux	Petits producteurs	Moyens producteurs	Grands producteurs
<b>Systèmes d'exploitation typiques</b>	Taille moyenne d'exploitation (ha)	Taille moyenne d'exploitation (ha)	Taille moyenne d'exploitation (ha)
	Types d'associations de cultures	Types d'associations de cultures	Types d'associations de cultures
	Culture/ élevage principal	Culture/ élevage principal	Culture/ élevage principal
	<b>Petits producteurs</b>	<b>Moyens producteurs</b>	<b>Grands producteurs</b>
<b>Producteurs dans l'AC</b>	Nb producteurs sous contrat	Nb producteurs sous contrat	Nb producteurs sous contrat
	Surface du contrat (ha)	Surface du contrat (ha)	Surface du contrat (ha)
	Début des opérations d'AC/ année		
<b>Historique de la zone sous contrat (ha)</b>	1 <sup>e</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année
	5 <sup>e</sup> année	6 <sup>e</sup> année	10 <sup>e</sup> année
	Début des opérations d'AC/ année		
	1 <sup>e</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année
<b>Historique du nb de petits producteurs sous contrat</b>	5 <sup>e</sup> année	6 <sup>e</sup> année	10 <sup>e</sup> année
	Début des opérations d'AC/ année		
	1 <sup>e</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année
	5 <sup>e</sup> année	6 <sup>e</sup> année	10 <sup>e</sup> année
<b>Statut organisationnel des petits producteurs</b>	Producteurs individuels	Groupes sociaux/ informels <sup>17</sup>	Groupes formels <sup>18</sup>
	Nb de groupes de producteurs	Forces	Faiblesses
<b>Pour les groupes informels ou formels</b>	Nb moyen de membres/ groupe		
<b>Critères de sélection des producteurs</b>			
<b>Système de sélection des producteurs (plusieurs choix possibles)</b>	Performance antérieure	Producteur à producteur	
	Recommandé par : Service de conseil	Leaders communautaires	Autres

<sup>17</sup> Enregistré auprès des services sociaux et autorités semblables à but non lucratif (par ex. organisations communautaires, groupes d'intérêt commun)

<sup>18</sup> Enregistré comme entité légale à but commercial non lucratif ou lucratif (par ex. associations, coopératives, société à responsabilité limitée)

E. Spécifications de contrat (pour explications voir Manuel d'AC, Volume I, Tableau 17, p.77ff)

<b>Durée du contrat</b>	
<b>Qualité</b>	
<b>Quantité et plan d'approvisionnement</b>	
<b>Production (par ex. Bonnes Pratiques Agricoles)</b>	
<b>Récolte/ abattage et livraison</b>	
<b>Prix/ Mécanismes de prix</b>	
<b>Conditions de paiement</b>	
<b>Services intégrés (support) fournis</b>	
<b>Résolution de conflit</b>	
<b>Enregistrement (si nécessaire)</b>	

## F. Modèle d'affaire d'AC (pour explications/ contenu cf. section 2.2.1 Outil : Matrice de modèle d'affaire)

(adapté de Lundy et al, 2012, p.40ff, adapté de Osterwalder et Pigneur, 2010)

Pour entretiens : si possible, utiliser des cartes de modération pour faciliter la discussion/ visualisation du modèle d'affaires. Il est probable que la matrice soit à la fin distribuée aux personnes interviewées.

<b>8. Partenaires clés</b>	<b>7. Activités clés</b>	<b>2. Offre de valeur</b>	<b>4. Relation fournisseur-acheteur d'AC*</b>	<b>1. Exigences/ besoins du marché d'AC</b>
<b>6. Ressources clés</b>			<b>3. Infrastructure/ logistique d'AC</b>	
<b>9. Structure des coûts</b>	<b>5. Sources de revenus</b>			

.....

\* Utiliser une page séparée pour dessiner les liens de collaboration/ les flux de communication.



### Références (les références en langue française apparaissent en gras)

Case Centre (n.d.): An introduction to the case method - What is a case?

Website:

<http://www.thecasecentre.org/educators/casemethod/introduction/whatis>

Lundy, Mark, Gertjan Bex, Nancy Zamierowski, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Erika Eliana Mosquera, Fernando Rodríguez (2012): LINK methodology: A participatory guide to business models that link small holders to markets; International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Cali, Colombia; available online at:

[http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK\\_Methodology.pdf](http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK_Methodology.pdf)

Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010): Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers; only preview (2009) available online at:

[http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodel-generation\\_preview.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodel-generation_preview.pdf)

**Osterwalder, A. et Y. Pigneur (2010) : Business Model – Nouvelle Génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers ; disponible en français en ligne sur : <http://www.creativite.net/business-model-nouvelle-generation-alexander-osterwalder-yves-pigneur/>**

Exemple de cas **Système d'agriculture contractuelle sur la semence de riz en Thaïlande**

<b>Auteur</b>	Yotsawin Kukeawkasem
<b>Date</b>	Janvier 2015

**A. Informations de base sur le système d'AC**

<b>Pays et lieu</b>	Thaïlande/ Suphanburi			
<b>Produit d'AC</b>	Semence de riz			
<b>Année de démarrage de l'AC</b>	1997			
<b>Marché(s) cible(s) de l'AC</b> (plusieurs choix possibles)	Local	National	Régional	Sud-Sud
	X	X		
<b>Modèle d'affaires d'AC</b> (plusieurs choix possibles)	Modèle informel	Modèle intermédiaire	Modèle multipartite	Modèle centralisé
	X			X
				Sud-Nord
				Modèle plantation mère

**B. Historique court du système d'AC (raison du démarrage de l'AC, axe de développement à date)**

La Thaïlande est le premier exportateur de riz au monde. L'aire de production du riz thai occupe 63% (10,36 Mha) de la surface arable en Thaïlande avec un rendement moyen de 2,69 t/ha (FAOSTAT, 2010). La Thaïlande a besoin d'environ 1 million de tonnes par an de semences de riz, dont fournit par le gouvernement (10%), les entreprises privées (30%) et les semences propres aux fermes (60%). Le marché présente donc un fort potentiel pour les semences de haute qualité pouvant répondre aux besoins des producteurs et du marché, c.à.d. rendement amélioré, résistance à la sécheresse et aux inondations etc.

Suphanburi situé dans la plaine centrale de Thaïlande est une province fortement productrice de riz. Hia Chai est un commerçant en riz dans la province depuis plusieurs décennies. Depuis 1997, cependant, la firme a changé l'affaire familiale de commerçant en riz à celui de producteur de semences de riz sous la marque Hia Chai. Aujourd'hui, Hia Chai est un producteur de semences de riz certifiées reconnu au niveau national. Hia Chai produit 15 000 tonnes de semences de riz de qualité supérieure via une agriculture contractuelle informelle (sans contrat écrit) avec environ 250 producteurs couvrant 1 300 ha dans les alentours. En fournissant des semences de riz de qualité supérieure, Hia Chai produit toutes les pousses avec des techniques modernes dans son exploitation et les repique sur les terres des exploitations sous contrat avec des équipes spécialisées en repiquage. Les équipes de repiquage sont des producteurs sous-traitants avec plusieurs années d'expérience en AC avec Hia Chai et sont financés par des prêts bonifiés dans l'achat de machines de repiquage des pousses de riz.

Les producteurs d'AC sont responsables de toutes les activités de production (désherbage, fertilisation, protection des cultures, etc.) selon les lignes directrices de l'entreprise, sous la supervision de l'agronome de l'acheteur. Hia Chai rachète les semences de riz aux producteurs avec un prix supérieur lié aux prix du marché et selon le degré d'humidité du riz.

**C. L'acheteur d'AC**

<b>Nom de l'entreprise</b>	Hia Chai			
<b>Affiliations (si nécessaire)</b>	Entreprise à responsabilité limitée			
<b>Forme légale</b>	1998			
<b>Année de fondation</b>	Siège social : Suphanburi, Thaïlande			
<b>Lieu</b>	Si nécessaire, bureau national : Si nécessaire, bureau le plus proche du lieu de l'AC : proches environs			
<b>Nombre employés permanents</b>	Personnel total de l'entreprise	Administration	Transformation	Vente
	env. 90	10	60	10
<b>Nombre travailleurs saisonniers</b>	Total saisonnier	Travailleurs de terrain d'AC		Personnel de terrain de l'AC
				10
<b>Si modèle plantation</b> (plusieurs choix possibles)	Surface propre exploitée (ha)	Fourniture de matériel brut	Recherche	Démonstration
	env. 50		X	X
	Principal usage de la propriété : Pépinière de pousses			
	Autres, préciser ...			

D. Les producteurs d'AC

<b>Lieu</b>		T. Ban Poh, Muang Suphanburi, Thaïlande				
<b>Systèmes d'exploitation typiques</b>	<b>Petits producteurs</b>					
	Taille moyenne d'exploitation (ha)	5 ha ; de 2 à 30 ha			Taille moyenne d'exploitation (ha)	
	Types d'associations de cultures	Riz, fruits			Types d'associations de cultures	
	Culture/ élevage principal				Culture/ élevage principal	
<b>Producteurs dans l'AC</b>	<b>Petits producteurs</b>				<b>Grands producteurs</b>	
	Nb producteurs sous contrat	250			Nb producteurs sous contrat	
	Surface du contrat (ha)	1 300 ha			Surface du contrat (ha)	
	Début des opérations d'AC/ année	1997				
<b>Historique de la zone sous contrat (ha)</b>	1 <sup>er</sup> année		2 <sup>e</sup> année		3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> année
	5 <sup>e</sup> année		6 <sup>e</sup> année		10 <sup>e</sup> année	Aujourd'hui 1 300
	Début des opérations d'AC/ année		1997			
	1 <sup>er</sup> année		2 <sup>e</sup> année		3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> année
<b>Historique du nb de petits producteurs sous contrat</b>	5 <sup>e</sup> année		6 <sup>e</sup> année		10 <sup>e</sup> année	Aujourd'hui 250
	Début des opérations d'AC/ année		1997			
<b>Statut organisationnel des petits producteurs</b>	Producteurs individuels		X		Groupes sociaux/ informels <sup>19</sup>	Groupes formels <sup>20</sup>
<b>Pour les groupes informels ou formels</b>	Nb de groupes de producteurs					
	Nb moyen de membres/ groupe				Forces	Faiblesses
<b>Critères de sélection des producteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travailleurs et fiables</li> <li>Possède ou a accès à terres rizicoles appropriés</li> <li>Capables et désireux d'adopter les consignes/ techniques de riziculture de Hia Chai</li> <li>Loyal au système d'AC</li> </ul>					
<b>Système de sélection des producteurs (plusieurs choix possibles)</b>	Performance antérieure		X		Producteur à producteur	
	Recommandé par :	Service de conseil	X		Leaders communautaires	Autres

19 Enregistré auprès des services sociaux et autorités semblables à but non lucratif (par ex. organisations communautaires, groupes d'intérêt commun)

20 Enregistré comme entité légale à but commercial non lucratif ou lucratif (par ex. associations, coopératives, société à responsabilité limitée)

**E. Spécifications de contrat** (pour explications voir Manuel d'AC, Volume I, Tableau 17, p.77ff)

<b>Durée du contrat</b>	Continu
<b>Qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terre préparée pour les équipes de repiquage</li> <li>• Programme/ guide de désherbage, fertilisation et éclaircissage (panicules/ semences irréguliers)</li> <li>• Bonnes pratiques contrôle de récolte et de transport pour éviter la contamination d'autres semences</li> <li>• Pourcentage d'humidité des semences de riz</li> </ul>
<b>Quantité et plan d'approvisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2-3 récoltes par an avec un plan centralisé de l'entreprise</li> </ul>
<b>Production (par ex. Bonnes Pratiques Agricoles)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre strictement le plan de repiquage de Hia Chai</li> <li>• Préparation des terres</li> <li>• Programme d'arrosage, fertilisation, désherbage et de protection des cultures</li> <li>• Eclaircissage des arbres de riz et des semences inadéquates</li> <li>• Contrôle qualité de l'exploitation par les agents d'AC</li> <li>• Suivi du plan de récolte et de transport pour une maturité optimale et contrôle de la contamination</li> </ul>
<b>Récolte/ abattage et livraison</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La machine de récolte et le camion de transport doivent être nettoyés avant de travailler dans les exploitations de l'AC</li> </ul>
<b>Prix/ Mécanismes de prix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les producteurs d'AC reçoivent une prime de 2 000 Bahts thais par tonne par rapport au prix du marché des grains de riz normaux</li> </ul>
<b>Conditions de paiement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espèces ou transfert bancaire</li> </ul>
<b>Services intégrés (support) fournis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fourniture des pousses de Hai Chai</li> <li>• Formations et supervision de la production des semences de riz</li> <li>• Transfert de connaissances pour améliorer le rendement et la gestion de l'exploitation</li> <li>• Accès aux technologies et installations de l'entreprise</li> <li>• Prêt bonifié pour la machine à repiquage</li> </ul>
<b>Résolution de conflit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'orientation des producteurs avant de commencer avec de nouveaux producteurs d'AC pourra fournir des lignes directrices</li> <li>• Les agents de l'AC ont un contact quotidien avec les producteurs et gèrent les problèmes possibles de façon proactive</li> <li>• Les producteurs ne respectant pas les règles de l'AC seront avertis. Si le problème ne se résout pas, le producteur sort du système.</li> </ul>
<b>Enregistrement (si nécessaire)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les producteurs sont liés à l'entreprise de façon informelle (pas de contrat écrit)</li> </ul>

**F. Modèle d'affaire d'AC** (pour explications/ contenu cf. section 2.2.1 Outil : Matrice de modèle d'affaire)

(adapté de Lundy et al, 2012, p.40ff, adapté de Osterwalder et Pigneur, 2010)

Pour entretiens : si possible, utiliser des cartes de modération pour faciliter la discussion/ visualisation du modèle d'affaires. Il est probable que la matrice soit à la fin distribuée aux personnes interviewées.

<p><b>8. Partenaires clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Département du riz</li> <li>• Association des producteurs de semences de riz</li> <li>• Acteurs du riz au niveau de la province</li> <li>• Producteurs d'AC</li> <li>• Entreprise Hia Chai</li> </ul>	<p><b>7. Activité clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection des producteurs comme processus clé de croissance</li> <li>• Accord verbal et engagement</li> <li>• Développement des compétences en vulgarisation agricole, réunions informelles (apprentissage par l'action)</li> <li>• Suivi et inspection</li> <li>• Gestion de l'équipe de repiquage</li> <li>• Formation d'association de producteurs de semences</li> <li>• Promotion de la marque Hia Chai</li> </ul>	<p><b>2. Offre de valeur</b></p> <p><b>Pour les producteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement amélioré, env. 20%</li> <li>• Primes de 2 000 Bahts/ tonne de plus que le riz normal</li> <li>• Marché assuré</li> <li>• Réduction des coûts de production</li> <li>• Transfert de connaissances</li> </ul> <p><b>Hia Chai</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir les synergies des facteurs faibles de production faibles avec les producteurs c.à.d. terres et main d'œuvre coûteux</li> <li>• Garantie de qualité et de satisfaction des semences de riz avec la marque Hia Chai</li> <li>• Création d'un marché de niche pour les semences de riz de qualité supérieure</li> <li>• Réseaux de producteurs de semences de riz</li> </ul>	<p><b>4. Relation fournisseur-acheteur d'AC*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilité</li> <li>• Accord sur l'honneur (pas de contrat écrit)</li> <li>• Les producteurs tiennent à adopter les pratiques et les plans de production de Hia Chai</li> <li>• Hia Chai fournit les services techniques et de conseil pour la riziculture</li> <li>• Prêt bonifié pour l'achat de machine</li> <li>• Fourniture des pousses</li> <li>• Prix garantis au-dessus du prix du marché</li> </ul>	<p><b>1. Exigences/ besoins du marché d'AC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Thaïlande alloue 63% des terres arables à la riziculture et est un exportateur mondial majeur de riz</li> <li>• Forte demande en semences de riz en Thaïlande, env. 1 million tonnes/ an</li> <li>• Fourniture limitée de semences de riz de qualité supérieure (en termes de pureté et de % de germination)</li> <li>• Forte fluctuation de la demande de différentes variétés due à la météorologie, aux ravageurs, etc.</li> <li>• La promotion de la production de semences de riz de qualité supérieure est une des priorités du gouvernement thaï</li> </ul>
<p><b>6. Ressources clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque de semences de riz des 11 variétés clés</li> <li>• Techniciens (vulgarisation, inspecteurs)</li> <li>• Laboratoire et agents de contrôle de la qualité</li> <li>• Producteurs d'AC avec leurs terres et compétences</li> <li>• Technologie innovante dans la production de pousses de riz et le repiquage</li> </ul>	<p><b>3. Infrastructure/ logistique d'AC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pépinière pour les pousses</li> <li>• Machines de transport et de repiquage</li> <li>• Transformation : séchage, tri, conditionnement, etc.</li> <li>• Laboratoire de contrôle de la qualité</li> <li>• Vente et distribution</li> <li>• Centre de formation/ cours</li> </ul>	<p><b>5. Sources de revenus</b></p> <p><b>Retour pour les producteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement de semences de riz env. 5-6,25 t/ ha</li> <li>• Primes de 2 000 Bahts/ tonne</li> </ul> <p><b>Retour pour Hia Chai</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semences de riz : 17 Baht/ kg*</li> <li>• Prix de vente : 22-23 Baht/ kg</li> <li>• Marge brute : 2-3 Baht/ kg</li> </ul> <p>* Basé sur le prix garanti par le gouvernement à 15 Baht/ kg (février 2014) et prime de 2 Baht/ kg payée par Hia Chai</p>	<p><b>9. Structure des coûts</b></p> <p><b>Coûts de production (estimation)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bail foncier : 625 kg grains de riz/ ha (à payer par le producteur au propriétaire foncier/ système métagage)</li> <li>• Préparation de la terre : 3 125 Bahts/ ha</li> <li>• Pousses de riz : 6 260 Bahts/ ha</li> <li>• Repiquage : 3 750 Bahts/ ha</li> <li>• Traitements, fertilisation, désherbage, arrosage</li> <li>• Récolte : 3 438 Bahts/ ha</li> <li>• Transport : 70 - 120 Bahts/ tonne</li> <li>• Coûts opérationnels pour Hia Chai : 3 Bahts/ kg</li> </ul>	

\* Utiliser une page séparée pour dessiner les liens de collaboration/ les flux de communication.

## Exemple de cas **Système d'agriculture contractuelle pour l'huile de palme en Thaïlande** (exemple de cas d'un système d'AC soutenu par des tiers)

Auteur : Yotsawin Kukeawkasem

Date : Janvier 2015

### A. Informations de base sur le système d'AC

<b>Pays et lieu</b>	Thaïlande/ Krabi									
<b>Produit d'AC</b>	Huile de palme									
<b>Année de démarrage de l'AC</b>	2010									
<b>Marché(s) cible(s) de l'AC</b> (plusieurs choix possibles)	Local	<input type="checkbox"/>	National	<input checked="" type="checkbox"/>	Régional	<input checked="" type="checkbox"/>	Sud-Sud	<input checked="" type="checkbox"/>	Sud-Nord	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Modèle d'affaires d'AC</b> (plusieurs choix possibles)	Modèle informel	<input checked="" type="checkbox"/>	Modèle intermédiaire	<input type="checkbox"/>	Modèle multipartite	<input checked="" type="checkbox"/>	Modèle centralisé	<input checked="" type="checkbox"/>	Modèle plantation mère	<input checked="" type="checkbox"/>

### B. Historique court du système d'AC (raison du démarrage de l'AC, axe de développement à date)

L'agrandissement des palmeraies à huile dans les pays tropicaux a été fortement critiquée pour ses effets adverses significatifs sur l'environnement et sa contribution à l'exploitation socio-économique locale, par ex. les conflits fonciers, conditions de travail préjudiciables à la santé, travail forcé, salaires trop bas, usage de substances dangereuses, etc.

De 2009 à mi 2012, des producteurs indépendants d'huile de palme dans des provinces fortement productrices ont été soutenus par le projet GIZ-OAE (Office d'Economie Agricole, Ministère de l'Agriculture et des Coopératives) pour promouvoir une production d'huile de palme durable et pour soutenir la création de systèmes de certification pour de l'huile de palme produite de façon durable en Thaïlande. Fin 2012, 412 petits producteurs ont été certifiés avec la norme RSPO (Table Ronde sur l'Huile de Palme Durable), une norme de durabilité internationale, en tant que premiers groupes de producteurs indépendants au monde.

Des groupes de producteurs ont été formés et leurs membres ont volontairement adopté la norme RSPO. L'acheteur (moulin à huile de palme) fournit aux producteurs des formations, des fertilisants en gros, des prix selon la qualité du produit, mentorat du système interne de contrôle, etc. En retour, les producteurs s'engagent à respecter la norme RSPO et fournir régulièrement au moulin de grandes quantités de régimes de noix de palme de qualité supérieure.

Récemment, 2 ans après le fin du projet GIZ-OAE, l'approche a été adoptée par les institutions gouvernementales et les acteurs privés encourageant à plus large échelle auprès de 2 573 petits producteurs couvrant une surface de production d'huile de palme de 13 715 ha. Les détails ci-dessous concernent un des quatre groupes soutenu par le projet GIZ-OAE.

Pour plus d'info : [http://www.rspo.org/sites/default/files/default/files/UNIVANIC-PLAIPRAYA\\_Group\\_Summary\\_Report\\_v4\\_1-51.pdf](http://www.rspo.org/sites/default/files/default/files/UNIVANIC-PLAIPRAYA_Group_Summary_Report_v4_1-51.pdf)

### C. L'acheteur d'AC

<b>Nom de l'entreprise</b>	Univanich Palm Oil Public Company Limited									
<b>Affiliations (si nécessaire)</b>										
<b>Forme légale</b>	Entreprise de broyage d'huile de palme (enregistrée comme entreprise publique) <a href="http://www.univanich.com">www.univanich.com</a>									
<b>Année de fondation</b>	1969									
<b>Lieu</b>	Siège social : Suphanburi, Thaïlande									
	Si nécessaire, bureau national :									
	Si nécessaire, bureau le plus proche du lieu de l'AC : proches environs									
<b>Nombre employés permanents</b>	1 118		Administration		Transformation		Vente		Personnel de terrain de l'AC	
<b>Nombre travailleurs saisonniers</b>	Travailleurs de terrain d'AC									
<b>Si modèle plantation mère</b> (plusieurs choix possibles)	6 274 ha, fournissant env. 15% des matériaux bruts pour de la capacité de transformation installée									
	Principal usage de la propriété :			Fourniture de matériau brut			Recherche			Démonstration
	Autres, préciser ...									

D. Les producteurs d'AC

Lieux		Plaipraya, Krabi, Thaïlande	
Systèmes d'exploitation typiques	Petits producteurs	Moyens producteurs	Grands producteurs
Remarque : Selon la norme RSPO, les petits producteurs sont les producteurs cultivant le palmier à huile sur une aire inférieure à 50 ha	Taille moyenne d'exploitation (ha) 4,09 ha de surface de culture de palmeraie à huile	Taille moyenne d'exploitation (ha)	Taille moyenne d'exploitation (ha)
	Types d'associations de cultures Palmier à huile, caoutchouc	Types d'associations de cultures	Types d'associations de cultures
	Culture/ élevage principal	Culture/ élevage principal	Culture/ élevage principal
Producteurs dans l'AC	Petits producteurs	Moyens producteurs	Grands producteurs
	Nb producteurs sous contrat 158	Nb producteurs sous contrat	Nb producteurs sous contrat
	Surface du contrat (ha) 645 ha	Surface du contrat (ha)	Surface du contrat (ha)
Historique de la zone sous contrat (ha)	Début des opérations d'AC/ année		
	1 <sup>er</sup> année 645	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année
	5 <sup>e</sup> année	6 <sup>e</sup> année	10 <sup>e</sup> année
Historique du nb de petits producteurs sous contrat	Début des opérations d'AC/ année		
	1 <sup>er</sup> année 158	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année
	5 <sup>e</sup> année	6 <sup>e</sup> année	10 <sup>e</sup> année
Statut organisationnel des petits producteurs	Producteurs individuels	<input type="checkbox"/>	Groupes sociaux/ informels <sup>21</sup>
			Groupes formels <sup>22</sup>
Pour les groupes informels ou formels	Nb de groupes de producteurs 1		Forces
	Nb moyen de membres/ groupe 158 exploitants		Faiblesses
Critères de sélection des producteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palmeraie à huile de moins de 50 ha</li> <li>Volonté de respecter la norme RSPO</li> <li>Engagement envers les règles du groupe de producteurs</li> <li>Livraisons régulières au moulin partenaire</li> </ul>		
Système de sélection des producteurs (plusieurs choix possibles)	Performance antérieure	<input type="checkbox"/>	Producteur à producteur
	Recommandé par : Service de conseil	<input type="checkbox"/>	Leaders communautaires
			Autres

21 Enregistré auprès des services sociaux et autorités semblables à but non lucratif (par ex. organisations communautaires, groupes d'intérêt commun)

22 Enregistré comme entité légale à but commercial non lucratif ou lucratif (par ex. associations, coopératives, société à responsabilité limitée)

**E. Spécifications de contrat (pour explications voir Manuel d'AC, Volume I, Tableau 17, p.77ff)**

<b>Durée du contrat</b>	Continu
<b>Qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimes de noix fraîches mures, rouge orangé avec environ 10 grappes détachées</li> <li>• La longueur de la tige du régime de noix fait moins de 2 inches (5 cm)</li> <li>• Livraison au moulin dans les 48h suivant la récolte</li> <li>• Pas de contamination avec de l'eau, du sable, de la terre, etc.</li> </ul>
<b>Quantité et plan d'approvisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les 3-4 semaines</li> <li>• Tous les régimes de noix fraîches venant des membres sont acceptés</li> </ul>
<b>Production (par ex. Bonnes Pratiques Agricoles)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la norme RSPO qui inclut 8 principes, 39 critères et environ 130 indicateurs clés de la performance de la durabilité pour la production durable d'huile de palme : <a href="http://www.rspo.org/en/principles_and_criteria_certification">http://www.rspo.org/en/principles_and_criteria_certification</a></li> <li>• Partie du système de contrôle interne (SCI) au groupe de producteurs</li> </ul>
<b>Récolte/ abattage et livraison</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les 3-4 semaines</li> <li>• Livraison directe au moulin ou aux points de collecte désignés</li> </ul>
<b>Prix/ Mécanismes de prix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basé sur les prix du marché local plus une prime basée sur la qualité des régimes de noix de palme fraîches selon la grille de catégories négociée</li> </ul>
<b>Conditions de paiement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espèces ou transfert bancaire</li> </ul>
<b>Services intégrés (support) fournis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations sur l'agronomie du palmier à huile, sur la gestion environnementale et sociale</li> <li>• Achat en gros de fertilisants avec le moulin</li> <li>• Provision de pousses (à prix réduit et en priorité pour les membres)</li> <li>• Régimes de noix vides (RNV) gratuits à usage de fertilisant naturel dans la plantation</li> <li>• Canal de livraison express pour les membres</li> <li>• Support technique</li> </ul>
<b>Résolution de conflit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le groupe de producteurs et l'acheteur sont pour favoriser un accord gagnant-gagnant de façon proactive pour éviter les conflits et les ruptures des liens d'affaires dans un environnement d'affaires libre et hautement compétitif</li> <li>• Au cas où il y ait un risque de conflit potentiel, les deux parties essaieront de résoudre le problème entre elles.</li> </ul>
<b>Enregistrement, si nécessaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les producteurs sont enregistrés au sein du groupe de producteurs.</li> <li>• Le groupe de producteurs est officiellement enregistré auprès du Département de Vulgarisation Agricole en tant qu'entreprise communautaire.</li> </ul>



**F. Modèle d'affaire d'AC** (pour explications/ contenu cf. section 2.2.1 Outil : Matrice de modèle d'affaire)

(adapté de Lundy et al, 2012, p.40ff, adapté de Osterwalder et Pigneur, 2010)

Pour entretiens : si possible, utiliser des cartes de modération pour faciliter la discussion/ visualisation du modèle d'affaires. Il est probable que la matrice soit à la fin distribuée aux personnes interviewées.

<p><b>8. Partenaires clés</b></p> <p><b>Niveau terrain</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Univanich Palm Oil PCL</li> <li>• Groupe de producteurs</li> <li>• 158 producteurs individuels</li> </ul> <p><b>Support technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Université Prince de Songkla</li> <li>• Université Mahidol</li> <li>• Dept. de Vulgarisation Agricole</li> <li>• Dept. d'Agriculture</li> <li>• Certification Agricole Biologique de Thaïlande (ACT)</li> <li>• Organisation Forestière Industrielle (IFO)</li> <li>• Syngenta, Agrisoft, etc.</li> </ul> <p><b>Facilitation et financement par projets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OAE : Office d'Economie Agricole, Ministère de l'Agriculture et des Coopératives</li> <li>• GIZ : Coopération Technique Allemande</li> <li>• BMU : Ministère Fédéral Allemand pour l'Environnement, la Conservation de la Nature, la Construction et la Sureté Nucléaire</li> </ul>	<p><b>7. Activités clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord de projet avec Univanich PCL</li> <li>• Création de groupe de producteurs</li> <li>• Introduction Système de Contrôle Interne</li> <li>• Formation des producteurs (env. 10 curriculums)</li> <li>• Développement des compétences des Conseillers Agricoles</li> <li>• Développement et maintenance d'une base de données</li> <li>• Suivi de l'accord producteurs- entre-prise</li> <li>• Audit de certification et commercialisation</li> </ul> <p><b>6. Ressources clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pool d'experts : agronomes, santé et de la sécurité des travailleurs, Gestion Intégrée des Ravageurs, Fortes Valeurs de Conservation, Système de Contrôle Interne, dossiers des fermes, norme RSPO, etc.</li> <li>• Directeur d'achat et techniciens des moulins</li> </ul>	<p><b>2. Offre de valeur</b></p> <p><b>Pour les petits producteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement amélioré</li> <li>• Réduction des coûts de production</li> <li>• Bonnes pratiques agricoles</li> <li>• Transfert de connaissances</li> </ul> <p><b>Pour les moulins CPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la loyauté et base d'approvisionnement régulier</li> <li>• Améliorer le taux d'extraction d'huile (grâce à une meilleure qualité des régimes de noix pleines/ RNP)</li> <li>• Accès au marché durable</li> </ul> <p><b>Transformateurs et détaillants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des risques de réputation de la marque</li> </ul>	<p><b>4. Relation fournisseur-acheteur d'AC*</b></p> <p><b>Pour les producteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer régulièrement aux activités du groupe de producteurs</li> <li>• Respecter la norme RSPO</li> <li>• Livraison régulière à Univanich</li> <li>• Récolter des RNP matures, etc.</li> </ul> <p><b>Pour le moulin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix basé sur la qualité des régimes</li> <li>• Achat en gros de fertilisants</li> <li>• Livraisons rapides des RNP</li> <li>• Pousses (prix réduit et priorité aux membres)</li> <li>• Régimes de noix vides gratuits (RNV)</li> </ul> <p><b>3. Infrastructure / logistique d'AC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Points de collecte désignés</li> <li>• Livraison directe au moulin</li> <li>• Organisation d'équipes de récolte et transport</li> <li>• Documents de suivi des achats-ventes pour la traçabilité</li> </ul>	<p><b>1. Exigences/ besoins du marché d'AC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande mondiale croissante d'huile végétale pour l'alimentation et les biocarburants</li> <li>• L'huile de palme est le produit le plus compétitif dans les huiles végétales</li> <li>• Inquiétudes grandissantes sur les effets économiques, sociaux et écologiques négatifs dus à l'expansion des aires de palmeries à huile</li> <li>• Demande du marché international d'huile de palme durable</li> </ul>
<p><b>9. Structure des coûts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Support technique : formations, conseillers aux producteurs, experts, personnel, etc.</li> <li>• Coûts administratif du groupe : gestion et suivi</li> <li>• Certification : coûts liés au respect de la norme et de l'audit</li> </ul>	<p><b>5. Sources de revenus</b></p> <p><b>Pour les producteurs/ le groupe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenu supplémentaire du rendement amélioré (15%)</li> <li>• Prime à l'achat basée sur la qualité (1-2%)</li> <li>• Prime de certification</li> </ul> <p><b>Pour le moulin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'extraction d'huile amélioré</li> <li>• Base d'approvisionnement régulière</li> </ul>			

\* Utiliser une page séparée pour dessiner les liens de collaboration/ les flux de communication.

Exemple de cas **Système d'agriculture contractuelle pour la viande de lapin**

Auteur Stephen Mailu

Date

Janvier 2015

**A. Informations de base sur le système d'AC**

<b>Pays et lieu</b>	Kenya/Thika					
<b>Produit d'AC</b>	Viande de lapin					
<b>Année de démarrage de l'AC</b>	2005					
<b>Marché(s) cible(s) de l'AC (plusieurs choix possibles)</b>	Local	<input checked="" type="checkbox"/> National	<input checked="" type="checkbox"/> Régional	<input type="checkbox"/> Sud-Sud	<input type="checkbox"/> Sud-Nord	
<b>Modèle d'affaires d'AC (plusieurs choix possibles)</b>	Modèle informel	<input checked="" type="checkbox"/> Modèle intermédiaire	<input checked="" type="checkbox"/> Modèle multipartite	<input type="checkbox"/> Modèle centralisé		Modèle plantation mère

**B. Historique court du système d'AC (raison du démarrage de l'AC, axe de développement à date)**

Pour la plupart des petits cuniculteurs au Kenya, la vente groupée peut être un moyen de commercialisation plus efficace (moins de coûts de transaction) et plus avantageuse (plus de débouchés rémunérateurs). Encouragés par le Programme National de Vulgarisation de l'Agriculture et de l'Élevage (NALEP), 5 Groupes d'Intérêt Commun (GIC) ont été formés en 2000 regroupant 25 membres. En 2005, le groupe autonome THIGA s'est formé sous la Loi des ONG unissant les CIG disséminés, et s'est grandi jusqu'à 25 groupes et 200 membres en 2009.

En 2009, THIGA change en l'Association des Cuniculteurs du Kenya (RABAK ; voir <http://rabak.or.ke>). Enregistrée sous la Loi des Entreprises, l'association peut maintenant agir comme une affaire. RABAK incite l'élevage des lapins pour promouvoir la sécurité alimentaire, prospérité et emplois dans les zones rurales. Le Ministère de l'Élevage leur a donné des bureaux et la Municipalité 1,4 ha pour construire un abattoir (capacité : 2000 lapins/jour). RABAK vend à Benida Foods Ltd., qui fournit la chaîne de supermarchés Uchumi. Avec 2 tonnes de viande de lapin par mois, RABAK assure de 10 à 30% de la demande d'Uchumi. Pour satisfaire aux exigences de qualité, les cuniculteurs sont formés à la gestion de la cuniculture et aidés dans l'accès à des races améliorées.

Un système d'assurance qualité avec des manipulateurs de viande certifiés a été établi le long de la chaîne d'approvisionnement. En étendant l'aire d'activité pour assurer plus d'approvisionnement à l'abattoir, RABAK s'est agrandi à 3 000 membres (dont 600 dans le District de Kiambu).

Pour ajouter de la valeur, les membres de RABAK ont été formés à la production de saucisses, samossas et pains de viande (avec le support de l'Université Jomo Kenyatta (JKUAT) et la Section d'Agrobusiness du Ministère). L'équipement de transformation correspondant est financé par le Gouvernement local. RABAK a aussi le projet d'ajouter de la valeur à la peau des lapins si un investisseur approprié est identifié pour créer une tannerie près de l'abattoir.

**C. L'acheteur d'AC**

<b>Nom de l'entreprise</b>	Benida Farm Products Ltd					
<b>Affiliations (si nécessaire)</b>						
<b>Forme légale</b>	Entreprise à responsabilité limitée					
<b>Année de fondation</b>	2012					
<b>Lieu</b>	Siège social : Nairobi					
	Si nécessaire, bureau national :					
	Si nécessaire, bureau le plus proche du lieu de l'AC : proches environs					
<b>Nombre employés permanents</b>	7	Administration	3	Transformation	4	Vente
<b>Nombre travailleurs saisonniers</b>	0	Total saisonnier	0	Personnel de terrain de l'AC		
<b>Si modèle plantation mère (plusieurs choix possibles)</b>	Surface propre exploitée (ha)					
	Principal usage de la propriété : Fourniture de matériau brut <input type="checkbox"/> Recherche <input type="checkbox"/> Démonstration <input type="checkbox"/>					
	Autres, préciser ...					

D. Les producteurs d'AC

<b>Lieux</b>	Principalement Kiambu, Nyeri, Nairobi, Kajjado et Muranga, extension en autres régions plus éloignées : Nakuru, Laikipia, Kericho, Machakos Embu Meru et Mombasa			
<b>Systèmes d'exploitation typiques</b>	<b>Petits producteurs</b>	<b>Moyens producteurs</b>	<b>Grands producteurs</b>	
	Taille moyenne d'exploitation (ha)	Taille moyenne d'exploitation (ha)	Taille moyenne d'exploitation (ha)	
	Types d'associations de cultures	Types d'associations de cultures	Types d'associations de cultures	
	Culture/élevage principal	Culture/élevage principal	Culture/élevage principal	
<b>Producteurs dans l'AC</b>	<b>Petits producteurs</b>	<b>Moyens producteurs</b>	<b>Grands producteurs</b>	
	Nb producteurs sous contrat	Nb producteurs sous contrat	Nb producteurs sous contrat	
	Surface du contrat (ha)	Surface du contrat (ha)	Surface du contrat (ha)	
<b>Historique de la zone sous contrat (ha)</b>	Début des opérations d'AC/ année			
	1 <sup>e</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> année
	5 <sup>e</sup> année	6 <sup>e</sup> année	10 <sup>e</sup> année	Aujourd'hui
<b>Historique du nb de petits producteurs sous contrat</b>	Début des opérations d'AC/ année			
	1 <sup>e</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> année
	5 <sup>e</sup> année	6 <sup>e</sup> année	10 <sup>e</sup> année	Aujourd'hui
<b>Statut organisationnel des petits producteurs</b>	Producteurs individuels	<input checked="" type="checkbox"/>	Groupes sociaux/ informels <sup>23</sup>	Groupes formels <sup>24</sup> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Pour les groupes informels ou formels</b>	Nb moyen de membres / groupe	Forces		Faiblesses
<b>Critères de sélection des producteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A l'origine 200 membres répartis dans une douzaine de Groupes d'Intérêt Commun (GIC)</li> <li>• Actuellement 600 membres actifs sous une seule structure dirigeante</li> </ul> RABAK traite principalement avec des éleveurs enregistrés qui <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doivent participer à au moins 3 réunions par an</li> <li>• Construire des clapiers selon un plan approuvé par le Ministère</li> <li>• Doivent avoir au moins 5 lapins (cette exigence a été posée pour produire plus de lapins et éviter les ruptures d'approvisionnement)</li> <li>• Volonté d'adhérer aux règles de l'association</li> </ul>			
<b>Système de sélection des producteurs (plusieurs choix possibles)</b>	Performance antérieure	<input type="checkbox"/>	Eleveur à élever	<input checked="" type="checkbox"/>
	Recommandé par :	Service de conseil	Leaders communautaires	Autres

<sup>23</sup> Enregistré auprès des services sociaux et autorités semblables à but non lucratif (par ex. organisations communautaires, groupes d'intérêt commun)

<sup>24</sup> Enregistré comme entité légale à but commercial non lucratif ou lucratif (par ex. associations, coopératives, société à responsabilité limitée)

### E. Spécifications de contrat (pour explications voir Manuel d'AC, Volume I, Tableau 17, p.77ff)

<b>Durée du contrat</b>	Non spécifiée, accord à long terme
<b>Qualité</b>	RABAK est certifié par le Bureau des Normes du Kenya (KEBS) KS 2455 « Norme générale sur la sécurité sanitaire des aliments » ( <a href="http://rabak.or.ke/wp-content/uploads/KEBS-Certificate.pdf">http://rabak.or.ke/wp-content/uploads/KEBS-Certificate.pdf</a> ) et a reçu un code barre pour identifier ses produits dans les rayons des supermarchés. L'abattoir est inspecté par les inspecteurs des produits de viande du gouvernement.
<b>Quantité et plan d'approvisionnement</b>	RABAK demande à ses membres de fournir des lapins chaque mercredi et l'acheteur organise la collecte de viande pour le transport vers Nairobi où ceux-ci sont distribués dans les magasins de la chaîne de supermarchés Uchumi.
<b>Production (par ex. Bonnes Pratiques Agricoles)</b>	L'élevage de lapins en clapier approuvé ainsi que la formation en gestion de cuniculture bout à bout (EZE) a assuré un contrôle sur les pratiques d'élevage.
<b>Récolte/ abattage et livraison</b>	Les éleveurs appellent RABAK pour confirmer la date de livraison des lapins. Les lapins matures (4-5 mois), qui doivent peser au moins 3 kg sont livrés à l'abattoir de Thika par les éleveurs chaque mercredi.
<b>Prix/ Mécanismes de prix</b>	Les lapins vivants sont pesés à la livraison et les éleveurs payés sur la base de 50 per cent d'habillage. Actuellement, l'acheteur paie 400 KES par kg de viande de lapin qui sont payés à RABAK. De ce montant, 50 KES sont retenus par RABAK pour les services rendus incluant la maintenance de l'abattoir, les services d'inspection, la main d'œuvre et autres frais tandis que les éleveurs reçoivent la différence de 350 KES par kg de viande de lapin.
<b>Conditions de paiement</b>	A la livraison des lapins à l'abattoir, RABAK paie les éleveurs via M-PESA (transfert d'argent et services de microfinances basés sur la technologie de téléphonie portable). RABAK assume la responsabilité de transférer la viande de lapin à l'acheteur Benida Foods Ltd.
<b>Services intégrés (support) fournis</b>	RABAK supporte la fourniture de formation et de développement des compétences aux éleveurs pour : la Bonne Cuniculture, alimentation et manutention/ gestion générales de cuniculture, fabrication de clapiers appropriés, commercialisation. RABAK supporte aussi les éleveurs en les représentant dans des forums comme les journées terrain, les salons et foires de la Société Agricole du Kenya (ASK) et autres forums professionnels comme les conférences scientifiques. Ceux-ci procurent aux membres des opportunités d'apprentissage. RABAK fournit aussi un lien entre les éleveurs et les autorités pour le support de financement etc. et également tient une présence en ligne sur Facebook et sur son site internet.
<b>Résolution de conflit</b>	Benida Foods Ltd s'est aussi lancé sur le marché est-africain à travers des foires avec le support du Conseil de la Promotion de l'Export. Des réunions mensuelles sont le lieu de résolution de tout problème entre les membres ainsi que pour planifier les livraisons futures.
<b>Enregistrement, si nécessaire</b>	RABAK est enregistré à travers la Loi des Entreprises (CAP 108) bien que ses membres soient liés de façon informelle à l'acheteur.

**F. Modèle d'affaire d'AC** (pour explications/ contenu cf. section 2.4.1 Outil : Matrice de modèle d'affaire)

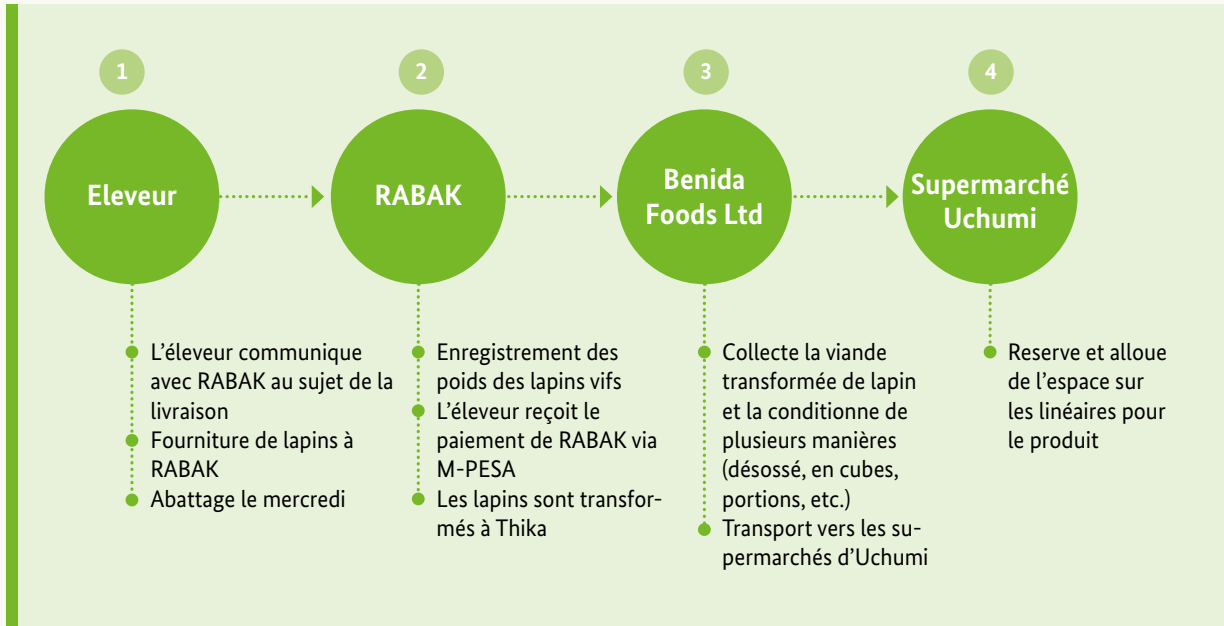
(adapté de Lundy et al, 2012, p.40ff, adapté de Osterwalder et Pigneur, 2010)

Pour entretiens : si possible, utiliser des cartes de modération pour faciliter la discussion/ visualisation du modèle d'affaires. Il est probable que la matrice soit à la fin distribuée aux personnes interviewées.

<p><b>8. Partenaires clés</b></p> <p><b>Eleveurs</b></p> <p><b>Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à disposition d'espaces de bureau</li> <li>• Mise à disposition de terrain pour l'abattoir</li> <li>• Contribution à la construction de l'abattoir</li> <li>• Formation (par ex. ajout de valeur) au travers du département d'agrobusiness</li> </ul> <p><b>Gouvernement local de Kiambu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complément pour finir l'abattoir</li> <li>• Financement des équipements</li> </ul> <p><b>NALEP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiation des Groupes d'Intérêt Commun (GIC) de cuniculture</li> </ul> <p><b>Conseil de Développement du Cuir au Kenya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des éleveurs à la tannerie appropriée des peaux de lapins</li> </ul>	<p><b>7. Activités clés</b></p> <p><b>Eleveurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élevage de lapins et maintien de normes élevées en cuniculture</li> <li>• Livraison de lapins à l'abattoir pour transformation</li> </ul> <p><b>RABAK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicité pour inciter encore plus d'éleveurs à élever des lapins</li> <li>• Maintien d'une présence en ligne</li> <li>• Ligne téléphonique dédiée au conseil aux éleveurs</li> <li>• Réunions mensuelles pour délibérer des enjeux et une planification commune</li> <li>• Formation des membres</li> </ul> <p><b>Benida Foods Ltd</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte de la viande et conditionnement pour livraison aux supermarchés</li> <li>• Suivi des mouvements de stocks dans les supermarchés pour assurer le réapprovisionnement et retirer les produits expirés des linéaires.</li> </ul>	<p><b>2. Offre de valeur</b></p> <p><b>Eleveurs</b> Eleveurs renforcés financièrement ayant accès à un marché garanti</p> <p><b>RABAK</b> Approvisionnement régulier de lapins pour assurer une source de revenus aux éleveurs</p> <p><b>Benida Foods Ltd</b> Un approvisionnement fiable de viande de lapin à des prix garantis et compétitifs</p> <p><b>Uchumi</b> Des rayons réapprovisionnés régulièrement dans des lieux de vente désignés</p>	<p><b>4. Relation fournisseur-acheteur d'AC*</b> (voir diagramme ci-dessous)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des ventes répétées ont contribué à créer la confiance entre les partenaires</li> <li>• Les réunions mensuelles entre éleveurs et RABAK donnent une bonne idée de leur progrès et aident à la planification</li> <li>• Le paiement aux éleveurs est effectué via M-PESA le jour même des livraisons à Thika</li> <li>• Formation des éleveurs sur la gestion de cuniculture EZE</li> <li>• Fourniture de races de qualité aux éleveurs pour assurer de rendements maximum</li> </ul>	<p><b>1. Exigences/ besoins du marché d'AC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux tonnes de viande de lapin par mois doivent être livrées aux supermarchés</li> <li>• Les lapins doivent peser environ 3 kg poids vif pour un meilleur résultat</li> <li>• Inspection de la viande par un inspecteur des produits animaux du Ministère</li> <li>• Certificats médicaux pour les employés de l'abattoir et les manipulateurs de viande et conditionnement de qualité supérieure et code barre aux produits fournis aux supermarchés pour assurer la traçabilité</li> </ul>
<p><b>6. Ressources clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital : terrains des éleveurs et autres ressources clés (par ex. clapiers, main d'œuvre, nourriture)</li> <li>• Abattoir dédié à Thika</li> <li>• Personnel formé dans l'installation</li> <li>• Terrain (3,5 acres) pour l'abattoir et espace pour une tannerie</li> <li>• Représentants officiels de RABAK</li> </ul>	<p><b>3. Infrastructure/ logistique d'AC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Point de collecte désigné (Thika)</li> <li>• Abattoir avec tous les permis et les certifications nécessaires (santé publique, département vétérinaire, etc.)</li> <li>• Données d'achat et de vente pour la traçabilité</li> <li>• Collecte directe de la viande de lapin par l'acheteur (Benida Foods Ltd)</li> </ul>	<p><b>5. Sources de revenus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 400 KES/ kg payés à RABAK</li> <li>• 50 KES/ kg retenus par RABAK pour les frais généraux et autres coûts opérationnels et dépenses statutaires</li> <li>• 350 KES/ kg payés aux éleveurs pour la livraison de viande de lapin</li> </ul>	<p><b>9. Structure des coûts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ≈ 200 KES coûts de production d'un lapin de 4-5 mois sur de la nourriture « locale » (difficile à estimer une valeur monétaire), soins vétérinaires ≈ 80 KES, main d'œuvre ≈ 80 KES, amortissement des clapiers et équipement ≈ 35 KES</li> <li>• ≈ 315 KES coûts de production d'un lapin de 4-5 mois sur de la nourriture commerciale : nourriture commerciale ≈ 120 KES, soins vétérinaires ≈ 80 KES, main d'œuvre ≈ 80 KES, amortissement des clapiers et équipement ≈ 35 KES</li> <li>• Transport des lapins vivants à l'abattoir de Thika</li> <li>N.B. Les coûts de livraison des lapins sont pris en charge par les éleveurs tandis que les coûts de collecte sont pris en charge par RABAK (pesée, etc.). Les coûts d'abattage incluent : contrôle de la viande, main d'œuvre, taxes gouvernementales, supervision et entretien de l'abattoir, lequel inclut factures d'eau et d'électricité, bail foncier et sécurité.</li> </ul>	

\* Utiliser une page séparée pour dessiner les liens de collaboration/ les flux de communication.

## Relation fournisseur-acheteur d'AC



5.2/ Références d'études de cas

Continent/ Pays	Produits	Sujets	Source <sup>25</sup>
<b>Mondialement</b>			
Variés	Variés	Liste complète de références pour les études de cas et l'agriculture contractuelle (AC) en général	UNIDROIT (2014): Workshop on the Legal Dimension of Contract Farming: Selection of Informational Material on Contract Farming, Selected Web and Bibliographical References > <a href="#">Lien</a>
Variés	Variés	Banque de données complète d'études de cas, de boîtes d'outils et de liens internet	FAO site web : Centre de ressources sur l'agriculture contractuelle Français > <a href="#">Lien</a>
Variés	Variés	Liste complète de références pour les études de cas et l'agriculture contractuelle en général	Prowse, M. (2013) : Contract farming in developing countries: a review; Annexes; p.XXIX-XXXVI > <a href="#">Lien</a>
Variés (Colombie, Croatie, Grèce, Inde, Kenya, Thaïlande)	Variés (manioc, maïs, papaye, canne à sucre, porc, tabac)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantages et problèmes de l'AC</li> <li>• Préconditions clés de succès</li> <li>• Types d'agriculture contractuelle</li> <li>• Contrats et leurs spécifications</li> <li>• Prix et critères de catégories</li> <li>• Gestion d'agriculture contractuelle</li> <li>• Suivi de la performance</li> </ul>	Eaton, C. et Andrew Shepherd (2001): Agriculture contractuelle: Partenariats pour la croissance - un Guide > <a href="#">Lien</a>
Variés (Bangladesh, Chine, Inde, Afrique du Sud, Tanzanie, Honduras, Argentine, Brésil)	Variés (volaille, porc, agrumes, légumes, cacao, céréales, riz, biodiesel, eucalyptus)	<p>Etudes de cas détaillées sur l'AC pour l'accès inclusif au marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspective fonctionnelle sur l'AC (prix, services inclus, etc.)</li> <li>• Efficacité des accords d'AC (risques, ventes parallèles, etc.)</li> <li>• Solutions institutionnelles pour l'AC (effets sur les coûts de transaction)</li> <li>• Agenda de développement</li> </ul>	Silva, C.A. da & M. Rankin (ed.; 2013): Contract farming for inclusive market access; FAO > <a href="#">Lien</a>
Variés	Variés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lignes directrices des règles européennes / italiennes sur AC (p.8f)</li> <li>• Enjeux légaux sur l'élaboration/ la mise en place d'accords (p.12ff)</li> <li>• Office de commercialisation et contrats de production au Canada (p.15ff)</li> <li>• COMPACI Renforcer les petits producteurs de coton (p.18ff)</li> <li>• Partenariat des productrices de primeurs de Bali (p.21ff)</li> <li>• Contrats pour les cornichons en Inde (p.24ff)</li> <li>• Booster les relations inclusives exploitant-vendeur au Ghana (p.28ff)</li> <li>• Production de cacao au Honduras : nouvelles possibilités pour les petits producteurs (p.32f)</li> <li>• Agriculture contractuelle : Profits potentiellement très élevés pour les femmes en Inde (p.34ff)</li> </ul>	World Farmers' Organisation (WFO; ed.; 2013): Farmers' integration in the value chain: Fair terms need Fair contracts > <a href="#">Lien</a>
Générique	Générique	<p>Facteurs de succès pour l'agriculture contractuelle / affaires inclusives :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégies pour un approvisionnement inclusif</li> <li>• Modèle basé sur les relations</li> <li>• Piloter la mise à échelle/ l'intégration</li> <li>• Lignes directrices pour ONG</li> </ul>	Vorley, B., J. Thorpe (2014): Success factors for lead firms to shape inclusive procurement > <a href="#">Lien</a>

25 Les hyperliens sont disponibles sur la version en ligne du Manuel d'AC de la GIZ, Volume II sur : <http://www.giz.de/fachexpertise/html/7982.html>.

Alternativement, la plupart des publications peuvent être recherchées sur internet en utilisant les titres des publications et les noms des auteurs.

Continent/ Pays	Produits	Sujets	Source <sup>25</sup>
<b>Mondialement (suite)</b>			
Variés (Afrique, Asie du Sud-Est)	Cultures arboricoles (cacao, caoutchouc, huile de palme, café, thé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs de l'AC</li> <li>• Culture appropriée/ facteurs spécifiques des cultures</li> <li>• Viabilité financière</li> <li>• Etudes de cas</li> </ul>	Baumann, P. (2000): Equity and Efficiency in Contract Farming Schemes: The Experience of Agricultural tree Crops > <a href="#">Lien</a>
Générique (références : Mexique, Colombie, Guatemala, Equateur, Etats-Unis, Inde, Kenya)	Générique (références : floriculture, fruits et légumes, cacao, café, produits laitiers)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations de commerce inclusives reliant les producteurs aux marchés modernes</li> <li>• Matrice de modèle d'affaires (explications et exemples de cas)</li> <li>• Exemples de cas d'AC (p.72, 77, 106, 109, 165, 166)</li> <li>• Typologies des nouveaux modèles d'affaires</li> </ul>	Lundy, M.et.al. (2012): LINK Methodology – A Participatory Guide to Business Models that Link Smallholders to Markets; International Center for Tropical Agriculture (CIAT); CIAT Publication No. 380 > <a href="#">Lien</a> Version 2.0 > <a href="#">Lien</a>
Générique	Générique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AC et affaires inclusives</li> <li>• Domaines où les gouvernements/ entreprises pourraient assurer des résultats pro-pauvres</li> <li>• AC et autres modèles d'affaires pour l'inclusion des petits producteurs</li> </ul>	De Schutter, O. (2011): The Right to Food – Note by the Secretary-General; United Nations General Assembly > <a href="#">Lien</a>
Variés (Chine, Inde, Mexique, Mozam- bique, RU, Afrique, Vietnam)	Variés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solutions pour l'agrobusiness inclusif</li> <li>• Identification d'opportunités d'affaires</li> <li>• S'approvisionner chez les paysans</li> <li>• Défis relationnels</li> <li>• Défis structurels</li> <li>• Comment évaluer les défis locaux</li> <li>• Partager les bénéfices</li> </ul>	Endeva, joyn-coop (2012): Growing Business with Smallholders – A Guide to Inclusive Agribusiness > <a href="#">Lien</a>
Variés (Afrique subsaha- rienne, Amérique centrale et du Sud, Europe)	Betterave à sucre, canne à sucre, café, coton, légumes frais, fruits frais, quinine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisations paysannes/ coopératives et l'action collective (plaidoyer, innovation, formation, contrats, commercialisation, support à la production, accès aux intrants et aux finances)</li> <li>• Capacités nécessaires aux organisations paysannes</li> </ul>	Stessens, J., C. Gouët & P. Eeckloo (2004): Efficient Contract Farming through strong Farmers' Organisations in a Partnership with Agri-business - Report by Order of IVA and AgriCord > <a href="#">Lien</a>
Variés (références : Inde, Ethiopie, Tanzanie, Pérou)	Volaille, apiculture/ miel, semences, légumes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affaires responsables face au genre</li> <li>• Approches et outils</li> <li>• Etudes de cas (p.73ff, 121ff, 251, 267ff, 270ff)</li> </ul>	KIT, Agri-ProFocus and IIRR (2012): Challenging chains to change: Gender equity in agricultural value chain development > <a href="#">Lien</a>
Générique	Générique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « L'égalité entre genres donne aux entreprises l'opportunité d'...améliorer la sécurité et la qualité de l'approvisionnement » (p.2)</li> <li>• « Ce qu'une affaire responsable a à faire » (p.16)</li> </ul>	Oxfam (2012): Gender Equality: it's your Business - Practical Advice on Achieving Gender Equality > <a href="#">Lien</a>

25 Les hyperliens sont disponibles sur la version en ligne du Manuel d'AC de la GIZ, Volume II sur : <http://www.giz.de/fachexpertise/html/7982.html>.

Alternativement, la plupart des publications peuvent être recherchées sur internet en utilisant les titres des publications et les noms des auteurs.



Continent/ Pays	Produits	Sujets	Source <sup>25</sup>
<b>Amériques</b>			
Brésil	Bœuf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations contractuelles moins formelles donnant lieu à des conflits fréquents</li> <li>• Analyser si les structures d'incitation promeuvent la coopération</li> <li>• Modèle de structure d'incitation pour la production de bœuf de qualité</li> <li>• Rôle des institutions dans la réduction des échecs organisationnels</li> </ul>	Morales de Queiroz Caleman, S. & D. Zylbersztajn (2011): Failures in Incentive Transmission along Brazil's Quality Beef Chain > <a href="#">Lien</a>
Etats-Unis	Bœuf, porc, volaille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transition des marchés au comptant à l'AC</li> <li>• Force motrice, problèmes et enjeux politiques</li> <li>• Impacts sur qualité, risques financiers et coûts</li> <li>• Avantages et inconvénients</li> </ul>	Hayenga, M.et.al. (2000): Meat Packer Vertical Integration and Contract Linkages in the Beef and Pork Industries: An Economic Perspective > <a href="#">Lien</a>
<b>Asie (suite)</b>			
ANASE	Générique	<p>AC dans les pays ANASE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Echelles d'AC</li> <li>• Formes d'AC</li> <li>• Impact de l'investissement direct ou public</li> <li>• Bonnes pratiques</li> <li>• Impacts négatifs</li> </ul>	CREM (2008): Contract farming in ASEAN countries - A fact finding study > <a href="#">Lien</a>
Bangladesh	Volaille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Types formels et informels d'AC/ autres accords</li> <li>• Structure et conduite des marchés d'intrants et d'extrants de la volaille</li> <li>• Déterminants de la participation dans la production de volaille commerciale et en AC</li> <li>• Performance technique et économique des exploitations commerciales / d'AC</li> </ul>	Jabbar, M.A. et.al. (2007): Alternative institutional arrangements for contract farming in poultry production in Bangladesh and their impacts on equity; ILRI Research Report 7 > <a href="#">Lien</a>
Cambodge, Laos, Thaïlande	Variés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AC et coopération régionale</li> <li>• Expériences d'AC dans des pays d'Asie choisis</li> <li>• Chaînes d'approvisionnement mondiales (sécurité sanitaire des aliments, traçabilité, gestion de la chaîne d'approvisionnement)</li> <li>• Agriculture contractuelle sociale</li> </ul>	Setboonsarng, S. & P. Leung (2014): Making Globalization Work Better for the Poor through Contract Farming > <a href="#">Lien</a>
Inde	Générique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les contrats</li> <li>• Pratique et impacts des contrats</li> <li>• AC dirigée par les entreprises/ les Etats</li> <li>• Bénéfices des structures de commercialisation alternatives pour les petits agriculteurs (p.20)</li> </ul>	Singh, S. (2005): Contract Farming for Agricultural Development - Review of Theory and Practice with Special Reference to India > <a href="#">Lien</a>
Inde	Variés (pomme de terre, menthe, riz basmati biologique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès aux matériaux bruts de qualité pour les transformateurs/ accès aux marchés pour les producteurs faisant face aux régulations</li> <li>• Leçons pour les accords de gestion/ institutionnels pour l'organisation de l'approvisionnement</li> </ul>	Singh, S. (2008): Leveraging Contract Farming for Improving Supply Chain Efficiency in India: Some Innovative and Successful Models > <a href="#">Lien</a>
Inde	Pomme	<p>Exemple de cas développé à but d'études (niveaux étudiants, diplômés et professionnels)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconcevoir les chaînes d'approvisionnement après la dérégulation de la commercialisation par le gouvernement</li> </ul>	Pandey, M., G.A. Baker & D.T. Pandey (2013): Supply Chain Re-engineering in the Fresh Produce Industry: A Case Study of Adani Agrifresh > <a href="#">Lien</a>

25 Les hyperliens sont disponibles sur la version en ligne du Manuel d'AC de la GIZ, Volume II sur : <http://www.giz.de/fachexpertise/html/7982.html>.

Alternativement, la plupart des publications peuvent être recherchées sur internet en utilisant les titres des publications et les noms des auteurs.

Continent/ Pays	Produits	Sujets	Source <sup>25</sup>
<b>Asie (suite)</b>			
Inde	Pomme de terre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les exploitations plus grandes sont plus impliquées dans l'AC que les petites exploitations</li> <li>• Les bénéficiaires des producteurs participent à l'agrandissement des aires sous contrat</li> <li>• Transport et distance à l'usine comme critères de décision</li> <li>• AC promet des revenus plus fiables, réguliers et en temps opportun</li> </ul>	Kaur, P. (2014): Contract Farming of Potatoes: A Case Study of PEPSICO Plant > <a href="#">Lien</a>
Inde	Légumes, pommes de terre, menthe, coton, riz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histoires de succès d'AC en Inde et leçons apprises</li> <li>• Facteurs influençant les accords d'AC</li> <li>• Etapes d'évolution de l'AC et des affaires inclusives</li> <li>• Gestion d'AC et TIC</li> </ul>	Ganguly, U. (2013): Contract Farming: Can it be a vehicle for Inclusive Growth? Review and synthesis of various studies on contract farming in India > <a href="#">Lien</a>
Inde	Biodiesel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'AC en tant qu'une façon d'organiser l'approvisionnement de biodiesel (p.78)</li> <li>• Politiques pour le support à la production de biodiesel (y inclus AC)</li> <li>• Recommandations détaillées</li> </ul>	Altenburg, T. et al. (2009): Biodiesel in India: Value chain organisation and policy options for rural development > <a href="#">Lien</a>
Inde	Produits laitiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination verticale</li> <li>• Coûts de commercialisation/ de transaction</li> <li>• Coûts et revenus nets des contrats contre les exploitations indépendantes</li> <li>• Mise à l'échelle de l'AC</li> </ul>	Birthal P.S. et al. (2008): Improving Farm-to-Market Linkages through Contract Farming - A Case Study of Smallholder Dairying in India > <a href="#">Lien</a>
Laos	Riz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact de l'AC (effets sur les revenus/ pauvreté rurale)</li> <li>• Evaluation de la performance des producteurs avec et sans contrat</li> <li>• Résultats : Revenu et profitabilité supérieurs de l'AC</li> </ul>	Setboonsarng, S., P. Leung, A. Stefan (2008): Rice Contract Farming in Lao PDR: Moving from Subsistence to Commercial Agriculture; ADB Institute Discussion Paper No. 90 > <a href="#">Lien</a>
Laos	Various (maize, cassava, banana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion de l'AC comme politique stratégique pour améliorer les revenus des exploitants et moderniser l'agriculture</li> <li>• Analyse de : la constante politique ; participation des exploitants dans la préparation/ négociation de contrat ; redevabilité environnementale</li> </ul>	Ministry of Planning and Investment et al. (2014): Impacts of Contract Farming on Poverty and Environment in Lao PDR > <a href="#">Lien</a>
Thaïlande	Variés	<p>Revue littéraire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèles de contrat, fixation des prix, attitudes des exploitants, risques liés aux revenus, etc.</li> <li>• Impacts (compétences en production/ gestion, position de négociation renforcée)</li> <li>• Recommandations pour encourager la participation des exploitants pauvres</li> <li>• Sortie volontaire d'exploitants novateurs où les marchés sont accessibles</li> </ul>	Sriboonchitta, S. & A. Wiboonpoongse (2008): Overview of Contract Farming in Thailand: Lessons Learned; ADB Institute Discussion Paper No. 112 > <a href="#">Lien</a>
Thaïlande	Manioc pour le bioéthanol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'AC a pu diminuer les coûts, accroître l'efficacité et améliorer la gestion des risques</li> <li>• L'AC intermédiaire avec des accords verbaux producteurs-coopératives/ accords écrits coopératives-transformateurs</li> <li>• La participation en AC est liée à : genre, éducation, groupements, coûts d'intrants, accès aux crédits</li> </ul>	Tongchure, S. & N. Hoang (2013): Cassava Smallholders' Participation in Contract Farming in Nakhon Ratchasima Province, Thailand > <a href="#">Lien</a>

.....  
<sup>25</sup> Les hyperliens sont disponibles sur la version en ligne du Manuel d'AC de la GIZ, Volume II sur : <http://www.giz.de/fachexpertise/html/7982.html>.

Alternativement, la plupart des publications peuvent être recherchées sur internet en utilisant les titres des publications et les noms des auteurs.

Continent/ Pays	Produits	Sujets	Source <sup>25</sup>
<b>Asie (suite)</b>			
Thaïlande	Volaille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaîne d'approvisionnement et flux des ressources</li> <li>• Modèles de production (de l'arrière-cour à l'industrie)</li> <li>• Relations d'affaires formelles et informelles</li> <li>• Effets du changement dans les politiques et les réglementations ou les chocs</li> </ul>	Heft-Neal, S. et.al. (2008): Supply Chain Auditing for Poultry Production in Thailand > <a href="#">Lien</a>
Thaïlande	Production porcine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les déchets de bétail sont un souci surtout dans les zones péri-urbaines</li> <li>• Evaluation des coûts d'abattement et environnementaux</li> <li>• L'AC peut être un moyen de promouvoir la gestion des déchets</li> </ul>	Vijitsrikamol, K. (2009): An Ecological Economic Analysis of Swine Wastes in a Peri-Urban Area of Thailand (Dissertation) > <a href="#">Lien</a>
Vietnam	Produits laitiers	<p>Questions de recherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les incitations motivent-elles l'usage d'intrants pour booster les résultats et la qualité ?</li> <li>• Les préférences de risques/ niveaux de vie conduisent-ils les décisions d'intrants des producteurs (selon leurs fréquentes contraintes de trésorerie)</li> </ul>	Saenger, C. et.al. (2012): Contract Farming and Smallholder Incentives to Produce High Quality: Experimental Evidence from the Vietnamese Dairy Sector; Global Food Discussion Papers No. 10 > <a href="#">Lien</a>
Vietnam	Riz, canne à sucre, thé, café, artichauts, fruits du dragon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation des politiques pilotes de promotion de l'AC</li> <li>• Leçons apprises (« les résultats sont décevants »)</li> <li>• Recommandations (politiques, organisations paysannes)</li> </ul>	Central Institute for Economic Management (CIEM; 2012): Study to Assess the Forms and Effectiveness of Contracting Mechanisms in the Agricultural Sector and Approaches to Improve their Adoption and Application > <a href="#">Lien</a>
Vietnam	Production porcine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accords et limites de contrats</li> <li>• Facteurs de probabilité de s'engager dans des contrats formels ou informels</li> <li>• Politiques et environnement institutionnel favorables</li> </ul>	Costales A, N.T. Son, M.L. Lapar, M. Tiongo (2008): Determinants of Participation in Contract Farming in Pig Production in Northern Viet Nam > <a href="#">Lien</a>
Vietnam	Bambou	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agriculture contractuelle informelle</li> <li>• Cadre légal</li> <li>• Application et résolution de conflits</li> <li>• Analyse de la chaîne de valeur</li> </ul>	GRET (2012): Policy Action Research on Bamboo Contracts in Mountainous Districts in the North-West of Thanh Hoa (Bampar Project) > <a href="#">Lien</a>
<b>Europe</b>			
Croatie	Fruits et légumes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaînes de grande distribution et grossistes (contrats annuels de commercialisation)</li> <li>• Services intégrés (soutien aux producteurs)</li> <li>• Manque d'économies d'échelle pour satisfaire aux exigences en volume de l'acheteur</li> </ul>	Götz, L. et.al. (2009): Vertical Coordination and Grower Organization in the Supermarket Fruit and Vegetables Supply Chain in Croatia > <a href="#">Lien</a>
<b>Afrique du Nord</b>			
Egypte	Cultures horticoles biologiques de qualité supérieure pour l'export	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'AC pourrait être efficace pour l'inclusion des petits producteurs</li> <li>• L'organisation en groupements de producteurs/ coopératives pourrait soutenir l'AC</li> <li>• Enjeux politiques : Application, gestion foncière, incitations à l'investissement, infrastructures logistiques</li> </ul>	International Fund for Agricultural Development (IFAD; n.d.): Egypt: Smallholder contract farming for high-value and organic agricultural exports > <a href="#">Lien</a>

25 Les hyperliens sont disponibles sur la version en ligne du Manuel d'AC de la GIZ, Volume II sur : <http://www.giz.de/fachexpertise/html/7982.html>.

Alternativement, la plupart des publications peuvent être recherchées sur internet en utilisant les titres des publications et les noms des auteurs.

Continent/ Pays	Produits	Sujets	Source <sup>25</sup>
<b>Afrique subsaharienne (suite)</b>			
Variés	Coton	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèles organisationnels dans le coton</li> <li>• AC et le dilemme concurrence-coordination</li> <li>• Accès aux intrants et aux prêts</li> <li>• Volatilité des prix/ risques</li> <li>• Formule des prix</li> <li>• Le coton contre les cultures alimentaires</li> </ul>	Peltzer, R. & D. Röttger (2013) : Les Modèles d'Organisation des Filières Cotonnières et leur Incidence sur la Productivité et sur le Revenu de l'Agriculteur ; Institut allemand de Développement (GDI/ DIE) > <a href="#">Lien</a>
Burundi, Ethiopie, Kenya, Mozambique, Afrique du Sud	Sorgho, manioc, jus de fruit, semences, sésame, canne à sucre, vin, produits laitiers, volaille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusivité de la chaîne et possibilités d'augmenter l'inclusivité</li> <li>• Facteurs critiques pour la duplication/ la mise à échelle : Viabilité commerciale, proposition de valeur, environnement, accès aux finances, contraintes d'organisation/ de capacités, présence sur le terrain de l'entreprise, partenariats</li> </ul>	Sopov, M. et.al. (2014): Is Inclusive Business for you? Seas of Change – scaling inclusive agri-food markets > <a href="#">Lien</a>
Malawi, Afrique du Sud, Swaziland, Tanzanie	Café, mytiliculture, sucre, thé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rôle de la confiance dans l'application / Swaziland (p.185)</li> <li>• Accords institutionnels / Malawi (p.213)</li> <li>• Accords/ coûts de transaction / Tanzanie (p.227)</li> <li>• Coûts de transaction de coordination avec les petits producteurs/ Afrique du Sud (p.245)</li> </ul>	International Food Policy Research Institute (IFPRI; editor; 2009): Institutional Economics Perspectives on African Agricultural Development > <a href="#">Lien</a>
Ethiopie	Variés (biologique, jus de fruit, graines a huile, légumineuses, semences de pommes de terre, horticulture)	Dix facteurs critiques pour renforcer les accords d'AC : normes de qualité ; communication ouverte ; termes de contrat ; soutien de vulgarisation, formation et connaissances ; collecte des produits ; ventes parallèles ; accès au crédit ; accès aux intrants ; prix et méthodes de paiement ; partage des risques	Nijhoff, H. & J. Trienekens (2010): Critical Factors for Contract Farming Arrangements: the Case of Ethiopia > <a href="#">Lien</a>
Ethiopie (références au Vietnam, Guatemala, Zimbabwe)	Sésame (références au haricot et au miel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques et coûts de transaction</li> <li>• Modèles d'AC</li> <li>• Types de contrat</li> <li>• Mécanismes d'application</li> <li>• Mécanismes de prix</li> </ul>	Ayelech T. M. (2010): Contract Farming in Ethiopia. An Overview with Focus on Sesame > <a href="#">Lien</a>
Ethiopie	Produits laitiers	<p>Une exploitante entrepreneuse construit la loyauté de ses fournisseurs par de nouvelles structures de gouvernance basées sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primes basées sur la qualité</li> <li>• Services intégrés (conseil, prêts)</li> <li>• Diversification de la production pour ajouter de la valeur</li> <li>• Nouvelles formes de contrat</li> </ul>	Steen, M. and W. Majiers (2014): Inclusiveness of the Small-Holder Farmer – Key Success Factors for Ethiopian Agribusiness Development; in: International Food and Agribusiness Management Review (IFAMA); p. 83ff > <a href="#">Lien</a>
Ghana (références : Thaïlande, Ouganda, Inde)	Fruits, maïs, riz, huile de palme, caoutchouc, sorgho	<p>Evaluation et comparaison de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèles d'affaires inclusifs</li> <li>• Affaires d'exploitants et</li> <li>• Coentreprise</li> </ul>	Paglietti, L. & R. Sabrie (2013): Review of Smallholder Linkages for Inclusive Agribusiness Development – Good Practices in Investment Design > <a href="#">Lien</a>
Ghana	Arachides	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats formels/ informels pour la production de semences certifiées</li> <li>• Environnement régulateur</li> </ul>	Masters, W.A. et.al. (2013): Comprehensive Assessment of the Peanut Value Chain for Nutrition Improvement in Ghana > <a href="#">Lien</a>

25 Les hyperliens sont disponibles sur la version en ligne du Manuel d'AC de la GIZ, Volume II sur : <http://www.giz.de/fachexpertise/html/7982.html>.

Alternativement, la plupart des publications peuvent être recherchées sur internet en utilisant les titres des publications et les noms des auteurs.

Continent/ Pays	Produits	Sujets	Source <sup>25</sup>
<b>Afrique subsaharienne (suite)</b>			
Ghana	Karité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle d'affaires basé sur des alliances fortes de réseau de contrats avec les associations locales</li> <li>• Franchise de la propriété intellectuelle (produit, procédés) pour les associations de producteurs</li> </ul>	Abban, R. et.al. (2014): Ele Agbe in Search of a New Light in Ghana's Shea Sector; in: International Food and Agribusiness Management Review (IFAMA); p. 63ff > <a href="#">Lien</a>
Ghana	Maïs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AC informelle entre les grossistes et les petits producteurs</li> <li>• Les interdépendances assurent un équilibre du pouvoir (les commerçants dépendent des producteurs durant la saison sèche et les producteurs dépendent des commerçants durant la saison principale/ des pluies)</li> </ul>	Will, M. & M. Plewa (2013): A boost for inclusive farmer-trader relationships; in Rural21 02/2013, p.9ff > <a href="#">Lien</a>
Kenya	Fleurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinq principes clés des chaînes d'approvisionnement durables : gouvernance juste et transparente, collaboration sur toute la chaîne, innovation inclusive, accès équitable aux intrants, mesure des résultats sur toute la chaîne</li> <li>• Evaluation de la force des relations</li> </ul>	Kent Business School & the International Institute for Environment and Development (IIED; 2012): Measuring Fairness in Supply Chain Trading Relationships: Methodology Guide > <a href="#">Lien</a>
Kenya	Fruits et légumes frais	<p>Modèle d'affaire d'AC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat avec les groupes de petits producteurs (80%)/ achat à des gros producteurs/ culture sur propres terres</li> <li>• Services intégrés/ formation à la gouvernance de groupe pour éviter les ventes parallèles</li> <li>• ONG soutenant les PME pour fournir des intrants aux producteurs sous contrat</li> </ul>	Mabaya, E. & L. Cramer (2014): Growth in a Globalized Industry: The Case of Hillside Green Growers & Exporters Ltd.; in: International Food and Agribusiness Management Review (IFAMA); p. 201ff > <a href="#">Lien</a>
Kenya	Légumes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incitations pour les acheteurs/ les producteurs</li> <li>• Structure des opérations sous-traitées</li> <li>• Méthode de sélection des sous-traitants</li> <li>• Stratégies de contrats et de prix</li> <li>• Coaching/ formation des producteurs</li> <li>• Suivi des producteurs</li> <li>• Operations d'approvisionnement</li> </ul>	Derks, E. (2008): A case study on East Africa Growers: Vegetable exports from Kenya; Action for Enterprise: The Field Support program Learning on Outgrower Initiative > <a href="#">Lien</a>
Kenya	Produits laitiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prédominance des marchés au comptant/ contrats informels</li> <li>• Taux élevé de fraude lié à l'information de marché/ distance du marché</li> <li>• Volumes de production fortement liés au contrat</li> <li>• Les producteurs organisés sont plus à même de fournir via des contrats formels</li> </ul>	Mailu, St. et.al. (2014): Milk supply contracts and default incidence in Kenya > <a href="#">Lien</a>
Kenya	Volaille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AC comme réaction aux échecs du marché</li> <li>• Impacts : l'AC peut améliorer le bien-être des producteurs/ réduire la pauvreté rurale</li> <li>• Recommandation de politiques : par ex. améliorer les infrastructures rurales/ les routes</li> <li>• Recommandation : soutenir les organisations de producteurs en AC</li> </ul>	Wainaina, P.W., J.J. Okello, J. Nzuma (2012): Impact of Contract Farming on Smallholder Poultry Farmers' Income in Kenya > <a href="#">Lien</a>
Kenya, Ouganda	Semences certifiées, pommes de terre	<p>Facteurs clés de succès :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement des producteurs au travers des groupes de producteurs/ leaders d'opinion</li> <li>• Producteurs doivent être fiables et capables de comprendre/ appliquer les instructions</li> <li>• Commercialisation collective (contrats groupés)</li> </ul>	Mugoya, M. & M.T. Rwakakamba (2010): Instruments to Increase Market Power of Farmers – Case Studies from East Africa > <a href="#">Lien</a>

25 Les hyperliens sont disponibles sur la version en ligne du Manuel d'AC de la GIZ, Volume II sur : <http://www.giz.de/fachexpertise/html/7982.html>.

Alternativement, la plupart des publications peuvent être recherchées sur internet en utilisant les titres des publications et les noms des auteurs.

Continent/ Pays	Produits	Sujets	Source <sup>25</sup>
<b>Afrique subsaharienne (suite)</b>			
Madagascar	Artemisia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des compétences (p.39ff)</li> <li>• Organisation des petits producteurs (p.45ff)</li> <li>• Gestion de terrain (p.50ff)</li> </ul>	BIONEXX (2010): A historical perspective; Artemisinin Conference Madagascar (presentation) > <a href="#">Lien</a>
Malawi	Coton, paprika, sucre, thé, tabac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accords et performance</li> <li>• Le respect des règles marché au comptant</li> <li>• Impact des interventions gouvernementales</li> <li>• Stratégie d'AC (prix, conformité, etc.)</li> </ul>	Agar, J. & P. Chiligo (2008): Contract Farming in Malawi > <a href="#">Lien</a>
Mozambique	Variés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corridors agricoles de croissance et AC</li> <li>• Solutions/ soutien financiers</li> <li>• Structures de soutien aux petits exploitants</li> <li>• Exemples de cas</li> <li>• Cas d'échec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beira Agricultural Growth Corridor (BAGC; 2012): Partnership Progr. Report &gt; <a href="#">Lien</a></li> <li>• BAGC (2012): Beira Agricultural Corridor – Delivering the Potential, p.13 &gt; <a href="#">Lien</a></li> </ul>
Rwanda (référence au Kenya)	Apiculture/ miel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédit du négociant en AC (ruches comme crédit en nature)</li> <li>• Critères de qualification pour le crédit de commercialisation basé sur l'épargne</li> <li>• Facteurs de succès : clauses claires, gouvernance renforcée, transparence et capacité à faire appliquer</li> </ul>	SNV Rwanda (2009): Beekeeping / Honey Value Chain Financing Study Report > <a href="#">Lien</a>
Afrique du Sud	Thé	<p>Facteurs clés de succès :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle d'affaires fortement basé sur les relations contractuelles avec les fournisseurs</li> <li>• Personnel dédié rendant conseil technique/ autres services aux producteurs</li> <li>• Emploi équitable, gestion environnementale</li> </ul>	Vink, N. et.al. (2014): Rooibus Ltd.: Turning Indigenous Products into Business Opportunities; in: International Food and Agribusiness Management Review (IFAMA); p. 45ff > <a href="#">Lien</a>
Tanzanie	Tournesol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitation d'agriculture contractuelle : « l'agriculture contractuelle au travers de l'apprentissage par l'action »</li> </ul>	Bwana, G., M. Berset, M. Rueegg (2012): RLDC's role as a Facilitator of Market Development Learning from experience > <a href="#">Lien</a>
Tanzanie	Fruits et légumes frais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportateur intéressé à développer les débouchés des marchés locaux</li> <li>• Facteurs de succès : contrôle rapproché de la chaîne d'approvisionnement, système de gestion de la qualité, formation régulière des producteurs</li> </ul>	Dominic, Th. et.al. (2014): HomeVeg Tanzania: Managing a New Strategy Amidst GLIMPSE Challenges; in: IFAMA; p. 207ff > <a href="#">Lien</a>
Tanzanie	Volaille indigène	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AC comme solution aux contraintes de production</li> <li>• Bénéfices faisant de l'AC une option</li> <li>• Pouvoir de négociation inégal, contrôle de monopole, etc.</li> </ul>	Research Into Use (RIU; 2012): Exploring Contract Farming as a Business Model for Commercial Expansion of the Indigenous Poultry Subsector (Policy Brief) > <a href="#">Lien</a>
Zambie	Bio fioul (jatropha)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques d'investissement dans des affaires non éprouvées supportés par les producteurs</li> <li>• Risques sociaux (moyens d'existence)</li> <li>• Risques environnementaux (utilisation des terres)</li> </ul>	German, L. et.al (2011): The Local Social and Environmental Impacts of Smallholder-Based Biofuel Investments in Zambia > <a href="#">Lien</a>
Zimbabwe	Coton	<p>Raisons d'une faible performance d'AC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitabilité faible des petits producteurs de coton</li> <li>• Incompréhension du contrat</li> <li>• Réclamations de kits d'intrants inadaptés par les producteurs</li> <li>• Manque de main d'œuvre pour une production très exigeante en travail</li> <li>• Formation/ conseil insuffisants (qualification et nombre d'e personnel terrain)</li> </ul>	Cavan, K. (2014): The impact of cotton contract farming schemes on farmers' livelihoods in Zimbabwe > <a href="#">Lien</a>
Zimbabwe	Tabac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effets des politiques/ innovations institutionnelles sur les décisions de commercialisation et de production</li> <li>• AC comme réponse à l'échec des marchés</li> </ul>	Chimbwanda F. & H. Chikukwa (2013): A Simulation Analysis of Policy and Institutional Factors Affecting Growers' Choice of Tobacco Marketing Arrangement in Zimbabwe > <a href="#">Lien</a>

25 Les hyperliens sont disponibles sur la version en ligne du Manuel d'AC de la GIZ, Volume II sur : <http://www.giz.de/fachexpertise/html/7982.html>.

Alternativement, la plupart des publications peuvent être recherchées sur internet en utilisant les titres des publications et les noms des auteurs.

### 5.3/ Références d'exemples de contrat

Continent/ countries	Products	Contract-related information	Source <sup>26</sup>
<b>Mondialement</b>			
Mondialement	Générique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre légal</li> <li>• Parties du contrat et forme de contrat</li> <li>• Obligations des parties</li> <li>• Excuses de non-performance</li> <li>• Solutions pour non-respect du contrat</li> <li>• Durée, renouvellement et fin</li> <li>• Résolution de conflit</li> </ul>	UNIDROIT (2015): Guide juridique sur l'agriculture contractuelle > <a href="#">Lien</a>
Mondialement	Variés	Nombreux exemples de contrats dans différentes langues	FAO site web : Centre de ressources sur l'agriculture contractuelle Français > <a href="#">Lien</a>
Mondialement	Générique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanismes de prix</li> </ul>	UNIDROIT (2015): Guide juridique sur l'agriculture contractuelle, p.147 > <a href="#">Lien</a>
Variés	Maïs, tabac, papaye, porcs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécifications de contrat : cadre légal, formules, formats, spécifications</li> <li>• Exemples de contrat</li> </ul>	Eaton, C. et Andrew Shepherd (2001) : Agriculture contractuelle: Partenariats pour la croissance - un Guide > <a href="#">Lien</a>
Générique	Générique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application du contrat</li> <li>• Cas de réussites et d'échecs</li> <li>• Evaluation de contrats</li> <li>• Faire face aux menaces contre des accords réussis d'AC</li> </ul>	Prowse, M. (2013): L'agriculture contractuelle dans les pays en développement : une revue de littérature > <a href="#">Lien</a>
Générique	Générique	Checklist pour l'AC : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension commune des contrats</li> <li>• Résolution des conflits</li> <li>• Prix, récompenses, qualité, services intégrés</li> </ul>	Wageningen UR et.al. (n.d.): Contract Farming Checklist: A tool for reflection on critical issues in contract farming arrangements in developing countries > <a href="#">Lien</a>
Générique	Générique	Principes des accords d'AC : rôles des producteurs/ du contractant, spécifications de contrat, partage des coûts, rémunération	Brown & Co. (n.d.): Principles of the Contract Farming Agreement > <a href="#">Lien</a>
Générique	Générique	Principes d'affaires et éléments de base pour la conception d'accords en AC	Will, M. & T. Rockenbauch (2012): Contract farming: Some fundamentals to be considered in contract design; Rural 21 – 04/2012 > <a href="#">Lien</a>
<b>Afrique</b>			
Ethiopie, Malawi, Tanzanie, Kenya	Générique	Dimension légale de l'AC : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre légal</li> <li>• Parties, formation, forme</li> <li>• Obligations et non-respect</li> <li>• Solutions et résolution de conflits</li> </ul>	UNIDROIT (2014): The Legal Dimension of Contract Farming: Promoting Good Contract Practices between Producers and Buyers in Contract Farming Operations in the African Context > <a href="#">Lien</a>
Variés	Variés	Nombreux exemples de contrats dans différentes langues	FAO site web : Centre de ressources sur l'agriculture contractuelle Français > <a href="#">Lien</a>
Ethiopie	Café, sésame, haricots, maïs, blé	Contrats de bourses de marchandises : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paramètres de classement</li> <li>• Modalités standards des échanges commerciaux</li> <li>• Modalités standards du règlement</li> <li>• Modalités standards de livraison</li> </ul>	Ethiopia Commodity Exchange: Commodities website > <a href="#">Lien</a>

26 Les hyperliens sont disponibles sur la version en ligne du Manuel d'AC de la GIZ, Volume II sur : <http://www.giz.de/fachexpertise/html/7982.html>.

Alternativement, la plupart des publications peuvent être recherchées sur internet en utilisant les titres des publications et les noms des auteurs.

Continent/ countries	Products	Contract-related information	Source <sup>26</sup>
<b>Afrique (suite)</b>			
Kenya	Fruits, légumes, pomme de terre, volaille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept de contrat</li> <li>• Facteurs influençant la réussite et l'échec de l'AC</li> </ul>	Strohm, K. & H. Hoeffler (2006): Contract Farming in Kenya: Theory, Evidence from selected Value Chains, and Implications for Development Cooperation; GTZ > <a href="#">Lien</a>
Kenya	Fruits, légumes	Lignes directrices de contrat du Code de Conduite HCDA : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligations de l'acheteur et du vendeur</li> <li>• Obligations des tierces parties</li> <li>• Eléments essentiels de contrats</li> </ul>	Waarts, Y. & G. Meijerink (2010): The HCDA Code of Conduct in Kenya: Impact on transaction costs and risks; Wageningen UR > <a href="#">Lien</a>
Zambie	Générique	Description de contrats et leurs spécifications	Abwino, E.N. & Haike Rieks (2006): Out-grower system through contract farming: Zambia > <a href="#">Lien</a>
Zambie	Coton de semence	Exemple de contrat	Anonymous (n.d.): Zambia – Seed cotton production contract; FAO Contract Farming Resource Centre > <a href="#">Lien</a>
<b>Amériques</b>			
Variés	Variés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche régulatrice</li> <li>• Equité dans la rédaction des contrats</li> <li>• Application des contrats et gestion des litiges</li> </ul>	UNIDROIT (2014): Contract Farming Today, the Right Equilibrium ... > <a href="#">Lien</a>
Variés	Variés	Nombreux exemples de contrats dans différentes langues	FAO site web : Centre de ressources sur l'agriculture contractuelle Français > <a href="#">Lien</a>
Brésil	Café de spécialité	Comparaison entre contrats stricts et contrats peu contraignants	Saes, M.S.M. (n.d.): Relational Contracts and Comparative Efficiency in the Brazilian Specialty Coffee Supply > <a href="#">Lien</a>
Etats-Unis	Variés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles pour la contractualisation et clauses à risque</li> <li>• Comment amender les contrats</li> <li>• Exemples de clauses de contrats et glossaire des termes</li> </ul>	Zawada, C. (n.d.): A Farmer's Guide to production Contracts; Agriculture Institute of Management in Saskatchewan > <a href="#">Lien</a>
Etats-Unis	Céréales	Checklist : consulter des experts, enjeux de production, enjeux de paiement et de livraisons, enjeux légaux	Attorney General Tom Miller's Production Contracts Task Force (1996) > <a href="#">Lien</a>
Etats-Unis	Viande de porc et de bœuf	Formules de prix : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix de formule</li> <li>• Prix de revient (« cost plus »)</li> <li>• Fenêtre de prix</li> <li>• Prix plancher</li> </ul>	Hayenga, M. et al. (2000): Meat Packer Vertical Integration and Contract Linkages in the Beef and Pork Industries: An Economic Perspective; American Meat Institute > <a href="#">Lien</a>
Etats-Unis	Volaille	Guide pour aider les producteurs à évaluer les vrais risques et bénéfices associés aux contrats de production de volaille	Klauke, L. (2005): Questions to ask before signing a Poultry Contract; Rural Advancement Foundation International > <a href="#">Lien</a>

.....  
 26 Les hyperliens sont disponibles sur la version en ligne du Manuel d'AC de la GIZ, Volume II sur : <http://www.giz.de/fachexpertise/html/7982.html>.

Alternativement, la plupart des publications peuvent être recherchées sur internet en utilisant les titres des publications et les noms des auteurs.



Continent/ countries	Products	Contract-related information	Source <sup>26</sup>
<b>Asie</b>			
Variés	Variés	Dimension légale de l'AC : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parties dans l'AC</li> <li>• Négociation/ formation des contrats</li> <li>• Obligations des parties</li> <li>• Situations de non-performance et événements imprévus</li> <li>• Méthodes de résolution des conflits</li> </ul>	UNIDROIT (2014): The Legal Dimension of Contract Farming: Promoting Good Contract Practices between Producers and Buyers in Contract Farming Operations in the Asian Context > <a href="#">Lien</a>
Variés	Variés	Nombreux exemples de contrats dans différentes langues	FAO site web : Centre de ressources sur l'agriculture contractuelle Français > <a href="#">Lien</a>
Chine	Porc	Caractéristiques des contrats : obligations, pratiques de production, crédits et remboursement, formation de prix, transport, incitations à la qualité, contingences pour la défaillance contractuelle	Han, J., J.H. Trienekens & J. Xu (2013): Contract arrangements in China's pork production chain; in: FAO (2013): Contract farming for inclusive market access; p. 57ff > <a href="#">Lien</a>
Jordanie	Générique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guide de préparation de contrats avec les petits exploitants</li> <li>• Exemple de contrat exploitant – entreprise pour la culture maraîchère</li> <li>• Exemple formule de prix pour la production par petits exploitants</li> <li>• Entité légale pour la résolution de conflits</li> </ul>	El-habbab, S. (2004): Contract farming in Jordan; submitted by Knowledge and Action Fostering Advances in Agriculture (KAFA'A) to Development Alternatives Inc. > <a href="#">Lien</a>
<b>Europe</b>			
Variés	Variés	Nombreux exemples de contrats dans différentes langues	FAO Centre de ressources sur l'agriculture contractuelle > <a href="#">Lien</a>
Danemark	Variés	Aspects de la rédaction de contrats : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination (3 règles générales)</li> <li>• Motivation (5 règles générales)</li> <li>• Coûts de transaction (2 règles générales)</li> </ul>	Bogetoft, P. & H.B. Olesen (2002): ten rules of thumb in contract design: lessons from Danish agriculture > <a href="#">Lien</a>
Allemagne	Biomasse	Exemple de contrat (en Allemand seulement) : Anbau-, Liefer- und Abnahmevertrag über Biomasse zur Verwendung in Biogasanlagen	Maschinen- und Betriebshilfsring Wolnzach-Geisenfeld-Vohburg e.V. (n.d.): Sample contract > <a href="#">Lien</a>
Allemagne	Sucre	Exemples de contrats (en allemand seulement) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Branchenvereinbarung</li> <li>• Zuckerrüben</li> <li>• Industrierüben</li> </ul>	Nordzucker (2011/12): Branchenvereinbarung zum Zuckerrüben- und Industrierüben-Liefervertrag > <a href="#">Lien</a> Nordzucker (2011/12): Zuckerrüben-Lieferungsvertrag > <a href="#">Lien</a> Nordzucker (2011/12 bis 2015/16): Ergänzungsvertrag zum Industrierüben-Liefervertrag > <a href="#">Lien</a>

.....  
<sup>26</sup> Les hyperliens sont disponibles sur la version en ligne du Manuel d'AC de la GIZ, Volume II sur : <http://www.giz.de/fachexpertise/html/7982.html>.

Alternativement, la plupart des publications peuvent être recherchées sur internet en utilisant les titres des publications et les noms des auteurs.





#### Publié par

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

#### Siège de la société

Bonn et Eschborn  
Allemagne

#### Secteur Projet de Politique Agricole et Sécurité Alimentaire

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

info@giz.de, welternaehrung@giz.de  
www.giz.de, www.giz.de/welternaehrung

#### Auteurs

Margret Will

#### Traduction

Claire Fabing

#### Conception

Agnes Weegen

#### Impression

PPPP Service & Verlag, Gladenbach  
Imprimé sur papier certifié FSC

#### Crédits photographiques

Couverture : ©GIZ/ Harald Franzen  
Page 8/9 : ©GIZ/ Dragan Vildović

#### Situation

Juillet 2015

La GIZ est responsable du contenu de cette publication.

#### Mandaté par

Ministère fédéral allemand de la Coopération économique  
et du Développement (BMZ)  
Initiative spéciale "UN SEUL MONDE sans faim"

#### Adresses postales des deux sièges du ministère

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

poststelle@bmz.bund.de  
www.bmz.de