

Promouvoir l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif

Expériences dans l'utilisation de l'approche GIZ

Pour le compte de :
Projet Sectoriel : Politiques Agricoles et Sécurité Alimentaire '
(Sektorvorhaben 'Agrarpolitik und Ernährungssicherung')

Projet Sectoriel : « Commerce Agricole, Agro-business, Financement Agricole » (« Agrarhandel,
Agrarwirtschaftsförderung, Agrarfinanzierung » Sektorvorhaben) Précédemment intitulé : Projet
Sectoriel : « Commerce Agricole et Chaînes de Valeur' (Zuvor : Sektorvorhaben 'Agrarhandel und
landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten')

Préparé par :
Joachim Weber
Dr. Martin Baumgart
avec la contribution de Margret Will

Novembre 2018

Table des matières

<i>Liste des Abréviations</i>	4
<i>Résumé</i>	5
<i>Remerciements</i>	8
1 Introduction	9
1.1 La coopération au développement allemande et l'agriculture contractuelle comme activité commerciale inclusive	9
1.2 Méthodologie de la GIZ pour promouvoir l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif	10
1.3 Objectifs, déroulement de la mission et méthodologie de l'état des lieux	10
2 Expériences et résultats de l'utilisation de l'approche GIZ dans les pays sélectionnés	13
2.1 Bref aperçu	13
2.2 Ghana	14
2.2.1 Introduction	14
2.2.2 Projets / organisations soutenant l'AC au Ghana et les impacts réalisés	16
2.2.3 Brève description des études de cas	18
2.2.4 Expériences dans l'utilisation de la méthodologie de la GIZ (Volume I)	24
2.2.5 Expériences dans l'utilisation d'outils d'AC existants (Volume II)	25
2.2.6 Conclusions et recommandations	28
2.3 Benin	30
2.3.1 Introduction	30
2.3.2 Projets / organisations soutenant l'AC au Bénin et les impacts réalisés	33
2.3.3 Brève description des études de cas	35
2.3.4 Expériences dans l'utilisation de la méthodologie de la GIZ (Volume I)	40
2.3.5 Expériences dans l'utilisation d'outils d'AC existants (Volume II)	40
2.3.6 Conclusions et recommandations	45
2.4 Kenya	47
2.4.1 Introduction	47
2.4.2 Projets / organisations soutenant l'AC au Kenya	48
2.4.3 Brève description des études de cas	48
2.4.4 Expériences dans l'utilisation de la méthodologie de la GIZ (Volume I)	52
2.4.5 Expériences dans l'utilisation d'outils existants (Volume II)	53
2.4.6 Conclusions et recommandations	56
2.5 Tunisie	58
2.5.1 Introduction	58
2.5.2 Projets / organisations soutenant l'AC en Tunisie et les impacts réalisés	60
2.5.3 Brève description des études de cas	62
2.5.4 Expériences dans l'utilisation de la méthodologie de la GIZ (Volume I)	67
2.5.5 Expériences dans l'utilisation d'outils d'AC existants (Volume II)	68
2.5.6 Conclusions et recommandations	74
3 expériences dans l'adaptation et compléments apportés à l'approche et matériels de la GIZ	76

3.1	Aperçu des approches utilisées pour la mise à l'échelle et pour assurer la qualité	76
3.1.1	Aperçu des différentes utilisations de l'approche dans les programmes / projets GIZ	76
3.1.2	Renforcement des capacités (y compris l'assurance qualité)	76
3.1.3	Mise à l'échelle	80
3.1.4	Mise en réseau	82
3.2	nouveaux outils mis au point, outils existants adaptés aux besoins spécifiques de l'AC et qui ont besoin d'être révisés ou nouvellement développés	83
4	<i>Conclusions et recommandations</i>	85
4.1	Synthèse des conclusions et recommandations	85
4.2	Opportunités de promotion de l'AC modèle d'affaires inclusif	86
4.3	Difficultés à promouvoir l'AC comme modèle d'affaires inclusif.	87
4.4	Recommandations	90
4.4.1	Points d'action pour les programmes / projets GIZ dans les pays partenaires	90
4.4.2	Points d'action pour les projets sectoriels	93
	<i>Annexes</i>	97
	<i>Annexe I : Termes de Référence</i>	98
	<i>Annexe II : Liste des personnes interviewées</i>	106
	<i>Annexe III : Exemples de cas de la communauté de pratique Sur l'AC (CdP AC)</i>	108

Liste des Abréviations

AC	Agriculture Contractuelle
B2B	Business-to-Business (Echanges directs entre entreprises)
BPA	Bonnes Pratiques Agricoles
CAD	Coopération Allemande au Développement
CARI	Initiative pour un Riz Africain Compétitif (Competitive African Rice Initiative)
CdP AC	Communauté de Pratiques sur l'Agriculture Contractuelle
CIVA	Centres d'Innovations Vertes pour le Secteur Agro-alimentaire
CV	Chaîne de Valeur
DCV	Développement de la Chaîne de Valeur
EEA	École d'Entrepreneuriat Agricole
EFTPA	Enseignement et Formation Technique Professionnelle Agricole
FFC	Formation des Formateurs et Consultants / Encadreurs
GECV	Groupe d'Épargne et de Crédit Villageois
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OPA	Organisations Professionnelles Agro-alimentaires
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PPP	Partenariat Public-Privé
RC	Renforcement des Capacités
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
Vol.	Volume

Résumé

La croissance de la population mondiale, les prix élevés des produits alimentaires et agricoles, les conflits de plus en plus nombreux sur l'acquisition de terres à grande échelle, la demande croissante de sécurité alimentaire et la certification de durabilité, l'impact des changements climatiques, etc. ont suscité l'intérêt des investisseurs privés, des décideurs politiques et des partenaires au développement dans la promotion de modèles d'affaires inclusifs avec les petits exploitants dans les pays en développement. Sans être une panacée, l'Agriculture Contractuelle (AC) est considérée comme un outil prometteur pour l'intégration des petits producteurs dans les chaînes de valeur durables. Bien qu'acheter auprès des petits exploitants devient de plus en plus important pour les stratégies d'achat des sociétés agro-alimentaires locales et internationales, cela contribue également à l'atteinte des Objectif de Développement Durable.

En 2013, le projet sectoriel de la GIZ « Politique Agricole et Sécurité Alimentaire », a développé, en collaboration avec plusieurs projets, une approche pour la promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif. Bien que 40 sessions de formation aient été réalisées au profit de praticiens, de formateurs et consultants jusque-là (essentiellement en Afrique francophone et anglophone et en Afrique du Nord), l'ampleur qu'à pris récemment l'intérêt pour la promotion de l'AC au sein de la GIZ et chez les organisations partenaires, nécessite que des solutions soient développées pour l'expansion du renforcement des capacités. En vue de faciliter le développement d'un concept de mise à l'échelle, les projets sectoriels « Commerce Agricole et Chaînes de Valeur » (désormais intitulé : « Commerce Agricole, Agro-business, Financement Agricole ») et « Politique Agricole et Sécurité Alimentaire » ont commandité une étude d'inventaire des expériences dans l'utilisation de cette approche au sein des programmes et projets de la GIZ en Afrique. Le rapport révèle les forces et les faiblesses de la promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif dans les pays anglophones et francophones partenaires, identifie les bonnes pratiques et présente les opportunités d'expansion. Des visites ont été effectuées au Ghana, au Kenya, au Bénin et en Tunisie, et des études de cas du Nigéria, de la Tanzanie, du Zimbabwe et du Burkina Faso ont été analysées dans une étude documentaire.

L'étude est parvenue à la conclusion que la méthodologie de l'AC de la GIZ peut contribuer à l'atteinte des objectifs de développement internationaux et nationaux, à travers l'appui de l'élaboration de modèles d'affaires d'AC viables, qui sont inclusifs pour les petits producteurs. Les mesures de promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif, si elles sont bien planifiées et bien mises en œuvre, peuvent contribuer à l'Agenda 2030 et à l'atteinte des Objectif de Développement Durable (ODD) suivants: pas de pauvreté (ODD 1), faim « zéro » (ODD 2), égalité entre les sexes (ODD 5), travail décent et la croissance économique (ODD 8), industrie, innovation et infrastructure (ODD 9), consommation et production responsables (ODD 12), mesures relatives à la lutte contre le changement climatique (ODD 13), vie terrestre (ODD 15) et partenariats pour la réalisation des objectifs (ODD 17).

Toutefois, les contributions à ces objectifs ne peuvent se concrétiser que si l'on tient compte des défis suivants lors de l'élaboration des concepts pour la mise à l'échelle de l'AC comme modèle d'affaires inclusif. Tout d'abord, des solutions appropriées doivent être identifiées en ayant à l'esprit la grande complexité des modèles d'affaires de l'AC au niveau de l'interface entre les approvisionnements des producteurs et les stratégies d'achat des acheteurs. En second lieu, il faut trouver un équilibre entre les indicateurs des projets généralement très ambitieux et les capacités humaines et financières très

limitées des producteurs et des acheteurs pour maintenir la bonne marche du modèle d'affaires de l'AC. En troisième lieu, pour faire face aux deux premiers points, la méthodologie de la GIZ comprend une orientation globale et des outils pour soutenir la restructuration des systèmes existants et le développement de nouveaux systèmes d'AC. Cependant, il est nécessaire de renforcer les capacités et assurer un appui afin de permettre au personnel responsable de la planification des interventions et aux experts fournissant les services de formation et de consultation ou d'encadrement à bien maîtriser le concept de la GIZ dans toute sa complexité. L'élaboration d'une stratégie de renforcement de capacités adéquates et la garantie de la qualité des mesures de renforcement de capacités constituent le quatrième point de cette liste de défis majeurs auxquels est confronté l'expansion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif.

Sur la base des informations collectées lors des entretiens avec les groupes de discussion et des entrevues avec le personnel des projets et les experts formés à la méthodologie de l'AC de la GIZ ainsi que sur les expériences acquises depuis 2013 avec la publication du Volume I du manuel de la GIZ, le rapport formule des recommandations aux programmes / projets de la GIZ dans les pays partenaires et aux projets sectoriels qui ont commandité cette étude. Une des principales recommandations est que les programmes / projets qui ont l'intention de soutenir le développement de l'AC engagent suffisamment de ressources et suffisamment de temps pour accompagner la restructuration de modèles d'affaires d'AC existants ou le développement de nouveaux modèles d'affaires d'AC (au moins pendant 2 à 3 ans bien que l'expérience montre que cela prend souvent plus de temps), afin de garantir la durabilité des modèles d'affaires de l'AC, même après le départ de la GIZ.

De manière plus détaillée, il est recommandé aux programmes / projets de la GIZ intéressés à promouvoir l'AC inclusive, d'élaborer des stratégies de renforcement des capacités qui prennent en compte les recommandations suivantes : renforcer les capacités du personnel à développer des concepts pour l'AC inclusive; développer un pool de formateurs et en particulier, de consultants / encadreurs ; associer l'AC avec d'autres produits GIZ (Ecole d'Entrepreneuriat Agricole / EEA, Organisations Professionnelles Agro-alimentaire (OPA) / Formation en gestion des SME et encadrement en boucle / Boucle PME) ; intégrer les prestataires de services dans les mesures d'appui à l'AC; soutenir les réseaux d'experts nationaux / sous-régionaux pour l'apprentissage par les pairs; et collaborer avec d'autres organisations / programmes de donateurs dans le domaine de l'AC.

En vue d'aider les projets / programmes dans les pays partenaires, il est recommandé que les projets sectoriels soutiennent la mise en place d'un pool de formateurs et consultants / encadreurs ; facilitent la révision des matériels existants / le développement de nouveaux matériels ; soutiennent le développement de concepts pour la promotion de l'AC inclusive ; appuient l'exécution de projets d'AC ; et relancent et renforcent la Communauté de Pratiques en matière d'AC).

Avant-propos

L'agriculture contractuelle peut s'avérer être un outil prometteur pour l'intégration des petits producteurs dans les chaînes de valeur agricoles durables si elle est ancrée dans une approche de modèle d'affaires inclusif. L'agriculture contractuelle, en tant que modèle d'affaires inclusif, a le potentiel d'établir un lien entre les stratégies commerciales et les priorités de développement durable tel que la génération de revenus et la réduction de la pauvreté, car elle fournit des biens, des services et des moyens de subsistance aux petits exploitants agricoles sur une base commerciale viable. En vue de faciliter ces systèmes de modèles d'affaires inclusifs, la GIZ a publié deux Manuels sur l'Agriculture Contractuelle en 2013 et 2015 qui fournissent des lignes directrices pratiques pour la mise en relation entre petits producteurs et acheteurs à travers des modèles d'affaires novateurs.

En vue de la mise à l'échelle de l'approche GIZ pour la promotion de l'Agriculture Contractuelle comme modèle d'affaires inclusif, les projets sectoriels 'Commerce Agricole, Agro-Business, Financement Agricole' (précédemment intitulé : 'Commerce Agricole et Chaînes de Valeur'), et 'Politique Agricole et Sécurité Alimentaire', ont décidé, en collaboration avec le groupe de travail 'Agrobusiness et Développement de Chaîne de Valeur Inclusive' (ABIVCD) du 'Réseau Sectoriel de Développement Rural en Afrique' (SNRD Afrique), de réaliser deux études en fin 2017, début 2018. D'abord, une enquête a été effectuée au niveau des programmes et projets de la GIZ pour identifier leur engagement actuel et futur dans l'agriculture contractuelle, de même que leurs besoins d'appui tout au long du processus de mise à l'échelle (37 répondants en Afrique, Asie et Europe du sud-est). Deuxièmement, sur la base de cette enquête, un état des lieux de l'agriculture contractuelle a été réalisée, en vue de compiler les expériences existantes dans l'utilisation de l'approche GIZ pour la promotion de l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif, avec des études de cas de deux pays francophones et de deux pays anglophones. Notre objectif était de formuler des recommandations pratiques pour davantage étendre l'agriculture contractuelle au sein des programmes de développement agricole de la GIZ - nous espérons que ces recommandations alimenteront les discussions au niveau projet et du groupe de travail ABIVCD, en vue de renforcer le travail de la GIZ dans ce domaine.

Au nom de ces deux projets sectoriels, nous tenons à remercier les consultants M. Joachim Weber, Dr. Martin Baumgart et Margret Will pour avoir compilé et rédigé ce rapport d'état des lieux. Nous tenons également à remercier le Président du groupe de travail ABIVCD du SNRD, M. Florian Winckler, pour son soutien. En outre, nous tenons à remercier tout particulièrement tous les projets, les programmes et les collègues pour leur participation à cet inventaire, et pour les informations et autres contributions qu'ils ont fourni. Enfin, nous voulons saluer les efforts de Katharina Schlemper et de Carolin Voigt pour la coordination et la révision de ce rapport.

Toutes observations, compléments d'information et commentaires sont les bienvenus !



Heike Hoeffler

Chef de projet

Projet Sectoriel : 'Commerce Agricole, Agrobusiness,
Financement Agricole'



Ousmane Djibo

Chef de projet

Projet Sectoriel : 'Politique Agricole et Sécurité
Alimentaire'

Remerciements

Les projets sectoriels : 'Politique Agricole et Sécurité Alimentaire' et 'Commerce Agricole, Agrobusiness, Financement Agricole' (précédemment intitulé 'Commerce Agricoles et Chaînes de Valeur') qui ont commandité cette étude et les consultants sont particulièrement reconnaissants à l'endroit des programmes et du personnel de la GIZ au Bénin, Ghana, Kenya et Tunisie pour leur soutien dans la préparation et l'organisation des groupes de discussion et des rencontres individuelles.

Les consultants expriment leur gratitude aux projets sectoriels pour avoir leur confié cette mission intéressante et pour les échanges fructueux et les orientations pendant le déroulement de la mission.

Ils remercient tout particulièrement tous les partenaires qui ont participé aux entretiens et qui ont fourni des informations précieuses sur les expériences faites dans l'utilisation de l'approche de la GIZ pour la promotion de l'agriculture contractuelle inclusive de même que sur les activités en cours et prévues, lors de leurs visites, par skype et par courriel. Les auteurs ont particulièrement apprécié les discussions pleines d'inspiration avec Mme Cynthia Dakin, M. Yaya Mama Guia, M. Sagbo Damien Djodjo Kouton, M. Olivier Akele et M. Geoffroy Gantoli du Bénin ; M. Charles Sackey, M. Chani Otuteye, Dr. Eli Gaveh, M. Kodwo Odum, M. Seth Ayihi et les représentants de CARI au Ghana ; Mme Phoebe Owuor, Stephen Mailu et les représentants de AFA-HDC du Kenya ; M. Yunusa Gafai du Nigeria ; ainsi que Mme Amal Mghirbi, Mme Amani Choubani, Mme Sabra Jamoussi, M. Imed Werghi, M. Nidhal Hedfi et M. Mohamed Hedi Kahouli de la Tunisie.

Joachim Weber, Martin Baumgart et Margret Will

Novembre 2018

1 Introduction

1.1 La coopération au développement allemande et l'agriculture contractuelle comme activité commerciale inclusive

L'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif

Bien planifiée et bien gérée, l'agriculture contractuelle (AC) peut être un concept d'affaires adéquat parmi une diversité de modèles d'affaires inclusifs pour promouvoir le développement économique rural. Cependant, par rapport à la perception largement répandue, l'AC n'est ni un nouveau concept, ni une solution miracle pour réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire. Une gamme variée de dispositifs contractuels informels et formels sont bien connus dans les pays partenaires de la GIZ depuis bien longtemps : entre les producteurs et les commerçants ou transformateurs approvisionnant le marché local ou régional de denrées alimentaires de base ou des produits hauts de gamme; ou les acteurs internationaux s'engageant dans des contrats avec les petits producteurs pour desservir soit les marchés locaux ou régionaux (ex : produits laitiers ou aliments pour bébé) ou pour l'exportation vers les marchés internationaux (ex : le cacao ou les noix de cajou). Ce faisant, l'AC peut aboutir à la création de meilleurs revenus et moyens de subsistance pour les communautés rurales, dans la mesure où les modèles d'affaires sont viables, durables et inclusifs.

Rôle potentiel de la GIZ dans l'appui à l'agriculture contractuelle

Pour saisir les opportunités d'amélioration des systèmes d'AC existants, souvent informels, ou pour développer de nouveaux programmes où les producteurs, leurs organisations et les petites, moyennes ou grandes sociétés de transformation ou les commerçants sont intéressés à unir leurs forces, la GIZ peut jouer un rôle de facilitateur dans les processus de mise en place de systèmes d'AC fiables et mutuellement bénéfiques. L'objectif principal de GIZ à ce niveau serait de soutenir le développement de modèles d'affaires d'AC inclusifs. Pour atteindre cet objectif, des approches et des outils ont été créés permettant aux projets et organisations partenaires de développer les capacités des producteurs et des acheteurs en tant que parties contractantes (parfois également en tant qu'intermédiaires), des supporteurs externes tels que les prestataires de services privés et publics (services de vulgarisation, de développement d'entreprises et services financiers), de même que les appuis de parties tiers comme les projets, les organisations gouvernementales et organisations non gouvernementales (ONG). Disposant de sa méthodologie et de documents, la GIZ peut jouer un rôle de pionnier dans les pays partenaires dans l'appui au développement de modèles d'affaires d'AC inclusifs

Question touchant différents départements de la GIZ ainsi que différents programme et projets

Plusieurs programmes et projets mis en œuvre par la GIZ pour le compte du Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ) et/ou pour d'autres organisations de donateurs utilisant l'AC comme un moyen de contribuer à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD). Quand elle est bien conçue, l'AC peut contribuer à l'atteinte d'impacts sociaux et économiques tel que l'accroissement des revenus des ménages ruraux, l'augmentation des emplois le long des chaînes de valeur de même que l'amélioration de la performance et la compétitivité des petites, moyennes et grandes entreprises, et de ce fait contribuer au développement économique local en milieu rural tout en contribuant à la durabilité environnementale par l'intégration d'innovations techniques et le changement de mentalité.

Au vu de cette diversité d'impacts poursuivis, il n'est pas surprenant que le produit AC en tant que modèle d'affaires inclusif, touche différents départements de la GIZ et différents types de projet: *Les Départements Agriculture et du Développement Économique Durable* utilise l'approche, tout comme plusieurs *Centres d'Innovations Vertes pour le secteur Agroalimentaire* (CIVA) dans le cadre de l'Initiative Spéciale 'Un Monde sans Faim' (SEWOH) de même que certaines *mesures de 'Partenariat Public Privé (PPP) intégré' et de Projets 'déveloPPP'*. En outre, certains programmes du *Département de la Gestion des Ressources Naturelles* fait la promotion de l'AC, par exemple, pour la promotion de l'utilisation des produits forestiers non ligneux et dans les projets soutenant les efforts d'adaptation au changement climatique, par exemple pour faciliter l'accès aux marchés des petits exploitants agricoles adoptant des pratiques d'agriculture intelligente.

1.2 Méthodologie de la GIZ pour promouvoir l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif

Pour doter les projets et les organisations partenaires d'une méthodologie et d'un ensemble d'outils, le projet sectoriel de la GIZ : 'Politique Agricole et Sécurité Alimentaire' en collaboration avec le projet régional 'Initiative Coton Africain Compétitif' (COMPACI) et le 'Projet d'Approvisionnement en Intrants Agricoles' (AISP II) du programme bilatéral du Zimbabwe, ont développé une méthodologie pour la promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif.

Une approche progressive structurée et des lignes directrices axées sur la pratique ont été mises au point et consignées dans un manuel publié en anglais en juin 2013 et en Français en mai 2014. Il s'est vite avéré que les praticiens avaient besoin d'une boîte à outils, sur laquelle s'inspirer lorsqu'ils suivaient les étapes du processus proposées dans le manuel. Pour élaborer des options de développement réalistes et réalisables, les utilisateurs ont demandé des instruments et des études de cas qui permettraient de briser la grande complexité de l'AC avec ses structures et processus internes, ses forces et faiblesses et les facteurs externes influençant, les opportunités et les menaces, en éléments compréhensibles. Par conséquent, le projet sectoriel : '*Politique Agricole et Sécurité Alimentaire*' a commandité l'élaboration du deuxième volume du manuel, publié en anglais en mai 2015 et en français en Juillet 2015, et qui fournit des outils et des exemples de cas. Depuis lors, le manuel est connu sous le nom de 'Volume I' et la boîte à outils et études de cas comme 'Volume II'¹.

1.3 Objectifs, déroulement de la mission et méthodologie de l'état des lieux

Une quarantaine de sessions de formations ont été réalisées jusque-là au profit des praticiens (représentants des Organisations Professionnelles Agro-alimentaires et des sociétés acheteurs), des membres du personnel, des formateurs et des consultants / encadreurs (principalement dans les pays francophones et anglophones d'Afrique subsaharienne, en Tunisie, et une session en Allemagne et en Thaïlande) et plusieurs programmes et projets ont développé des concepts pour l'expansion de l'approche AC de la GIZ. Etant donné que selon un sondage organisé en 2017, il ressort qu'il y a un intérêt accru pour la promotion de l'AC au niveau des projets GIZ, et également chez les organisations partenaires et d'autres organisations de donateurs dans certains pays, cet inventaire vise à évaluer les

¹ Manuel d'Agriculture Contractuelle - Guide pratique de mise en relation entre les petits producteurs/productrices et les entreprises acheteurs à travers l'innovation des modèles d'affaires :
Volume I - Manuel (publié en Juin 2013 en anglais et, en mai 2014 en français)
Volume II - Outils et exemples de cas choisis (publié en mai 2015 en anglais et en juillet 2015 en français)

leçons apprises et les bonnes pratiques développées jusque-là afin de se préparer pour les futures demandes d'expertise en AC.

Les projets sectoriels : 'Politique Agricole et Sécurité Alimentaire' et 'Commerce Agricole et Chaînes de valeur (désormais intitulé : Commerce Agricole, Agrobusiness, Financement Agricole) ont recruté Joachim Weber (partie anglophone) et Dr. Martin Baumgart (partie francophone) pour faire l'état des lieux. Margret Will, qui a développé la méthodologie pour la GIZ et conduit la plupart des formations jusque-là, a également apporté son appui à l'équipe.

Objectifs

La mission avait pour objectif de faire un inventaire exhaustif des leçons tirées, des bonnes pratiques développées, des difficultés rencontrées, des impacts réalisés et les impacts auxquels on aspirait (logique d'impact) dans l'utilisation de la méthodologie et des outils GIZ. L'objectif principal est d'informer le BMZ et la GIZ des résultats obtenus à ce jour et le potentiel qu'a l'approche de contribuer au développement économique rural et ce faisant, d'améliorer les moyens de subsistance des populations rurales et accroître la sécurité alimentaire.

À cet effet, des exemples de bonnes pratiques ont été identifiées et les raisons des cas d'échec analysées. Les bonnes pratiques et les leçons tirées des succès et des échecs peuvent servir à des fins d'apprentissage, aux échanges entre praticiens au sein de la communauté de pratique (CdP) en matière d'agriculture contractuelle (AC) et pour la promotion du produit GIZ « promouvoir l'AC comme modèle d'affaires inclusif ». À cette fin, l'état des lieux fournit en outre des fiches d'information sur certains modèles d'affaires d'AC dans quatre pays sélectionnés (Bénin, Ghana, Tanzanie et Tunisie) et fait des recommandations pour la production de plus d'information et de matériel didactiques (Ex : vidéos, études de cas.) Enfin, l'état des lieux dans les pays choisis visait également à identifier des candidats pour les futures Formations de Formateurs et de Consultants / Encadreurs (FFC) capables d'accompagner le développement de nouveaux systèmes d'AC ou la restructuration des systèmes existants. Les résultats de la mission vont également contribuer à la finalisation d'un document conceptuel sur la mise à l'échelle de l'AC destiné à fournir des orientations aux programmes et projets de la GIZ et aux organisations partenaires intéressés à atteindre un impact plus grand en utilisant l'approche.

Les pays sélectionnés pour l'état des lieux

- Pays anglophones : des visites ont été effectuées au Ghana et au Kenya et des commentaires écrits ont été collectés auprès d'experts au Nigeria, en Tanzanie et au Zimbabwe ;
- Pays francophones : des visites ont été effectuées au Bénin et en Tunisie et des commentaires écrits ont été collectés auprès d'experts au Burkina Faso.

Déroulement de la mission et méthodologie appliquée

La mission s'est déroulée entre novembre 2017 et mars 2018.

Les premiers contacts avec les programmes et projets concernés dans les pays sélectionnés ont été établis par les projets sectoriels pour expliquer les objectifs de la mission d'inventaire et présenter les consultants. En collaboration avec les programmes / projets, les consultants ont ensuite contacté tous

les participants aux anciennes sessions de formations de la GIZ sur l'AC (contacts initiés par Margret Will). À cet effet, un questionnaire a été élaboré et envoyé pendant la phase de démarrage.

Il a été demandé aux programmes et aux experts de participer à la sélection des programmes d'AC et des partenaires pour des entretiens individuels en vue de l'élaboration de fiches d'information selon les critères suivants :

- Pertinence : la mise à l'échelle de l'AC comme modèle d'affaires inclusif est-elle réalisable ? Le programme d'AC peut-il servir d'étude de cas ou de bonne pratique pour l'utilisation de la méthodologie de la GIZ et pour concevoir des concepts de mise à l'échelle ?
- Durabilité : le modèle d'affaires de l'AC et la taille du programme (par exemple, nombre de partenaires d'affaires) sont-ils gérables et viables à long terme, même sans l'assistance de la GIZ ou d'autres ?
- Maturité du système d'AC : depuis combien de temps les partenaires commerciaux sont-ils engagés l'un envers l'autre et quels sont les avantages de l'utilisation de la méthodologie de la GIZ qui ont contribué à stabiliser le partenariat d'affaires ?
- Accessibilité : peut-on visiter les acteurs impliqués dans le système d'AC au cours de la consultation ?
- Expert en AC : l'expert en AC est-t-il disponible et prêt à partager des expériences ?

Pour collecter les informations dans les pays visités, des groupes de discussion ont été organisés avec des experts sélectionnés en utilisant l'approche GIZ. Pour obtenir des informations plus approfondies pour les fiches d'informations à développer, dans certains cas, des entretiens individuels ont eu lieu avec des représentants des systèmes d'AC sélectionnés et avec les consultants qui les accompagnaient. Lorsque la distance ou le temps ne permettait pas aux consultants internationaux de visiter le programme d'AC, des consultants locaux ont interviewé les partenaires de l'AC et fourni les informations pour élaboration des fiches d'information. Margret Will a également contribué avec des informations essentielles.

Au Kenya, la date de la discussion de groupe a dû être reportée à plusieurs reprises pour des raisons de sécurité. Le jour où la réunion du groupe de discussion était prévue, des événements politiques ont à nouveau provoqué des problèmes de sécurité à Nairobi et plusieurs participants ont annulé leur participation à la dernière minute.

Les thèmes suivants ont été discutés dans les réunions des groupes de discussion :

- expériences générales dans la promotion de l'AC,
- bonnes pratiques dans l'utilisation de l'approche GIZ,
- expériences dans l'utilisation de la méthodologie de la GIZ (Volume I du Manuel),
- expériences dans l'utilisation des outils existants (Volume II du Manuel),
- expériences dans l'adaptation et compléments apportés à l'approche et matériels de la GIZ,
- les intérêts et besoins pour les échanges futurs avec la CdP en AC (thèmes, besoins en appui, contributions possibles des participants, des exemples de cas, ex : pour produire des vidéos, organiser des séminaires en ligne),
- besoins en renforcement des capacités (RC) pour la promotion de l'AC,
- sélection et documentation d'études de cas sous forme de fiches d'information.

En outre, les consultants ont établi des contacts avec d'autres programmes et projets de la GIZ dans les pays qui n'ont pas été visités. Les informations nécessaires ont été collectées par courrier électronique et par communication Skype auprès du personnel des projets et des experts.

2 Expériences et résultats de l'utilisation de l'approche GIZ dans les pays sélectionnés

2.1 Bref aperçu

Le tableau suivant donne un aperçu des réponses de différents pays sur l'utilisation des manuels d'AC de la GIZ et sur le développement de nouveaux outils recueillies par questionnaire. Des questions plus précises relatives aux leçons apprises, aux bonnes pratiques et aux recommandations pour les études de cas ont été également posées dans le questionnaire et sont traitées dans les chapitres suivants sur les pays (les sections 2.2 à 2.5).

Tableau 1 : Aperçu de l'utilisation de l'approche et des matériels d'AC de la GIZ dans certains pays (Bénin, Ghana, Kenya, Nigéria, Tanzanie, Tunisie et Zimbabwe)	
Question : Avez-vous appliqué l'approche de la GIZ pour promouvoir l'Agriculture Contractuelle (AC) ? (évaluation des 47 questionnaires retournés)	
Avez-vous appliqué l'approche GIZ proposée dans le Volume I du Manuel d'AC de la GIZ ?	94 % des questionnaires renvoyés
Avez-vous utilisé certains des outils contenus dans le volume II du Manuel d'AC de la GIZ ?	86 % des questionnaires renvoyés
Lesquels des outils contenus dans le Volume II avez-vous utilisé ?	<p>Mentions fréquentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2.1 / Outils pour l'analyse de l'AC <ul style="list-style-type: none"> o 2.1.1/ Evaluation rapide de systèmes d'AC o 2.1.2/ Analyse / cartographie des chaînes de valeur o 2.1.3 / Evaluation des risques o 2.1.5/ Sélection des producteurs, des producteurs chef de file, des organisations paysannes et de l'entreprise o 2.1.6 / Evaluation des besoins en développement des capacités (DC) et en prestation de services - 2.2 / Outils de planification de l'AC <ul style="list-style-type: none"> o 2.2.1/ Modèle d'affaires de l'AC o 2.2.2/ Plan d'affaires de l'AC o 2.2.3 / Aspects du genre dans l'AC o 2.2.4/ Mécanismes de prix dans les contrats o 2.2.5 / Négociations de contrats <p>Mention unique</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2.1 / Outils pour l'analyse de l'AC <ul style="list-style-type: none"> o 2.1.4 / Analyse des modèles d'affaires des exploitations et l'entreprise - 2.3 / Outils de Gestion de l'AC <ul style="list-style-type: none"> o 2.3.1/ Gestion sur le terrain (structures d'opérations et ressources humaines) o 2.3.2 / Gestion des risques - 4 / Outils de rédaction d'études de cas d'AC
Avez-vous développé de nouveaux outils que vous aimeriez partager ? *	<ul style="list-style-type: none"> - Outils d'analyse de l'AC <ul style="list-style-type: none"> o Adapter « l'évaluation rapide du système d'AC » aux différents systèmes d'AC o Traduire « l'évaluation rapide du système d'AC » en arabe o Évaluer les résultats de « l'évaluation rapide du système d'AC » (outil Excel)

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Évaluer les résultats de « l'évaluation des risques » (outil Excel en préparation) ○ Analyser les coûts d'investissements et les coûts opérationnels de l'AC (Tableau Excel croisé dynamique) ○ Analyser la viabilité des chaînes d'approvisionnement axées sur l'exportation ○ Analyser les capacités organisationnelles (outil d'auto-évaluation) <p>- Outils de planification d'AC</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Appui au développement de relations de confiance à travers une 'vision commune » (outil BUS/2) ○ Développer des solutions pour éviter les ventes parallèles ○ Améliorer la rentabilité et la compétitivité des modèles d'affaires de l'AC. ○ Soutenir la formation de groupes d'entreprises agricoles ○ Appuyer la formalisation des Organisations Professionnelles Agro-alimentaires (APO) à travers l'AC. ○ Renforcer la crédibilité des parties au contrat pour faciliter l'accès aux financements. ○ Développer des modèles de financement d'intrants. ○ Le revenu de vie par opposition aux revenus réels de l'AC. <p>- Outils de Gestion de l'AC</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Renforcer les capacités de gestion des producteurs et des organisations professionnelles ** ○ Utiliser les technologies de l'information et de la communication pour l'AC (ICT4CF ***) ○ Adapter le « cycle de Deming » (planifier-exécuter-vérifier-agir) aux besoins de gestion de l'AC ○ Contrôler quotidiennement des opérations d'AC ('Outil de contrôle des opérations d'AC' ; en préparation) ○ Élaborer des plans d'approvisionnement globaux ○ Développer les structures de communication et de coordination pour la gestion de l'AC ○ Faire le suivi des indicateurs relatifs à l'AC (calculs et gestion des indicateurs de l'AC)
--	--

* Ce n'était pas très clairs dans tous les cas, si les répondants souhaitent pouvoir disposer de ces outils ou s'ils les avaient réellement développés

** Sur la base du programme de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) « Mieux gérer votre entreprise » (GERME) de

*** Elsässer / GIZ (2017) : Boîte à outils TIC pour les professionnels de l'agriculture contractuelle

Même si ce n'est pas toujours clair, que les répondants aient vraiment développé les nouveaux outils mentionnés ou souhaite en disposer, la liste est impressionnante. Pour rendre ces outils disponibles aux utilisateurs de l'approche AC, il est probablement nécessaire d'élaborer des descriptions des outils dans des formats faciles à utiliser (semblables à ceux du Volume II), de les traduire pour les rendre disponibles en anglais et français et les distribuer.

2.2 Ghana

2.2.1 Introduction

Le *Programme de l'Agriculture Orientée sur le Marché* (MOAP) au Ghana a été parmi les premiers à s'intéresser à l'adoption de l'approche de la GIZ pour promouvoir l'AC comme modèle d'affaires inclusif, juste après la parution du Volume I du Manuel en 2013. A l'époque, il n'était même pas question du Volume II. La première manifestation d'intérêt est venue du programme d'Enseignement et de Formation Technique Professionnelle 'Agricole (EFTPA) du projet MOAP, qui a envoyé un groupe d'experts à une formation organisée par le projet ATVET du Kenya en septembre 2013 à Nairobi. Les participants représentaient le 'Ministère de l'Alimentation et l'Agriculture' (MAA) et les institutions de formation qui fournissent en partie des services de consultation. L'intérêt principal était d'élaborer un

programme d'enseignement sur l'AC et intégrer la formation dans l'éducation formelle et non formelle pour le personnel des services de vulgarisation et les praticiens. Plus tard, le Bureau du Ghana de l'Initiative pour un Riz Africain Compétitif ('Competitive Africa Rice Initiative' - CARI) et le MOAP ont facilité la participation du personnel de sous-traitants, des consultants privés et de représentants des entreprises acheteurs à d'autres formations sur l'AC organisées en Allemagne en 2014, ainsi qu'en Tanzanie et au Kenya en 2016. Jusqu'à présent, seul un expert du Ghana a participé au cycle de formation nouvellement mis en place pour la formation des formateurs / consultants organisé au Nigeria en 2017.

Les participants à la rencontre du groupe de discussion organisée à Accra en novembre 2017 pour la collecte d'informations pour l'état des lieux, ont participé aux formations suivantes sur l'AC : Dr. Eli Gaveh a participé à la formation à Nairobi en 2013, M. Kodwo Odum à Arusha en 2016 et M. Julius Ameku à Nairobi en 2016.

Au Ghana, l'approche de la GIZ pour promouvoir l'AC a été utilisée à diverses fins :

- l'élaboration de programmes d'éducation formelle et informelle (soutenue par ATVET),
- accompagnement de la restructuration des systèmes d'AC existants (avec l'appui du MOAP),
- accompagnement des programmes d'AC bénéficiant des services financiers (avec l'appui du MOAP),
- la restructuration du système d'AC d'une entreprise sociale (soutenue par CARI),
- réalisation d'un travail de recherche sur l'AC (non supporté par GIZ).

Le tableau suivant donne un aperçu des projets concernés et le nombre d'experts du Ghana formés à ce jour.

Tableau 2 : Ghana : Programmes / projets engagés dans l'AC et la participation aux formations de la GIZ sur l'AC		
Programmes/projets GIZ		
Programmes / projets impliqués à ce jour	<ul style="list-style-type: none"> – Programme Agriculture Orienté vers le Marché (MOAP) – Enseignement et Formation Technique Professionnelle Agricole (EFTPA) – Initiative pour un Riz Compétitif en Afrique (Competitive Africa Rice Initiative) (CARI) 	
Projets intéressés à s'engager à l'avenir	– Centres d'innovations vertes du secteur agroalimentaire (CIVA)	
Participants aux formations réalisées par des formateurs internationaux		
Lieu et date :	Niveau de formation²	Nombre de participants du Ghana
Nairobi, Kenya, Septembre 2013	Formation de base	8
Taunus / Allemagne, Décembre 2014	Formation de base	2

² Alors que les premières formations organisées en 2013 et 2014 ont été appelées « Formation de formateurs » il devint vite évident que la grande complexité de l'AC requière plus d'une formation pour le développement de capacités de formation et de conseils nécessaires. Par conséquent, à partir de 2015, une série de deux formations a été introduite composée d'une « formation de base » et d'une « Formation des formateurs et Consultants / Encadreurs ». Depuis 2017, le processus de qualification des formateurs et consultants / encadreurs comprend jusqu'à trois formations consécutives

Arusha (Tanzanie), Avril 2016	Formation de base	3
Nairobi, Kenya, Novembre 2016	Formation de base	1
Abuja / Nigéria, Août 2017	Formation des formateurs et consultants / Encadreurs consultants I	1
Abuja / Nigéria, Septembre 2017	Formation des formateurs et consultants / Encadreurs II	

2.2.2 Projets / organisations soutenant l'AC au Ghana et les impacts réalisés

Lors de la réunion du groupe de discussion, il a été fait cas d'une organisation et de deux projets qui soutiennent l'AC au Ghana et utilisent la méthodologie de la GIZ pour promouvoir l'AC inclusive. Les activités et objectifs y relatifs sont brièvement décrits dans ce qui suit.

Adidome Agriculture Institute / Ministère de l'Alimentation et l'Agriculture (MAA) du Ghana

Suite à sa participation à la formation de Nairobi en septembre 2013, M. Pomary a organisé une session de formation pour certains membres du personnel de l'institut agricole Adidome et du ministère de l'alimentation et de l'agriculture dans le but de transmettre les rudiments de l'AC comme activité commerciale inclusive. Faute de fonds, le message n'a pas pu parvenir aux agents de vulgarisation. Cependant, tout en reconnaissant l'importance de l'AC comme activité inclusive, les connaissances acquises lors de la formation et les matériels ont été utilisées pour élargir l'offre de formation.

Impacts :

L'approche GIZ et les outils sélectionnés ont été intégrés dans les cours / modules du programme d'agripreneuriat³ offert par l'Institut Agricole Adidome et avec l'aide de la GIZ, du matériel pédagogique a été développé pour la formation assistée par ordinateur (FAO). L'offre de cours attire l'intérêt de certains étudiants, ainsi que les agriculteurs et les acheteurs (transformateurs et exportateurs en particulier). Au cours des ateliers, certains transformateurs ont exprimé leur volonté à travailler en partenariat avec l'Institut de former leur personnel et le personnel des Organisations Professionnelles Agro-alimentaires (OPA) et d'offrir des postes de détachement, des stages ou même des possibilités d'emplois aux diplômés de l'Institut, et ce explicitement eu égard à l'approche des FC.

L'Institut Agricole Adidome a l'intention d'élargir sa clientèle actuelle et de traiter avec les OPA entre autres (ex : les transformateurs de gari, et les grands producteurs de manioc et de bétail).

Le Fonds de Filières et d'Agriculture Contractuelle (OVCF) et le Programme Agriculture Orienté sur le Marché (MOAP).

Le Fonds de Filières et d'Agriculture Contractuelle est un moyen de refinancement à moyen et long terme principalement pour le développement des chaînes de valeur, mais également pour les systèmes de producteur contractualisés⁴. La KfW met en œuvre l'OVCF en collaboration avec le MAA

(formation de base, formation des formateurs et consultants I et formation des formateurs et consultants II, voir la section 3.1.2) compte tenu du niveau élevé des exigences en termes de qualité, en particulier en matière d'encadrement et de conseils des Organisations Professionnelles Agro-alimentaires (OPA) et les acheteurs dans le développement de l'AC.

³ Agripreneuriat : entrepreneuriat pour les agriculteurs dans le sens de la production agricole considérée comme une activité commerciale selon l'approche des Ecoles d'Entrepreneuriat Agricole (EEA).

⁴ Les systèmes de producteurs contractualisés sont un type particulier de modèles d'agriculture contractuelle, à savoir le type d'AC de plantation mère.

pour soutenir les petits exploitants agricoles contractés par un acheteur. Le MOAP renvoie les partenaires vers l'OVCF pour accéder aux fonds destinés à améliorer les opérations de l'AC. A nos jours, l'OVCF a soutenu environ 10 projets d'AC (ex : Vintage Farms).

En complément à l'appui financier offert par l'OVCF, le MOAP fournit une assistance technique pour permettre aux agriculteurs et acheteurs de remplir les conditions de l'OVCF, c'est à dire, de formaliser leurs relations contractuelles. En plus du renforcement des capacités pour planifier et réaliser des systèmes d'AC, le MOAP organise également des formations en finance fonctionnelle pour habiliter des acteurs le long de la chaîne de valeur à bénéficier des services financiers et de l'aide financière fournie par l'OVCF. Ayant pris conscience que les agriculteurs et les acheteurs (transformateurs et détaillants qu'on surnomme les « reines de marché ») rencontrent d'énormes difficultés dans la vente des produits agricoles d'un côté et de l'autre, dans l'achat des matières premières, et des problèmes de logistique et d'absence de contrat, le MOAP a organisé une formation sur l'AC en 2016 en vue de renforcer le partenariat commercial et concevoir des contrats type.

Impacts :

Des améliorations significatives ont été réalisées, non seulement en ce qui concerne la connaissance des diverses spécifications contractuelles, mais surtout, pour ce qui est d'une meilleure compréhension et appréciation des intérêts et des besoins des partenaires au contrat respectifs. L'importance des négociations justes et les spécifications contractuelles transparentes, en particulier pour tisser des relations de confiance, ont été reconnues comme facteurs de réussite les plus importants pour l'AC.

Initiative pour un Riz Africain Compétitif (Competitive Africa Rice Initiative) (CARI)⁵

L'objectif principal de CARI consiste à mettre en relation les petits exploitants et les meuniers de riz comme acheteurs en apportant son appui à la mise en place de contrats avec les producteurs de riz et / ou des OPA. La partie la plus essentielle des obligations contractuelles des acheteurs réside dans la disposition sur les services intégrés aux producteurs (approvisionnement et distribution des intrants, le préfinancement partiel des intrants ainsi que l'assistance technique sous forme de formation et de services de vulgarisation). En retour, les producteurs fournissent du riz paddy aux meuniers de riz selon un cahier de charge convenu dans le contrat. Les coûts encourus par l'acheteur pour la fourniture de services tels que les intrants, les services de tracteur ou de décortiqueuse sont déduits des recettes des ventes à la réception des produits à l'usine.

Impacts :

Étant donné que les contrats informels entre agriculteurs et acheteurs ont prévalu dans le passé avec les deux partenaires comptant plus sur la bonne volonté que la garanti du respect des accords, CARI a engagé un consultant pour aider les partenaires commerciaux à formaliser leurs relations contractuelles. Pour y parvenir, les prestataires de services, le personnel des entreprises acheteurs et les agents de vulgarisation du MAA ont participé à une série de formations comprenant neuf modules, portant entre autres sur l'AC et l'accès au financement (l'élaboration d'un dossier commercial, l'épargne et le crédit villageois, le courtage pour la mise en relation avec des projets qui offrent des subventions et des prêts). Les prestataires de services contractés par CARI et les agents vulgarisateurs du MAA ont par la suite servi de liens entre les fournisseurs (les producteurs ou les OPA) et les

⁵ <http://cari-project.org/>

meuniers. Les agents vulgarisateurs ont en outre formé les producteurs sur les Bonnes Pratiques Agricoles (BPA) et ont supervisé, dans certains cas et dans une certaine mesure, le respect des termes des contrats.

2.2.3 Brève description des études de cas

Les participants à la réunion du groupe de discussion ont décrit plusieurs études de cas, dans lesquelles ils ont utilisé ou utilisent l'approche GIZ. Étant donné que ce rapport vise à faire l'inventaire de l'utilisation de la méthode GIZ pour la promotion de l'AC inclusive et non de faire une description détaillée des systèmes d'AC ayant bénéficié d'appui, les descriptions suivantes donnent une image globale des systèmes pour faciliter la compréhension des leçons tirées et bonnes pratiques développées ou les difficultés rencontrées dans l'utilisation de la méthodologie et outils de la GIZ.

Pinora Ltd.⁶

(Contribution de Kodwo Odum et Seth Ayihi ; avec l'appui du MOAP)

Pinora, une entreprise moyenne de production de jus de fruits exécute deux programmes d'agriculture contractuelle, un programme informel avec les OPA et les grands exploitants agricoles produisant des fruits classiques et un formel avec des OPA fournissant des ananas certifiés (bio et commerce équitable).

Le système d'AC de Pinora pour les produits certifiés est un modèle d'affaires formel d'AC. L'entreprise offre une vaste gamme de services intégrés tel le préfinancement des activités saisonnières et le soutien financier pour la certification (surtout pour le Commerce Équitable ; soutenu par le MOAP), les services d'appui conseil fournis par ses propres agents de terrain qui aident à la préparation à la certification et améliorent l'assurance qualité, mais aussi assurent l'appui logistique en contractant des chauffeurs de camions pour transporter les fruits de l'exploitation agricole à l'usine.

Le système d'approvisionnement des produits conventionnels est un système informel d'AC. Même si aucun contrat à terme n'a été établi puisque les contrats sont signés seulement quelques semaines avant la récolte, l'entreprise s'engage dans le préfinancement des producteurs et dans la fourniture de services intégrés, principalement les services d'appui-conseil. Compte tenu de la fluctuation des marchés, les prix ne peuvent pas être fixés dans le contrat à terme. Pinora a essayé différents mécanismes de fixation des prix, par exemple des prix fixes basés sur la moyenne des prix, mais cela ne peut pas marcher sur les marchés avec une volatilité des prix très élevée. Désormais, le contrat fixe un mécanisme de fixation des prix, indiquant que les prix seront déterminés après livraison, sur la base des prix en cours sur le marché. Ainsi, Pinora a adopté les bonnes pratiques recommandées par le consultant. Pinora est toujours à la recherche d'un mécanisme de fixation des prix qui pourrait profiter aux deux partenaires contractuels sans mettre en péril la viabilité économique.

Impacts :

Avant la mise en place des contrats et du système de services intégrés, la société a rencontré beaucoup de difficultés dans l'achat des matières premières. Avec la participation du propriétaire de Pinora dans une formation sur l'AC réalisée par le MOAP et l'affectation d'un consultant pour accompagner le programme, la situation des achats s'est considérablement améliorée. Pour y parvenir, il a fallu trouver des solutions aux problèmes suivants : révision du mécanisme de paiement pour mieux répondre aux

⁶ <http://www.pinora.com/>

besoins des producteurs en termes de revenus à des moments spécifiques de la saison ; organisation de formations et d'appui-conseils sur des questions techniques (en particulier les BPA) et l'assurance qualité (en particulier pendant les récoltes et le transport). Après avoir analysé la situation, le consultant a réuni les parties à la table de négociation pour discuter ensemble des solutions et des contributions de chacun. La facilitation de la transparence et de la communication et l'élaboration d'une proposition de valeur pour les deux parties ont été les ingrédients nécessaires pour motiver les producteurs et l'acheteur à faire des efforts pour améliorer conjointement le système d'AC.

Cependant, les situations où Pinora n'était pas en mesure d'acheter des approvisionnements, comme convenu se produisaient toujours et affectaient la confiance entre les parties au contrat. Certaines des raisons étaient des problèmes d'ordre technique au niveau de l'usine de transformation, qui ne pouvaient être réparés en deux jours, obligeant Pinora à demander aux agriculteurs d'arrêter les récoltes. D'autres raisons étaient que les producteurs fournissaient des quantités plus grandes que celles prévues ou convenues, car les fruits mûrissaient plus vite que prévu dans le calendrier saisonnier. Dans le cas, Pinora ne pouvait pas acheter tous les fruits récoltés, étant donné les limites de ses capacités de transformation.

Volta Value Chain Cooperative Union (VVCCU)
(Union de coopératives des chaînes de valeur de la Volta)
(contribution de Kodwo Odum ; avec l'appui du MOAP)

La VVCCU a signé deux contrats pour l'approvisionnement en mangues, premièrement à Bomarts⁷, un grand producteur et exportateur de fruits frais et secs, et deuxièmement à Blue Skies Holdings⁸, une grande multinationale transformatrice et exportatrice de salades de fruits frais et de jus de fruits.

Confrontés à des problèmes dans la gestion de leurs relations contractuelles avec ces deux acheteurs, un consultant fut chargé d'accompagner la recherche de solutions. Les principaux problèmes de VVCCU ont été identifiés, à savoir leur capacité d'approvisionnement et leur logistique. Malgré le grand nombre de leur adhérents, la prédominance des petites exploitations agricoles entrave l'élaboration de calendriers d'approvisionnement qui répondent aux besoins de Bomarts et de Blue Skies en termes de volumes, de qualités et de fiabilité des livraisons. Au vu de ces défis, le MOAP a organisé un atelier de formation des multiplicateurs (personnel et agents de vulgarisation de la VVCCU et d'autres partenaires du système d'AC sélectionnés). L'objectif principal était de transmettre une compréhension de ce qu'implique l'AC et comment elle peut être gérée pour fonctionner plus efficacement. A la fin de l'atelier, les participants sont ressortis avec un modèle de contrat d'AC.

Impacts :

Malgré le soutien apporté par le MOAP, aucun système d'AC viable ne pouvait être développé en raison de plusieurs difficultés, tels que : l'insuffisance des capacités des parties contractantes à saisir le concept d'affaires de l'AC ; l'expertise limitée pour la conception de solutions viables pour surmonter les risques de l'AC ; expertise limitée dans l'élaboration d'un système de gestion d'AC qui fonctionne (y compris la logistique) et enfin les limites dans la conception d'un modèle d'affaires d'AC qui prend en compte respectivement la préparation d'un plan d'affaires réalisable de l'AC, comprenant des solutions pour les besoins de financement. Il aurait fallu avoir un concept clair pour soutenir ce système

⁷ <https://bomarts.com/>

⁸ <https://www.blueskies.com/>

d'AC et suffisamment de temps et de ressources pour encadrer les parties contractantes pour restructurer leur modèle d'affaires.

Association des Producteurs de Mangues et d'Anacarde de Wenchi

(contribution de Kodwo Odum ; avec l'appui du MOAP)

L'association a signé un contrat avec Bomarts (voir l'étude de cas précédente) et d'autres acheteurs. Dans le passé, l'association a rencontré des difficultés avec la plupart de ses acheteurs en ce qui concerne les prix, le manque d'engagement et de transparence dans l'exécution du contrat. À leur tour, les acheteurs étaient confrontés à des difficultés de production et de livraisons. En somme, le système d'approvisionnement et les relations avec les fournisseurs étaient défaillants.

Impacts :

Partant de cette situation, un consultant engagé par le MOAP a essayé d'accompagner les négociations et le développement de solutions communes pour lever les obstacles qui entravaient la bonne exécution du système d'AC. Toutefois, leur relation n'était toujours basée que sur des solutions à mi-chemin, car le manque de capacités des parties contractantes et l'insuffisance de temps et de ressources au niveau de l'appui du MOAP a entravé la conception d'un modèle d'affaires et un système de gestion de l'AC bien structurés. Pour transformer cette situation en réussite, il s'avérait nécessaire d'avoir un concept de coaching pour la restructuration du système d'AC (conception des structures et des procédures pour une bonne organisation de la prestation de services intégrés, la collecte des produits, le financement, etc.) mais également suffisamment temps et de ressources pour l'encadrement des parties contractantes.

Fruittiland⁹

(Contribution de Kwodwo Odum ; avec l'appui du MOAP)

Fuittiland est une société de production de jus de fruit, qui voulait mettre en place un système d'AC avec l'OPA Sigma. Toutefois, la gestion des relations contractuelles entre la société et ses fournisseurs était difficile. Etant donné que les efforts qui ont été faits pour conseiller la société et l'OPA à développer un modèle d'affaires d'AC viable n'ont pas abouti, la GIZ a demandé au consultant de se retirer du processus de facilitation.

Association des Producteurs et Vendeurs d'Agrumes de Ahafo Ano

(contribution d'un représentant de l'Association des Producteurs et Vendeurs d'Agrumes de Ahafo Ano ; avec l'appui du MOAP)

À l'heure actuelle, l'association n'a pas de contrat avec des acheteurs, mais elle a beaucoup d'expériences en matière de contrats commerciaux formels et informels. Dans le passé, l'Association des Producteurs et Vendeurs d'Agrumes de Ahafo Ano s'inspirait de ses expériences fonctionnelles avec Fruittiland et Pinora basées sur des accords informels. Autrefois, l'association n'était pas à même de s'acquitter de ses devoirs. Le respect des termes des accords s'est amélioré avec la signature d'un protocole d'entente avec Pinora. Compte tenu des avantages des modèles d'affaires d'AC bien conçus et bien gérés, et ayant travaillé avec Pinora pendant un certain temps, l'association a maintenant l'intention de passer des accords informels à une relation commerciale formalisée.

⁹ http://www.icra-edu.org/file.php/575/story-2columns_citrus_ghana.pdf

Cependant, l'association se caractérise par la faiblesse de ses structures internes, son incapacité à calculer les coûts et à s'en servir comme outil de gestion, son manque de planification, manque de compétences de négociation, l'insuffisance de ses compétences commerciales et son faible accès aux marchés, etc. Les agriculteurs appartenant à cette association veulent d'adopter l'agriculture comme activité commerciale et augmenter les bénéfices de leurs activités agricoles. En outre, le développement des capacités de gestion des activités de l'OPA est une condition préalable pour devenir un partenaire contractuel viable de Pinora.

FYSSO Ghana ¹⁰ en collaboration avec plusieurs meuniers de riz

(Contribution de Julius K. Ameku, soutenu par CARI ¹¹)

FYSSO Ghana est une entreprise sociale, qui vise à œuvrer pour l'amélioration durable des conditions de vie des communautés rurales. Le FYSSO met en œuvre des projets agricoles visant à générer des revenus et à créer des emplois (mission de l'entreprise sociale) en aidant les communautés à avoir accès aux prêts et acquérir des compétences entrepreneuriales afin de développer les entreprises rurales et contribuer ainsi à augmenter le revenu disponible des ménages.

Dans le cadre du système d'AC, le FYSSO appuie les membres des OPA ayant des contrats, avec des intrants et des formation technique (BPA, EEA, etc....), des services d'appui-conseil (avec le soutien de CARI) et l'accès au financement à travers son propre système de micro finance et en soutenant les groupes d'Épargne et de Crédit Villageois (ECV). Les membres des OPA s'engagent à leur tour à livrer des quantités fixes de riz paddy à FYSSO selon les spécifications du contrat.

Dans le passé, le FYSSO a signé des contrats avec des OPA sans avoir une compréhension globale de l'AC comme modèle d'affaires inclusif. C'est seulement après que directeur ait pris part à la formation de base (au Kenya en 2016), avec les connaissances acquises et l'aide d'un consultant (recruté par CARI) que la situation a connu une amélioration. Le FYSSO a organisé la formation du personnel et des négociations et en plus de cela, des contrats d'achat ont été signés avec des certaines OPA. Au début, c'était difficile d'amener les agriculteurs à signer le contrat parce qu'ils avaient soit peur d'être grugés ou qu'ils craignaient de ne pas pouvoir respecter les termes du contrat. Malgré quelques acquis, il reste encore des défis à relever, car il existe : (i) problèmes techniques tels que les pannes au niveau des usines, qui ne sont pas prises en compte par le concept d'AC, mais qui ont des effets graves sur le respect des termes du contrat par les acheteurs (par exemple, la capacité d'acheter les matières premières selon les volumes et les calendriers convenus) et donc cela affecte la confiance des producteurs en la fiabilité de l'acheteur, et (ii) l'impossibilité de déterminer les prix avant de signer le contrat en raison de la volatilité des prix du marché en cours pendant les récoltes.

Impacts :

Le consultant a appuyé l'élaboration d'un accord sur le mécanisme de fixation des prix avec un prix minimal garanti qui est revu sur la base du prix du marché à la récolte. Il est intéressant de noter qu'il existe des différences dans les contrats des différentes OPA. Cela est dû à des facteurs tels que le résultat des négociations (techniques de négociation) et de la situation spécifique de chaque OPA (par exemple la performance en termes de rendements, des qualités fournies ou des volumes des collectes, et également, la distance du transport de l'exploitation agricole à la porte de l'usine, etc.). Une

¹⁰ <http://www.fyssoghana.org/about-us.html>

¹¹ <http://cari-project.org/wp-content/uploads/2015/12/GH-FYSSOo.pdf>

diversité de critères qui ont une influence sur le mécanisme de fixation des prix et donc en fin de compte sur les niveaux de prix.

Plusieurs meuniers de riz

(contribution d'un représentant de CARI au Ghana ; avec l'appui de CARI¹²)

CARI apporte son appui aux acheteurs de riz pour élaborer et exécuter des contrats avec les producteurs de riz et / ou les OPA. Les contrats obligent les meuniers à soutenir les agriculteurs avec des intrants et l'assistance technique sous forme de formation et de services de vulgarisation, ainsi que des services de mécanisation. En retour, les Producteurs à fournir du riz paddy. Les coûts de services intégrés tels que les services de tracteur et la fourniture de décortiqueuses sont déduits de paiements des livraisons.

Impacts :

Dans le passé, les partenaires ont travaillé avec des contrats informels, comptant sur la bonne volonté des uns et des autres. Etant donné que CARI pose comme condition la formalisation des relations de travail entre les meuniers et les agriculteurs pour bénéficier de son appui financier et technique, le projet engage des prestataires de services et des agents de vulgarisation pour servir de liens entre les acheteurs et les OPA/Producteurs. En vue de former le personnel des meuniers et les agents de vulgarisation de la fonction publique (chargés de transmettre les connaissances aux OPA/producteurs), une formation complète comprenant 9 modules a été élaborée (en plus du contenu technique tel que les BPA, l'accent est mis sur l'accès au financement, y compris l'élaboration de plans d'affaires, la mise en place de groupes d'Épargne et de Crédit Villageois (ECV), l'accès à d'autres services financiers et aux projets offrant des subventions et de prêts de même que l'agriculture contractuelle). CARI contracte également des consultants pour accompagner les négociations et la signature des contrats, mais toutefois, pas l'élaboration des modèles d'affaires d'AC, des systèmes de gestion d'AC et des plans d'affaires d'AC.

Quelques problèmes subsistent, en partie dus à des facteurs internes (responsabilité des agriculteurs ou des meuniers), en partie dus à des facteurs externes (conditions cadres, conditions météorologiques, etc.) qui ne peuvent être influencés mais dont les effets doivent être gérés par les parties au contrat. Les difficultés internes sont essentiellement dues aux problèmes que rencontrent les fournisseurs à respecter les normes de qualité exigées malgré la fourniture d'intrants de qualité et les difficultés des acheteurs à améliorer le ratio des agents de vulgarisation (personnel propre et/ou agents de vulgarisation des services publiques) par rapport aux agriculteurs contractés. Les principales difficultés dues aux conditions externes sont liées aux variations des prix des intrants (ces dernières années, les prix de certains intrants importés ont augmenté considérablement). Il est donc impossible de calculer les coûts des intrants que les acheteurs préfinancent et que les agriculteurs doivent rembourser après livraison au moment des négociations et de la signature du contrat. Il faut donc trouver des solutions qui ne mettent ni l'un ou l'autre des partenaires à un niveau de risque qu'il ne peut supporter.

La manière dont les parties contractantes abordent la fluctuation des prix du marché au niveau de la production constitue un bon exemple de négociation de solutions. Avec les agriculteurs qui préfèrent

¹² <http://cari-project.org/>

pour la plupart vendre aux prix du marché, la volatilité des prix du paddy ne présentent pas de difficultés pour ces systèmes d'AC.

Evaluation d'options alternatives à l'Agriculture Contractuelle dans l'approvisionnement en céréales

(Contribution du Dr Eli Gaveh, sous-traitant auprès d'une entreprise privée de transformation de céréales)

Suite à sa participation à la formation au Kenya en septembre 2013, le Dr. Eli Gaveh a effectué une évaluation des possibilités de promotion de l'AC dans le secteur des céréales / oléagineux, principalement, le maïs, le soja et le riz. Les résultats ont révélé que la principale raison de la mauvaise performance de ces spéculations, c'est le non respect des termes du contrat par les producteurs dû aux ventes parallèles. Les producteurs préfèrent même rembourser en nature les crédits pré-campagnes reçus des acheteurs pour s'approvisionner en intrants que de vendre à leur partenaire contractuel. Ils préfèrent vendre plutôt aux concurrents ou stocker les grains / oléagineux en attente de meilleurs prix plus tard au cours de la saison (malgré d'importantes pertes fréquentes dues aux mauvaises conditions de stockage sur plusieurs exploitations). Le comportement des producteurs décourage les transformateurs qui ne veulent pas s'aventurer dans des dispositifs d'AC. Si une société se retire donc d'un contrat après quelques campagnes, cela conforte les producteurs dans leurs préjugés contre le partenaire contractuel.

L'étude a comparé la praticabilité des cinq types d'AC de base pour la filière des grains (les modèles informel, intermédiaire, multipartite, centralisé, et de la plantation-mère) et une forme appelée 'collaborative', qui est en fait un modèle multipartite, centralisée ou de plantation mère, utilisant un contrat de fourniture de ressources. Il s'est avéré que les modèles intermédiaires et informels ont largement échoué pour ces cultures dans le passé et ne sont pas prometteurs pour l'avenir, étant donné que les producteurs préfèrent vendre sur le marché au comptant plutôt que d'être liés par des contrats annuels.

Dans le modèle centralisé d'AC, les producteurs individuels (souvent de grands exploitants) sont contractés et étroitement suivi et accompagnés par les agents de vulgarisation des sociétés qui leur donnent des formations et assurent une communication constante. Les producteurs reçoivent en outre des crédits pour les intrants. La récolte est souvent assurée par la société pour éviter les ventes parallèles. Les prêts et autres frais sont déduits des montants à verser aux producteurs. Bien que le modèle nécessite d'énormes capacités de liquidités et de flux de trésorerie de la part de l'entreprise, il est intéressant pour l'entreprise car il permet d'assurer la garanti d'un approvisionnement de matières premières de qualité pour la transformation. Le modèle de la plantation mère utilise la même approche, et recrute les producteurs dans les environs de la propriété agricole ou leur accorde une propriété foncière temporaire au sein de la plantation mère. La forme 'collaborative' (contrat de fourniture de ressources dans un modèle multipartite, centralisé ou de plantation-mère) selon laquelle les agriculteurs fournissent un terrain spécifique à l'acheteur pour cultiver, présente un certain potentiel. Dans ce cas, la société prend la totalité de la récolte et verse aux agriculteurs un pourcentage convenu de la valeur de la récolte (en fonction de la spéculation, entre 40 et 60 %). Bien que cela garantisse l'achat des céréales à l'acheteur, le producteur fournit uniquement la terre, et peut ne pas s'approprier le modèle. Dans le modèle multipartite, l'implication d'une tierce partie (ex : une banque) permet de réduire les besoins en préfinancement du côté de l'entreprise.

Les meilleures alternatives pour limiter les risques d'investissement de l'acheteur (réduction des ventes parallèles) se sont révélés être les modèles centralisés, le modèle de la plantation-mère et les modèles multipartites, et également s'il est sous la forme de contrat de collaboration pour la fourniture de ressources.

Ayant reçu une formation sur l'AC, l'auteur de l'étude était à même de bien faire la distinction entre les différents types d'AC et d'évaluer les forces et faiblesses, les opportunités et les menaces des différentes caractéristiques de l'AC. Même si chaque système d'AC est différent, et qu'il n'existe pas de formule unique (ex : il existe des cas au Ghana où l'AC informel fonctionne bien avec le maïs¹³), cette étude donne de précieuses informations sur les raisons probables de la réussite ou de l'échec des différentes solutions d'AC pour les cultures vivrières et peut ainsi donner des orientations sur la conception des modèles d'affaires d'AC dans le secteur des céréales / oléagineux.

2.2.4 Expériences dans l'utilisation de la méthodologie de la GIZ (Volume I)

C'est seulement dans quelques cas que l'approche structurée proposée dans le Volume I (voir l'aperçu p. 49) a été utilisée dans la restructuration des systèmes d'AC existants. Dans la plupart des cas, les consultants ont utilisé uniquement les étapes / activités du processus portant la mise en place des contrats :

- Étape 3 / Elaboration d'un plan d'affaires d'AC, mais uniquement l'activité 3.3 / Grandes lignes des détails du contrat et NON les activités 3.1, 3.2 et 3.4, qui sont indispensables pour développer une proposition de contrat qui ait une base solide et reflète la viabilité et, par conséquent la durabilité future du modèle d'affaires d'AC.
- Étape 4 / Négociation et acceptation du contrat d'AC avec l'activité 4.1 / Préparer les accords de l'AC et permettre aux agriculteurs de prendre des décisions éclairées sur leurs activités, Activité 4.2 / Proposer le contrat et expliquer les spécifications aux agriculteurs et Activité 4.3 / Accepter le contrat suite à des négociations justes et transparentes.

Les participants à la réunion du groupe de discussion ont particulièrement apprécié les recommandations / directives suivantes contenues dans le Volume I :

- Les recommandations relatives aux négociations (voir le Volume I, p. 82 et suivants.) et à l'amélioration de la communication entre agriculteurs et acheteurs (voir le Volume I, p. 92 et suivants) ont été très efficaces pour relever la plupart des défis identifiés (études de cas de Pinora, FYSSO et CARI) ;
- La transparence, le champ d'application des négociations et la proposition de la valeur (voir le Volume I, p. 25 et suivants) sont des éléments nécessaires à la bonne exécution des systèmes d'AC (études de cas de Pinora et de l'Association des Producteurs de Mangues et de Noix de Cajou de Wenchi).

¹³ Will et Plewa (2013): Upgrading Ghana's leading maize market to foster inclusive farmer-trader linkages (Amélioration du principal marché du maïs au Ghana en vue de favoriser les liens producteur-commerçant) ; publié dans : Rural 21, 02/2013, p.9-11; www.rural21.com/english/current-issue/detail/article/a-boost-for-inclusive-farmer-trader-relationships-0000747/

2.2.5 Expériences dans l'utilisation d'outils d'AC existants (Volume II)

Les consultants en AC qui ont participé à la réunion du groupe de discussion ont dit avoir utilisé les outils suivants contenus dans le Volume II du Manuel de l'AC de la GIZ :

- évaluation des risques (Volume II, pp. 30),
- modèle d'affaires de l'AC (Volume II, pp.61),
- modèle d'affaires de l'AC (Volume II, pp.61),
- négociations des contrats (Volume II, p. 84 ; en plus des orientations fournies dans le Vol. I),
- gestion des risques (Volume II, pp. 100).

Selon le groupe de discussion, les risques n'ont pas été identifiés à l'avance et aucun système de gestion des risques n'a été mis en place, ce qui a fait que les parties contractantes réagissaient au hasard lorsque des événements indésirables se produisaient. Par ailleurs, aucune attention sérieuse n'a été accordée à la conception du modèle d'affaires de l'AC et au développement de plan d'affaires d'AC viables pour servir d'outils de gestion stratégique et financière et pour mettre en place un système de gestion efficace pour un fonctionnement quotidien performant.

Selon les questionnaires renvoyés par d'autres anciens participants aux formations sur l'AC, les outils suivants ont également été utilisés, mais sur lesquels il n'existe toutefois pas d'informations sur les expériences faites à leur utilisation :

- évaluation rapide du système d'AC (Volume II, pp. 13),
- analyse / cartographie de la chaîne de valeur (Volume II, p. 28),
- sélection de producteur, de producteur chef de fil, d'organisation professionnelle agro-alimentaire et de l'entreprise (Volume II, pp. 46),
- évaluation des besoins en RC et en services (Volume II, pp. 54),
- aspects de genre dans l'AC (Volume II, pp. 68),
- mécanismes de fixation des prix dans les contrats (Volume II, p. 77).

Les expériences des participants à la réunion du groupe de discussion sur l'utilisation de certains outils fournis dans le Volume II sont résumées dans les tableaux ci-après.

Tableau 3 : Ghana : Expériences dans l'utilisation d'outils d'AC existants (Volume II)

Outil : Négociations des contrats (Volume II, p. 84ff.) et orientations données dans le manuel (Volume I, p. 73)

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Julius K. Ameku, Directeur Exécutif	FYSSO Ltd. Avec le soutien de CARI	Riz Modèle intermédiaire d'AC	<p>Le FYSSO a fait bon usage des outils de négociation et d'intermédiation, ce qui a contribué à résoudre certains problèmes relatifs au contrat avec les OPA. Le savoir-faire tel que transmis à travers les manuels et la formation de base sur l'AC est indispensable pour parvenir au succès dans les négociations d'AC.</p> <p>Au cours des étapes initiales, les contrats ont été rédigés avec l'aide d'un consultant et envoyés aux agents de terrain pour informer les agriculteurs sur leurs contenus conformément aux recommandations de la méthodologie de la GIZ pendant environ 2 semaines avant les négociations.</p> <p>Les négociations sur les fournitures d'intrants ont abouti à l'accord qui est que FYSSO demande aux agriculteurs leurs besoins en intrants et les mette en relation avec les fournisseurs d'intrants. Les transactions financières passent par le système d'Épargne et de Crédit Villageois.</p> <p>Compte tenu de la volatilité des prix du marché, les parties contractantes ont convenu d'un mécanisme de fixation des prix qui prévoit la fixation des prix en fonction des prix du marché en vigueur au moment des livraisons.</p>	<p>Le passage des accords informels aux accords formels à travers la signature des contrats a amélioré des relations de travail entre FYSSO et les agriculteurs.</p> <p>La signature du contrat a entraîné un certain niveau d'engagement de la part des deux partenaires.</p> <p>Les prix de vente sont déterminés après la récolte. Cela a été testé, et a entraîné moins de conflit en ce qui concerne les ventes hors contrat.</p> <p>En dépit de résultats initiaux positifs, le contrat doit encore être testé pour garantir sa durabilité.</p>	<p>Les producteurs font confiance à l'OPA pour signer le contrat en leur nom, lorsque quelques membres désignés font office de témoins. Cela permet d'économiser du temps et des ressources. Les procès-verbaux des réunions et la liste de présence pourraient être utilisés pour confirmer l'acceptation du contrat par les producteurs.</p> <p>Il est nécessaire de renforcer les capacités de négociation des OPA, y compris la signification des contrats. Cela va accélérer le processus de négociation et faciliter la bonne exécution du système d'AC.</p>
Seth Ayihi, Directeur de l'Agriculture	Pinora Ltd. avec le soutien du MOAP	Oranges et ananas Modèle d'AC centralisé	<p>Les outils de l'agriculture contractuelle tels que les outils de négociation et de communication ont été surtout utilisés lorsque l'entreprise avait des problèmes de contrats avec ses fournisseurs.</p>	<p>Les problèmes contractuels ont été résolus et les relations de travail ont été formalisés grâce à l'amélioration de la transparence et de la communication.</p>	<p>En cas d'événements imprévus, les parties au contrat devraient adopter une stratégie mutuellement avantageuse.</p> <p>La communication et la transparence devraient être encouragés dans le cadre du système d'AC.</p> <p>Dans l'AC, toutes les parties / partenaires impliqués doivent comprendre les activités des uns et des autres.</p>

Outils : Evaluation des risque (Volume II, p. 30ff.) et Gestion des risques (Volume II, pp. 100)

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Seth Ayihi, Directeur de l'Agriculture	Pinora Ltd. avec le soutien du MOAP	Oranges et ananas Modèle d'AC centralisé	Les outils ont facilité la prise en compte des risques éventuels dans le contrat et de couvrir les événements imprévus. L'évaluation des risques n'a pas été faite de façon systématique mais seuls les risques qui ont déjà affecté le système d'AC ont été inclus.	Même si la société n'a pas suivi une approche systématique dans l'évaluation et la gestion des risques possibles dans le cadre du système d'AC, elle a été en mesure de minimiser les événements imprévus en utilisant d'autres approches alternatives permettant d'aboutir à des situations gagnant-gagnant dans chacun des cas.	L'évaluation des risques et le plan de gestion des risques sont très importants dans les contrats afin de combler les défaillances en cas d'événement imprévu, qu'il soit technique ou saisonnier. Cela nécessite que les risques soient évalués et que des mesures atténuation soient mises en place tel que proposé dans le Manuel de la GIZ.

Outils : Modèle d'affaires de l'AC (Volume II, p. 61 et suivants) et plan d'affaires d'AC (Volume II, pp. 64)

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Dr. Eli Gaveh, Enseignant à l'Université Kwame Nkrumah - Sciences et Technologie (KNUST), auparavant MAA	Mission de consultation privée pour le compte d'une société de transformation de céréales	Céréales 5 types d'AC	Il a développé un concept d'affaires global pour l'entreprise de transformation lors d'une mission de consultation privée en utilisant le canevas du modèle d'affaires d'AC et le plan d'affaires d'AC. Les connaissances acquises lors de la formation ont ouvert les yeux et a permis d'apporter un appui aux systèmes d'AC.	Un modèle d'affaires d'AC global a été élaboré, mais malheureusement la société n'a pas eu les ressources financières nécessaires pour mettre en œuvre le modèle d'affaires d'AC et le plan d'affaires d'AC.	Etant donné qu'une seule formation ne suffit pas pour permettre au personnel des entreprises acheteurs ou des OPA ou aux consultants de développer l'AC comme modèle d'affaires inclusif, la nécessité d'une formation plus approfondie et d'un encadrement s'avère évidente pour développer des entreprises agro-alimentaires compétitives et performantes.

2.2.6 Conclusions et recommandations

La citation suivante de Julius K. Ameku, fondateur et directeur exécutif de FYSSO Ltd. peut représenter les conclusions des experts du Ghana qui utilisent la méthodologie de la GIZ pour la promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif :

'Le savoir-faire tel que transmis à travers les manuels et la formation sur l'AC est indispensable pour parvenir à des systèmes d'AC réussis.'

Les conclusions suivantes peuvent être tirées des résultats de la réunion du groupe de discussion et des réponses au questionnaire renvoyées par certains anciens participants aux formations :

Conclusions générales :

Même si les rapports de ce groupe d'experts montrent que l'approche AC de la GIZ peut réussir au Ghana (voir les sections 2.2.3 et 2.2.4), les participants à la réunion du groupe de discussion ont clairement indiqué que les trois facteurs suivants rendent compliqué l'appui au développement / restructuration de l'AC :

- Compte tenu de la complexité de l'AC, juste une semaine formation n'était pas suffisante pour équiper même les consultants et les formateurs expérimentés, de compétences nécessaires pour former les différents groupes cibles et plus précisément pour accompagner et apporter un appui-conseil aux nouveaux systèmes ou aux systèmes existants qui ont besoin d'être restructurés pour mieux fonctionner.
- Il n'y avait pas de concept clair pour l'expansion de l'AC dans le pays, en particulier concernant:
 - les critères de sélection des systèmes d'AC à soutenir (critères d'éligibilité, par ex. le potentiel à développer des modèles d'affaires d'AC viables et inclusifs et qui donc contribuent donc aux indicateurs du développement durable),
 - l'adaptation de l'approche et des matériels aux besoins de groupes cibles spécifiques pour la formation et l'encadrement,
 - l'allocation de suffisamment de temps et de ressources nécessaires pour accompagner le développement de nouveaux systèmes d'AC ou la restructuration de systèmes existants jusqu'à ce qu'ils deviennent viables et démontrent des caractéristiques de modèles d'affaires d'AC inclusifs.
- Étant donné que le Volume II a été publié seulement en 2015, les participants aux premières formations (2013, 2014) n'ont pas disposé d'études de cas ni de boîte à outils lorsqu'ils ont commencé à travailler avec l'approche (même si certains outils ont été utilisés pendant les formations et les modèles mis à disposition, il n'y avait pas de jeux d'outils nécessaires pour réaliser les formations et conduire les encadrements des systèmes d'AC).

Cela peut également expliquer le faible retour du questionnaire de l'inventaire et la faible participation à la réunion du groupe de discussion.

Études de cas :

Toutes les études de cas présentées portaient sur des systèmes d'AC informels ou formels existants ou tout au moins, les OPA, les agriculteurs et les acheteurs impliqués avaient déjà acquis une certaine expérience en concluant une sorte de forme d'accords d'achat informels pour la plupart dans le passé. Il n'y a pas eu de rapport sur les nouveaux programmes d'AC qui ont bénéficié d'appui. Cela confirme

l'expérience (pas seulement au Ghana) que des liens commerciaux plus ou moins forts, semblables à l'AC, en majorité informels, existaient depuis bien longtemps, mais n'étaient pas souvent perçus ni appelés comme tel. Il a été convenu qu'il est souvent plus prometteur de partir de ces liens existants (tel que recommandé dans le Manuel d'AC et les formations sur l'AC de la GIZ) que d'essayer de soutenir la mise en place de systèmes d'AC à partir de zéro.

Facilitation / coaching / conseils :

Malgré les améliorations visibles dans les systèmes d'AC bénéficiant d'appui, les animateurs engagés par les projets pour le coaching des programmes d'AC ne maîtrisent pas encore suffisamment le concept et les outils pour pouvoir utiliser pleinement la méthodologie de la GIZ. C'est la raison principale pour laquelle le processus structuré (l'approche étape par étape proposée dans le Volume I) et les outils existants (Volume II) n'ont été utilisés que dans une mesure très limitée. En outre, des approches verticales ont été utilisées dans de nombreux cas au lieu des méthodes d'encadrement qui auraient été indiquées pour aider les partenaires commerciaux d'AC à découvrir leurs propres solutions. Les parties contractantes doivent réellement s'APPROPRIER leur modèle d'affaires d'AC car elles doivent supporter les risques et par conséquent, elles doivent prendre des décisions commerciales éclairées. Par conséquent, une approche participative de coaching axée sur l'action doit être adoptée lorsque l'on soutient l'élaboration ou la restructuration de modèle d'affaires d'AC. Cela signifie que l'encadreur travaille AVEC les partenaires contractuels pour faciliter la recherche de leurs propres solutions et NE développe PAS le modèle d'affaires d'AC POUR eux.

Utilisation du concept de la GIZ :

Il a été conclu que les éléments suivants de l'approche GIZ sont essentiels à la réussite :

- Une analyse parfaite de la situation actuelle des partenaires de l'AC (ex : les conditions d'accès aux marchés, les coûts et avantages, les forces et faiblesses des partenaires de l'AC, les risques et les possibilités d'atténuation des risques, les conditions-cadres et les besoins en RC).
- La conception d'un modèle d'affaires d'AC et l'élaboration d'un plan d'affaires d'AC basés sur des solutions alternatives pour le choix de la meilleure option pour le renforcement des capacités, la gestion de l'AC et la gestion des risques en fonction des capacités et relations existantes.

Recommandations ;

Il a été clairement relevé que même si le manuel fournit des conseils efficaces pour le coaching et l'appui-conseil au développement de l'AC, une compréhension limitée du concept et une connaissance insuffisante des instruments, de même que des attitudes qui entravent une collaboration fructueuse et le développement de relations de confiance, constituent des éléments qui entraîneront l'échec (études de cas de VVCCU et Fuittiland). Par conséquent, il est indispensable de bien sélectionner les systèmes d'AC à la recherche d'appui par les projets en tenant compte de leurs capacités et désir de changer et d'adopter de nouvelles formes de collaboration et d'engagement dans des partenariats commerciaux.

Les consultants recommandent fortement la révision du Volume I pour l'harmoniser avec le Volume II. Étant donné que ce dernier a été publié deux ans après le Volume I, il manque certains liens importants entre les deux Volumes (ex. : le concept de la promotion de l'AC comme modèle d'affaires). En outre,

il est recommandé d'intégrer dans le Volume II d'autres outils, qui ont été développés entre temps (ex. : les coûts de l'AC).

En vue de mieux conceptualiser les programmes de promotion de l'AC comme un modèle d'affaires inclusif en général et pour soutenir la mise à niveau des systèmes d'AC existants ou l'émergence de nouveaux systèmes d'AC en particulier, le groupe de discussion recommande que :

- Des lignes directrices soient élaborées pour aider les programmes de la GIZ à concevoir des interventions appropriées, tenant compte des ressources et temps suffisants et nécessaires pour réussir dans le développement de l'AC.
- Le personnel des projets devrait être formé dans l'utilisation de ces lignes directrices, dans la sélection de consultants capables d'accompagner les systèmes d'AC, dans la présentation des informations et instructions aux consultants et la supervision du processus d'accompagnement.

2.3 Benin

2.3.1 Introduction

Depuis 2009, le Programme de la Promotion de l'Agriculture/ ProAgri appuie le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche/ MAEP du Benin ProAgri), dans le développement des chaînes de valeur (CV) (en particulier les filières riz, noix de cajou et karité). Deux formations sur l'AC (48 participants du secteur privé et des services publics) ont été réalisés en 2012 et 2014 (avant le lancement de l'approche GIZ pour la promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif). Ces formations visaient principalement à sensibiliser les parties prenantes à comprendre les opportunités et les défis de l'AC, à analyser l'évolution en matière de développement de l'AC, et à inclure la question dans les processus de dialogue entre les acteurs privés et publics des chaînes de valeur.

À partir de 2015, ProAgri a adopté l'approche de promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif de la GIZ. Les formateurs avaient les compétences pour mettre en œuvre l'approche à travers les formations du personnel des services publics et des entreprises, de même que les représentants des OPA et des prestataires de services de formation. Selon M. Olivier Akele de ProAgri, environ 10 formations de base ont été exécutées, avec 282 participants (représentants du MAEP, d'OPA et d'entreprises acheteurs, d'ONG et de projets internationaux ainsi que des consultants individuels). Le programme a intégré l'AC dans son système de certification, initialement élaboré pour ValueLinks, le produit GIZ de promotion des CV et a mis au point un ensemble de critères d'évaluation et les étapes à suivre pour la certification des formateurs d'AC (cf. section 3.1.2).

En collaboration avec le projet sectoriel 'Politique Agricole et Sécurité Alimentaire', ProAgri a organisé un atelier régional pour les pays francophones au Bénin en Avril 2016 pour initier des échanges d'expériences sur l'approche GIZ de promotion de l'AC. Le personnel du programme de la GIZ et de ses partenaires venus de plusieurs projets du Benin, du Burkina Faso, du Mali et du Togo ont pris part à la rencontre (deux participants de la Tunisie inscrits n'ont pas pu se joindre à la réunion pour raison de visa).

En plus du programme cadre ProAgri, le projet EFTPA-Bénin et le projet de 'Promotion des Finances Agricole (ProFINA) ont également adopté l'approche AC et le projet des Centres d'Innovations Vertes pour le Secteur Agroalimentaire (ProCIVA) du Bénin est intéressé à utiliser l'approche à l'avenir.

Le tableau suivant donne un aperçu des projets impliqués et le nombre d'experts du Bénin, formés par un formateur international à ce jour ainsi que les formations et les études qui ont été réalisées par des consultants / formateurs du Bénin.

Tableau 4 : Bénin : Programmes / projets engagés dans l'AC et la participation aux formations de la GIZ sur l'AC			
Programmes/projets GIZ			
Programmes / projets impliqués jusque là	<ul style="list-style-type: none"> – Programme pour la Promotion de l'Agriculture (ProAGRI) – Enseignement et Formation Technique Professionnelle Agricole (EFTPA) 		
Projets intéressés à s'engager à l'avenir	<ul style="list-style-type: none"> – Projet de Finances Agricoles (Profina) – Centres d'innovations vertes du projet Sectoriel Agriculture et Alimentaire (ProCIVA) 		
Les participants aux formations réalisées par des équipes de formateurs d'Allemagne et du Bénin			
Lieu et date :	Niveau de formation¹⁴	Nombre de participants du :	
		Bénin	autres pays
Bohicon / Bénin, 2012	Formation (avant l'approche GIZ)	24	
Bohicon / Bénin, 2014	Formation (avant l'approche GIZ)	25	
Bohicon, Bénin, Mai 2015	Formation de base	27	1 (Nigeria)
Parakou/ Benin, Juillet 2015	Formation de base	24	
Parakou/ Benin, Septembre 2015	Formation de formateurs (FF)	13	3 (Togo)
Natitingou, Benin, Juillet 2016	Formation de formateurs (FF)	16	
Les participants aux formations réalisées par des équipes de formateurs du Bénin			
Bohicon, Bénin, Novembre 2015	Formation de base	25	
Djougou, Bénin, février 2016	Formation de base	25	
Parakou, Benin, mai 2016	Formation de base	25	
Djougou, Bénin, juin 2016	Formation de base	25	
Parakou, Benin, Septembre 2016	Formation de base	25	
Cotonou, Benin, Décembre 2017	Formation de base	25	

Sur invitation des projets GIZ au Burkina Faso et au Mali, les formateurs du Bénin ont conduit des ateliers de sensibilisation, des formations et des missions de consultation dans les pays voisins.

¹⁴ Les premières formations organisées en 2012 et 2014 portaient essentiellement sur la transmission de connaissances de base sur l'AC et sur l'amélioration du dialogue public-privé entre les acteurs des chaînes de valeur soutenues par ProAGRI. Elles n'étaient pas destinées à former des experts / formateurs ou autres prestataires de services en AC. L'approche structurée et en cascade de formation des formateurs et consultants / encadreurs n'a été utilisée que pour l'introduction de l'approche GIZ pour la promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif à partir de 2015 en réponse à la demande de plus en plus croissante pour cette expertise au Bénin.

Tableau 5 : Bénin : Missions d'experts du Bénin dans les pays voisins

Participants aux formations réalisées par des équipes de formateurs du Bénin			
Lieu et date :	Niveau de formation (Voir la note en bas de page du tableau 3)	Nombre de participants du :	
		Pays	Autres pays
Bobo Dioulasso/Burkina Faso, novembre 2016	Sensibilisation des acteurs (3 places)	164	
Bobo Dioulasso/Burkina Faso, novembre 2016	Formation de base	35	2 (Mali)
Bobo Dioulasso/Burkina Faso, mai 2017	Formation de base	25	
Bamako/Mali, octobre 2016	Sensibilisation des acteurs	Une cinquantaine	
Bamako/Mali, octobre 2017	Formation de base	23	
Autres consultations relatives à l'agriculture contractuelle réalisées par des experts du Bénin			
Burkina Faso, octobre 2012	Diagnostic des pratiques d'agriculture contractuelle pour la promotion des chaînes de valeur et le développement de modules de formation pour la GIZ / PDA		
Burkina Faso, mai 2017	Analyse de modèles d'affaires d'AC avec une attention particulière sur l'identification des services intégrés fournis par les acheteurs à ProCIV GIZ.		

En plus des formations mentionnées dans le tableau 4, ProAgri a réalisé une étude diagnostique des dispositifs d'agriculture contractuelle existantes dans les zones d'intervention du programme en février 2017 et engagé des consultants pour accompagner le développement des systèmes d'AC sur le terrain.

En décembre 2017, une réunion de groupe de discussion a été organisée à Cotonou pour collecter des informations dans le cadre de l'inventaire des utilisations de l'approche AC de la GIZ au Bénin. Les formateurs / consultants Mme Cynthia Dakin, Monsieur Sagbo Damien Djodjo Kouton et Monsieur Yaya Mama Guia ont participé à cette réunion ainsi que M. Olivier Akele, point focal de ProAGRI et coordonnateur des formations au sein du programme GIZ. En outre, des discussions ont eu lieu avec M. Joachim Becker, Directeur de Programme à ProAgri et M. Damien Agueh, Directeur de la Qualité, de l'Innovation et de la Formation Entrepreneuriale '(DQUIFE) au MAEP et M. Geoffrey Gantoli, coordonnateur du projet EFTPA au Bénin ont contribué à l'état des lieux par e-mail.

Dans l'ensemble, les rapports de ces partenaires au dialogue illustrent que l'approche AC de la GIZ peut être utilisé avec succès au Bénin (voir les sections 2.3.3 et 2.3.4). Bien que l'AC, en tant que modèle d'affaires inclusif suscite beaucoup d'enthousiasme en général, il y a également des doutes sur les capacités des encadreurs / consultants à accompagner les OPA et les petites et moyennes entreprises (PME) à matérialiser ce concept dans la pratique. Les participants à la réunion du groupe de discussion ont donc exprimé la nécessité de poursuivre l'apprentissage et le soutien entre pairs ainsi que l'adaptation du matériel fourni dans les manuels à l'environnement agroéconomique spécifique du Bénin (cf. section 2.3.6 conclusions et recommandations).

2.3.2 Projets / organisations soutenant l'AC au Bénin et les impacts réalisés

Lors de la réunion du groupe de discussion, il a été fait cas de deux organisations et trois projets qui utilisent l'approche AC de la GIZ pour soutenir l'AC au Bénin. Les objectifs, activités et impacts réalisés sont brièvement décrits ci-dessous.

Programme de Promotion de l'Agriculture (ProAGRI)

ProAGRI appuie le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) dans la mise en œuvre du Plan Stratégique de Redynamisation du Secteur Agricole (PSRSA)¹⁵, avec un accent particulier sur le développement des CV agricoles (anacarde, riz, soja et karité), en utilisant l'approche ValueLinks. En 2012, une première formation sur l'AC a été organisée pour soutenir les acteurs des CV à établir des plateformes de dialogue fonctionnelles public-privé. Reconnaissant que CF est très complexe et que l'assistance au développement de l'AC exige une excellente compréhension et l'appréciation des intérêts et des besoins des partenaires au contrat, ProAgri a adopté l'approche GIZ CF à partir de 2015 (phase d'orientation de l'AC). Selon une enquête réalisée par ProAgri en 2017, il y a un besoin énorme d'accompagnement des programmes d'AC pour améliorer leurs performances. Les besoins spécifiques se déclinent en termes d'analyse des risques, de calcul des coûts de l'AC, d'élaboration de modèle d'affaires d'AC, de conception de systèmes de gestion de l'AC et d'élaboration des plans d'affaires / de financement.

Impacts :

Grâce à des formations de base, ProAgri a présenté l'approche d'AC de la GIZ à près de 300 représentants du secteur privé et des services publics, et ce faisant, il a suscité un grand intérêt au sein des entreprises, OPA et des organisations d'appui publiques pour l'utilisation de l'AC comme opportunité pour mettre les agriculteurs en lien avec les marchés tout en assurant l'approvisionnement aux transformateurs et / ou commerçants / exportateurs. En outre, le programme a formé environ 30 formateurs et consultants / encadreurs. Enfin et surtout, les besoins en RC et les demandes d'appui des entreprises et OPA pour le développement de l'AC ont été analysés lors d'une enquête en 2017. Ce rapport fournit également des recommandations pour l'accompagnement de la restructuration des systèmes d'AC existants. Toutefois, selon les résultats de cette étude, seuls quelques formateurs et consultants/encadreurs formés saisissent pleinement la complexité de l'AC et sont capables de former des praticiens expérimentés et accompagner des entreprises et OPA dans l'élaboration / restructuration de modèles d'affaires d'AC.

Enseignement et Formation Technique Professionnelle Agricole (EFTPA)

Le Projet Education, Formation Technique Professionnelle Agricole/ EFTPA-Bénin fait partie de plusieurs projet EFTPA en Afrique Subsaharienne, mis en œuvre par la GIZ pour le compte du Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture en Afrique (PDDAA). Au Bénin, le projet EFTPA est mis en œuvre par le MAEP et le Ministère de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Technique (MESFT).

¹⁵ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/224984/Cooperation-framework-Benin.pdf

Le directeur du Projet ETFPA a participé à l'une des premières formations au Kenya en 2013, et a co-moderé des sessions de formations avec l'auteur du Manuel de la GIZ à Madagascar et au Bénin. Il a récemment réalisé une formation de base au Mali avec un autre formateur du Bénin.

Un des principaux objectifs du projet ETFPA était d'élaborer un programme d'enseignement sur l'AC et intégrer la formation dans l'éducation formelle et non formelle et dans le programme de recyclage du personnel des services de vulgarisation et des praticiens. Concernant la promotion de la formation non formelle, le projet accompagne le développement de systèmes d'AC en vue de faciliter l'offre de services de formation par les acheteurs aux producteurs dans le cadre des dispositions du contrat (pour plus de détails voir la section 2.2.2 et la fiche d'information 'Koberside'). Pour maintenir ces services intégrés, le modèle d'affaires doit être bénéfique aux deux partenaires commerciaux et au projet ETFPA intéressé à renforcer les capacités de formation ('gagnant-gagnant-gagnant').

Impacts :

Le personnel enseignant des trois institutions de formation professionnelle agricole ont bénéficié d'une 'formation axée sur les compétences' sur l'approche AC de la GIZ (formation de base). Des normes professionnelles correspondantes ont été développées pour l'AC pour les deux filières soutenues par le projet (riz et viande/volaille). En outre, un programme de formation professionnelle standard orienté sur le marché a été développé pour être utilisé dans l'apprentissage par les pairs entre les entreprises agro-alimentaires et les réseaux des petits producteurs. Pour introduire le programme de formation de l'AC, des formations initiales formelles et sur le tas ont été organisées. Les institutions de formation sont officiellement accréditées par le DQUIFE et le personnel enseignant s'engage aussi dans le processus de certification de ProAgri. Les institutions offrent également des services de consultation aux secteurs privé et public.

En outre, le projet ETFPA a développé un concept pour la promotion du système de producteurs contractualisés inspiré par le modèle de plantation mère de l'AC¹⁶. L'acheteur fournit la formation et les autres services intégrés bien que les producteurs aient la possibilité de vendre une partie de leur production à d'autres acheteurs. Dans certains cas, la collecte des produits a entraîné l'émergence de sociétés coopératives simplifiées, enregistrées conformément aux dispositions de l'Acte Uniforme de « l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique » (OHADA).

Impacts recherchés :

En intégrant le concept de l'AC dans le programme de formation professionnelle, le projet ETFPA vise à habiliter et motiver les jeunes diplômés d'études d'entrepreneuriat à promouvoir et à utiliser l'AC dans leur vie professionnelle future. Pour faciliter l'apprentissage axé sur la pratique, le projet accompagne les étudiants au cours de stages pour soutenir la mise en place des systèmes d'AC. En alliant théorie et pratique pendant les études, les plus performants peuvent, une fois diplômés, devenir des conseillers techniques / facilitateurs pour l'accompagnement d'entreprises rurales partenaires dans l'élaboration de leurs systèmes d'AC. Les premières expériences (voir l'étude de cas à la section 2.3.3 et la fiche d'information distinct sur 'Koberside') montrent une grande nécessité de combiner formation de base avec appui post-formation pour permettre aux participants de développer leurs

¹⁶ Le système de producteurs contractualisés est un modèle d'agriculture contractuelle particulier. Dans les systèmes de producteurs contractualisés typiques, les acheteurs tissent des liens avec les réseaux de petits exploitants (producteurs contractualisés) dans le voisinage, pour livrer des produits et compléter la production propre de l'entreprise (domaine central). Ce système est caractérisé par d'importantes prestations de services par l'acheteur en échange des terres et du travail fourni par les petits exploitants.

propres programmes d'AC ou de fournir une assistance sur demande aux entreprises agroalimentaires intéressées à développer des modèles d'affaires d'AC inclusifs.

Promotion du financement agricole (ProFINA)

Le projet Profina apporte un appui aux institutions financières pour développer des solutions de financement pour le secteur de l'agro-industrie. Dans ce contexte, les contrats sont considérés comme un moyen pour garantir les crédits accordés aux agriculteurs, à condition que les relations producteur-acheteur soient stables et que l'acheteur achemine le paiement par l'intermédiaire de l'institution financière pour faciliter la déduction du remboursement du prêt avant de verser le montant restant dans le compte du producteur (pour plus de détails, voir la section 2.2.2).

La facilitation et le développement des plans de financement de l'AC semblent être un facteur de succès clé pour les programmes d'AC existants et émergents. Dans le but d'élaborer un guide de terrain pratique pour le financement des modèles d'affaires inclusifs d'AC, le projet ProFINA a entrepris un diagnostic des besoins de financement des systèmes d'AC existants en 2017.

Selon le « Plan Stratégique pour la Relance du Secteur Agricole » (PSRSA), la création de services financiers favorables à la promotion du développement économique rural par les institutions de financement privé exige explicitement *'l'amélioration du cadre de contractualisation'*. L'approche d'AC de la GIZ pourrait contribuer à l'élaboration de ce cadre politique en améliorant le climat d'affaires et le dialogue avec les investisseurs locaux et internationaux ainsi qu'à développer des produits de financement pertinents. ProFINA soutient les institutions financières agricoles à travers le financement des Systèmes de Financement Décentralisés (SFD) des banques commerciales et les coopératives d'épargne et de crédits et les aide à développer leur offre de produits financiers et des services adaptés aux besoins et aux spécificités du secteur de l'agro-industrie.

Impacts :

Grâce aux accords de partenariats, ProFINA fournit des fonds pour permettre aux SFD de préfinancer les activités saisonnières (ex : la collecte de noix de karité par les groupes de collecte féminins de l'Association du Karité du Bénin). ProFINA collabore également étroitement avec ProAgri pour l'identification et l'analyse des systèmes d'AC, qui remplissent les critères pour accéder aux produits financiers des SFD. Pour les systèmes d'AC bien planifiés et bien gérés ayant une expérience avec les banques pour l'utilisation efficace d'autres instruments financiers (par exemple : crédits commerciaux, les systèmes de récépissés d'entrepôt), les contrats sont facilement acceptés comme garanties pour le financement des agriculteurs dans un dispositif tripartite ¹⁷.

2.3.3 Brève description des études de cas

Selon les participants à la réunion du groupe de discussion, l'approche d'AC de la GIZ a été utilisée dans les études de cas suivantes (les contributions sont basées sur les résultats de l'étude sur l'AC réalisée par ProAgri en 2017).

¹⁷ L'accord de crédit tripartite concerne une banque, l'acheteur et les producteurs. La banque accorde un crédit pré-campagne aux producteurs et accepte le contrat comme garantie. Après la livraison des produits à l'acheteur, le paiement aux producteurs se fait dans le compte du producteur ouvert auprès de l'institution ayant octroyé le crédit, qui déduit le remboursement du crédit et des intérêts avant de créditer le compte du producteur.

AFOKANTAN Benin Cashew S.A. (ABC)¹⁸

(Contribution de Cynthia Dakin ; avec l'appui de ProAgri)

AFOKANTAN Benin Cashew S.A. (ABC) est une société de transformation qui met en œuvre un modèle d'affaires d'AC intermédiaire qui présente des éléments d'un modèle multipartite. L'AC intègre le Département du Développement Rural et de l'Assistance Sociale (DEDRAS) de l'organisation non-gouvernementale (ONG) comme tierce partie.

Créée en 2006 dans le but d'introduire de la valeur ajoutée à travers la transformation de l'anacarde dans l'une des zones de production les plus importantes du Bénin, la société ABC n'a jamais réussi à exploiter sa pleine capacité de traitement avant 2012, à cause de la mauvaise gestion et des difficultés à trouver un nombre suffisant de travailleurs. Suite à une analyse approfondie, il a été décidé de réorganiser l'entreprise et son système d'approvisionnement, d'investir dans des équipements de décorticage automatiques, et de refaire la formation de l'équipe de production. ABC s'approvisionne désormais auprès des producteurs d'anacarde à travers leur Union de coopératives (URPA), qui négocie le contrat, et DEDRAS fournit les services d'appui technique (ex : les BPA et l'assurance qualité, l'approvisionnement en sac de jute, le pesage des noix crues et la livraison des noix à ABC). DEDRAS apporte également l'appui financier. ABC paye les noix de cajou sur livraison, paye un bonus de qualité et donne une commission symbolique pour les services fournis par DEDRAS et rembourse les intérêts des crédits accordés aux producteurs.

Après de nombreuses difficultés à acheter les volumes de noix crues convenus par contrat avec URPA (l'Union a identifié d'autres acheteurs qui semblent offrir de meilleurs avantages aux agriculteurs), ABC a commencé en 2016 à mettre en place un système parallèle d'AC informel, et achète désormais auprès de producteurs individuels, qu'ils soient membres de l'URPA ou non. Selon les rumeurs, la société est confrontée à des problèmes de pertes de poids due aux retards de livraison de sacs de jute et l'enlèvement tardif. Il est évident que les deux modèles d'AC pourraient être plus efficaces si les acteurs respectaient leurs engagements, si les relations étaient plus transparentes et si l'AC était gérée plus professionnellement (selon Cynthia Dakin, la consultante AC qui a réalisé l'étude d'AC en 2017). Si ABC est intéressé à raviver le contrat avec URPA pour satisfaire ses besoins en approvisionnement, les termes du contrat doivent être revus.

Impacts :

L'évaluation rapide du modèle d'AC réalisée dans le cadre de l'étude ProAgri effectuée en 2017, a dévoilé les risques qui constituent les causes profondes des problèmes mentionnés ci-dessus : prix des fluctuations, compréhension et appropriation insuffisante du système d'AC par les producteurs et faible engagement des producteurs à rembourser les crédits. En outre, la méfiance est de mise dans les relations entre ABC et URPA ainsi qu'entre URPA et ses membres. Dans ce contexte, les consultants recommandent que, si la société continue d'utiliser les deux modèles d'AC, qu'elle ne s'approvisionne pas directement auprès des membres d'URPA. Pour aider ABC et l'URPA à restructurer le modèle d'affaires d'AC, il est recommandé d'associer un facilitateur local.

¹⁸ <https://www.afokantan.com/>

KOBERSIDE INTERNATIONAL

(Contribution de Cynthia Dakin et Geoffroy Gantoli ; avec l'appui du projet ETFPA)

La coopérative KOBERSIDE Intl. a signé en tant qu'acheteur un contrat écrit avec la ferme AGRO SESSI, fournisseur, qui est soutenu par le centre de formation CPETAKI (*Collège Privé d'Enseignement Technique Agricole* KOBERSIDE International), l'institution de micro finance PADME et le projet ETFPA. AGRO SESSI élève des poussins d'un jour en deux mois pour vendre des poulets de chair. La coopérative KOBERSIDE, qui regroupe 27 membres, enlève, transporte, traite, emballe et commercialise les poulets de chair. Alors que PADME fournit des crédits à AGRO SESSI, le service de vulgarisation public, CARDER Atlantique fournit une assistance technique pour la production de poulets. Le centre de formation CPETAKI, qui est soutenu par le projet ETFPA, fournit des services de formation et de consultation entre autres sur l'agriculture contractuelle à la coopérative KOBERSIDE. Les produits sont demandés par les restaurants, les petits magasins et les supermarchés des villes avoisinantes et de la capitale Cotonou.

Impacts :

Ayant participé à une formation de base et une formation des formateurs organisée par ProAgri, le directeur de KOBERSIDE Intl. a pris contact avec AGRO SESSI afin de leur offrir un contrat. Ayant besoin de produits financiers appropriés, qui peuvent être fournis à travers les connexions de KOBERSIDE avec les services SFR, AGRO SESSI s'est engagé dans le contrat. En outre, KOBERSIDE fournit des services intégrés pour produire des produits de qualité qui répondent aux normes du marché et aux exigences des clients et la proximité géographique entre les deux partenaires permet d'organiser efficacement la logistique d'approvisionnement. Le partenariat facilite l'accès aux intrants de qualité à AGRO SESSI ce qui permet de réduire le taux de mortalité (des pertes qui, autrement, entraîneraient l'augmentation des coûts de production unitaires). En retour, le système d'AC garantit à KOBERSIDE l'accès à des poulets de chair de qualité à la demande, grâce aux livraisons 'juste à temps' par AGRO SESSI. Les coûts de stockage des poulets de chair abattus, qui dans le cas contraire, seraient nécessaires pour fournir aux clients à la demande et le risque de rupture de stock pendant la basse saison peuvent par conséquent être réduit.

Ensemble, les deux partenaires ont l'opportunité de développer progressivement leurs entreprises sans gros investissements au départ. Commencer petit avec un petit nombre de producteurs et s'agrandir à mesure que l'entreprise se développe peut s'avérer être la voie du succès pour les jeunes modèles d'AC. L'apprentissage par les pairs dans les systèmes d'AC soutenus par le projet ETFPA permet à l'entreprise acheteur d'introduire des activités de formation, qui à leur tour contribuent à renforcer les liens d'affaires, améliorant ainsi l'assurance qualité et l'efficacité des transactions. Les deux partenaires affirment avoir amélioré leurs revenus suite à ce dispositif contractuel.

Cet exemple de réussite peut servir de modèle aux start-ups des jeunes agripreneurs qui utilisent l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif. Néanmoins, aussi prometteurs que soient les premiers résultats, il y a un fort besoin de coupler la formation et l'appui post-formation pour aider les participants à mettre en place des modèles d'affaires d'AC viables.

GEBANA¹⁹

(Contribution de : Cynthia Dakin ; avec l'appui de ProAgri)

Avec les nouvelles opportunités qu'offre le marché des noix de cajou bio aux producteurs du Bénin, l'Union Régionale des Coopératives de Producteurs d'Anacarde de l'Atacora et de Donga' (URCPA-AD) a pris contact avec des sociétés de transformation pour leur proposer des noix de cajou crues produites par les coopératives villageoises membres de l'URCPA-AD. La société V2M située à Parakou, transforme les noix de cajou en amandes blanches et exporte des noix de cajou certifiées bio et Fairtrade. GEBANA, l'importateur basé en Suisse, commercialise des fruits secs et une variété de noix en Europe. L'approvisionnement en noix de cajou traitées s'organise à travers GEBANA Afrique, basée à Bobo Dioulasso au Burkina Faso. V2M a proposé un contrat à l'URCPA-AD pour leur acheter des noix bio à un prix supérieur au prix du marché de 25 % pour les noix de cajou classiques. Pour permettre à ses membres de prendre part à ce marché rémunérateur, l'Union demande un appui pour la certification.

Impacts :

Tout comme au démarrage de l'AC en 2014, les partenaires ont bénéficié de conseils de consultants recrutés par ProAgri. Bien que le contrat d'AC soit négocié et signé entre l'URCPA-AD, les représentants de V2M et GEBANA au Bénin, l'URCPA-AD signe des contrats avec les membres individuels de la communauté de Kouandé. Selon le contrat, l'Union est obligée de fournir des services intégrés à ses membres pendant la campagne de production et de récolte ainsi que pour le traitement post-récolte afin de garantir la qualité et quantités souhaitées par GEBANA. En outre, l'URCPA-AD sert de garant moral auprès de la banque de microfinance locale, la CLCAM, qui accorde des crédits aux producteurs pour l'entretien des plantations. L'URCPA-AD entreprend également des activités post-récolte telles que le regroupement des produits et les ventes groupées. Grâce à un accord tripartite entre les agriculteurs, l'URCPA-AD et la CLCAM, la banque a l'assurance d'être remboursée car elle peut déduire le montant du crédit et des intérêts sur les sommes versées par l'Union pour les livraisons des producteurs. Une fois que les produits sont vendus par GEBANA, un bonus est calculé sur la base des prix réalisés sur le marché européen. Ce mécanisme de fixation des prix répond à la fluctuation des prix à la consommation sur les marchés finaux. La prime est versée à l'URCPA-AD, qui est à son tour, est chargé de redistribuer le montant du bonus à ses membres. En même temps, l'URCPA-AD est rémunérée par GEBANA pour les services rendus. Les principaux facteurs qui ont favorisé la mise en place de ce système d'AC sont : (i) le mécanisme de regroupement des produits, ce qui permet d'assurer la traçabilité et l'assurance qualité depuis le champ jusqu'à la table du consommateur grâce à la certification et la gestion de la chaîne d'approvisionnement et (ii) la valeur ajoutée (paiements de bonus).

Toutefois, la viabilité du modèle d'AC est menacée par la fluctuation des prix du marché international et le comportement des producteurs qui préfèrent les avantages à court terme (apparemment, le marché local offre de meilleurs prix) aux avantages des relations contractuelles durables sur le long terme. Pour réduire le risque des ventes hors contrat, les consultants recommandent de :

- Revoir à nouveau le mécanisme de fixation des prix pour s'assurer que la rémunération versée aux producteurs couvre les coûts de production (prix minimum ou prix fixe) tout en s'accordant

¹⁹ <https://www.gebana.com/projects/ch/project/information/16?lang=de>
<https://www.gebana.com/en/about-us/blog/2017/03/07/pre-harvest-visit-benin/>

sur le paiement d'une prime qui permettra aux producteurs de bénéficier de l'évolution des prix sur le marché final ;

- Sensibiliser davantage les producteurs sur les avantages à être sous contrat et sur leurs obligations à respecter les engagements contractuels ;
- Développer un système de suivi et de supervision pendant la période de récolte pour réduire les ventes parallèles par les producteurs ;
- Assurer la collecte rapide au niveau des exploitations agricoles et la mise en place d'infrastructures d'entreposage intermédiaires au niveau de l'URCPA-AD (Cependant, les coûts d'investissements et les coûts opérationnels y relatifs doivent être comparés aux gains probables résultant de la réduction des risques).

ESOP Star²⁰

(Contribution de : Cynthia Dakin ; avec l'appui de ProAgri) et ProFINA)

Le cas de la petite usine à riz d'ESOP Star peut servir d'exemple à de nombreuses autres usines de riz au Bénin ayant des dispositifs similaires pour le fonctionnement de leurs systèmes d'AC.

ESOP (Entreprises de Services et Organisation de Producteurs) est une entreprise sociale visant à développer l'agriculture familiale en faisant la promotion de circuits agro-alimentaires locaux compétitifs et rentables pour les petits producteurs.

Impacts :

Suite à sa participation à l'une des formations de base organisées par ProAgri en 2015, le promoteur et propriétaire d'ESOP Star, M. Fiacre a sensibilisé les producteurs organisés en groupes de « Tontine » et leur a offert un contrat pour assurer l'approvisionnement du riz paddy à partir des zones de production avoisinantes. L'accord précise le prix, la qualité, les volumes et le calendrier des livraisons du paddy. ESOP Star offre des services intégrés tels les intrants, notamment les semences et des engrais, dont les quantités sont calculées selon la superficie qui doit être ensemencée pour approvisionner l'acheteur. Certains producteurs reçoivent un crédit d'ESOP pour le préfinancement de ces intrants, qui seront remboursés sous forme de fournitures de riz paddy, d'autres paient à la livraison des intrants. ESOP Star prend un prêt auprès d'une des institutions de micro finance locales, la CLCAM ou Sian'son Micro Finance pour pouvoir offrir ces services intégrés. En outre, l'acheteur fournit l'appui technique et a signé une convention avec le 'Centre Agricole Régional de Développement Rural' (CARDER), le service de vulgarisation du MAEP, pour apporter un appui-conseil sur les bonnes pratiques agricoles.

En dépit de quelques difficultés, le système d'AC fonctionne très bien et profite aux deux parties au contrat. 'J'ai de l'espoir. Au début, c'était difficile, parce que les producteurs refusaient de signer les contrats, mais avec plusieurs séances de sensibilisation, ils ont aimé l'idée et de nos jours, avec 7 organisations paysannes sous contrat, nous traitons 130 tonnes de riz/an et nous enregistrons des succès. Ce qui est inquiétant, ce sont les aléas climatiques, mais avec les variétés améliorées et de meilleurs espaces de plantation, on a pu compenser les anciennes pertes sur les rendements, qui ont même augmenté de 30%. Avec un nouvel emballage, nous valorisons également nos produits'.

²⁰ <http://etd-ong.org/innovation-et-expertise/produits-et-services/presentation-des-esop/>

Ce cas démontre que plusieurs conditions militent en faveur du succès de l'AC, en particulier pour les petites et moyennes entreprises comme ESOP Star : la facilité d'accès aux intrants pour les producteurs à des prix favorables grâce aux achats en gros plutôt qu'en petites quantités, l'ouverture et la flexibilité de l'acheteur, la capacité d'investissement de l'acheteur ou sa capacité à mobiliser des ressources financières, la facilitation de l'accès aux services d'appui-conseil publics externes pour les producteurs (CARDER). L'approche de la société aux négociations, à l'élaboration du contrat et la mise en place d'un système de gestion du modèle d'affaires d'AC ont été inspiré par les compétences acquises dans les formations de la GIZ et les discussions avec les collègues stagiaires et les consultants contractés par ProAgri.

2.3.4 Expériences dans l'utilisation de la méthodologie de la GIZ (Volume I)

Même si tous les répondants au questionnaire et tous les participants à la réunion du groupe de discussion disent qu'ils ont une bonne connaissance du volume I du Manuel d'AC, l'évaluation des approches adoptées dans les programmes de coaching des systèmes d'AC illustre clairement que les étapes du processus recommandées dans le manuel ne sont pas toujours utilisées comme orientation. Cela vaut par exemple pour l'analyse de la CV. Etant donné que le développement de l'AC faisait partie de l'ensemble des activités mises en œuvre par les projets mentionnés ci-dessus, les analyses des CV étaient déjà disponibles. Toutefois, on note l'absence d'une analyse approfondie de la CV locale, orientée sur le cas spécifique de l'AC (tel que proposé dans le volume I) dans certains cas. Au lieu d'adopter une approche intégrée qui permet de saisir les opportunités tout en surmontant les contraintes, on note la prévalence d'activités sélectives et ad hoc.

Comme c'est souvent le cas, les praticiens (propriétaires ou personnel d'entreprises acheteurs, mais également les représentants d'OPA) semblent avoir adopté l'approche proposée plus facilement et plus efficacement, même après avoir participé uniquement à la formation de base. En revanche, les consultants semblent utiliser principalement quelques outils sélectionnés dans le volume II (voir la section 2.3.5), au lieu d'adopter une approche structurée telle que proposée dans le Volume I.

2.3.5 Expériences dans l'utilisation d'outils d'AC existants (Volume II)

D'après les questionnaires renvoyés et les discussions à la réunion du groupe de discussion, les outils suivants contenus dans le Volume II du Manuel d'AC sont plus ou moins fréquemment utilisés :

- évaluation rapide du système d'AC (Volume II, p. 13 et suivantes),
- analyse / cartographie de la chaîne de valeur (Volume II, p. 28 et suivantes),
- sélection de producteur, de producteur chef de fil, d'organisation professionnelle agro-alimentaire et de l'entreprise (Volume II, p. 46 et suivantes),
- évaluation des besoins en RC et en services (Volume II, p. 54 et suivants),
- canevas du modèle d'affaires de l'AC (Volume II, p.61 et suivantes),
- plan d'affaires de l'AC (Volume II, p.64 et suivantes),
- aspects de genre dans l'AC (Volume II, p. 68 et suivantes.),
- mécanismes de fixation des prix dans les contrats (Volume II, p. 77 et suivantes.),
- négociations des contrats (Volume II, p. 84 et suivantes. ; en plus des orientations fournies dans le Vol. I), et
- gestion des risques (Volume II, p. 100 et suivantes.).

Selon les discussions pendant les sessions de formations, certains outils ont besoin d'être adaptés aux situations spécifiques de l'AC. Cela est particulièrement vrai pour l'outil d'évaluation rapide. Selon les consultants, la force de cet outil est qu'il donne des orientations pour engager les parties contractantes dans l'analyse :

'Cet outil permet une analyse plus authentique car la collecte de données est basée sur la perspective des auteurs. L'utilisation de cet outil par les parties au contrat pour conduire l'auto-évaluation contribuera à une meilleure compréhension de leurs rôles dans la relation commerciale'

Toutefois, il faut suffisamment de temps pour gérer l'utilisation de cet outil et assurer une participation active des acteurs concernés.

Les expériences des participants à la réunion du groupe de discussion sur l'utilisation de certains outils fournis dans le Volume II sont résumées dans les tableaux ci-après.

Tableau 6 : Bénin : Expériences dans l'utilisation d'outils d'AC existants (Volume II)

Outil : Négociations des contrats (Volume II, p. 84) et orientations données dans le manuel (Volume I, p. 73)

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Zounnon Fiacre, Directeur	ESOP Star soutenu par ProAgri et ProFINA	Riz Modèle d'AC centralisé	Après sa participation à une formation de base sur l'AC, M. Fiacre a amélioré le modèle d'AC existant et la négociation de spécifications du contrat claires et transparentes avec les agriculteurs. En aidant les agriculteurs à développer des compétences entrepreneuriales, il s'attend à ce qu'ils deviennent des partenaires attentionnés, capables de mener des négociations et de respecter les termes des accords conclus pour le bénéfice de tous les partenaires au contrat ('gagnant-gagnant'). L'esprit d'entreprise, qui a guidé les négociations transparentes et claires tel que recommandé dans le volume I du Manuel d'AC, a amélioré la compréhension du modèle d'affaires d'AC conjoint et la qualité des spécifications du contrat. Ce faisant, l'approche a contribué à résoudre certains problèmes liés à la collaboration avec les OPA. Selon M. Fiacre, le savoir-faire contenu dans le Manuel d'AC et transmis lors des formations a joué un rôle crucial dans la réussite des négociations de l'AC et pour parvenir à l'engagement de l'OPA et des producteurs à respecter l'accord.	Le passage d'un accord d'AC plus informel à un accord formel à travers la signature des contrats a amélioré les relations de travail entre ESSOP Star et les producteurs de riz. Une détermination claire du partenariat d'AC a été négociée et définie. La signature du contrat a entraîné un certain niveau d'engagement de la part des deux partenaires. Les services intégrés fournis par ESOP Star pour faciliter la production de riz paddy garantissent l'approvisionnement en paddy de qualité et en quantité. La confiance existe entre l'acheteur et les fournisseurs de paddy.	Des négociations efficaces et transparentes basées sur un même pied d'égalité et une prise de décision commerciale éclairée, constituent une condition préalable pour motiver les producteurs et l'acheteur à honorer leurs contrats. Les producteurs font confiance à l'OPA pour signer le contrat en leur nom, lorsque quelques membres désignés font office de témoins. Il est nécessaire de renforcer les capacités de négociation des OPA, y compris la signification des contrats. Cela va accélérer le processus de négociation et faciliter la bonne exécution du système d'AC.

Outils : Gestion du champ de l'AC (Volume II, p. 87)

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Zounnon Fiacre, Directeur	ESOP Star soutenu par ProAgri et ProFINA	Riz Modèle d'AC centralisé	Un système de gestion d'AC simple a été mis en place pour faciliter la prestation des services intégrés et assurer le remboursement des crédits de campagne.	La gestion efficace du système d'AC contribue à l'augmentation des revenus des deux partenaires.	

Outils : Evaluation des risques (Volume II, p. 30 et suivants) et Gestion des risques (Volume II, p. 100)

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Un représentant de Afokantan Cashew SA (ABC) du Bénin	AFOKANTAN Benin Cashew S.A. (ABC) soutenu par ProAgri et ProFINA	Anacarde Modèle intermédiaire d'AC avec certains éléments du modèle multipartite d'AC.	<p>L'évaluation des risques et le plan de gestion des risques sont très importants dans les contrats afin de combler les défaillances en cas d'événement imprévu, qu'il soit technique ou saisonnier. Cela nécessite que les risques soient évalués et que des mesures d'atténuation soient mises en place tel que proposé dans le Manuel de la GIZ.</p> <p>L'outil d'évaluation des risques a permis d'identifier les problèmes qui doivent être gérées pour assurer la pérennité du système d'AC. Les principaux risques identifiés sont : les effets de la fluctuation des prix sur le marché final, le manque de compréhension et d'appropriation du système d'AC par les producteurs et le faible engagement à rembourser les crédits.</p> <p>L'outil d'évaluation des risques facilite la compréhension des réalités de l'AC sur le terrain, tandis que l'outil de gestion des risques permet de faire des recommandations pratiques pour développer des mesures de réduction des risques.</p>	<p>L'évaluation rapide du modèle d'AC a révélé des risques qui peuvent faire échouer le système d'AC si aucune mesure n'est prise pour atténuer les risques.</p>	<p>Il est nécessaire d'adapter l'outil d'évaluation des risques à chaque cas particulier. Les parties au contrat d'AC peuvent également utiliser l'outil pour mettre en place un système de suivi des risques. Toutefois, cela nécessite que l'outil soit davantage développé.</p> <p>L'évaluation des risques nécessite suffisamment de temps et la participation active des acteurs de l'AC pour s'engager à apporter les changements nécessaires.</p> <p>L'acheteur et les consultants, et dans une certaine mesure, les représentants des OPA doivent aussi bien comprendre la situation (ici par ex : les forces du marché international) pour pouvoir identifier les mesures d'atténuation adéquates.</p>

Outils : Modèle d'affaires de l'AC (Volume II, pp.61)

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC*	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Cynthia Dakin, Consultant	Sourou Bayayé Natitingou soutenu par ProAgri	Riz Modèle intermédiaire d'AC	<p>La description du système d'AC à l'aide du canevas du modèle d'affaires d'AC aide à illustrer les relations commerciales et les obligations des deux parties au contrat en vue de la viabilité du système d'AC de manière globale. De cette manière, le canevas du modèle d'affaires d'AC aide à l'identification des opportunités pour l'amélioration du système d'AC existant et renforce ainsi les relations entre fournisseurs et acheteurs en tant que partenaires commerciaux.</p> <p>L'utilisation du canevas du modèle d'affaires comme outil de gestion tel que recommandé dans le Manuel d'AC permet de réagir facilement aux opportunités à venir qui peuvent être saisies ou aux risques émergents qui doivent être gérés. En donnant une vue d'ensemble de la structure du modèle d'affaires, le canevas facilite l'identification de mesures qui peuvent être prises pour adapter les structures internes de l'AC et les relations externes et évaluer les effets qui en résulte sur l'ensemble de l'AC et ses structures de coûts-revenus.</p>	<p>Avec la description de l'interface entre producteurs et acheteur, le modèle d'affaires de l'AC facilite l'illustration des interconnexions entre l'usine de riz et ses fournisseurs, ce qui a aidé les parties au contrat à mieux comprendre la performance actuelle de leur relation d'affaires.</p> <p>Grâce à la description du modèle d'affaires d'AC et de l'élaboration du plan d'affaires, Sourou Bayayé a pu négocier un financement auprès des institutions de financement et entrer dans un partenariat avec ProAGRI pour la formation sur l'AC.</p>	<p>Le canevas du modèle d'affaires de l'AC est un outil puissant qui facilite la compréhension de la complexité des interrelations entre fournisseurs et acheteurs, et facilite ainsi la transparence et s'il est bien expliqué, l'outil permet de développer l'appropriation.</p> <p>Grâce à la description structurée et détaillée de l'interface entre les parties au contrat, présentée sur une seule page, elle sert également d'outil pratique et approprié pour les négociations avec les institutions d'appui (ex : banques, autres prestataires de services, projets).</p> <p>Cependant, il est nécessaire de renforcer davantage les capacités des utilisateurs potentiels (propriétaires et directeurs d'entreprise, représentants d'OPA et consultants) afin qu'ils puissent tirer pleinement parti de l'outil. De même, les institutions d'appui doivent être habilitées à évaluer et utiliser le canevas du modèle d'affaires d'AC.</p>

2.3.6 Conclusions et recommandations

Selon M. Geoffroy Gantoli / chef de projet ETFPA-GIZ Bénin,

‘L’Agriculture Contractuelle peut certainement faciliter l’implication du secteur privé dans la formation professionnelle’.

M. Fiacre, promoteur de ESOP Star, qui a participé à une formation de base en 2015 dit ceci au sujet de son expérience dans l’utilisation de l’approche GIZ :

‘Au début, c’était difficile parce que les producteurs refusaient de signer des contrats, mais avec plusieurs séances de sensibilisation, ils ont aimé l’idée et de nos jours avec 7 organisations paysannes sous contrat nous traitons 130 tonnes de riz par an et nous enregistrons des succès’.

Les conclusions suivantes peuvent être tirées des discussions de groupes de discussion et des réponses au questionnaire.

Etudes de cas :

Contrairement aux rapports du Ghana, certaines études de cas du Bénin portaient sur des systèmes d’AC nouvellement émergents, soit menés par de petites entreprises locales, dont les propriétaires ou directeurs ont participé à l’une des formations réalisées par ProAgri ou par les grandes sociétés d’export, ou même par un importateur européen. Les exemples montrent que les petites et moyennes entreprises locales (PME) ont un énorme potentiel pour établir des modèles d’affaires d’AC viables avec des OPA formelles ou informelles ou avec des producteurs individuels. Comme dans la plupart des cas d’AC, d’autres parties prenantes telles que les prestataires de services opérationnels (ex. : les transporteurs, les services de mécanisation), les prestataires de services de développement d’entreprises publiques et privées (ex. : CARDER) et les prestataires de services financiers ainsi que les supporteurs tiers tels que les projets et les ONG, contribuent à faire fonctionner les systèmes.

Facilitation / coaching / appui-conseil :

Dans la plupart des cas, il est indispensable d’avoir un accompagnement efficace pour démarrer et gérer des systèmes d’AC. La plupart des cas d’échec chez les jeunes systèmes d’AC pourraient être évité si le coaching et l’appui-conseil étaient immédiatement disponibles aux acheteurs et producteurs / OPA, capables de s’inspirer des réseaux existants (ex. : l’AC informelle ou les groupes de producteurs), et d’utiliser le savoir local pour trouver des voies et moyens pour surmonter les problèmes mettant à mal les modèles d’affaires de l’AC (ex. : manque de confiance, aversion au risque, et autre du genre). Les participants à la réunion du groupe de discussion ont clairement indiqué que les modérateurs d’AC doivent développer leurs capacités à travers des expériences pratiques, l’apprentissage par les pairs et l’appui technique. C’est seulement en appliquant l’approche et les outils sur le terrain que l’on comprend pleinement la complexité de l’AC, et que l’on peut acquérir de l’expérience pour accompagner les parties contractantes. L’appui technique au cours de cette phase est indispensable.

Utilisation du concept et du matériel de la GIZ :

L’utilisation efficace du matériel sur le terrain a été entravée par le fait que le Volume II n’était pas encore publié lorsque la première ou les deux premières formations ont été réalisées. En dehors des formations réalisées par le formateur international, les apprenants ont par la suite reçu la

documentation sous forme électronique et pas de documents imprimés qui peuvent être utilisés sur le terrain (la GIZ utilise expressément du papier dur pour les publications en vue de faciliter l'utilisation sur le terrain). Etant donné qu'aucun support papier (pas même de copies imprimées) n'a été distribués dans les formations organisées par les formateurs locaux, les participants n'ont pas eu l'habitude de travailler avec la documentation. Au lieu de cela, bon nombre de formateurs et de consultants ne font référence qu'aux copies des exposés présentés au cours de la formation. Ceci est un indicateur que ces apprenants n'utilisent pas les manuels et donc ne s'inspirent pas la méthodologie et ni de l'éventail complet des instruments disponibles. Dans ces conditions, on ne peut garantir la qualité de l'encadrement.

Recommandations ;

Les études de cas du Bénin montrent que l'AC peut jouer un rôle pour impulser le développement économique rural en contribuant à stabiliser et à accroître les revenus des petits exploitants agricoles, générant une valeur ajoutée au niveau local et créant des emplois. Il est fortement recommandé de ne pas aller vite, mais d'adopter une voie de croissance générique tel que proposé dans le Volume I²¹ du Manuel d'AC, en vue de ne pas créer des relations d'AC fragiles qui ne peuvent pas être gérées par les PME. La mise à l'échelle, qui est l'objectif de la plupart des projets, peut être réalisée en motivant de plus grand nombre de PME à s'engager dans des contrats avec les producteurs. Certains exemples de réussite tel que décrits dans les études de cas peuvent contribuer à susciter l'intérêt auprès des PME, OPA et institutions d'appui.

En outre, il a été recommandé de :

- Créer un réseau d'animateurs et des praticiens (promoteurs de PME) de l'AC pour faciliter l'apprentissage par les pairs et adapter ensemble les outils existants aux conditions locales, ou développer de nouveaux outils ;
- Donner une formation plus poussée aux animateurs de l'AC, surtout dans l'utilisation efficace des lignes directrices (Volume I), mais également dans l'utilisation des outils (Volume II) ;
- Élaborer des lignes directrices pratiques adaptées aux besoins spécifiques du Bénin sur la base d'une meilleure connaissance des lignes directrices génériques (Volume I) (Voir note ci-dessous) ;
- Retoucher certains des outils existants et développer de nouveaux outils que les partenaires contractuels peuvent utiliser comme outil de planification et de gestion ;
- Sensibiliser et former vraisemblablement les institutions financières locales et autres institutions d'appui sur le concept de modèle d'affaires d'AC inclusif (ces formations doivent être adaptées aux besoins spécifiques des différentes parties prenantes).

Remarque importante :

En ce qui concerne la demande des facilitateurs d'AC d'élaborer des lignes directrices spécifiques pour le Bénin qui devraient proposer des formats prêts à l'emploi (p. ex. critères de sélection, analyse coûts-bénéfices et analyse des risques, analyse des contrats, modèles d'affaires, plans d'affaires, possibilités

²¹ Manuel d'AC de la GIZ - Volume I/ Etape 8 :
'Croissance générique à travers la mise à l'échelle - innover le modèle d'affaires de l'AC pour inclure plus de producteurs'

de résolution des conflits), il faudrait souligner qu'il n'existe pas de schémas directeurs, mais chaque modèle d'affaires d'AC est différent. Ainsi, l'élaboration de modèles d'affaires d'AC requière des solutions spécifiques. C'est aussi la raison pour laquelle l'expansion à grande échelle des formations n'est pas une option pour la mise à l'échelle de l'AC. Au contraire, les prestataires de services doivent être capables de d'accompagner et de conseiller les PME individuelles ou les grandes entreprises acheteurs et leurs réseaux de fournisseurs. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place un pool d'animateurs / encadreurs d'AC compétents et expérimentés et renforcer davantage les capacités des experts afin de pouvoir accompagner les systèmes d'AC pendant les phases de la planification, de mise en œuvre et de croissance.

2.4 Kenya

2.4.1 Introduction

En collaboration avec le programme MOAP du Ghana, le « Programme de Sécurité Alimentaire et de Résilience à la Sécheresse' (FSDR) de la GIZ au Kenya ont été les tout premiers à organiser une formation sur l'approche GIZ pour la promotion de l'AC inclusif en Septembre 2013. Ayant l'intention d'élaborer un programme de formation sur l'AC pour les centres de formation agricoles, le projet ATVET du programme FSDR a facilité la participation de représentants des institutions de formation et de formateurs freelance ainsi que des représentants du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) et l'Autorité de Développement des Plantes Horticoles (Horticultural Crops Development Authority HCDA à l'époque; de nos jours devenu Direction des Cultures horticoles (Horticultural Crops Directorate - HCD) de l'Autorité de l'Agriculture et de l'Alimentation (Agriculture and Food Authority / AFA).

En novembre 2016, le projet sectoriel « Politique Agricole et Sécurité Alimentaire » a organisé une formation de base approfondie en collaboration avec le Programme FSDR et le projet ATVET. Des représentants d'entreprises acheteurs (Ghana, Malawi, Tanzanie), d'OPA (Kenya), des ministères (Éthiopie, Kenya), des projets de la GIZ (Éthiopie, Kenya, Malawi et Allemagne) et des consultants individuels (Kenya) ont pris part à cette formation.

Par ailleurs, le programme FSDR en collaboration avec le projet sectoriel : 'Politique Agricole et Sécurité Alimentaire' a organisé un atelier régional pour les pays anglophones à Nairobi en novembre 2016. Cette activité a repris le fil du premier atelier de ce genre réalisé à Arusha/Tanzanie en avril 2016 pour faciliter les échanges d'expériences sur l'approche GIZ de promotion de l'AC inclusif. L'objectif principal était d'initier des discussions sur la méthode de mise à l'échelle de l'Agriculture Contractuelle. Le programme de la GIZ et le personnel de plusieurs projets partenaires d'Ethiopie, du Kenya, du Malawi, du Nigeria, du Soudan du Sud, de la Tanzanie, du Zimbabwe, ainsi que de l'Allemagne ont participé à la réunion.

Le tableau suivant donne un aperçu des projets concernés et le nombre d'experts du Kenya formés par des formateurs internationaux à ce jour.

Tableau 7 : Kenya : Programmes / projets impliqués dans l'AC et la participation aux formations de la GIZ sur l'AC			
Programmes/projets GIZ			
Programmes / projets impliqués jusque là	– Enseignement et Formation Technique Professionnelle Agricole (EFTPA) – Sécurité Alimentaire & Résilience à la Sécheresse (FSDR)		
Projets intéressés à s'engager à l'avenir	– Centres d'innovations vertes du secteur agricole et alimentaire (GIAE)		
Participants aux formations réalisées par des formateurs internationaux			
Lieu et date :	Niveau de formation (Voir la note en bas de page du tableau 3)	Nombre de participants de :	
			autres pays
Nairobi, Kenya, Septembre 2013	Formation de base	18	8 (Ghana)
Arusha (Tanzanie), Avril 2016	Formation de base	1	29 (diversifié)
Nairobi, Kenya, Novembre 2016	Formation de base	15	14 (divers)

En février 2018, une réunion de groupe de discussion a été organisée à Nairobi pour faire l'état des lieux des expériences faites dans l'utilisation de l'approche d'AC de la GIZ au Kenya. Cette réunion a connu la participation de cinq anciens apprenants, dont quatre avaient participé à la formation de base en 2013 (un représentant de l'AFA-HCD, M. Stephen Mailu de KALRO, M. Masita Kiriama et M. Peter M. Musembi) et une à la formation de base de Nairobi en 2016 (Mme Phoebe Owuor).

2.4.2 Projets / organisations soutenant l'AC au Kenya

En dehors de la co-organisation des formations mentionnées ci-dessus, aucun des projets GIZ intervenant au Kenya ne s'est embarqué sérieusement dans l'appui de l'AC jusqu'à présent. Le programme FSDR met l'accent sur la facilitation de l'amélioration des liens entre les acteurs des CV sans se focaliser particulièrement sur l'AC. Le projet « Centres d'innovation verte du secteur agroalimentaire » (CIVA) prévoit d'inclure l'AC dans son plan opérationnel à partir de 2018.

2.4.3 Brève description des études de cas

Pendant les échanges des groupes de discussion, les participants ont décrit leurs expériences dans l'utilisation des compétences et connaissances acquises lors des formations sur l'AC en donnant des exemples sur leur travail (voir ci-dessous).

Amélioration de la commercialisation du café et l'AC dans la commune de Meru

(Contribution de Masita Kiriama, consultant et formateur)

La Commune de Meru est subdivisée en 10 'sous-communes' dont huit produisent du café. En 2014, les autorités de la commune ont décidé de promouvoir l'industrie du café et d'améliorer la production de café dont le but principal était d'améliorer la productivité, la qualité et la rentabilité. Des réunions ont été organisées avec les parties prenantes, une étude réalisée, et les organisations de producteurs sensibilisées pour soutenir le programme. L'absence de services de mouture et d'exportation du café à proximité des zones de production a été identifiée comme étant le principal goulot d'étranglement.

N'étant pas toujours capables de vérifier le contrôle qualité et les politiques de rejet après réception des matières premières à l'usine, les producteurs se sont sentis toujours lésés par les meuniers.

Les autorités communales ont signé un protocole d'entente (PE) avec 47 coopératives de café et 25 plantations de café qui ont accepté de s'engager dans le projet. Les autorisations pour la mouture et l'exportation du café ont été obtenues, et une usine à café communale fut installée.

Impacts :

Des contrats saisonniers ont été négociés avec les coopératives et les plantations avant le début de la campagne (Contrat d'AC à terme). La qualité de café requise, de même que les services nécessaires et modes de prestation ont été définies dans le contrat. Au titre des services, il y avait l'assurance, l'analyse des sols, la fourniture d'intrants, la certification, les services de vulgarisation et les services financiers. Grâce à l'amélioration des services de vulgarisation et l'utilisation accrue des intrants agricoles, les rendements ont augmenté dans la commune de Meru. Les producteurs utilisent les intrants plus efficacement et comprennent mieux la manipulation sécurisée des produits agrochimiques. Les producteurs ont également bénéficié de prix plus élevés et de paiements rapides grâce à une communication étroite, à la collaboration de confiance, et les coûts de transaction réduits (proximité des zones de production et de l'usine de transformation) ainsi que d'une meilleure gestion et plus transparente de l'usine.

Production horticole d'exportation et AC dans la commune de Machakos

(Contribution d'un représentant de l'Autorité de l'Agriculture et de l'Alimentation – Direction des Cultures Horticoles, AFA-HCD).

L'horticulture est la principale activité agricole dans la commune de Machakos, et la plupart des produits sont exportés. Pour assurer la qualité et la traçabilité des intrants depuis la production jusqu'à la table du consommateur, les exportateurs signent des contrats avec les producteurs et offrent une gamme de services intégrés. Dans le but de faciliter les contrats juridiquement contraignants et l'harmonisation avec les normes de sécurité alimentaire internationales, la Direction des Cultures Horticoles (HCD)²² de l'Autorité de l'Agriculture et de l'Alimentation (AFA) a mis au point un guide d'orientation pour la rédaction de ces contrats à l'aide de la méthodologie d'AC de la GIZ (voir aussi 2.3.4). Les contrats signés pour la production des cultures d'exportation doivent être attestés par l'HCD et sont exécutoires.

L'HDC a décrit le cas d'un exportateur qui a contracté un groupe de producteurs de la commune de Machakos pour produire du haricot vert. Le contrat a été endossé par l'HDC conformément aux exigences. L'exportateur a fourni la formation et les intrants et soutenu la certification GlobalGAP. Au moment de la récolte, un autre acheteur a approché le groupe de producteurs et les a persuadés de lui vendre les produits en proposant un prix légèrement plus élevé. Lorsque que leur partenaire contractuel s'est rendu compte des ventes parallèles, il a immédiatement signalé le vol à la police. Comme les produits étaient toujours en transit, la police a saisi le véhicule.

²² <https://www.agricultureauthority.go.ke>

Après avoir investi dans des produits contractuels, l'exportateur a contacté HDC pour demander l'exécution du contrat. Après avoir enquêté sur ce cas spécifique, l'HCD a découvert les raisons pour lesquelles les agriculteurs étaient prêts à rompre le contrat. Il s'agissait, entre autres :

- Du fait que les producteurs avaient une compréhension limitée de ce qu'est l'Agriculture Contractuelle ;
- Les producteurs n'étaient pas très disposés à s'engager dans un contrat en premier lieu ;
- Les producteurs ne se faisaient pas confiance au sein du groupement de producteurs
- Les producteurs estimaient que l'acheteur n'était pas engagé et ils n'étaient pas sûrs que ce dernier achète effectivement leurs produits ;
- Les producteurs savaient qu'il existe des acheteurs défaillants et ne faisait pas suffisamment confiance à leur acheteur ;
- Les prix du marché des haricots verts fluctuent considérablement, et étant donné que le prix du contrat était fixe, les producteurs étaient tentés de rompre le contrat lorsque les prix sont montés.

Impacts :

HDC a sanctionné l'acheteur qui a 'détourné' le produit. Il a dû retourner les haricots verts à l'exportateur. En outre, HDC a réussi à convaincre le groupement de producteurs et l'exportateur de renégocier le contrat et d'établir un mécanisme de prix qui permette d'adapter le prix lorsque les prix du marché grimpent. HDC a également conseillé l'exportateur de se rendre plus visible au groupement de producteurs pour démontrer son engagement et développer la confiance. Pour faciliter le processus de renégociation du contrat et le rapprochement des deux parties au contrat, le personnel de HDC a utilisé les capacités et les compétences acquises lors de formation sur l'AC de la GIZ.

Le secteur laitier au Kenya et l'AC

(Contribution de : Stephen Mailu, KALRO²³)

Environ 80 % de la production laitière du Kenya (environ 5 milliards de litres en 2011, Kenya Dairy Board / KDB) vient des petites exploitations agricoles. Cela pose d'énormes défis à l'industrie en termes de collecte et de refroidissement ainsi que le suivi de la qualité du lait cru. Toutefois, il existe des producteurs moyens en croissance rapide qui investissent dans la production laitière commerciale moderne. Actuellement, le secteur apporte des revenus alimentaires et des emplois à environ 1,8 millions de personnes dans l'ensemble de la filière laitière : producteurs, transporteurs, négociants et vendeurs, employés de sociétés de produits laitiers, propriétaires de laiteries, fournisseurs d'intrants, prestataires de services, détaillants et distributeurs. En termes de nutrition et de sécurité alimentaire, presque tous les Kenyans consomment du lait quotidiennement avec une consommation moyenne de lait par habitant de 120 litres par an ²⁴ .

Le 'Programme de Commercialisation de Petits Exploitants Laitiers' (Smallholder Dairy Commercialisation Programme - SDPC) financé par le FIDA promeut le développement de l'industrie laitière informel du Kenya basé sur le marché. Le projet travaille avec des petits producteurs et commerçants de produits laitiers pauvres en vue de renforcer leurs capacités à répondre aux opportunités du marché. Etant donné que la prédominance de très petites propriétés terriennes ne

²³ <http://www.kalro.org>

²⁴ <https://www.africa.com/dairy-consumption-in-africa-part-1/>

permet pas le libre pâturage des vaches laitières, le SDCP met en place par exemple des services novateurs pour les producteurs qui s'engagent dans les technologies de stabulation permanente. En retour, pour promouvoir la production du fourrage nécessaire pour la stabulation permanente, le programme forme les groupements de producteurs dont les membres ont suffisamment de terres pour produire du fourrage de haute qualité. Tandis que la vente du fourrage aux producteurs laitiers fournit une source de revenus supplémentaires aux producteurs de fourrage, les producteurs laitiers bénéficient d'une productivité accrue, et de ce fait, disposent de revenus accrus dû à l'approvisionnement en fourrage additionnel de haute qualité à des coûts plus bas que ceux des aliments concentrés commerciaux.

Le programme utilise l'approche MODE (Market Oriented Dairy Enterprise), Entreprise Laitière Orientée sur les besoins du marché, approche qui vise à promouvoir le développement progressif des capacités des groupes bénéficiaires (agriculteurs, commerçants et transformateurs) à créer des entreprises viables.

Impacts :

A la troisième étape du processus MODE, les producteurs sont censés avoir développé suffisamment de compétences en négociation leur permettant de s'engager dans des contrats avec les acheteurs de lait. De même, il est prévu que les producteurs de lait et les producteurs de cultures fourragères mettent en place des contrats. Même si le processus de contractualisation est encore à ses débuts, les avantages potentiels de la mise en place de contrats mutuellement avantageux sont bien évidents compte tenu des opportunités offertes aux producteurs de fourrage et de lait de saisir une partie de la valeur ajoutée. De même, la qualité acquise et l'augmentation des rendements et du volume de lait produit par les producteurs laitiers en font des fournisseurs attrayant pour le marché du lait formel et par conséquent comme partenaires contractuels pour les petits magasins de lait villageois ou les grandes usines de produits laitiers.

Modèle d'AC de Kenchic Ltd

(contribution de Peter M. Musembi, Ministère de l'Agriculture et l'Irrigation)

Kenchic Ltd.²⁵ est la plus grande entreprise intégrée de volaille en Afrique de l'est et centrale. Elle fournit environ un million de poussins d'un jour par semaine. La production de poulets de chair avec des poussins d'un jour en bonne santé et de haute qualité peut être une activité rentable pour les petits exploitants, mais nécessite un investissement financier initial élevé en termes d'infrastructures et des capacités suffisantes pour financer les coûts d'exploitation tout au long du cycle de production. Cela a empêché jusque-là les petits exploitants à s'engager dans cette opportunité d'affaires intéressante. Alors que jusqu'à présent Kenchic signait des contrats avec les grands producteurs, elle s'est engagée récemment dans un modèle d'affaires d'AC avec les petits exploitants. Dans ce système, l'acheteur fournit aux producteurs contractés environ 800 poussins d'un jour ²⁶, des aliments et un appui vétérinaire et le producteur apporte les infrastructures du poulailler et la main d'œuvre. Les producteurs reçoivent également une formation technique en production de volaille et en santé avicole.

²⁵ <http://www.kenchic.com>

²⁶ Le nombre de poussins d'un jour dépend des conditions que le producteur doit remplir, par exemple, les infrastructures.

Impacts :

Les producteurs bénéficient de l'augmentation de leurs revenus issus de la production de volaille de même que de la vente de fumier de poule de haute qualité après chaque lot de production. Toutefois, dans les cas de forte mortalité des poussins, les producteurs ont été déçus des résultats économiques du modèle d'affaires d'AC. Ici, on peut envisager l'inclusion d'une clause d'assurance.

Flying Food Initiative Project – Elevage de Criquets

(contribution de Phoebe Owuor, financé par RVO-Netherlands, mise en œuvre par Lamiro Consult)

En vue de faciliter l'identification d'un modèle d'affaires d'AC qui réponde aux capacités et aux besoins des producteurs et de l'acheteur, le projet d'élevage de crickets a commencé par une analyse du sous-secteur, avec un accent particulier sur les produits concurrents, les coûts et les prix. Un modèle d'AC centralisé a été adopté et les producteurs intéressés en ont eu bonne connaissance.

Impacts :

Après l'avoir testé pendant deux cycles de production, les partenaires au contrat ont revu le modèle d'affaires. Bien que les relations contractuelles en tant que tel aient bien fonctionné, les difficultés identifiées au niveau du cheptel parental, de la production d'aliments et des capacités organisationnelles des groupements de producteurs, nécessitent une attention. Pour ce qui est des problèmes techniques, les partenaires contractuels ont identifié des solutions avec l'aide de Lamiro Consult. Le contrat a été révisé en conséquence. Les groupements de producteurs avaient en outre besoin d'appui en développement organisationnel et en RC pour devenir des partenaires contractuels fiables et performants, surmonter la méfiance qui prévalait au sein des groupes, et améliorer leur compréhension de l'AC, résoudre le problème de la faible cohésion au sein des groupements de producteurs et développer des compétences en leadership nécessaires. Bien que ces interventions n'aient pas été prévues dans le document de concept au départ, il s'est avéré évident que la réussite du modèle d'affaires de l'AC dépendait de ces mesures de RC. Les orientations fournies dans le manuel d'AC et la discussion sur les rôles et responsabilités des OPA dans les systèmes d'AC pendant la formation de base sur l'AC ont permis d'avoir les idées nécessaires pour accompagner ce processus.

2.4.4 Expériences dans l'utilisation de la méthodologie de la GIZ (Volume I)

Dans les études de cas d'AC sur le café, l'horticulture et des produits laitiers, seuls quelques étapes/activités du processus recommandées dans le Volume I ont été utilisées :

- Étape 1 / activité 1.2 / Prospector rapidement les zones potentielles de production et les systèmes d'exploitation (production de fourrage) ;
- Étape 3 / Activité 3.3 / Grandes lignes des détails du contrat (mais sans les activités 3.1, 3.2, qui sont indispensables pour parvenir à une proposition de contrat qui ait une base solide et reflète la viabilité et par conséquent la durabilité future du modèle d'affaires d'AC) ;
- Étape 4 / seule l'activité 4.2 / proposer le contrat et expliquer les spécifications aux producteurs, mais aussi l'activité 4.3 / accepter le contrat après des négociations équitables et transparentes (mais pas l'activité 4.1, ce qui aurait été nécessaire pour permettre aux producteurs de prendre des décisions éclairées).

Toutefois, le système d'AC nouvellement développé sur les insectes comestibles a suivi l'approche structurée proposée dans la méthodologie GIZ. Cela pourrait expliquer les raisons pour lesquelles le projet a pu développer un système d'AC robuste en un temps relativement court. Dans le cas de

Kenchic, l'expérience de longue date de l'acheteur dans les contrats avec les grands exploitants et sa capacité à fournir des services intégrés ont certainement contribué largement à la réussite.

La Direction des Cultures Horticoles (HCD) a pour mission de promouvoir les bonnes pratiques dans le secteur horticole et de réglementer la production, la transformation, la commercialisation, le classement, le stockage, la collecte, le transport et l'entreposage des produits agricoles. Cela inclut les cultures d'exportation horticole, qui sont souvent produites par de petits exploitants et exportées par des entreprises indépendantes. Dans le passé, les dispositifs contractuels n'étaient pas régulièrement honorés et l'on assistait à des conflits impliquant la police et les tribunaux. Cela a obligé l'HCD à régir les relations entre les producteurs et les négociants et à les obliger à formaliser les accords. À cet effet, les membres du personnel de HCD qui ont participé à la formation de la GIZ en 2013 ont recommandé d'utiliser la méthodologie de la GIZ pour élaborer des lignes directrices sur l'élaboration du contrat ²⁷ (en particulier le Volume I, p. 75).

En ce qui concerne les expériences dans l'utilisation des lignes directrices présentées dans le Volume I, les consultants ont indiqué que la transparence, la portée des négociations et la proposition de la valeur (voir conditions clés pour une AC réussie dans le Volume I, p. 27) constituent des ingrédients nécessaires à la mise en œuvre réussie des systèmes d'AC (dans ce contexte, l'étude de cas de Kenchic présente un intérêt particulier).

2.4.5 Expériences dans l'utilisation d'outils existants (Volume II)

Les consultants en AC qui ont participé à la réunion du groupe de discussion ont dit avoir utilisé les outils suivants contenus dans le Volume II du Manuel de l'AC de la GIZ :

- analyse de la chaîne de valeur (Volume II, p. 28),
- modèle d'affaires de l'AC (Volume II, pp.61),
- négociations contractuelles (Volume II, p 84 ; en plus des orientations données dans le volume I et l'exercice effectué au cours de la formation de base sur l'AC).

Les expériences dans l'utilisation de ces outils sont synthétisées dans les tableaux ci-après.

Selon les réponses aux questionnaires d'autres anciens participants aux formations, les outils suivants ont également été utilisés, (il n'existe pas d'informations disponibles sur les expériences faites à leur utilisation) :

- aspects de genre dans l'AC (Volume II, p. 68 et suivantes.),
- plan d'affaires de l'AC (Volume II, p.64 et suivantes),
- négociations de contrats (Volume II, p. 84 et suivantes).

²⁷ <http://www.agricultureauthority.go.ke/wp-content/uploads/2016/04/HCD-contract-GUIDELINES-1.doc>

Tableau 8 : Expériences dans l'utilisation des outils existants de la GIZ pour promouvoir l'agriculture contractuelle comme activité inclusive (Volume II)

Outils : Analyse de la Chaîne de Valeur

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Masita Kiriama	Commercialisation du café de Meru	Café Modèle centralisé	L'analyse de la chaîne de valeur (CV) et l'analyse du marché du café ont facilité l'identification d'opportunités pour la mise en place de capacités de traitement et d'élaboration d'un modèle d'affaires d'Agriculture Contractuelle ainsi que les contraintes qu'il fallait lever pour développer un modèle d'AC viable.	En identifiant les goulots d'étranglement de la CV actuelle ainsi que les possibilités d'amélioration, une proposition de valeur a été identifiée pour les producteurs (augmentation des revenus en valorisant leurs produits).	La résolution des goulots d'étranglement dans une CV constitue une étape importante. Toutefois, sans une perspective de marché, l'amélioration de la production ne se traduit pas nécessairement en valeur ajoutée.

Outil : Les négociations contractuelles (en plus des orientations données dans le volume I et l'exercice effectué au cours de la formation de base sur l'AC).

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Phoebe Owuor	Flying Food Initiative	Crickets Modèle centralisé	Les négociations contractuelles transparentes et l'accompagnement des partenaires commerciaux de l'AC furent des éléments essentiels à la réussite du projet. En outre, la volonté des deux parties à discuter des dispositifs du contrat et des services en vue d'améliorer la performance du modèle d'affaires de l'AC a été essentielle pour le succès.	Le projet a atteint un bon niveau d'acceptation par les producteurs en un temps relativement court en raison de la manière transparente et ouverte avec laquelle le coaching des relations entre les partenaires commerciaux de l'AC a été réalisé.	Les négociations des contrats devraient toujours aboutir à des accords spécifiques mais ne devraient jamais aboutir à des conditions statiques. Lorsque cela s'avère nécessaire, les accords doivent être revus.
Un représentant de AFA-HCD ;	La Direction des Cultures Horticoles de l'Autorité d'Agriculture et de l'Alimentation (Agriculture and Food Authority (AFA)/ Horticultural Crops Directorate (HCD))	Horticulture Modèle centralisé	HDC, en tant qu'autorité de régulation du secteur horticole au Kenya, a développé des lignes directrices pour la contractualisation dans le secteur horticole. La mise en place de contrat est obligatoire pour la production horticole pour l'exportation et les accords doivent être approuvés et endossés par HCD.	Perçue comme un chien de garde par de nombreux producteurs et exportateurs auparavant, HCD désormais accepté comme facilitateur et coach.	Pour permettre à HCD de fournir l'expertise nécessaire aux producteurs et exportateurs, le personnel a besoin de formations régulières sur l'AC et sur la modération.

Outils : Plan d'affaires d'AC

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Phoebe Owuor	Flying Food Initiative	Crickets Modèle centralisé	Pour élaborer un plan d'affaires, il est très important d'avoir une bonne compréhension du sous-secteur, des concurrents et des capacités des parties prenantes. Les partenaires commerciaux de l'AC ne sont pas toujours en mesure de bien comprendre la situation complexe, dans laquelle fonctionne le modèle d'affaires d'AC.	L'élaboration du plan d'affaires facilite la compréhension nécessaire de la CV. Toutefois, les paysans analphabètes n'étaient pas en mesure de comprendre tout à fait le plan d'affaires.	Même si le plan d'affaires d'AC est complexe, les éléments clés doivent être rendus intelligibles à tous les partenaires concernés, y compris les producteurs analphabètes.

2.4.6 Conclusions et recommandations

M. Peter M. Musembi du Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation du Kenya conclut sa présentation de l'étude de cas sur l'AC de Kenchic avec ces mots :

'L'agriculture contractuelle est une stratégie noble'.

Cette expression peut sembler exagérée, mais comme il a expliqué, il a voulu exprimer sa conviction que, les modèles d'affaires d'AC adéquatement planifiés et bien mis en œuvre, peuvent contribuer de manière significative à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration de la sécurité alimentaire.

Les conclusions suivantes peuvent être tirées des résultats de la réunion du groupe de discussion et des réponses au questionnaire renvoyées par certains anciens participants aux formations :

Conclusions générales :

Même si les rapports de ce groupe d'experts montrent que l'approche AC de la GIZ peut réussir au Kenya (voir sections précédentes), les participants à la réunion du groupe de discussion ont clairement indiqué que trois facteurs ont affecté négativement la performance des consultants / encadreurs, à savoir :

- Juste une semaine de formation sur l'AC comme modèle d'affaires inclusif n'est pas suffisante pour équiper même les consultants et les formateurs expérimentés, de compétences nécessaires pour accompagner et apporter un appui-conseil aux nouveaux systèmes ou aux systèmes existants qui ont besoin d'être restructurés pour fonctionner.
- Il n'y a pas eu d'appui / de demande de la part des programmes GIZ au Kenya pour soit organiser des formations sur la l'AC ou pour accompagner les systèmes d'AC, ce qui auraient permis aux participants d'utiliser la méthodologie, en dehors de quelques petits événements de sensibilisation avec les organisations de producteurs et les concessionnaires d'intrants agricoles.
- Les participants à la formation de Nairobi de 2013 n'ont reçu que le Volume II du manuel (instruments sélectionnés et études de cas) quand il a été publié en 2015. Bien que certains outils aient été inclus dans la formation, ils ne sont pas disponibles et à portée de main pour la réalisation de formations et surtout de consultations.

Etudes de cas :

Les programmes GIZ au Kenya n'ont pas encore commencé à s'engager dans l'AC. Aucun des participants au groupe de discussion n'a présenté un cas soutenu par la GIZ. Néanmoins, les participants ont utilisé des connaissances et compétences acquises dans les formations de la GIZ. Les études de cas montrent clairement le potentiel de l'AC comme modèle d'affaires inclusif dans l'appui des activités de développement au Kenya. Les milieux d'affaires du Kenya, y compris les grandes entreprises comme Kenchic, les exportateurs horticoles et les entreprises de transformation dans diverses chaînes de valeur s'aventurent depuis longtemps dans l'AC, offrant ainsi une opportunité énorme aux programmes de développement d'établir des liens avec le secteur privé afin de parvenir à une croissance inclusive.

Facilitation / coaching / conseils :

Les participants au groupe de discussion et d'autres apprenants contactés par e-mail ont une idée du concept d'AC, mais ne se sentent pas prêts à accompagner / modérer le développement de nouveaux modèles d'affaires d'AC ou la restructuration de modèles existants. Même les études de cas discutées lors de la réunion du groupe de discussion ont clairement démontré que la compréhension du concept et les compétences pour l'utilisation des outils doivent encore être développés.

Utilisation du concept et du matériel de la GIZ :

Le programme de la GIZ n'a pas encore utilisé le concept d'AC ni le matériel. Les personnes qui ont été formées depuis 2013 n'ont donc pas d'opportunités pour développer davantage leurs capacités en apprenant sur le tas, ou par l'apprentissage par les pairs dans des groupes d'experts soutenus par la GIZ. Même si tous les participants à la réunion du groupe de discussion ont utilisé le concept et une partie du matériel dans le cadre de leur travail avec d'autres organisations, l'approche n'a pas encore été utilisée au sein de la GIZ en dépit des annonces répétées par le programme FSDR et les Centres d'Innovation Verte pour le Secteur Agroalimentaire (CIVA).

Recommandations

Les participants au groupe de discussion et les réactions aux échanges de courriels avec les anciens stagiaires confirment que des formations supplémentaires sont nécessaires pour fournir suffisamment aux praticiens de l'AC l'orientation et les compétences pour accompagner / conseiller les systèmes d'AC. Ils ont en outre recommandé d'offrir en plus de la formation en classe, des possibilités d'apprentissage par les pairs afin d'acquérir une expérience pratique sur la façon de traiter des situations sur le terrain.

Remarque importante :

Bien que certains membres du personnel de la GIZ aient participé aux formations, personne n'a retourné le questionnaire. Selon eux, la raison principale est qu'il y a peu d'expérience à partager. Cependant, selon Arshfod Njenga, le chef d'équipe du projet ATVET, la promotion de l'AC deviendra une activité importante en 2018 et au-delà. Il recommande que les projets au Kenya trouvent une stratégie pour la mise en place nécessaire du pool de formateurs et de modérateurs ayant de l'expérience soit dans développement agricole ou le développement de micro, petites et moyennes entreprises (MPME). Il est fortement recommandé que les programmes de la GIZ au Kenya, en collaboration avec d'autres pays anglophones d'Afrique de l'Est, élaborent un plan de RC basé sur le cycle de renforcement des capacités en trois étapes (voir la section 3.1.1).

2.5 Tunisie

2.5.1 Introduction

Les projets de la coopération tuniso-allemande représentant deux départements différents de la GIZ, travaillent en étroite collaboration pour promouvoir l'AC en Tunisie :

- Le Département du Développement Rural de la GIZ :
 - *Innovation pour l'Agriculture et l'Agroalimentaire (IAAA)*
 - *Initiative pour la Promotion des Filières Agricoles (IPFA)* ;
- Le Département du Développement Economique et de l'Emploi de la GIZ :
Innovation, Développement Economique régional et Emploi (IDEE).

Du côté allemand, les trois projets sont exécutés pour le compte du BMZ. L'IAAA et l'IPFA sont exécutés en collaboration avec le Ministère Tunisien de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche et l'IDEE en collaboration avec le Ministère Tunisien de l'Industrie. Étant donné que la pauvreté a un visage particulièrement rural en Tunisie, les interventions se concentrent sur trois régions, dans lesquelles les activités agricoles et agroalimentaires connexes prédominent, à savoir les régions du Nord-Ouest, du Centre-Ouest et du Sud. Suite à des analyses approfondies d'une grande variété de chaînes de valeur dans le cadre du Programme cadre pour la promotion de l'agriculture (ProAgri ; précédemment appelé Programme de Développement Agricole / PDA), les CV suivantes ont été identifiés comme prioritaires pour l'IAAA et l'IPFA : huile d'olive, lait, viande rouge, légumes et fruits (ex : abricots, pistache), plantes aromatiques et médicinales. Le programme IDEE travaille sur les filières d'huile d'olive et de dattes axées sur l'exportation, qui ont été identifiées par le Ministère de l'Industrie comme ayant le potentiel d'augmenter la valeur ajoutée en Tunisie et de favoriser le développement économique régional et l'emploi.

En fin 2015, l'IAAA a organisé une première formation de base sur l'AC et une demi-journée de session de sensibilisation pour les partenaires des secteurs public et privé. La formation a réuni des représentants des entreprises (niveau directionnel et le personnel chargé de l'approvisionnement en matières premières / la gestion des réseaux de fournisseurs), les OPA (Groupes de Développement Agricole / GDA ou des Sociétés Mutuelles de Services Agricoles / SMSA), des institutions de formation et de recherche, des consultants individuels ainsi que le personnel des partenaires et projet GIZ (IAAA et IPFA). Suite à la formation, les représentants du secteur privé en particulier et certains consultants individuels ont commencé à utiliser certains des outils.

Poursuivant des objectifs similaires en ce qui concerne la promotion de l'AC, les trois projets ont conjugué leurs efforts pour organiser conjointement une session de formation et une mission d'appui technique par un expert international en AC en 2016, avec pour objectif de :

- Former un groupe de conseillers privés pour renforcer les capacités d'appui conseil / d'encadrement des OPA et des entreprises agroalimentaires en vue (essentiellement) de restructurer les systèmes d'AC ou de mettre en place de nouveaux systèmes.
- Sensibiliser les représentants des organismes publics, les entreprises et les OPA sur les possibilités et les principes de base de l'AC comme instrument pour la modernisation des secteurs agricoles et agroalimentaires en Tunisie et pour les rendre plus compétitifs.

L'objectif principal de la formation des consultants était de créer un pool d'encadreurs capables d'accompagner la restructuration de modèles d'affaires d'AC existant ou le développement de nouveaux modèles, sur lequel les trois projets pourraient s'inspirer à l'avenir. Les participants ont été sélectionnés à travers un processus d'appel à manifestation d'intérêt public et la sélection s'est faite sur la base de plusieurs critères (qualification et longue expérience dans le domaine de la consultation et du développement de l'agroalimentaire. En outre, on a pris soin de veiller à assurer une participation égale de deux groupes de candidats, un groupe avec un profil plus axé sur l'agriculture et l'autre avec un profil agroalimentaire / PME pour garantir des services efficaces orientés vers la satisfaction du client de la part des tandems d'experts qualifiés, comprenant les différentes exigences des partenaires dans les modèles d'affaires d'AC.

Tableau 9 : Tunisie : Programmes / projets engagés dans l'AC et la participation aux formations de la GIZ sur l'AC

Programmes/projets GIZ		
Programmes / projets impliqués jusque là	<ul style="list-style-type: none"> – Innovation pour l'Agriculture et l'Agroalimentaire (IAAA) – Initiative pour la Promotion des Filières Agricoles – Innovation, Développement Economique Régional et Emploi (IDEE) 	
Projets intéressés à s'engager à l'avenir	<ul style="list-style-type: none"> – L'intégration économique de la femme dans la région du MENA *, Tunisie. 	
Participants aux formations et ateliers de sensibilisation réalisés par des formateurs internationaux		
Lieu et date :	Niveau de formation / type d'atelier	Nombre de participants de la Tunisie
Tunis, Décembre 2015	Formation de base	22
Tabarka, Kairouan et Tozeur, Sep. 2016	Ateliers de sensibilisation sur l'AC	Env. 150 (aprox. 50 par ateliers)
Hammamet, Septembre 2016	Formation de base pour les consultants	22
Tunis, Octobre 2016	Atelier d'Appui technique (1 jour)	12
Tunis, Décembre 2017	Cours de perfectionnement (similaire à la FFC II)	14

* MENA = Middle East and North Africa (Moyen-Orient et Afrique du Nord)

2.5.2 Projets / organisations soutenant l'AC en Tunisie et les impacts réalisés

Lors de la réunion du groupe de discussion, on a mentionné trois projets qui utilisent déjà l'approche de la GIZ pour promouvoir le développement de modèles d'affaires d'AC en Tunisie. Il a également été fait cas d'un autre projet qui a l'intention d'utiliser l'approche à l'avenir. Les objectifs et les activités réalisées ainsi que les impacts obtenus sont décrits dans la section suivante, qui donne un aperçu des études de cas des systèmes d'AC soutenus par la GIZ.

Innovation pour l'Agriculture et l'Agroalimentaire (IAAA)

L'objectif du projet IAAA, mis en œuvre par la GIZ en collaboration avec l'Agence pour la Promotion des Investissements Agricoles (APIA) pour le compte du Ministère Tunisien de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche, est d'améliorer les capacités du système d'innovation du secteur agricole et agroalimentaire tunisien grâce à des partenariats nationaux et internationaux. Les innovations peuvent se rapporter à l'amélioration des technologies pour rendre les filières plus compétitives et rentables pour les bénéficiaires, l'amélioration de l'offre de services orientée vers la promotion des innovations et le renforcement des organisations avec un accent particulier sur les OPA.

Les activités contribueront à accroître les revenus des petits producteurs, à améliorer la productivité des PME dans le secteur alimentaire, à créer de nouveaux emplois et à améliorer l'offre alimentaire régionale. Une attention particulière est accordée à la promotion de l'inclusion des femmes et des jeunes, en particulier dans les régions défavorisées de la Tunisie, à savoir le Nord-Ouest et le Centre Ouest. Le projet met l'accent sur trois domaines d'intervention :

- Mise en place ou renforcement des plateformes d'innovation dans le but d'améliorer la communication et la coopération entre acteurs autour des secteurs prioritaires ;
- Mise en place de partenariats d'innovation dans le but de diffuser des innovations durables axées sur le marché à travers des projets concrets dans le secteur agricole et agroalimentaire ;
- Mise en place d'offres de formation novatrices avec pour objectifs : d'une part, capitaliser et diffuser les expériences en matière de promotion des innovations et d'autre part, faciliter l'application d'innovations technologiques, organisationnelles et de services.

Les filières prioritaires du projet IAAA sont : les filières de la viande rouge, du lait, des arbres fruitiers et des légumes. Pour ce qui est des impacts réalisés dans le domaine de l'AC à ce jour, voir l'étude de cas de STIAL dans la section 2.5.3.

Initiative pour la Promotion des Filières Agricoles

L'objectif du projet IPFA est que 'les groupements de petits exploitants agricoles ainsi que les transformateurs et les commerçants dans les régions du Centre-Ouest et du Nord-Ouest mettent en œuvre des modèles d'affaires viables et durables'. Le projet fonctionne sur une approche double, combinant l'appui-conseil et l'appui financier pour la mise en œuvre de modèles d'affaires viables et bancables. Les bénéficiaires sont les OPA (que l'on appelle Sociétés Mutuelles de Services Agricoles (SMSA) et les Groupes de Développement Agricoles (GDA) qui sont les deux principaux types qui existent en Tunisie dans le secteur agricole) et les PME. L'IPFA met l'accent sur trois domaines d'intervention :

- Les petites entreprises agroalimentaires, de même que les petites et moyennes entreprises (PME) du secteur agricole et agroalimentaire bénéficient de services de consultants pour la planification et la mise en œuvre de modèles d'affaires ainsi que pour l'accès au financement extérieur ;
- L'appui financier est fourni pour la mise en œuvre de modèles d'affaires viables et durables, accordé sur la base de critères sociaux, économiques et écologiques, tel que la protection de l'environnement ou l'amélioration des conditions de travail des employés ;
- Les réalisations des investissements réussis et les nouveaux modèles d'affaires sont documentés et diffusés pour la mise à l'échelle.

Le Ministère Tunisien de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche est principal partenaire du projet. Les filières prioritaires sont l'huile d'olive, l'abricot, la pistache, les plantes aromatiques et médicinales. Toutefois, le projet est ouvert à travailler sur n'importe quel CV, pourvu que le modèle d'affaires proposé promette d'être durable.

En vue de poursuivre ses objectifs, l'IPFA facilite l'accès des SMSA et GDA au financement externe et favorise leur intégration dans les CV. Entre autres solutions, le projet utilise l'approche d'AC de la GIZ pour réduire les risques du marché et par conséquent les risques des crédits des petites entreprises agricoles en facilitant les relations contractuelles entre producteurs et PME qui ne font pas qu'acheter uniquement les produits mais fournissent également des services (ex : intrants, équipement). Ce faisant, IPFA accompagne les groupements de producteurs et les petites entreprises de transformation et de commercialisation dans l'élaboration des modèles d'affaires inclusives d'AC fondés sur des partenariats égaux en termes de portée des négociations, de partage des risques et de bénéfices mutuels.

L'IPFA a identifié douze projets pilotes pour le financement soit des modèles d'affaires d'AC entre acheteurs et groupements de producteurs ou OPA intégrant des activités de transformation et de commercialisation dans leur offre de services aux membres. Pour ce qui est des impacts réalisés dans le domaine de l'AC à ce jour, voir l'étude de cas de El Wafa dans la section 2.5.3. Pour conduire les projets pilotes avec succès, l'IPFA s'appuie sur le pool de consultants d'AC établi en collaboration avec l'IAAA et l'IDEE.

Innovation, Développement Economique Régional et Emploi (IDEE)

Le programme de l'IDEE, mis en œuvre par la GIZ en collaboration avec le Ministère Tunisien de l'Industrie, soutient les entreprises tunisiennes à améliorer leur performance et leur compétitivité. Outre d'autres domaines de collaboration (par exemple la gestion de la qualité), le projet IDEE accompagne la mise à niveau des systèmes d'achat. Les principaux partenaires d'IDEE dans ces activités sont les structures décentralisées du Ministère de l'Agriculture dans les régions cibles tel que le pôle de Djerid (Complexe Industriel et Technologique de Tozeur) sous la supervision du Ministère de l'Industrie. L'objectif du pôle Djerid est de promouvoir la compétitivité de la filière datte en améliorant la performance des entreprises industrielles, la qualité des produits et la rentabilité de la production agricole en instaurant une coopération fiable et durable entre les différents acteurs du secteur.

Dans le but de faciliter la mise en place de partenariats mutuellement bénéfiques entre les entreprises et les producteurs, le projet IDEE s'inspire de la méthodologie développée par la GIZ pour promouvoir l'AC comme activité inclusive. Dans le cadre du plan stratégique pour la mise à niveau de la CV des dattes, des dérivés de dattes et de palme, l'amélioration de la structuration de la partie en amont de la CV a été identifiée comme intervention stratégique pour améliorer la performance, et de ce fait, améliorer la compétitivité sur les marchés internationaux. Les activités suivantes sont mises en œuvre :

- sensibilisation des entreprises et des OPA sur les opportunités de l'AC,
- formation de consultants / encadreurs pour la restructuration de systèmes d'AC existants et le développement de nouveaux systèmes d'AC,
- développement de solutions viables pour l'approvisionnement en matières premières des entreprises orientées vers l'exportation à travers les modèles d'affaires d'AC.

Etant donné que le projet IDEE avait besoin de consultants en AC compétents pour l'accompagnement des acheteurs dans l'élaboration de modèles d'affaires d'AC et des systèmes de gestion d'AC visant à intégrer les réseaux d'OPA dans leurs systèmes d'approvisionnement, le projet s'est mis avec l'IAAA et l'IPFA pour la constitution d'un pool de consultants d'AC tel que décrit ci-dessus. Pour ce qui est des impacts réalisés dans le domaine de l'AC à ce jour, voir l'étude de cas de Boudjebel VACPA S.A. dans la section 2.5.3.

L'intégration économique de la femme dans la région du MENA (EconoWin)

L'objectif du projet EconoWin, qui est mis en œuvre dans plusieurs pays membres du MENA dont la Tunisie, vise à améliorer les conditions pour l'intégration des femmes dans les entreprises et l'emploi. Le projet a développé une approche sexospécifique pour l'analyse des CV, favorise l'intégration des femmes dans le processus décisionnel des OPA, et l'intégration des productrices et les PME appartenant à des femmes / gérées par des femmes dans le développement des CV. Selon un des consultants d'AC qui accompagne le projet de EconoWin en Tunisie, le projet a l'intention d'utiliser la méthodologie de la GIZ pour promouvoir l'AC inclusive dans certaines filières à l'avenir.

2.5.3 Brève description des études de cas

Selon les participants à la réunion du groupe de discussion, l'approche d'AC de la GIZ a été utilisée dans les études de cas suivantes. Tous les programmes d'AC ont été accompagnés par des consultants qui ont été formés par la GIZ en 2016 (formation de base des consultants) et en 2017 (cours de recyclage semblable à la FFC II ²⁸). Les études de cas ont servi de cas pratiques au cours de la deuxième formation.

²⁸ Quand le processus de renforcement des capacités des consultants a commencé à la fin de 2016 en Tunisie, le nouveau concept « Formation de Formateurs et de Consultants / Encadreurs » (FFC I et FFC II) n'avait pas encore été développé. Toutefois, lorsque les experts ont été déployés, il s'est vite avéré qu'il leur fallait plus de compétences pour être en mesure d'accompagner le développement de l'AC. Par conséquent, une formation dite de recyclage a été réalisée, qui était en fait une FFC II (en ce qui concerne la structure, le contenu, les exercices, etc.), mais qui n'a pas été désignée ainsi car la logique du cycle de FFC (développée plus tard) n'a pas été appliquée.

Modèle d'affaires d'AC de Boudjebel S.A. VACPA²⁹

(contribution de : Nidhal Hedfi et Mohamed Hedi Kahouli ; soutenu par IDEE)

La société Boudjebel VACPA S.A. est la première société de conditionnement et d'exportation de dattes en Tunisie. Les infrastructures de manutention de la société répondent aux exigences les plus élevées du marché international. En vue d'assurer la promesse de qualité depuis l'exploitation agricole des petits producteurs jusqu'à la table des consommateurs, VACPA a mis en place un projet intitulé Programme d'Amélioration du Système d'Approvisionnement (PASA). Cette initiative, associe producteurs et collecteurs à la politique de qualité de l'entreprise en mettant en place un partenariat basé sur la transparence et les avantages mutuels (modèle d'affaires inclusif). Le PASA comporte trois volets :

- offre de services intégrés (conseil, formation, fourniture d'intrants, préfinancement) aux producteurs, aux producteurs, OPA, et aux collecteurs.
- partenariats avec les producteurs pour réaliser des formations sur les BPA et soutenir les OPA dans l'obtention de certifications,
- partenariats avec les collecteurs indépendants et mise en place de centres de collecte propre en vue de faciliter l'assurance qualité et la traçabilité de l'ensemble du système d'approvisionnement.

Impacts :

Grâce au projet PASA, des contrats ont été établis avec 600 producteurs organisés dans 11 OPA, dont 10 groupements de producteurs (463 producteurs) sont certifiés bio, 144 producteurs sont certifiés GlobalGAP et Commerce équitable. En outre, 13 centres de collecte ont été mis à niveau. Le développement du concept PASA, en plus du fait qu'il tire parti de ses quinze ans d'expériences en matière de fonctionnement d'AC, s'est également inspiré des idées tirées d'un atelier de sensibilisation et des connaissances acquises lors de la formation de base sur l'approche GIZ pour la promotion de l'AC modèle d'affaires inclusif en 2015.

Pour satisfaire la demande de sa clientèle et ouvrir de nouveaux marchés rémunérateurs, VACPA a dû augmenter le nombre d'OPA et de producteurs contractés et les capacités développées pour la certification. En outre, il est nécessaire de faire davantage d'efforts pour améliorer le système de services intégrés de VACPA ; en particulier, en ce qui concerne le développement de relations de confiance et le maintien des producteurs et les OPA dans le système d'agriculture contractuelle. Concernant l'amélioration de la compétitivité, il faut des mesures d'accompagnement pour réduire les coûts unitaires de production à travers les services d'appui-conseil et réduire les coûts de transaction et les pertes post-récoltes par une logistique plus efficace. Enfin, pour augmenter les avantages de tous les partenaires au contrat, les solutions doivent être développées pour exploiter tous les types de sous-produits. En 2017, la GIZ/IDEE a donc recruté deux consultants pour encadrer l'équipe de VACPA dans la réflexion sur les voies et moyens possibles de mise en œuvre du programme d'agriculture contractuelle sur la base des analyses des leçons tirées et des bonnes pratiques développées dans le

²⁹ <http://www.boudjebeldates.com>

Projet PASA. Les recommandations suivantes ont été formulées lors d'un atelier tenu avec les propriétaires de la société Boudjebel S.A. VACPA et son équipe de direction :

- description du modèle d'affaires de l'agriculture contractuelle comme guide pour la restructuration du Projet PASA,
- révision du système de gestion de l'AC pour faciliter la proximité entre les agriculteurs et les services d'appui-conseil et de suivi (système de producteur chef de file et de centres de service dans les points de collecte),
- intégration du système d'agriculture contractuelle dans la politique et le manuel de gestion de la qualité de l'entreprise,
- l'élaboration d'un plan d'affaires pour les investissements nécessaires en vue de poursuivre l'amélioration du système d'approvisionnement,
- identification d'institutions financières prêtes à financer la mise à l'échelle du projet PASA d'agriculture contractuelle,
- formation des propriétaires des centres de collecte dans la gestion d'entreprise et la prestation de services aux producteurs / OPA (PME (Formation en gestion des PME et le coaching en boucle).

Avec l'objectif d'accompagnement de l'expansion du Projet PASA restructuré, les discussions ont été initiées avec le projet IDEE en vue d'élaborer une proposition de projet de partenariat public-privé (PPP).

Modèle d'affaires d'AC de EL Wafa et les producteurs de tomates pour le séchage

(Contribution de Sabra Jamoussi ; avec le soutien de IPFA)

La Tunisie est le troisième plus grand exportateur de tomates fraîches (après l'Italie). En plus du marché du cru, les tomates séchées offrent des perspectives de revenu attrayantes pour les familles rurales et les PME. La fabrication de produits dérivés est également d'un grand intérêt pour les PME. Les tomates séchées au soleil sont les plus populaires et les plus demandées sur les marchés internationaux.

El Wafa est une entreprise de séchage de tomate exportant vers l'Italie. La société a un marché déjà établi pour environ 400 tonnes de tomates séchées par an, mais ne peut même pas satisfaire 10 % de cette demande. En raison de l'inaccessibilité des variétés de tomates appropriées pour le séchage par les agriculteurs, ce qui entraîne la non-disponibilité des matières premières en volumes suffisants, la PME n'a produit que 17 tonnes de tomates séchées en 2015 et 20 tonnes en 2016. Le système d'AC fait partie des douze projets pilotes accompagné par IPFA. Depuis février 2017, un encadreur facilite l'élaboration d'un modèle d'affaires d'AC entre El Wafa et réseaux de petits exploitants agricoles fournisseurs de la société. Dans un premier temps, les critères de sélection des producteurs ont été mis au point et un groupe d'agriculteurs identifiés pour démarrer le système d'AC. Il s'en est suivi des rencontres individuelles en groupe avec le propriétaire de la société et les producteurs pour l'élaboration des clauses du contrat. Le conseiller d'AC a accompagné les partenaires commerciaux jusqu'à la fin de la campagne et a facilité l'évaluation de la relation contractuelle qui vise à améliorer la collaboration (cahier de charges, fourniture de services intégrés, gestion de l'AC) à l'avenir.

Impacts :

A partir de la méthodologie et des outils GIZ et sur la base des leçons apprises et les bonnes pratiques développées au cours de la première campagne, les étapes du processus ont été mis au point pour le déroulement du système d'AC. Pour améliorer la compétitivité des exportations vers le marché européen, il était nécessaire de réduire les coûts de production unitaires et les coûts de transaction unitaires à travers des services d'appui-conseil professionnels et l'amélioration de la logistique. El Wafa a par conséquent révisé son système de service intégré avec pour objectif de favoriser des relations de confiance comme moyen de retenir les agriculteurs et les OPA dans le système d'AC. La société propose désormais une assistance technique et assure le suivi de tous les processus de production (plantation, traitement, fertilisation, irrigation et récolte). En outre, le système d'assurance qualité post-récolte a été amélioré (séchage, conditionnement et manutention). La première saison a vu déjà une augmentation des approvisionnements de 20 à 200 tonnes, produites par six producteurs. Pour la campagne en cours, El Wafa a contracté 22 agriculteurs dans trois régions.

Le modèle d'affaires d'AC est encore jeune et il est nécessaire d'encadrer les partenaires au contrat pour réduire les risques et assurer sa viabilité. Les conseils fournis au cours de la première campagne ont contribué au respect des termes du contrat et les obligations des producteurs en termes de quantités, qualité et périodes de livraison ont été satisfaites tout comme les obligations de l'acheteur de verser une prime de qualité. Grâce à l'accès aux services de vulgarisation et à un marché stable, les agriculteurs ont pu augmenter leurs revenus et sont encouragés à adhérer à l'accord grâce aux modalités de paiement favorables. El Wafa de l'autre côté, espère pouvoir répondre à la demande de ses clients et ouvrir d'autres marchés bientôt.

Toutefois, une bonne partie des ressources de l'entreprise (humaines et financières) est consacrée à l'appui des producteurs et à veiller à assurer la fourniture de volumes croissants de matières premières. Représentant un lourd fardeau pour une PME, ces investissements dans le fonctionnement du programme d'AC ralentit les investissements nécessaires et, par conséquent, l'évolution de la société. Il est donc indispensable d'avoir accès à un financement externe approprié tant pour le préfinancement de la saison de plantation (fourniture d'intrants) et pour combler le déficit de financement entre le paiement des fournisseurs par El Wafa directement après la récolte et le paiement de El Wafa par ses clients pour assurer la viabilité et l'inclusivité de ce modèle d'affaires d'AC.

Société STIAL - 'Renforcement de la filière lait de ferme par le développement des exploitations familiales'

(Contribution de Imed Werghi ; avec l'appui de la société STIAL de Délice Holding/Danone)

Cette étude de cas synthétise les expériences de la première entreprise de lait en Tunisie dans la promotion de l'AC comme moyen de renforcer la professionnalisation du secteur laitier en Tunisie. À cet effet, la société met en œuvre un projet intitulé « Evolution ». Après avoir participé à la première formation de la GIZ CF en 2016 le consultant qui avait déjà travaillé pour la compagnie précédemment, a proposé d'utiliser certains outils mis au point par GIZ pour parvenir à l'objectif de la société qui est d'augmenter le nombre d'exploitations laitières familiales contractées de 40 actuellement à 150 en 2020.

La « Société Tunisienne des Industries Alimentaires » (STIAL, est une société anonyme créée en 1978 et spécialisée dans la fabrication et la vente de yaourts et autres produits laitiers. STIAL fait partie du groupe Delice Holding, qui est un groupe tunisien de huit entreprises agroalimentaires intervenant principalement dans le secteur laitier. Délice appartient à Danone, une multinationale française et un des leaders mondiaux des produits laitiers frais.

Le projet « Evolution », qui comprend actuellement 40 exploitations sous contrats, a été mis en place pour les aider à créer des modèles d'affaires viables. Malgré de très bonnes opportunités pour l'élevage, le potentiel de la zone de production (Siliana) est sous-exploité. Le manque d'expertise parmi les producteurs laitiers en est une des principales raisons. Par conséquent, il s'avère nécessaire d'avoir appui technique et financier pour créer des modèles d'affaires viables. La motivation de STIAL à renforcer les capacités des producteurs grâce à la fourniture de services intégrés et au développement d'un système d'AC est d'assurer la pérennité des relations entre l'entreprise et les producteurs de lait afin de :

- soutenir et développer la chaîne d'approvisionnement,
- assurer et améliorer la qualité des produits laitiers,
- renforcer la compétitivité de l'entreprise dans le secteur laitier,
- renforcer l'image sociale de l'entreprise,
- trouver des partenaires fiables pour cofinancer le projet « Evolution ».

En plus de tirer parti de ses propres expériences en matière de fonctionnement de systèmes d'AC, STIAL peut également s'appuyer sur : des relations contractuelles établies ; un budget consacré au développement de la chaîne d'approvisionnement ; une équipe technique engagée ; de l'expérience dans la mise en œuvre des projets similaires avec un développement intégré et objectif social et excellente réputation en tant qu'acheteur fiable.

Impacts réalisés :

STIAL a développé de bonnes pratiques d'élevage pour permettre aux producteurs laitiers contractés de respecter les spécifications contractuelles convenues. Par conséquent, la qualité du lait fourni s'est améliorée et la rentabilité des fermes laitières a augmentée.

Le processus de coaching, qui comprenait des formations, des services d'appui-conseil et une analyse comparative, a contribué à l'amélioration du système logistique de l'AC et du système de services intégrés. Le contrat à long terme a rassuré les agriculteurs quant à la vente de leur production. Les producteurs ont reçu des appuis pour élaborer des plans de gestion de ferme, accéder à des financements externes, améliorer la gestion de l'alimentation et de l'insémination et à moderniser le système de contrôle de la qualité du lait. Le premier groupe de 40 producteurs contractés ont augmenté la production quotidienne moyenne par vache. La grande nouveauté est que les producteurs peuvent préserver la qualité du lait et obtenir ainsi de meilleurs revenus en raison de réservoirs de lait mis à la disposition des éleveurs (producteurs laitiers).

L'implication d'un coach d'AC accompagnant directeur de l'entreprise et le personnel technique, ainsi que les producteurs de lait peut être considéré comme une réussite. Le projet « Evolution » a également créé environ 40 emplois permanents dus à l'augmentation des volumes suite aux relations contractuelles de confiance entre les éleveurs et STIAL.

En vue de faciliter le calcul des coûts impliqués dans le fonctionnement du système d'AC, le conseiller a mis au point une feuille de calcul Excel qui permet l'agrégation et la désagrégation des données de quatre différentes catégories de coûts : les investissements, les services intégrés, la logistique et la gestion de l'AC. En outre, un outil pour contrôler le système de gestion de l'AC et un système d'information de l'AC sont en cours de préparation (voir section 2.5.5). Le coach a également analysé les risques liés au fonctionnement du modèle d'affaires d'AC (voir Volume II, p 100.) pour formuler des recommandations à STIAL en vue de la croissance prévue du modèle d'affaires d'AC :

- adopter des critères de sélection des éleveurs (producteurs laitiers),
- Elaborer un plan de renforcement des capacités des producteurs,
- améliorer la transparence dans la communication avec les éleveurs,
- n'impliquer qu'un seul type de fournisseur de service pour soutenir les approvisionnements (concentrer les ventes),
- améliorer les infrastructures de la logistique (réservoirs de lait, transport) pour s'adapter au nouveau groupe cible,
- impliquer les partenaires externes dans le contrôle de la qualité à la livraison (arbitrage),
- revoir les spécifications du contrat
- utiliser les outils de planification d'AC existants et développer des outils supplémentaires,
- rechercher de nouveaux partenaires pour soutenir le financement du système d'AC.

2.5.4 Expériences dans l'utilisation de la méthodologie de la GIZ (Volume I)

Certains consultants d'AC en Tunisie ont utilisé les lignes directrices méthodiques proposées dans le manuel d'AC de manière structurée pour l'analyse et l'élaboration de recommandations pour la restructuration de modèles d'affaires d'AC existants et / ou l'élaboration de nouveaux modèles. Les expériences dans l'utilisation de Volume I sont brièvement présentées ci-dessous :

- Étape 1 / Décision de développer un système d'AC - identifier les opportunités et les risques, les coûts et les avantages
 - Activité 1.1 / clarifier l'intérêt et les capacités de l'entreprise pour initier un système d'AC
 - Activité 1.2 / Prospector rapidement les zones potentielles de production et les systèmes d'exploitation
 - Activité 1.3 / Faire une cartographie de la chaîne de valeur (acteurs, économie, besoins en mise à niveau)
- Etape 3/ Développement d'un plan d'affaires d'AC
 - Activité 3.1 / scruter des dispositions d'AC alternatives et sélectionner un système d'AC approprié
 - Activité 3.2 / esquisser une structure et un plan de gestion probables du système d'AC
 - Activité 3.3 / esquisser les détails du contrat (la 1ère ébauche reflétant uniquement la perspective de l'acheteur)
 - Activités 3.4/ Développement d'un plan d'affaires d'AC
- Étape 4 / négociation et acceptation du contrat d'AC

- Activité 4.1 / Préparer l'accord d'AC et amener les producteurs à prendre des décisions en connaissance de cause
- 4.2 l'activité / proposer le contrat et expliquer les spécifications aux producteurs

En ce qui concerne l'Etape 1 / Décision de développer un modèle d'affaires d'AC, dans la plupart des cas, des ateliers ont été organisés pour expliquer le concept de modèle d'affaires d'AC inclusif et analyser la situation réelle, à partir de laquelle on va entamer les améliorations. Un calendrier a été proposé par le conseiller d'AC avec le processus de travail et besoins en matière de documentation sur le processus de restructuration de l'AC (le cas de VAPCA). Dans d'autres cas, des ateliers de démarrage ont été prévus (projets pilotes IPFA) ou des journées d'information organisées (le cas de STIAL). Tel que recommandé dans le manuel, les conseillers en AC ont adapté certains outils tels que l'outil d'évaluation rapide à la situation spécifique et en particulier, au niveau de compréhension du groupe cible (PME, OPA, directeurs des centres de collecte et autres).

Pour mieux comprendre la réalité des affaires et le paysage extérieur qui constituent la base pour le développement de solutions d'affaires viables / la conception du modèle d'affaires, les consultants ont organisé des ateliers d'analyse participatifs impliquant tous les partenaires de l'AC (ex. : les projets pilotes soutenus par l'IPFA et VACPA soutenu par l'IDEE). Les ateliers ont permis d'identifier les relations formelles et informelles, les capacités des opérateurs et les opportunités ainsi que des contraintes à poursuivre le développement de modèles d'affaires d'AC.

A la suite des ateliers, le processus de coaching a commencé avec la facilitation de l'élaboration du modèle d'affaires d'AC et du plan d'affaires et la négociation du contrat d'AC.

2.5.5 Expériences dans l'utilisation d'outils d'AC existants (Volume II)

Les consultants en AC qui ont participé à la réunion du groupe de discussion ou qui ont rendu compte en répondant au questionnaire ont utilisé les outils suivants contenus dans le Volume II du Manuel de l'AC de la GIZ :

- évaluation rapide du système d'AC (Volume II, pp. 13),
- Inventaire des conditions préalables à l'agriculture contractuelle (Volume II, p. 26),
- analyse / cartographie de la chaîne de valeur (Volume II, p. 28),
- évaluation des risques (Volume II, pp. 30),
- Modèle de profil de risques d'AC (Volume II, pp. 35),
- modèle d'affaires de l'AC (Volume II, pp.61),
- modèle d'affaires de l'AC (Volume II, pp.61),
- mécanismes de fixation des prix dans les contrats (Volume II, p. 77).

Les expériences des participants à la réunion du groupe de discussion sur l'utilisation de certains outils fournis dans le Volume II sont résumées dans les tableaux ci-après.

Tableau 10 : Tunisie : Expériences dans l'utilisation d'outils d'AC existants (Volume II)

Outil : Evaluation rapide du système d'agriculture contractuelle (Volume II, p. 13)) et orientations données dans le manuel (Volume I, p. 73)

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Nidhal Hedfi, Mohamed Kahouli, Consultants	Boudjebel S.A. VACPA Soutenue par IDEE	CV : dattes Modèle d'AC hybride (centralisé et intermédiaire)	Les entretiens avec les partenaires d'AC (acheteurs, les représentants d'OPA et les directeurs des centres de collecte) ont permis d'avoir les premières informations pour planifier l'accompagnement. Une personne-ressource technique interne a fourni des informations essentielles et facilité les contacts.	Premières idées pour la planification de la phase d'accompagnement et initiation des discussions sur la mise à niveau du modèle d'affaires d'AC / projet PASA	Tel que recommandé dans le manuel, les lignes directrices sur les entretiens doivent être adaptés aux entretiens avec les différents partenaires (entreprise acheteur, producteurs/OPA et centres de collecte) et traduites (en l'occurrence en arabe).
Chafik Amri, Sonda Laroussi, Rachida Saadaoui, Consultants	Divers projets pilotes d'AC Soutenue par IPFA	Filière huile d'olive 3 modèles d'AC (intermédiaire, centralisé et informel)	Le bureau d'études qui a remporté l'appel d'offres pour l'accompagnement des projets pilotes d'IPFA, n'a pas appliqué l'approche tandem recommandée (équipe composée d'un encadreur ayant un profil agriculture et un expert en PME). Les consultants ont par conséquent travaillé avec les OPA en tant que fournisseurs tout en n'évaluant pas la situation de la PME. Cela a entravé la vision complète de la collaboration actuelle ou éventuellement future collaboration entre les producteurs et l'entreprise acheteur.	Clarification de l'intérêt et des capacités des OPA interviewées à collaborer dans un modèle d'affaires d'AC.	L'outil doit être adapté et complété pour utilisation dans une situation où le système d'AC n'a pas encore été développé et pour différents groupes cibles (représentants d'OPA, producteurs). La sélection des producteurs clés est essentielle pour obtenir de bons résultats des évaluations rapides.
Sabra Jamoussi, Consultant	Société El Wafa Soutenue par IPFA	CV : Tomates séchées Modèle d'AC hybride (centralisé et informel)	voir exemple précédent L'outil a été adapté avant de commencer le travail de terrain.	Identification des partenaires de l'AC et les supporteurs de la filière locale.	Le guide d'entretien doit être adapté aux différents modèles d'AC et en fonction des acteurs. Il est recommandé de faire la traduction en arabe et d'adapter le format pour utilisation sur le terrain.
Sabra Jamoussi, Asma Khelfa, Consultants	Danida/ Bureau de l'élevage Soutenue par IPFA	Filière lait Modèle d'AC intermédiaire	Le questionnaire d'évaluation rapide a été adapté et complété en tenant compte des compétences du groupe cible et du temps requis pour les entretiens.	Fiche de diagnostic mise au point avec Word et Excel. Les fiches ont été validées par les banques et les institutions de microfinance.	Une fiche de diagnostic a été développée et remplie pour chaque petit opérateur.

Outils : Inventaire des conditions préalables à l'agriculture contractuelle (Volume II, p. 26)

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Chafik Amri, Sonda Laroussi, Rachida Saadaoui, Sabra Jamoussi, Consultants	Divers Soutenu par IPFA	Filière huile d'olive Modèle d'AC hybride (intermédiaire et informel)	Cet outil peut être utilisé comme support pour des entrevues avec les supporters de l'AC (intervenants).	L'inventaire donne un aperçu général des conditions-cadres d'un système d'AC et donne une première idée sur les principaux risques externes du système d'AC.	Cet outil peut aider les conseillers en AC à adapter l'outil d'analyse du modèle d'affaires d'AC, l'outil de cartographie de la CV, l'outil ou l'évaluation des risques d'AC ou autres. Il est recommandé d'ajouter une section sur les OPA.

Outil : Analyse / cartographie de la chaîne de valeur (Volume II, p. 28), (Volume II, p. 28)) et orientations données dans le manuel (Volume I, p : 52 et p. 57)

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Nidhal Hedfi, Mohamed Kahouli, Consultants	Boudjebel S.A. VACPA Soutenue par IDEE	CV : dattes Modèle d'AC hybride (centralisé et intermédiaire)	L'outil facilite la compréhension de la position des acteurs du système d'AC dans le contexte de la CV (performance, efficacité des liens, concurrence, etc.), le paysage des intervenants (p. ex., fournisseurs de services financiers et non financiers) et les conditions-cadres (p. ex., politiques, législation, infrastructure, administration). Les informations peuvent être tirées d'une analyse documentaire et d'une concertation avec les informateurs clés. Approche adoptée : - Analyse du marché des exportations - Mise à jour de cartographies existantes des CV - Identification des besoins du marché - Identification des parties impliquées / niveaux des contrats - Analyse de l'économie de la CV / de la valeur ajoutée à chaque maillon. - Analyse des opportunités et contraintes	- Cartographie de la CV reflétant la situation de VACPA et ses fournisseurs - Première ébauche de la matrice de modèle affaires d'AC actuel - Analyse SWOT (Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces) de l'interface producteur – OPA – collecteur – acheteur	L'évaluation des risques et le plan de gestion des risques sont très importants dans la mise en place de contrats pour être préparé à événements probables, qu'ils soient techniques ou saisonniers. Cela nécessite que les risques soient évalués et que des mesures d'atténuation soient mises en place tel que proposé dans le Manuel de la GIZ. La modération à deux (tandem d'un expert en PME et ingénieur agronome) est très efficace tout au long du processus de coaching (depuis l'analyse jusqu'à la mise en œuvre).
Chafik Amri, Sonda Laroussi, Rachida Saadaoui, Consultants	Divers projets Soutenue par IPFA	Filière huile d'olive 3 modèles d'AC (intermédiaire, centralisé, informel)	Des ateliers ont été réalisés sur les filières pour chaque projet pilote. Toutefois, le bureau d'études adjudicataire de l'appel d'offres pour accompagner les projets pilotes d'IPFA, a orienté les consultants à élaborer une carte générique de la CV au lieu d'une carte spécifique de la CV locale dans laquelle sont impliqués les OPA et la PME. Par conséquent, les informations importantes pour la conception du modèle d'affaires d'AC n'étaient pas disponibles à une étape ultérieure.	Carte générique de la CV	Les conseillers en AC doivent faciliter la cartographie de la CV locale. Au lieu de séparer les analyses sociales, économiques et environnementales (comme l'a fait le bureau d'études, toutes les analyses doivent être coordonnées par les conseillers en AC afin d'assurer des résultats cohérents.
Sabra Jamoussi, Consultant	Société El Wafa soutenue par IPFA	CV : Tomates séchées Modèle d'AC hybride (centralisé et informel)	Les conseillers en AC ont modéré des ateliers participatifs. En outre, les femmes ont reçu un appui pour réaliser une évaluation rapide du marché.	- Analyse SWOT du processus de production et des besoins en matériel et d'équipement de production - Sensibilisation sur les avantages et les difficultés de la contractualisation	Le choix des participants à l'analyse de la CV locale devrait mettre l'accent sur les partenaires du système d'AC et non sur les supporteurs externes.

Outils : Profile de risque de l'AC (identification et description des facteurs de risques majeurs) (Volume II, p. 35)

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Adel Moulahi, Consultant	Centre de collecte Sidi Bouzid / Société Jouada Expériences personnelles	CV : Tomates industrielles Modèle d'AC hybride (intermédiaire et informel)	Le contrat entre un producteur et un centre de collecte a été analysé. Ce modèle permet d'élaborer le profil du risque, y compris : - une description des risques potentiels qui sont importants pour la viabilité du système d'AC, - une classification des risques selon les effets probables (négatifs ou positifs) et la probabilité / fréquence des événements à risque et - un soutien à la prise de décisions sur les priorités en matière de gestion des risques	L'analyse a révélé que les faibles taux de fidélité sont dus à la fluctuation des prix de vente et au manque d'appui technique. Grâce aux connaissances acquises, le centre de collecte a accepté de fournir un soutien technique afin de retenir les producteurs, de faire le suivre et d'être en mesure d'estimer la récolte de chaque producteur.	Cet outil peut aider à identifier les risques pour les acteurs de l'AC. Cela peut être à l'origine de la mise en œuvre d'une stratégie d'AC pour minimiser les risques de non respect du contrat.
Nidhal Hedfi, Mohamed Kahouli, Consultants	Boudjebel S.A. VACPA Soutenue par IDEE	CV : dattes Modèle d'AC hybride (centralisé et intermédiaire)	L'analyse des risques entreprise par les consultants et basée sur les résultats de l'évaluation rapide et de la cartographie de la CV a été présentée et validée lors d'un atelier. Les consultants ont élaboré une feuille de calcul Excel pour analyser les résultats de l'évaluation des risques et faciliter la visualisation pour les partenaires de l'AC et de fournir un support à la décision pour l'entreprise et les partenaires / institutions financiers	- Risques du modèle d'affaires d'AC - Visualisation du profil des risques	Le profil de risque peut être utilisé pour évaluer les risques des solutions alternatives pour la restructuration d'un modèle d'affaires d'AC existant ou pour développer un nouveau modèle. L'évaluation de la performance des modèles d'affaires d'AC alternatifs peut être fait en utilisant un diagramme en toile d'araignée.

Outils : Modèle d'affaires de l'AC (Volume II, p. 40 et suivants) et plan d'affaires d'AC (Volume II, p. 64)

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Adel Louati, Sabra Jamoussi, Consultants	Société El Wafa soutenue par IPFA	CV : Tomates séchées Modèle d'AC hybride (centralisé et informel)	Il a développé un concept d'affaires global pour l'entreprise de transformation lors d'une mission de consultation privée en utilisant le canevas du modèle d'affaires d'AC et le plan d'affaires d'AC. Les connaissances acquises lors d'un atelier participatif modéré à l'aide de tableaux d'affichage et de cartes de modération pour la visualisation ont permis une bonne compréhension et le soutien pour le développement du modèle d'affaires d'AC.	La matrice du modèle d'affaires d'AC constitue le point de départ pour entamer les discussions avec opérateurs sur la première ébauche du contrat.	La modération des ateliers pour l'élaboration de la matrice de modèle d'affaires d'AC devrait se faire en tandem (expert en PME et agronome). L'on devrait utiliser des symboles pour faciliter la compréhension des analphabètes (dans ce cas, il s'agit essentiellement des femmes).

Outils : Spécifications du contrat y compris les mécanismes de fixation des prix (Volume II, p. 77) et orientations données dans le manuel (Volume I, p : 73 et p. 78)

Contact	Projet (le cas échéant)	Produit et modèle d'AC	Expériences réalisées	Résultats atteints	Recommandations
Nidhal Hedfi, Mohamed Kahouli, Consultants	Boudjebel S.A. VACPA Soutenue par IDEE	CV : dattes Modèle d'AC hybride (centralisé et intermédiaire)	Boudjebel a fait bon usage des outils de négociation et d'intermédiation, ce qui a contribué à résoudre certains problèmes relatifs au contrat avec les centres de collecte et les OPA.		
Sabra Jamoussi, Consultant	Société El Wafa Soutenue par IPFA	CV : Tomates séchées Modèle d'AC hybride (centralisé et informel)	Cet outil de mécanisme de fixation des prix a été utilisé lors de la négociation de la clause de prix du contrat avec les partenaires et les supporteurs de l'AC. Il a été conclu de fixer un prix minimum, complété par une prime de productivité.	<ul style="list-style-type: none"> - Prix minimum fixe - La prime de productivité (l'acheteur évalue le produit et estime la prime à payer) - Première ébauche du contrat 	<p>Pour modérer les négociations, le conseiller d'AC doit être très bien qualifié. Étant donné que la détermination du prix constitue le point le plus difficile dans les négociations, il doit être en mesure d'expliquer les différents mécanismes de fixation des prix.</p> <p>Les modalités de partage des risques constituent un autre point de discussion. En cas d'événements imprévus, les parties au contrat devraient adopter une stratégie mutuellement avantageuse.</p> <p>La communication et la transparence devraient être encouragés dans tout le contrat.</p>

2.5.6 Conclusions et recommandations

Les conclusions suivantes peuvent être tirées des discussions de groupes de discussion et des réponses au questionnaire.

Conclusions générales :

Les commentaires des questionnaires sur les enseignements tirés et les bonnes pratiques dans l'utilisation de la méthodologie et des outils de la GIZ reflète relativement une bonne compréhension du thème de l'AC par les consultants tunisiens. On peut supposer que cela est entre autres dû au processus de sélection adoptée pour le recrutement des consultants / encadreurs de l'AC (cf. section 3.1.1 / Assurance qualité du processus de facilitation).

Etudes de cas :

Les trois études de cas décrites dans la section 2.5.3 portaient sur des systèmes d'AC formels ou informels existants. Le Programme IDEE, qui avait également pour objectif de soutenir l'émergence de nouveaux modèles d'affaires d'AC (en plus de la restructuration des modèles existants, comme dans le cas de VACPA), a découvert que les sociétés sélectionnées pour l'accompagnement dans la conception de nouveaux programmes avaient déjà tissé une certaine forme de relations contractuelles informelles, directes ou indirectes avec les producteurs. Cela confirme que l'AC n'est pas une nouvelle forme de collaboration entre agriculteurs et acheteurs, tel que déjà mentionné dans le Manuel d'AC (Volume I, p. 12). Les consultants en AC ont convenu qu'il est souvent plus prometteur de partir de ces liens existants que d'essayer de soutenir la mise en place de systèmes d'AC à partir de zéro.

Il en va de même pour certains des projets pilotes d'IPFA, qui confirment que le point de départ pour l'établissement de nouveaux contrats et la probabilité du respect du contrat par les deux parties est plus probable lorsque les agriculteurs et les acheteurs ont déjà traité l'un avec l'autre auparavant. En revanche, il est beaucoup plus difficile de faciliter les contrats entre producteurs et acheteurs qui ne se connaissent pas et, qui par conséquent, ne se font pas souvent confiance. Cela est encore plus difficile dans les cas où les projets ou les services de vulgarisation publics choisissent les OPA pour les PME et où la proximité n'est pas considérée comme un facteur essentiel pour faciliter les services intégrés à faibles coûts de transaction et une communication régulière. Négliger le rôle essentiel que ces facteurs de réussite jouent dans le développement de la confiance entre les producteurs et les acheteurs, c'est courir le risque de mettre en danger les efforts de promotion de l'AC inclusive de la GIZ.

Facilitation / coaching / appui-conseil :

L'on peut tirer des leçons particulières du projet de l'IPFA, qui a lancé un appel d'offres pour le coaching des projets pilotes. Étant donné que les termes de référence et les critères de sélection n'ont pas précisé les conditions à savoir que le chef d'équipe / coordinateur ait été formé à la méthodologie d'AC de la GIZ et n'ont pas fourni d'orientations sur certains aspects essentiels pour l'accompagnement du développement de modèle d'affaires d'AC (ex. : l'adoption du tandem pour faciliter le co-développement de solutions par les partenaires contractuels), les résultats de l'analyse des douze projets pilotes n'a pas fourni les informations essentielles nécessaires à la conception de modèles d'affaires d'AC viables et inclusifs. En outre, l'analyse de la CV était générique au lieu de fournir une évaluation pratique de la réalité sur la situation locale de l'offre - achat sur le terrain.

En plus de cela, l'analyse de l'AC s'est faite distinctement de l'analyse sociale, économique et environnementale menant à des résultats incohérents qui n'ont pas contribué à la conception de modèles d'affaires d'AC durables.

Comme les coordonnateurs régionaux de l'IPFA ont été formés sur la méthodologie d'AC de la GIZ, leur confier la mission de superviser le bureau d'étude peut aider à éviter ce problème.

Utilisation du concept et du matériel de la GIZ :

Les consultants ont utilisé l'approche structurée proposée dans le Volume I du manuel de la GIZ dans une certaine mesure. Toutefois, tous les praticiens n'ont pas encore tout à fait compris l'utilité de la méthode ni comment en faire le meilleur usage. Il en va de même pour l'utilisation du Volume II, illustré par le fait que seulement un nombre limité d'outils sont utilisés et pas toujours de manière appropriée (p. ex. l'évaluation rapide du système d'AC, qui n'est pas censé être une analyse approfondie).

Certains consultants ont développé et testés des outils supplémentaires (coûts d'exploitation des modèles d'affaires d'AC, comparaison de solutions d'affaires d'AC alternatives concernant les risques impliqués, fiche de diagnostic pour les évaluations rapides qui peuvent être utilisés pour la validation par les institutions financières).

Recommandations ;

Les leçons suivantes et les recommandations ont été recueillies à partir des groupes de discussion et des commentaires sur le questionnaire :

- Les parties contractantes sont au-devant du processus, tandis que les partisans externes (secteur public et projets) doivent accepter qu'ils ne jouent pas le rôle principal (cf. Manuel d'AC, Volume I, p. 38) ;
- Une condition sine qua non à la réussite du concept d'AC comme modèle d'affaires inclusif, c'est une bonne préparation méthodologique ;
- La raison fondamentale du succès dans un modèle d'affaires d'AC inclusif, c'est la confiance mutuelle entre les partenaires au contrat (cf. Manuel d'AC, Volume I, p. 27) ;
- La cartographie de la CV ne devrait pas se focaliser uniquement sur les acteurs de la CV (niveau micro) et les prestataires de services de CV (niveau méso) mais également sur l'environnement social et politique de la zone d'intervention ;
- Travailler en tandem (agronome et expert en PME) est très efficace pour faciliter un modèle d'AC inclusif, en particulier dans les cas où les producteurs ne sont pas encore bien organisés ;
- Outre les connaissances sur l'approche AC, la confiance dans les capacités et la personnalité de l'encadreur d'AC par les partenaires au contrat est l'un des piliers de la réussite du coaching du développement de l'AC.

3 expériences dans l'adaptation et compléments apportés à l'approche et matériels de la GIZ

3.1 Aperçu des approches utilisées pour la mise à l'échelle et pour assurer la qualité

3.1.1 Aperçu des différentes utilisations de l'approche dans les programmes / projets GIZ

Suite aux formations et consultations organisées depuis 2013, une large gamme d'applications a été développée (la liste est incomplète) :

- Mise en place d'un pool de consultants pour accompagner la restructuration des systèmes d'AC existants et / ou le développement de nouveaux systèmes d'AC (Burkina Faso, Mali, Nigeria, Tunisie) ;
- Partenariats public-privé (« develoPPP » et PPP local) utilisant l'AC comme approche pour la diffusion des innovations (ex. : Burkina Faso, Madagascar, Tunisie) ;
- Promotion des OPA comme partenaires commerciaux dans les systèmes d'AC (ex. : Bénin, Burkina Faso, Togo, Tunisie, Zimbabwe) ;
- Restructuration des systèmes existants en vue d'améliorer la loyauté des fournisseurs grâce aux systèmes de services intégrés et pour améliorer la viabilité des modèles d'affaires d'AC (Madagascar, Malawi) ;
- Intégration des approches d'éducation informelle dans les systèmes d'AC (projet régional 'Enseignement Technique et Formation Professionnelle Agricole' / EFTPA au Bénin) ;
- Intégration de l'approche AC dans les programmes d'enseignement technique professionnel et des institutions de formation (ATVET au Kenya, GIAE au Nigeria) ;
- Développement de produits financiers adaptés aux besoins de l'AC (Zimbabwe, Tunisie, Ouganda, prévu au Burkina Faso et Zambie) ;
- Développement d'un système de certification pour les formateurs et les conseillers en AC (au Bénin, le système de certification existant de ValueLinks et FBS a été adapté à l'AC ; Nigeria) ;
- Introduction d'un nouveau système de certification de qualité privé à travers les programmes d'agriculture contractuelle (Bosnie-Herzégovine) ;
- Élaboration de cadres politiques / stratégies de promotion de l'agriculture contractuelle (Albanie, Ethiopie, Zimbabwe) ;
- La combinaison de méthodes et d'instruments complémentaires tels que ValueLinks, FBS et le développement des OPA ainsi que la formation en gestion des PME et le coaching en boucle (plusieurs projets) ;
- Développement d'une boîte à outils pour l'applications des technologies de l'information et de la communication pour l'agriculture contractuelle (ICT4CF au Mozambique).

3.1.2 Renforcement des capacités (y compris l'assurance qualité)

Processus de qualification à trois étapes pour les formateurs, encadreurs / consultants (FFC)

Au début, seulement des formations d'une semaine ont été offertes. Bien que cela soit suffisant pour susciter l'intérêt et, pour les personnes bien qualifiées avec des expériences pratiques en AC, pour commencer à travailler avec le concept, il s'est vite avéré évident que cela ne suffisait pas pour doter la majorité des formateurs et consultants moins expérimentés, des compétences et les connaissances

requis pour conseiller et accompagner la restructuration de modèles d'affaires d'AC existant ou le développement de nouveaux modèles.

Même si l'approche et les outils développés par la GIZ facilitent la compréhension des configurations complexes de l'AC à l'interface entre les producteurs et les acheteurs et permettent de structurer le processus de développement du modèle d'affaires d'AC, les tâches de consultation / d'appui-conseil demeurent toujours très exigeantes. Étant donné que l'AC est extrêmement complexe, les consultants et les formateurs doivent non seulement acquérir une bonne connaissance des méthodologies et des outils mais ils ont également besoin d'expériences pratiques pour être en mesure de répondre de façon convaincante aux questions et conseiller et accompagner les acheteurs et producteurs dans la mise en place, la restructuration et la gestion des systèmes d'AC.

Ainsi, en 2015, une formation complémentaire des formateurs (FF) d'une semaine a été introduite. Les programmes ont invité les personnes en qui ils croyaient pouvoir confier des missions de formations et de consultations à l'avenir, à participer. Toutefois, même après cette FF et après avoir été exposés à des situations d'études de cas réels, la majorité des formateurs / consultants n'avaient pas l'assurance pour transmettre le concept et n'étaient surtout pas à l'aise dans l'adaptation de l'approche et des outils aux besoins spécifiques des différents systèmes d'AC individuels. Une analyse rapide a fait ressortir que :

- Les projets avaient plutôt besoin de services de consultation pour accompagner le développement des activités d'AC plutôt que le déploiement de formations à large spectre et par conséquent, ils avaient besoin d'encadreurs compétents, capables d'utiliser l'approche d'une manière efficace et flexible ;
- L'accompagnement des systèmes d'AC nécessite plutôt des connaissances et des compétences entrepreneuriales / agroalimentaires que purement agricoles mais la plupart des candidats avaient une formation en agriculture même s'ils l'ont complétée avec une formation sur ValueLinks et à l'EEA ;
- La complexité de l'AC et la nécessité d'être vraiment être au fait de l'approche et des outils pour les utiliser facilement sur le terrain requière que les participants soient bien plus exposés aussi bien à la théorie et la pratique que ne pourrait l'offrir la formation de base et une FF.

Par conséquent, un processus de qualification à trois niveaux a été développé en 2017 et testé au Nigéria, au Burkina Faso, en Tunisie et au Mali. Le cycle de formation comprend un processus de sélection pour les candidats formateurs / consultants, la formation de base, une première formation de formateurs et consultants / encadreurs (FFC)³⁰, un exercice pratique et une deuxième formation de formateurs et consultants / encadreurs (FFC II). Les commentaires des participants confirment que le cycle de formation est nécessaire pour les doter des connaissances et compétences requises. En outre, ils conseillent vivement d'avoir accès à plus d'apprentissage par les pairs et l'appui technique d'experts

³⁰ Le titre « Formation de Formateurs / Consultants » (FFC) a été introduit pour souligner le fait que les formations ne sont pas (du moins pas seulement) destinées à former des formateurs, mais surtout qu'elles visent à créer un pool de consultants, tenant compte du fait que l'AC ne peut être mise à l'échelle à travers des formations, mais exige plutôt un encadrement compétent des acheteurs et des producteurs / FBO qui exécutent ou qui ont l'intention de mettre en place des modèles d'affaires d'AC inclusifs.

régionaux et/ou internationaux. Cependant, les formations tests ont également confirmé que la sélection des candidats doit être davantage améliorée (voir point suivant).

Assurance qualité de la facilitation du processus d'AC

Afin d'assurer la qualité de la facilitation du processus d'AC nécessaire au succès de la création de modèles d'affaires d'AC inclusifs viables qui servent d'études de cas réussis, l'approche suivante a d'abord été introduite en Tunisie en 2016, testée au Nigeria en 2017 et en 2018 au Mali :

- L'application d'un processus de sélection pour l'identification de candidats expérimentés, qui vont comprendre plus facilement le concept et la complexité de l'AC et pour assurer une participation équilibrée d'experts avec des profils agroalimentaire / PME et agriculture / OPA et un équilibre homme/femme ;
- Evaluation des participants pendant le cycle de FFC et recommandation, dont la responsabilité peut être confiée aux différents participants à l'avenir, et pour laquelle des capacités doivent être davantage développées (cette évaluation doit être effectuée par les formateurs de FFC) ;
- Compléter les formations sur l'AC par une formation sur les méthodes de coaching et d'appui-conseil, car l'expérience montre que presque tous les participants aux FFC doivent améliorer leurs compétences en modération / accompagnement / appui-conseil ;
- Adoption d'une approche tandem pour la facilitation de processus d'AC consistant en un expert en agriculture et un expert en PME (travailler en tandem permet aux deux experts d'utiliser leurs connaissances complémentaires à réfléchir ensemble sur les approches possibles et adapter les outils et identifier les solutions alternatives) ;
- Facilitation de la mise en place et du fonctionnement d'un groupe de travail / réseau de facilitateurs d'AC, en vue de créer une plate-forme pour les échanges d'expériences et l'apprentissage par les pairs (durant la phase de démarrage du processus de facilitation de plusieurs systèmes d'AC, des réunions du GT devraient être organisées mensuellement ou tout au moins bimensuellement).

Des profils ont été élaborés pour orienter les critères de sélection des experts en agriculture / OPA et en agroalimentaire / PME. En outre, les projets GIZ en Tunisie ont lancé un appel à manifestations d'intérêt pour identifier des candidats pour le cycle de FFC qui a abouti à plus de 70 demandes. La même approche a été adoptée récemment au Mali. Les résultats doivent encore être évalués.

Système de certification pour les formateurs et consultants en AC

Il y a quelques années, ProAgri / Bénin a développé un système de certification pour les formateurs ValueLinks, qui a servi de base à l'élaboration d'un système de certification pour l'AC. Le processus de certification comprend :

- Application de trois catégories de formateurs en AC, qui sont identifiés au cours du processus de formation des formateurs : le niveau 1 correspond aux facilitateurs d'AC³¹, niveau 2 correspond aux formateurs en AC et le niveau 3 correspond aux maîtres formateurs en AC

³¹ Malgré des discussions répétées, au cours desquelles Margret Will a insisté sur le fait que les facilitateurs d'AC doivent être au moins tout aussi qualifiés que les maîtres-formateurs et doivent avoir des connaissances

- Critères de sélection : (participation à une formation ValueLinks, avoir de l'expérience en tant que facilitateur d'AC, la performance lors de la formation de base et la FF sur l'AC et la position actuelle dans une structure d'appui facilitant le développement de l'AC) ;
- Obligation de participer à une formation de base sur ValueLinks, une formation de base sur l'AC, une FF sur l'AC suivie par la réalisation de deux formations de base sur l'AC par les candidats, et une analyse et description d'un modèle d'affaires d'AC existant ;
- Évaluation de la performance selon un système de notation par un comité composé de représentants du secteur public et du programme au cours des sessions de formation réalisées par les candidats et l'évaluation du modèle d'affaires décrit par un maître formateur.

Le système de certification a été évalué en 2017. Le rapport n'était pas disponible pour l'état des lieux.

Voyage d'étude pour s'inspirer des bonnes pratiques en Allemagne

En fin 2017, l'Initiative pour la Promotion des Filière Agricoles (IPFA) en Tunisie a organisé deux voyages d'étude pour visiter des modèles d'affaires d'AC en Allemagne (Bavière et Baden-Württemberg). En vue de créer de la valeur ajoutée le long des chaînes de valeur agroalimentaires, l'IPFA utilise l'approche AC (entre autres approches) pour faciliter l'accès au financement par les agriculteurs / OPA et PME.

Suite à des ateliers de sensibilisation en Tunisie, à la formation de consultants et des ateliers initiaux pour analyser les différents systèmes d'AC existants ou émergents, l'IPFA a organisé deux voyages d'étude en Allemagne en novembre et décembre 2017 afin d'exposer les praticiens (représentants de PME acheteurs et OPA) ainsi que des organisations d'appui publiques (structures nationales et décentralisées du Ministère de l'Agriculture) et le personnel de la GIZ aux expériences de l'AC à l'étranger. Chaque groupe d'étude a visité trois entreprises agricoles et agroalimentaires ayant des expériences de longue date en matière d'AC (les exemples de cas portaient sur l'AC dans le soja, les pommes de terre, les légumes et les céréales). Aidés par du personnel d'IPFA formé sur l'approche GIZ et un consultant international, les participants ont analysé les modèles d'affaires d'AC au cours du voyage d'étude et ont partagé leurs expériences lors des sessions de restitution. Les participants ont exprimé un niveau de satisfaction très élevé lors de l'évaluation de ces deux voyages d'étude. De même, les hôtes allemands ont beaucoup apprécié les visites et les échanges avec les délégations tunisiennes.

Une leçon particulière pour les participants était que tous les modèles d'affaires d'AC visités avaient une longue histoire de relations d'affaires entre producteurs et acheteurs, en partie transmis de génération à génération. Cela souligne le fait que les relations contractuelles viables ne se développent pas en quelques années étant donné la complexité de l'AC et la nécessité de tisser des relations de confiance mutuelle comme base principale de réussite durable.

pratiques, des compétences et des expériences pratiques être encore plus à l'aise dans l'application de l'approche et les outils que les maîtres-formateurs, la définition des niveaux de formateur d'AC et du processus de certification n'ont pas changé. Dans la configuration actuelle, les facilitateurs d'AC sont ceux qui ne parviennent pas à obtenir un diplôme du niveau 2 (formateurs d'AC) ou 3 (maîtres-formateurs d'AC).

L'IPFA a l'intention de publier les expériences d'apprentissage dans le but de promouvoir l'AC en général et de mettre des exemples de bonnes pratiques à la disposition de professionnels intéressés en Tunisie (et éventuellement dans d'autres pays).

Même si les CV sont beaucoup mieux structurées en Allemagne et que l'AC est beaucoup plus développée, l'exposition aux expériences allemandes a renforcé le processus d'apprentissage, le développement des compétences et surtout la volonté de s'engager dans l'AC dans la mesure où les modèles d'affaires sont inclusifs (portée des négociations, partage des risques et opportunités de gain mutuel). Ces voyages d'études pourraient aussi bien intéresser d'autres projets qui utilisent la méthodologie d'AC (CIVA Mali pourrait organiser une telle visite en 2018 ; pas encore confirmé). Toutefois, il est recommandé d'inviter aussi des représentants des pool d'encadreurs à participer car ils jouent un rôle déterminant dans la prise en compte des leçons apprises et les bonnes pratiques identifiées dans leurs activités de coaching.

3.1.3 Mise à l'échelle

Plusieurs approches de mise en œuvre du concept GIZ pour la promotion du modèle d'affaires d'AC inclusif ont été décrites dans les sections 2.2 à 2.5, complétées par une liste d'autres exemples dans la section 3.1.1. Des concepts de mise à l'échelle de l'AC développés par la GIZ au Burkina Faso et au Nigeria seront décrites dans les pages qui suivent, de même qu'un exemple de cas réalisé par un consortium au Nigeria.

CIVA-GIZ/Burkina Faso et CIVA-GIZ / Nigeria

Les deux projets CIVA ont adopté des approches très similaires pour l'expansion de l'AC, tout d'abord, pour la mise en œuvre de l'AC comme un moyen novateur de mise en relation des producteurs avec les marchés et les acheteurs aux sources d'approvisionnement en matières premières et, deuxièmement, comme un moyen de promotion de l'adoption des innovations tant dans les exploitations agricoles que dans les entreprises de transformation (parfois aussi dans les entreprises d'intrants tels que la production de semences). Le processus de mise à l'échelle commence par une évaluation participative rapide du modèle d'affaires d'AC existant (généralement informel) ou comme point de départ pour développer un nouveau modèle d'affaires d'AC. Il s'en suit un coaching et un appui-conseil réguliers par un tandem de facilitateurs et une évaluation à mi-parcours après six mois, qui sert à évaluer les besoins d'encadrement plus poussé et autres formes de soutien possibles. Les étapes du processus en détails :

- Six mois de coaching et d'appui-conseil intensif par un tandem de facilitateurs :
 - Pendant les trois premiers mois, le tandem de facilitateurs visite les partenaires commerciaux de l'AC 3 à 4 fois par mois (évaluation participative rapide) ;
 - À partir du 4^e au 6^e mois, deux visites par mois aux partenaires commerciaux peuvent s'avérer suffisantes (coaching / appui-conseil pour la mise en œuvre du plan d'action élaboré conjointement) ;
 - Parallèlement, des mesures spécifiques de RC sont mises en œuvre en fonction des besoins des producteurs, des membres de la direction et du personnel de l'acheteur et, en cas de besoins, des prestataires de services.

- Au bout de 6 mois, un autre tandem de facilitateurs réalise une évaluation à mi-parcours portant sur :
 - les résultats atteints,
 - l'orientation stratégique pour la suite de l'appui au processus de restructuration de l'AC,
 - la volonté des partenaires de l'AC de contribuer aux coûts pour poursuivre le développement de leur modèle d'affaires d'AC.

Après six mois, l'accompagnement de l'AC peut être jugé positif si à ce moment précis, les producteurs / OPA et acheteurs sont convaincus que le coaching et l'appui-conseil sont indispensables pour améliorer la viabilité de leur modèle d'affaires d'AC et contribuent à augmenter les avantages de l'encadrement pour toutes les parties contractantes concernées (proposition de valeur aboutissant à une situation profitable mutuellement). Dans l'idéal, les producteurs / OPA acheteurs sont alors prêts à investir davantage dans la mise à niveau de l'AC et à contribuer financièrement ou en nature aux dépenses du coaching, de l'appui-conseil et autres types de RC. Les projets GIZ décideront s'il faut et sous quelle forme soutenir le système d'AC au cours d'une deuxième phase après la période initiale de six mois.

Cependant, compte tenu de la complexité de l'AC et du fait qu'il faut souvent des années avant que les modèles d'affaires d'AC parviennent au seuil de rentabilité, il est très probable que la GIZ et / ou les autres parties tierces soutenant le processus soient obligés de soutenir la plupart des systèmes d'AC sélectionnés sur une période de temps suffisamment longue et avec des ressources suffisantes (à savoir au-delà du soutien initial de six mois).

Agricultural Cluster Service Enterprise/ Nigéria

La conception de ce modèle d'affaires d'AC a été mis au point par M. Yunusa Gafai pour le compte de la Fondation ProPoor Gate, Nigeria ³². M. Gafai n'a participé à aucune formation d'AC de la GIZ, mais a découvert les manuels d'AC sur Internet, a étudié leurs contenus et adopté l'approche. En suivant les directives du processus et en utilisant les outils, il a développé le concept du modèle d'affaires d'AC du 'Agricultural Cluster Service Entreprise (ACSE)'. Suite à sa participation à l'atelier de deux jours sur l'AC organisé par la GIZ au Kenya en fin 2016, M. Gafai a fait les commentaires suivants par email :

« C'est avec un grand plaisir que je vous informe que nous avons réalisé des progrès énormes dans l'institutionnalisation du modèle d'agriculture contractuelle au Nigeria immédiatement après notre réunion de Nairobi. Au vu de cela, dans le cadre d'un projet FIDA au Nigeria, j'ai été recruté pour diriger l'adaptation de notre modèle d'agriculture contractuelle pour la production de sept cultures comprenant le riz, le sorgho, le mil, le niébé, le blé, l'arachide et le maïs sur plus de 190 000 hectares. Tout d'abord, j'écris vraiment pour reconnaître le mérite de l'utilisation du manuel de la GIZ sur l'agriculture contractuelle que nous continuons à utiliser pour standardiser ce modèle. »

Le modèle d'affaires a été développé et mis en œuvre pour surmonter les défis majeurs auxquels sont confrontés les petits producteurs : manque d'accès aux services financiers et d'appui-conseil, manque d'accès aux intrants agricoles ainsi que le manque d'accès aux marchés qui entravent l'amélioration

³² <http://propoorgroup.ng/>

de la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté rurale. C'est une des raisons pour lesquelles les jeunes ne développent pas d'intérêt pour l'agriculture, mais préfèrent migrer vers les zones urbaines.

Le cœur du modèle d'affaires de l'ACSE, repose sur « l'Entreprise de Service » gérée par une Société de Gestion des Services aux Producteurs Contractualisés (Outgrower Services Management Company - OSMC), qui à son tour est conjointement détenue et géré par l'acheteur et les OPA représentant les petits exploitants agricoles. L'OSMC fonctionne comme un centre de services et apporte un soutien aux producteurs pour former des groupes à divers endroits, regroupe les produits des producteurs, traite et vend en gros selon les commandes des clients, commande les intrants et coordonne les services requis par les petits exploitants agricoles participants.

L'objectif ultime est d'atteindre un million d'hectares. Pour ce faire, la Fondation ProPoor Gate collabore avec le FIDA ('Programme d'Adaptation aux Changements Climatiques et Appui au Secteur Agro-alimentaire - Climate Change Adaptation and Agribusiness Support Programme' / de CASP) et le 'Programme de Soutien à l'Agenda de Transformation Agricole Phase Une - Agricultural Transformation Agenda Support Program Phase One' / ATASP1) et l'Autorité de Développement du Bassin du Fleuve Niger. Le CASP est censé atteindre 60%, ATASP1 15% et Rima Basin 25% de l'objectif global. Selon l'accord, cela signifie pour le CASP d'atteindre 613.000 petits exploitants organisés en 1.856 groupements qui exploitent 464.000 hectares de terres agricoles entre 2017 et 2021, couvrant sept filières (maïs, sorgho, riz, mil, blé, niébé et arachide). En plus de la mise en œuvre du modèle au Nigeria, des efforts ont été faits pour reproduire le modèle au Lesotho.

3.1.4 Mise en réseau

CIVA-GIZ et PDA/Burkina Faso

En vue de l'expansion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif, les participants au cycle de FFC ont décidé de créer un réseau de consultants en AC et d'élaborer un plan d'action pour la promotion de l'approche GIZ auprès des acteurs publics et privés, ainsi qu'auprès de la communauté internationale au Burkina Faso et dans les pays voisins.

Les principaux objectifs du réseau sont d'identifier et de créer une demande pour la mise à l'échelle de l'AC comme activité inclusive tout en assurant la qualité des services de consultation fournis à travers les échanges et l'apprentissage par les pairs. Pour trouver des réponses efficaces aux questions complexes venant du terrain, la collaboration axée sur le réseau de diverses capacités est nécessaire. Par conséquent, différents types de prestataires de services devraient collaborer pour répondre aux divers besoins de facilitation du développement de l'AC ; en plus des consultants / encadreurs de l'AC, il est nécessaire d'avoir des prestataires de services offrant des conseils pour le développement de produits financiers, le développement des OPA ou des formations sur les EEA ou les bonnes pratiques agricoles.

Le CIVA (appelé ProCIV au Burkina Faso) et le 'Programme bilatéral de Développement Agricole' (PDA) font conjointement la promotion du développement d'un secteur des services (services financiers et non financiers) le long des CV agricoles en soutenant la mise en place d'un réseau de prestataires de services. Un groupe de facilitateurs d'AC qui a créé un réseau après la formation de 2017 participera à

cette plate-forme d'échanges, tout comme les représentants des interprofessions³³, les producteurs, les transformateurs et les associations professionnelles, les bureaux d'études, les institutions financières, les consultants indépendants et les autres prestataires de services relatifs à l'agrobusiness.

L'objectif principal de cette plate-forme est d'améliorer les échanges d'informations entre les prestataires de services et les clients potentiels (OPA, PME et grandes entreprises tout comme les acheteurs ou les fournisseurs d'intrants, les tierces parties soutenant le processus tels que les projets des donateurs, les ONG, et le secteur public) ainsi que d'établir des relations commerciales durables au profit des membres du réseau. Les forums B2B intersectoriels et des outils de communication basés sur les TIC sont censées :

- établir des liens entre les prestataires de services (p. ex. experts en agriculture et PME, et experts en CV, AC et en finances),
- recueillir, traiter et diffuser des informations sur des sujets pertinents (p. ex. sondages sur les CV, l'AC et autres, des projets nationaux ou internationaux à venir),
- faciliter les échanges d'expériences sur les produits de formation et d'appui-conseil (de la GIZ et d'autres).

La mise en relation de ce réseau national aux plates-formes régionales et, entre autres, à la communauté de pratique sur l'AC (CdP AC) sera utile pour les membres du réseau national qui pourraient bénéficier de l'accès aux sources d'information internationales et de l'appui technique. La CdP AC bénéficiera d'informations sur les expériences de terrain et des études de cas et de l'accès à un pool d'experts.

3.2 nouveaux outils mis au point, outils existants adaptés aux besoins spécifiques de l'AC et qui ont besoin d'être révisés ou nouvellement développés

Dans les pages suivantes, sont répertoriés les nouveaux outils développés ou des outils existants adaptés aux besoins spécifiques des systèmes ou des projets d'AC. Pour mettre ces outils à la disposition d'un groupe d'utilisateurs plus large, il est recommandé de réviser les outils si nécessaire et de les présenter dans un format similaire à celui utilisé pour décrire les instruments dans le Volume II du Manuel d'AC de la GIZ.

³³ Un type de fédération d'associations représentant toutes les étapes d'une chaîne de valeur au niveau national dans les pays francophones.

Tableau 11 : Aperçu des nouveaux outils mis au point ou d'outils existants adaptés aux besoins spécifiques d'AC * (selon le tableau 1, complétés avec les informations recueillis lors d'entretiens)

<p>Outils d'analyse de l'AC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier une étude diagnostique des modèles d'affaires d'AC - Adapter « l'évaluation rapide du système d'AC » aux différents systèmes d'AC - Traduire « l'évaluation rapide du système d'AC » en arabe - Évaluer les résultats de « l'évaluation rapide du système d'AC » (outil Excel) - Évaluer les résultats de « l'évaluation des risques » (outil Excel en préparation) - Donner la priorité aux risques qui doivent être gérés - Analyser les coûts d'investissements et les coûts opérationnels de l'AC (Tableau Excel croisé dynamique) - Analyser les coûts cachés dans l'AC - Analyser les besoins en investissement - Intégrer les Associations d'Épargne et de Crédit Villageois dans les solutions de financement - Analyser la viabilité des chaînes d'approvisionnement axées sur l'exportation - Analyser les capacités organisationnelles (outil d'auto-évaluation)
<p>Outils de planification d'AC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Appui au développement de relations de confiance à travers une « vision commune » (outil BUS/2) - Développer des solutions pour éviter les ventes parallèles - Élaborer des lignes directrices pour la contractualisation - Améliorer la rentabilité et la compétitivité des modèles d'affaires de l'AC. - Soutenir la formation de groupes d'entreprises agricoles - Appuyer la formalisation des Organisations Professionnelles Agro-alimentaires (APO) à travers l'AC. - Renforcer la crédibilité des parties au contrat pour faciliter l'accès aux financements. - Développer des modèles de financement d'intrants. - Soutenir la prise de décisions sur les solutions alternatives de mise à niveau
<p>Outils de Gestion de l'AC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités de gestion des producteurs et des organisations professionnelles ** - Utiliser les technologies de l'information et de la communication pour l'AC (ICT4CF ***) - Adapter le « cycle de Deming » (planifier-exécuter-vérifier-agir) aux besoins de gestion de l'AC - Contrôler quotidiennement des opérations d'AC ('Outil de contrôle des opérations d'AC' ; en préparation) - Élaborer des plans d'approvisionnement globaux - Développer les structures de communication et de coordination pour la gestion de l'AC - Faire le suivi des indicateurs relatifs à l'AC (calculs et gestion des indicateurs de l'AC)
<p>Autres</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter la rédaction d'études de cas d'AC - Développer un plan d'action pour la sensibilisation sur l'AC - Organiser des sessions de sensibilisation sur l'AC - Lancer des appels à manifestations d'intérêt pour la participation aux FFC - Soutenir la facilitation de l'AC - Le revenu de vie par opposition aux revenus réels de l'AC.

* Ce n'était pas très clairs tous les cas, si les répondants souhaitaient pouvoir disposer de ces outils ou s'ils les avaient réellement développés

** Sur la base du programme de l'Organisation internationale du Travail (OIT) « Mieux gérer votre entreprise » (GERME) de

*** Elsässer / GIZ (2017) : Boîte à outils TIC pour les professionnels de l'agriculture contractuelle

Selon les résultats d'une enquête réalisée auprès des programmes et projets GIZ en Afrique, en Asie et en Europe du Sud-Est en 2017, d'autres outils sont nécessaires mais qui ne sont pas encore disponibles ni dans le volume II ni mentionnés dans le tableau 11 ci-dessus :

- systèmes d'incitation de prix (développement plus poussé d'un outil fourni dans le Vol. II),
- mécanismes de préfinancement
- résolution des conflits, arbitrage (développement plus poussé de l'orientation fournie dans le Vol. I),
- L'AC et le genre, les jeunes et OPA (expériences disponibles, à documenter),
- scénarios d'AC et alternatives (expériences disponibles, à documenter),
- gestion des données et suivi de l'AC (expériences disponibles, à documenter),
- conditions-cadres politiques (expériences disponibles, à documenter),
- analyse des cadres juridiques de l'AC (expériences disponibles, à documenter),
- certification des formateurs / consultants (voir la section 3.1.2),
- modes d'engagement du secteur privé (expériences disponibles, à documenter).

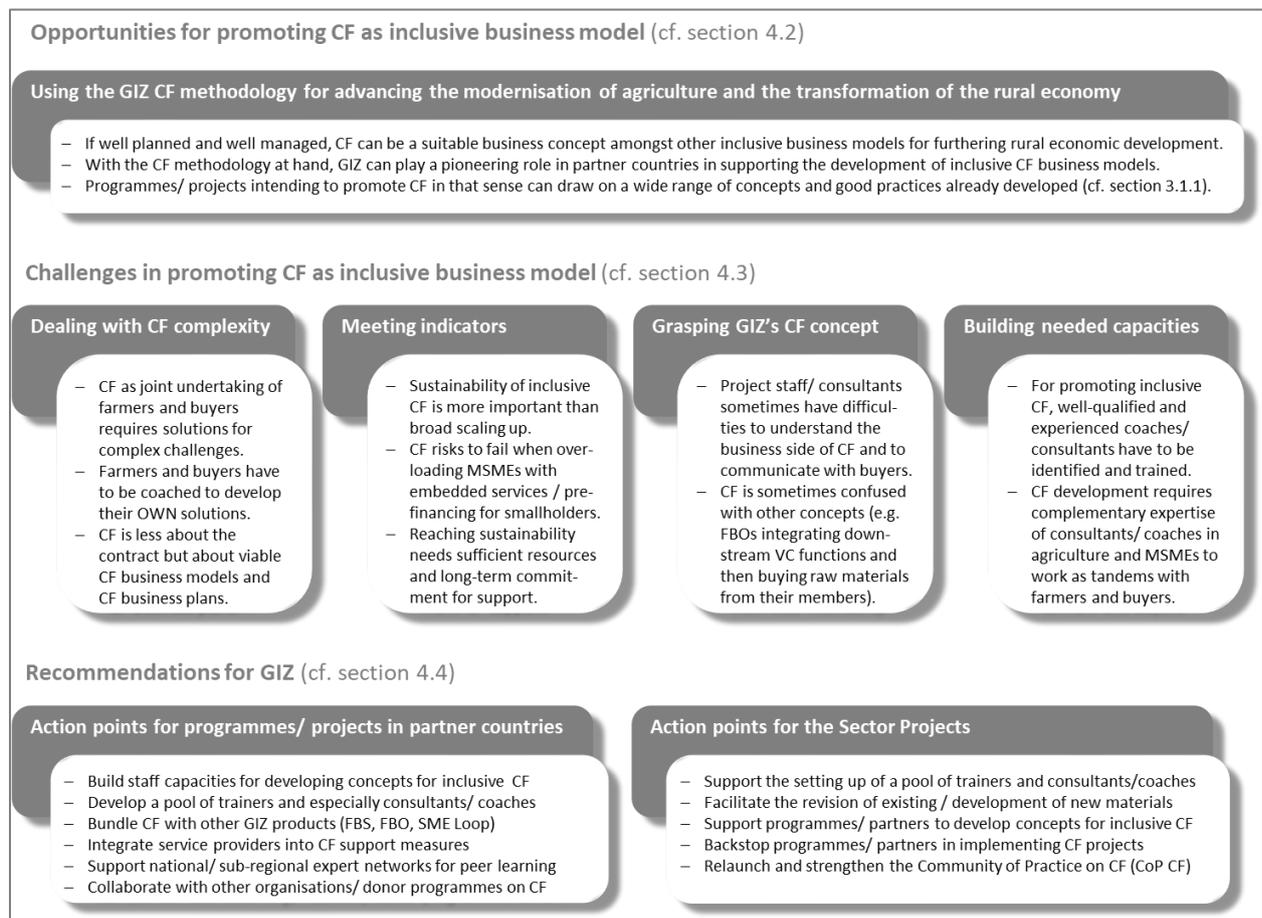
4 Conclusions et recommandations

4.1 Synthèse des conclusions et recommandations

L'exercice d'inventaire a montré que la méthodologie de la GIZ pour la promotion de l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif peut contribuer à l'atteinte des objectifs de développement des pays partenaires et de la Coopération Allemande au Développement (CAD) en ce qui concerne la modernisation de l'agriculture et la transformation de l'économie rurale. Toutefois, cela ne réussira que si les concepts d'appui sont bien planifiés et mis en œuvre, les critères adéquats pour la sélection des groupes cibles sont appliqués, les formateurs et consultants / encadreurs sont très bien qualifiés et que les tierces parties (GIZ et autres) peuvent garantir suffisamment d'engagement en ce qui concerne les ressources et l'horizon temporel pour aider au développement de modèles d'affaires inclusifs durables.

Avant d'examiner les résultats de l'inventaire en détail dans les sections suivantes (4.2, 4.3 et 4.4), l'aperçu suivant présente un résumé de l'évaluation des opportunités, des défis et des recommandations découlant de l'étude.

Figure 1 : Vue d'ensemble des opportunités et défis ainsi que les recommandations à la GIZ pour promouvoir l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif



4.2 Opportunités de promotion de l'AC modèle d'affaires inclusif

Les rapports de groupes de discussion et les commentaires sur le questionnaire montrent que l'AC peut jouer un rôle pour impulser un développement économique rural inclusif et durable en contribuant à la stabilisation et l'augmentation des revenus des petits exploitants agricoles, l'intégration des femmes et des jeunes, en générant de la valeur ajoutée au niveau local et en créant des emplois tout en renforçant les capacités de protection de l'environnement.

Par la promotion d'un développement agricole axé sur le marché à travers le développement de modèles d'affaires d'AC viables qui soient inclusifs pour les petits exploitants, la méthodologie d'AC de la GIZ peut contribuer à la réalisation des objectifs de développement nationaux et internationaux. Les mesures de promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif, si elles sont bien planifiées et bien mises en œuvre, peuvent contribuer à l'Agenda 2030 et neuf sur les dix-sept Objectifs de Développement Durable (ODD: voir figure ci-dessous) : pas de pauvreté (ODD 1), faim « zéro » (ODD 2), égalité entre les sexes (ODD 5), travail décent et la croissance économique (ODD 8), industrie, innovation et infrastructure (ODD 9), consommation et production responsables (ODD 12), mesures relatives à la lutte contre le changement climatique (ODD 13), vie terrestre (ODD 15) et partenariats pour la réalisation des objectifs (ODD 17).

Figure 1 : La promotion de l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif peut contribuer à la réalisation de neuf sur les dix-sept ODD



4.3 Difficultés à promouvoir l'AC comme modèle d'affaires inclusif.

Toutefois, les opportunités mentionnées ci-dessus, qu'offre la promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif pour faire progresser le développement dans les pays partenaires, ne devrait pas occulter le fait que la mise en œuvre ne peut réussir que si l'on relève les défis suivants identifiés dans l'état des lieux :

- faire face à la complexité de l'AC,
- satisfaire les indicateurs,
- saisir le concept d'AC de la GIZ,
- développer les capacités nécessaires

Ces défis à la promotion de l'AC inclusive seront discutés plus en profondeur ci-après.

Faire face à la complexité l'AC

Plusieurs programmes / projets n'atteignent pas leurs objectifs fixés car aucun concept stratégique n'a été développé pour promouvoir l'AC et que c'est plutôt des mesures ad hoc à court terme qui sont mises en œuvre. Toutefois, compte tenu de l'extrême complexité de l'AC comme modèle d'affaires à l'interface entre les capacités d'approvisionnement des producteurs et les besoins en

approvisionnement des acheteurs et les besoins en RC y relatifs, vastes et spécifiques, chaque système d'AC particulier nécessite des solutions spécifiques à sa situation. Par-dessus tout, l'on sous-estime les ressources et le temps nécessaires pour aider les producteurs et les acheteurs à développer des modèles d'affaires d'AC durables qui soient inclusifs pour les petits exploitants, les femmes et les jeunes.

Selon les résultats de l'état des lieux, un autre défi réside dans le changement de l'approche verticale pour une approche ascendante, ce qui nécessite considérablement des compétences en coaching. L'accompagnement doit veiller à ce que les producteurs et acheteurs S'APPROPRIENT réellement leur modèle d'affaires d'AC en tant que partenaires au contrat. Ils doivent prendre des décisions commerciales éclairées, basées sur la connaissance des possibilités et surtout des risques. Par conséquent, il est nécessaire d'adopter une approche de coaching participative, orientée sur l'action. Sur la base des résultats de l'analyse, l'encadreur facilite le développement de solutions propres PAR et non POUR les partenaires au contrat.

Satisfaire les indicateurs,

La plupart des programmes / projets sont confrontés à des indicateurs très ambitieux, exigeant une mise à l'échelle rapide dans des périodes d'accompagnement toujours plus courts.

La complexité de l'AC exige un appui suffisant pour faciliter le développement de relations de confiance entre les partenaires commerciaux de l'AC et pour développer des capacités de gestion et résilience, qui contribueront au maintien de l'AC même à des moments durs et difficiles. Au lieu de cela, les programmes évoluent souvent dans le court terme après le premier succès des systèmes d'AC réalisé grâce à l'appui extérieur. Après le retrait du programme, il peut s'en suivre des moments difficiles et sans autre coaching ni appui-conseil, le système d'AC peut ne pas être assez solide pour poursuivre.

La courte période d'intervention du projet et le nombre de bénéficiaires cible généralement élevé (indicateurs) pousse le personnel à étendre rapidement les petits projets pilotes. Cela met souvent les ressources humaines et financières des partenaires d'affaires de l'AC sous pression. La croissance trop rapide affecte les capacités d'investissement, les flux de trésorerie et de liquidités des partenaires commerciaux, ce qui conduit souvent au retardement ou même la suspension des approvisionnements auprès des producteurs, ce qui à son tour crée une pénurie de matières premières ou des problèmes de qualité dans la transformation et donc des problèmes de commercialisation du produit final. Cela décourage les producteurs qui perdent l'envie de continuer à travailler avec l'acheteur et qui par conséquent arrêtent les livraisons qui alimentent les capacités de transformation et de vente des acheteurs. Si les relations entre producteurs et acheteurs ne sont pas suffisamment stables avant d'élargissement du système d'AC et que les ressources nécessaires ne peuvent pas encore être générées à travers le modèle d'affaires d'AC lui-même ou par l'intermédiaire de services financiers adéquats et facilement disponibles, mais sont fournies par des tierces parties supporteurs de l'AC tels que la CAD, il est fort probable que le système échouera. Par conséquent, les agriculteurs perdront des marchés stables et des revenus et l'acheteur risque de faire faillite. Dès lors, il devient très difficile de restaurer la confiance entre les deux partenaires au contrat.

Pour bien clarifier ce dernier point, il faut mentionner que les projets attendent souvent MPME supportent le poids des systèmes de services intégrés, y compris le préfinancement, l'approvisionnement et la fourniture d'intrants, de services d'appui-conseil, de supervision tout au long

du cycle de production et d'autres services du genre trop tôt. Dans ce cas, cela met généralement la direction à rude épreuve et les capacités financières encore plus. En conséquence, les problèmes de logistique et de liquidité peuvent entraîner des livraisons d'intrants tardives ou la collecte tardive des produits, des capacités de gestion faibles et un manque de ressources financières propres et l'accès au financement extérieur peut se solder par des investissements insuffisants dans l'entretien nécessaire ou la mise à niveau des solutions de logistique ou des infrastructures de transformation, ce qui peut conduire à l'échec une fois que le projet quitte.

Bien comprendre le concept d'AC de la GIZ,

La méthodologie GIZ de promotion du modèle d'affaires d'AC inclusif offre une approche pratique et axée sur les processus, qui guide les praticiens, à travers la planification rationnelle, le démarrage, la consolidation et la mise à l'échelle des systèmes d'AC. L'élément central du concept repose sur la sélection d'un modèle d'affaires adapté à l'interface approvisionnement agricole - achat d'entreprise fondée sur des principes d'équité et de transparence. Afin de faciliter la planification et la mise en œuvre des projets d'AC pour les projets, les manuels de GIZ donnent des questions d'orientation, des outils et des études de cas pour l'élaboration de modèles d'affaires d'AC viables, des systèmes de gestion d'AC réalisables et des contrats agricoles mutuellement bénéfiques. Toutefois, étant donné que le personnel des projets ne maîtrise souvent pas suffisamment la méthodologie, il leur est difficile de * développer des concepts adéquats, sélectionner des systèmes d'AC qui promettent de réussir lorsque soutenus, mais également de renforcer les capacités, d'informer et superviser les formateurs et consultants / encadreurs recrutés pour accompagner le développement de l'AC.

Le personnel des projets a également parfois des difficultés à comprendre l'aspect commercial de l'AC, et lorsqu'elle est mise en œuvre par des projets agricoles, ils ont des difficultés pour communiquer avec les acheteurs et lorsqu'elle est mise en œuvre par des projets de développement du secteur privé, il leur est difficile de communiquer avec les producteurs. En outre, les simples contrats de commercialisation ou de ventes sont très souvent considérés comme des modèles d'affaires d'AC, qui n'est pas le cas puisqu'un élément essentiel fait défaut, à savoir que l'AC est un contrat à terme, conclu avant que ne commence le cycle de production.

Un autre malentendu fréquent, c'est que les ventes groupées au niveau des OPA sont considérées comme de l'AC, ce qui n'est pas le cas puisque les membres ne signent pas de contrat, mais gèrent une activité conjointement. Par conséquent, si la méthodologie GIZ est utilisée par exemple pour le développement de solutions de mise à niveau pour les OPA sur la base des idées de l'AC, on peut créer de la confusion et même de sérieux problèmes pour les membres, la direction et les responsables de l'OPA. Les OPA peuvent certainement jouer un rôle dans l'AC, notamment lorsqu'elles signent des contrats avec les acheteurs pour le compte des membres ou si elles fournissent des services aux membres, si ces derniers signent des contrats directement avec les acheteurs.

Renforcement des capacités nécessaires

Bien qu'au cours des premières années (2013-2015), trop de gens ont été formés, mais qui n'ont pas eu l'opportunité d'appliquer les connaissances acquises et, pour les consultants freelance, qui n'ont pas trouvé de marchés pour leurs services, il peut y avoir une pénurie de consultants qualifiés en particulier dans un proche avenir, quand et si la demande d'experts augmente comme prévue.

Une des difficultés est que seulement quelques candidats sélectionnés pour la formation des formateurs (FF) (jusqu'en 2017) et la FFC (depuis 2017) dans le but de développer un pool de formateurs et de consultants / encadreurs, disposent des compétences nécessaires et des expériences pratiques pour comprendre pleinement le concept de l'AC et encadrent / conseillent avec succès les systèmes d'AC. Malgré l'intention de former un nombre suffisant d'experts pour le coaching / l'appui-conseil, en réalité, seul un faible pourcentage des participants est réellement capable de faire le travail. La plupart des participants sélectionnés dans le passé avaient un profil agriculture ou OPA. Les experts ayant une expérience suffisante MPME étaient peu nombreux. Toutefois, étant donné que l'AC se trouve à l'interface entre producteurs / OPA et MPME ou grandes entreprises, les deux types d'expertise sont essentiels pour le coaching / l'appui-conseil (voir section 3.1.2/ approche tandem). Par conséquent, les programmes doivent également inviter des experts en MPME aux formations sur l'AC.

Dans certains cas, les partenaires commerciaux d'AC ont été déçus par l'accompagnement fourni dans le passé, ce qui rend difficile aux encadreurs nouvellement arrivés de construire une relation de collaboration basée sur la confiance avec ces partenaires d'affaires.

4.4 Recommandations

Ce chapitre porte sur les recommandations aux :

- Programmes/projets dans les pays partenaires sur la manière d'améliorer et assurer une prestation de services de qualité lorsqu'ils tentent de promouvoir l'AC comme modèle d'affaire inclusif (Section 4.4.1) ;
- les projets sectoriels qui ont commandité cet état des lieux pour soutenir les programmes / projets qui travaillent déjà avec approche AC de la GIZ ou qui ont l'intention de le faire dans l'avenir (section 4.4.2).

Remarques importantes :

Il ne suffit pas d'élaborer des plans de restructuration pour les systèmes d'AC existants ou des plans de développement pour les nouveaux programmes d'AC. Au contraire, tous les modèles d'affaires d'AC, qu'ils soient conduits par des PME ou de grandes entreprises et qu'ils intègrent des producteurs individuels ou des OPA, nécessitent également un accompagnement pendant la mise en œuvre des plans d'affaires de l'AC. Même s'ils contribuent aux coûts de l'accompagnement (et ils seront généralement disposés à le faire), il est **nécessaire que les projets s'engagent à soutenir la mise en œuvre pendant au moins 2 à 3 ans (l'expérience montre que cela n'est souvent même pas suffisant)** pour permettre aux parties contractantes de l'AC d'atteindre le seuil de rentabilité pour les investissements supplémentaires dans le développement de modèles d'affaires d'AC viables qui soient inclusifs pour les petits exploitants.

4.4.1 Points d'action pour les programmes / projets GIZ dans les pays partenaires

Tenant compte des opportunités (section 4.2) et les défis (section 4.3) que présente la promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif, il est recommandé aux programmes / projets GIZ intéressés par la promotion de l'AC inclusive **d'élaborer des stratégies de RC** qui tiennent compte des recommandations suivantes :

- renforcer les capacités du personnel à développer des concepts d'AC inclusive,
- développer un pool de formateurs et en particulier, de consultants / encadreurs,
- associer l'AC à d'autres produits GIZ (EEA, OPA, PME Loop),
- intégrer les fournisseurs de services dans les mesures de soutien à l'AC,
- soutenir les réseaux d'experts nationaux / sous-régionaux pour l'apprentissage par les pairs,
- collaborer avec d'autres organisations / programmes de donateurs sur l'AC

Ces recommandations sont examinées en détail dans les sections suivantes.

Renforcer les capacités du personnel à développer des concepts d'AC inclusive

En vue de mieux équiper les programmes pour promouvoir l'AC comme modèle d'affaires inclusif en général et pour soutenir la mise à niveau des systèmes existants d'AC ou l'émergence de nouveaux systèmes d'AC en particulier, il est recommandé **d'élaborer des lignes directrices pour aider les projets GIZ à concevoir des interventions adéquates**, y compris les besoins en ressources humaines (nombre et qualification) d'AC et suffisamment de temps pour atteindre l'objectif de modèles d'affaires d'AC inclusifs et durables. En outre, **il est nécessaire de former le personnel des projets sur l'utilisation de ces lignes directrices**, pour la sélection de consultants capables d'accompagner les systèmes d'AC, de même que pour la présentation d'informations et d'instructions aux consultants et la supervision du processus d'accompagnement.

Les lignes directrices doivent fournir des idées novatrices pour l'identification d'opportunités d'intégration des jeunes soit en tant que partenaires contractuels, mais plus probablement comme prestataires de services dans les projets d'AC³⁴. Le rôle des femmes le long de la CV doit être analysée et les possibilités d'inclusion intégrées dans les projets d'AC (les outils sont disponibles dans le Volume II du Manuel GIZ). Par ailleurs, il est nécessaire d'envisager dès le début l'utilisation des TIC pour l'analyse des CV, pour rendre la gestion de l'AC plus efficace, pour réduire les coûts de transaction (tout au moins dans le moyen terme) et pour le suivi.

Les concepts de promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif doivent également veiller à ce que les formations des consultants / encadreurs soient bien planifiées, car les activités de coaching doivent commencer suffisamment tôt AVANT que le contrat ne soit signé et les cycles de production ne commencent (les projets doivent envisager une période de temps de plusieurs mois compte tenu du temps nécessaire pour l'évaluation de la situation sur le terrain, le renforcement des capacités, la conception du modèle d'affaires de l'AC, le développement du plan d'affaires de l'AC, les mesures initiales de développement de relations de confiance ainsi que les négociations contractuelles).

développer un pool de formateurs et en particulier, de consultants / encadreurs (voir également le point 3.1.1)

Le cycle de RC en trois étapes élaboré en 2017 a été testé avec succès au Nigéria, au Burkina Faso, en Tunisie et au Mali pour la mise en place de consultants / encadreurs dans ces pays. Les autres projets devraient adopter cette approche de formation, tout en faisant attention à la **sélection des candidats**

³⁴ Les outils disponibles pour analyser les opportunités d'intégration des femmes dans l'AC peuvent être adaptés pour l'identification des opportunités d'intégration des jeunes. De plus, dans presque toutes les idées formations de base, l'on discute des méthodes d'intégration des jeunes.

avec les profils, les qualifications et suffisamment d'expérience appropriés (des leçons peuvent être tirées des processus de sélection dans ces pays).

En fonction de la demande d'encadreurs / formateurs, il peut s'avérer raisonnable d'organiser des formations conjointes de plusieurs programmes / projets dans un pays (ceci se fait généralement) ou au niveau régional (ex. : Afrique de l'Ouest francophone et Afrique de l'Est et Australe anglophone).

Quelques praticiens bien informés (représentants d'OPA et de PME) et expérimentés en matière d'AC devraient être invités à participer à la FFC pour enrichir les discussions par des cas et expériences réels.

Associer l'AC à d'autres produits GIZ (EEA, OPA, PME Loop)

Le développement de modèles d'affaires d'AC ne peut pas être isolé, mais nécessite une **approche intégrée de RC des partenaires commerciaux impliqués**. L'outil de développement des capacités et d'évaluation des besoins en services contenus dans le volume II facilite l'élaboration d'un plan de RC axé sur les besoins.

Plusieurs produits GIZ tels que les Ecoles d'Entrepreneuriat Agricole (EEA), la Formation en gestion des PME et le Coaching en boucle (Boucle PME et les OPA orientées sur les affaires (actuellement mis au point) sont complémentaires à l'approche AC et dans de nombreux cas, seule la combinaison de plusieurs ou même de tous ces quatre concepts conduiront à la réussite. D'autres approches et offres de formation peuvent également entrer en ligne de compte, tel que l'Introduction à la Négociation et à la Contractualisation (INC) développée par la GIZ Togo et certainement les formations sur les bonnes pratiques agricoles et éventuellement la gestion de la qualité et de l'hygiène dans les PME, la réduction des pertes post-récolte et autres. Il est évident que le personnel des projets développant des concepts de promotion de l'AC et les consultants accompagnant l'AC, doivent tous connaître les différents concepts et outils pour pouvoir les utiliser ou faire appel à de l'expertise en cas de besoin pour renforcer les modèles d'affaires d'AC.

Intégrer les fournisseurs de services dans les mesures de soutien à l'AC

Compte tenu de la diversité des besoins d'appui des producteurs / OPA, et probablement des intermédiaires et acheteurs, **divers services non financiers et financiers sont nécessaires**. En vue de développer un marché pour les services non financiers (services d'appui-conseil, de formation, la mécanisation, la protection des végétaux, etc.), les projets devraient aider les partenaires de l'AC à apprendre à identifier d'abord eux-mêmes leurs besoins en matière de services, ensuite trouver des prestataires de services compétents et troisièmement, offrir des contrats aux prestataires de services chaque fois que cela est possible et en tout lieu. Lorsque les partenaires de l'AC ne connaissent pas de prestataires de services en qui ils ont déjà confiance, il faudrait attirer leur attention sur la possibilité d'accéder à des réseaux / associations de prestataires de services (par exemple, l'association agro-marchand) de demander des recommandations de prestataires de services à proximité de la localité du système d'AC.

Même si le projet peut apporter un soutien financier, une attention particulière doit être accordée au développement des capacités des partenaires commerciaux de l'AC à accéder à des institutions de services financiers. En même temps, ces derniers ont généralement besoin de soutien pour développer de produits financiers adéquats pour les agriculteurs, les PME agroalimentaires liés par des modèles d'affaires d'AC respectivement. Il peut s'avérer nécessaire de mener une sensibilisation sur l'approche

GIZ d'appui au développement de modèles d'affaires d'AC viables et peut-être réaliser des formations sur l'évaluation des risques et l'évaluation de la viabilité des systèmes d'AC.

Soutenir les réseaux d'experts nationaux / sous-régionaux pour l'apprentissage par les pairs,

Comme mesure importante de RC, il est recommandé de soutenir la mise en place de **réseaux nationaux et régionaux des praticiens de l'AC pour les échanges et l'apprentissage par les pairs** (Ces réseaux ne doivent pas nécessairement être aussi sophistiqués que ce qui est envisagé au Burkina Faso et décrit à la section 3.1.3). La mise en relation de ces réseaux entre eux et avec la communauté de pratique de l'AC (AC CdP ; Voir la section 4.4) un système d'appui technique peut être mis en place pour soutenir les échanges d'informations et les services d'appui-conseil au personnel du projet et aux formateurs et consultants / encadreurs sur le terrain.

Les projets peuvent signer des contrats avec les réseaux ou les membres de plusieurs réseaux pour élaborer conjointement des directives pratiques pour l'appui à la restructuration des systèmes d'AC existants ou le développement de systèmes émergeant répondant aux besoins spécifiques des situations. De même, les réseaux ou les membres des réseaux peuvent être contractés pour adapter conjointement les matériels / outils existants aux besoins des systèmes d'AC soutenus ou le développement de nouveaux matériels / outils selon les besoins.

Les réseaux peuvent également contribuer à l'évaluation des besoins en formations de recyclage ou de visites d'études auprès d'exemples réels dans le pays ou la sous-région (pour ne dire en Allemagne).

Collaborer avec d'autres organisations / programmes de donateurs sur l'AC

Puisque l'intérêt de la promotion de l'AC gagne du terrain dans les pays partenaires, on peut saisir des opportunités de collaboration au sein de la GIZ (p. ex. les programmes 'bilatéraux' avec les CIVA) mais aussi avec les organisations de développement nationales et internationales. Dans certains pays, d'autres programmes de donateurs et des ONG développer un intérêt pour la méthodologie de la GIZ de promotion de l'AC comme activité inclusive en raison de la sensibilisation dans les réunions de donateurs et la promotion active par des consultants / réseaux d'AC. Cet intérêt pourrait être stimulé soit pour l'organisation de FFC avec ou pour ces organisations, mais même pour participer aux appels d'offres³⁵.

4.4.2 Points d'action pour les projets sectoriels

La partie suivante contient des recommandations portant sur des mesures spécifiques, que le projet sectoriel 'Politique Agricole et Sécurité Alimentaire' et le projet sectoriel 'Commerce Agricole, Agro-industrie, Finances Agricole' (précédemment intitulé : 'Commerce Agricole et Chaînes de Valeur') devraient envisager pour l'appui aux programmes et projets qui ont l'intention de développer ou améliorer les concepts de promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif. Un certain nombre de ces points d'action avaient déjà été soulevés précédemment, y compris dans première ébauche du

³⁵ Au Burkina Faso, les consultants en AC ont élaboré des propositions de projets pour plusieurs programmes, entre autres pour AGRA, la coopération taïwanaise et la JICA. En outre, l'UE et l'ONG 'Self Help Africa' ont manifesté leur intérêt et l'AFD a exprimé son regret de n'avoir pas invité la 'GIZ International Services' à un appel d'offres lancé récemment pour un Fonds d'AC. Au Nigeria, le FIDA finance un projet d'AC, dont le concept a été développé à partir de la méthodologie GIZ (cf. section 3.1.3).

concept de mise à l'échelle de l'AC présentée en mi-2017, l'étude sur les activités de projet relatives à l'AC réalisée en juillet 2017 et pendant la Conférence des CIVA en fin 2017 au Kenya.

Tenant compte des opportunités (section 4.2) et les défis (section 4.3) que présente la promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif, il est recommandé aux projets sectoriels élaborent des stratégies de RC qui tiennent compte des recommandations suivantes :

- soutenir la mise en place d'un pool de formateurs et de consultants/encadreurs,
- faciliter la révision du matériel existant / et le développement de nouveaux matériels,
- appuyer les programmes / partenaires à développer des concepts pour l'AC inclusive,
- apporter un appui technique aux programmes / partenaires dans la mise en œuvre de projets d'AC,
- relancer et renforcer la communauté de pratique sur l'AC (CdP AC).

Soutenir la mise en place d'un pool de formateurs et de consultants/encadreurs

L'état des lieux montre que les programmes / projets faisant la promotion de l'AC comme modèle d'affaires inclusif sont confrontés à des problèmes dans la mise en place de pools de formateurs et de consultants / encadreurs qualifiés. Il est donc recommandé que les projets sectoriels **appuient la création d'un pool de formateurs et d'encadreurs / consultants internationaux / sous-régional**, sur lequel les programmes / projets dans les pays partenaires peuvent compter quand ils ont besoin d'assistance pour l'élaboration de concept d'AC, de planification et de réalisation de formations sur l'AC ou pour assurer l'appui technique aux experts avec qui ils travaillent. Dans ce contexte, le rôle majeur qui est envisagé pour les projets sectoriels consiste au développement d'un système d'appui technique efficace, impliquant les programmes / projets dans les pays partenaires et les réseaux nationaux et sous-régionaux de formateurs et de consultants / encadreurs. De plus, un **système d'assurance qualité pour la formation, les services d'appui-conseil et de coaching** devrait être mis au point pour assurer des services d'AC de qualité, nécessaires pour augmenter les impacts.

Une autre tâche confiée aux projets sectoriels serait l'appui à l'adoption du cycle de formation des formateurs et consultants / encadreurs (FFC) à trois étages y compris l'élaboration de critères de sélection pour identifier les candidats adéquats.

En outre, la mise en relation de différents programmes / projets visant à faciliter l'organisation de formations conjointes au niveau régional ou international (voir également le rôle de la CdP d'AC ci-dessous) permettrait de réduire les obstacles à l'organisation de formations (masse critique des participants) tout en favorisant parallèlement le réseautage futur des apprenants au-delà des frontières. En outre, les demandes de plusieurs réseaux / programmes d'ateliers de recyclage, de visites d'études et autres activités de RC³⁶ devraient être consolidées et une planification conjointe facilitée³⁷.

³⁶ Une première opportunité pourrait consister en un atelier d'écriture, qui est censé être prévu en 2018 par la GIAE Nigeria en collaboration avec le projet sectoriel : 'Commerce Agricole, Agrobusiness, Financement Agricole' (précédemment intitulé : 'Commerce Agricole et Chaîne de Valeur') et autres projets membres du SNRD ABIVCD.

³⁷ Le CIVA Mali pourrait organiser un voyage d'étude sur l'AC en Allemagne ; La Tunisie en a organisé deux en 2017 (voir section 3.1.2).

Faciliter la révision du matériel existant / et le développement de nouveaux matériels

Les participants aux réunions de groupe de discussion ont recommandé la **révision des manuels d'AC (Volume I et Volume II) afin de refléter les expériences réalisées** au cours des cinq ans puisque les manuels ont été élaborés à partir de zéro. Etant donné que le Volume II a été compilé deux ans après le Volume I, ce dernier ne contient pas tous les messages clés qui ont été incorporés dans l'élaboration du second volume. En outre, il y a un besoin énorme de réviser les outils qui ont été récemment mis au point ou adaptés aux besoins spécifiques par différents consultants / encadreurs au cours des dernières années et de développer de nouveaux outils (voir section 3.2).

Déjà dans la préface du Manuel d'AC, la rédaction d'une **version abrégée du Volume I** a été annoncée ('L'approche GIZ de promotion de l'AC comme d'affaires inclusif en bref »). La nécessité de disposer d'une brève introduction facilement accessible a été confirmée dans les réunions de groupes de discussion et lors des entretiens.

Parallèlement, il faudrait développer un système pour collecter, éditer et assurer la qualité du matériel adapté ou nouvellement élaboré dans les programmes / projets GIZ (les matériels pourraient être approuvés par la CdP d'AC ; voir ci-dessous).

Appuyer les programmes / partenaires à développer des concepts pour l'AC inclusive

Comme expliqué dans la section 4.3, les programmes / projets et les organisations partenaires rencontrent souvent des difficultés dans le développement et la mise en œuvre d'approches structurées pour la promotion de l'AC. Afin d'éviter la nécessité de réinventer la roue encore et encore, les projets sectoriels devraient réviser l'ébauche de concept existant pour la mise à l'échelle de l'AC et envisager orienter ce document vers le développement **de lignes directrices pour aider les programmes / projets GIZ à concevoir des interventions adéquates** (Voir également la section 4.4.1).

Apporter un appui technique aux programmes / partenaires dans la mise en œuvre de projets d'AC,

Les projets sectoriels devraient également penser à l'appui du personnel dans les pays partenaires dans d'autres domaines mentionnés dans la section 4.4.1. L'état des lieux a montré que les projets et organisations partenaires ont besoin d'appui pour développer leurs propres méthodes de mise à l'échelle de l'AC en ce qui concerne l'adaptation du matériel générique (intensification fonctionnelle), standardisation des approches et du matériel (mise à l'échelle horizontale) et institutionnalisation du produit (mise à l'échelle verticale). Il reste encore à discuter dans quelle mesure et jusqu'où la CdP AC a l'intention de et peut fournir l'appui nécessaires.

Relancer et renforcer la Communauté de Pratique sur l'AC (CdP AC)

La Communauté de Pratique sur l'AC (CdP AC) a été lancée deux fois déjà. Jusqu'à présent, elle n'a pas décollé. Étant donné que la nécessité d'une telle plate-forme reste incontestée, les projets sectoriels

prévoient raviver la CdP AC en collaboration avec le Groupe de Travail sur l'Agrobusiness du SNRD et le développement inclusif de la CV (ABIVCD)³⁸.

Selon la plate-forme SNRD³⁹, la CdP AC aspire à atteindre les objectifs suivants :

'La CdP de la GIZ sur l'Agriculture Contractuelle vise à devenir une plaque tournante indispensable pour les échanges de connaissances et le renforcement des capacités dans ce domaine. La GIZ a décidé de fournir une plate-forme adéquate pour soutenir les personnes actives qui apportent du matériel et une expertise professionnelle. Cela consiste également à rendre disponible le personnel nécessaire sans lesquels aucune communauté ne tient debout et avance'

Selon les discussions dans un atelier organisé par les deux projets sectoriels en juillet 2017, une telle plateforme ne fonctionnera que si **l'unité de coordination est nommée au siège de la GIZ**, qu'une description de poste d'un directeur de la CdP AC est élaborée et que **suffisamment de temps et des ressources sont alloués à la gestion** de la communauté. Alors seulement, une gestion active de la CdP AC peut être assurée, car la mise à jour régulière du contenu et les interactions régulières avec les membres de la communauté sont indispensables pour bâtir une culture d'échanges virtuels actifs.

La CdP AC tiendra la route ou échouera en fonction des **capacités à intégrer les réseaux nationaux et sous-régionaux** étant donné que les leçons apprises et bonnes pratiques qui sont essentiels à la poursuite du développement de la méthodologie de la GIZ et les matériels sont mis au point par les membres de ces réseaux. Il est donc indispensable de rendre l'accès à la CdP AC possible aux praticiens de l'AC. En vue de sensibiliser le personnel des programmes / projets et les organisations partenaires ainsi que les formateurs et consultants / encadreurs sur les avantages d'adhérer à la plateforme, la **CdP AC doit être promu activement** (ex. : au cours des formations sur l'AC, aux réunions du SNRD, aux réunions avec les réseaux de prestataires de service).

Dans le meilleur des cas, la CdP AC deviendra une **plateforme dynamique pour l'apprentissage par les pairs et l'appui technique** au sein et entre experts en AC nationaux, sous-régionaux et internationaux. Il faudrait également discuter s'il faut mettre en relation la CdP AC avec le Groupe de travail SNRD - ABIVCD (tel que discuté lors de la réunion à Accra en mai 2018) ou l'association ValueLinks respectivement en vue de faciliter l'accès à une communauté d'utilisateurs plus large.

³⁸ Un facteur limitatif est que la CdP AC du SNRD sera gérée à partir d'une plateforme communautaire numérique appelée IDA (Applications Numériques Intégrées) qui ne supporte pas la participation de personnes ne faisant pas partie du personnel de la GIZ. Étant donné que la grande majorité des gens formés qui utilisent l'approche d'AC de la GIZ est externe, l'accès à la CoP AC sera bloqué pour la communauté de base travaillant sur l'AC.

³⁹ <https://www.snr-d-africa.net/subpage/contract-farming/>

Annexes

Annexe I : Termes de Référence

Annexe II : Liste des personnes interviewées

Annexe III : Exemples de cas de la communauté de pratique sur l'agriculture contractuelle (CdP AC)

Annexe I : Termes de Référence

Sektorvorhaben Agrarpolitik und Ernährungssicherung PN 16.2017.8-001.00

TERMS OF REFERENCE for

GIZ approach for promoting Contract Farming as inclusive business model: Stocktaking of the utilisation of the approach in selected Partner Countries of GIZ

25 September 2017

1 Background

Promoting contract farming as inclusive business model:

If well planned and well managed, contract farming (CF) can be a suitable business concept amongst a diversity of inclusive business models for furthering rural economic development. Against widespread perception, CF is neither a new concept nor a miracle solution for reducing poverty and food insecurity. A wide range of informal or formal contractual arrangements are known since long: between producers and traders or processors supplying the local or regional market with staple food or higher-end market products; between producers and exporters in developing countries exporting to international markets; or global players engaging in contracting producers in developing countries for either serving the local and regional markets (e.g. Nestlé's baby food or milk) or exporting to the international market (e.g. cocoa or cashew). By doing so, inclusive CF can lead to better income and livelihoods of rural communities, provided the business models are viable and sustainable.

To seize opportunities from upgrading existing, often informal, CF arrangements or from developing new schemes where producers, their organisations and small, medium or large processing companies or traders are interested to join forces, GIZ can play a role in facilitating processes for building trustful and mutually beneficial CF business models. To avoid challenges arising from contract default of either, producers (e.g. side-selling, deviation of inputs) or buyers (e.g. late delivery of inputs, late or no payment), issues jeopardizing the business relation, GIZ can play a role in supporting the development of inclusive CF business models that are well planned and well managed.

The role of GIZ in promoting CF as inclusive business model:

A variety of programmes and projects implemented by GIZ on behalf of the Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) in partner countries both in the Department of Agriculture and the Department for Sustainable Economic Development use CF as a means for contributing to increased incomes of rural households. To equip the projects and partner organisations with a methodology and a set of tools, the GIZ Sector Project Agricultural Policy and Food Security in cooperation with several projects (COMPACI and AISP II in Zimbabwe) developed an approach to promoting CF as inclusive business model. While some 30 trainings of practitioners, trainers and consultants have been realised so far (mainly

in Francophone and Anglophone Sub-Sahara Africa and in Tunisia), the recently rapidly rising interest within GIZ projects and partner organisations for promoting CF calls for stocktaking lessons learnt and good practices made so far.

Work package “Stocktaking of the utilisation of the GIZ approach for promoting CF as inclusive business model”:

The work package to be implemented by the consultant comprises a comprehensive stocktaking of lessons learnt, good practices developed, challenges encountered and impacts achieved to date in utilising the GIZ approach. Since most projects only started recently to use the concept and tools provided in the GIZ handbook and trainings, the consultant will also look at impacts aspired, or in other words at the impact logic. Furthermore, since inclusive CF is about private sector development in agribusiness that will only lead to viable business models and hence to improved livelihoods and reduced food insecurity if the contract parties own their schemes, know their roles and acquire the knowledge and skills necessary to fulfil their responsibilities, the consultant will also look at the dynamics and capacities of farmers and buyers as private sector players, at private and public service providers as well as framework conditions supporting or hampering CF development when analysing and developing case studies.

2 Contracting conditions

1. All activities are based on AGB of GIZ.
2. The contract amounts **up to 25 consultancy days**.
3. The contract begins on **15.10.2017** and ends on **31.01.2018**
4. First instalment at contract signing.
5. The consignee informs the ordering party at any time in case of impediments and or interruptions encountered.

3 Description of Task

3.1 Objectives of the assignment and deliverables

Global objective:

A comprehensive stocktaking of lessons learnt, good practices developed, challenges encountered, impacts achieved and impacts aspired (impact logic) in using the GIZ methodology and tools is required to inform BMZ and GIZ about the results attained to date and the potential of the approach to contributing to rural economic development and by doing so to improving livelihoods of rural populations and increasing food security. The findings of the assignment will also inform a concept paper on scaling up CF intended to provide guidance for programmes and projects of GIZ and partner organisations interested in reaching broader impact using the approach (the concept paper has been drafted but requires to be enriched with case studies). Furthermore, the consultant will lead and coordinate the same type of stocktaking in francophone countries, which will be implemented in parallel by a second consultant who shall follow the same methodology. In this context, an exchange among the consultants will be necessary.

Specific objectives and deliverables:

More specifically, the following products shall be developed by the consultant (for the form of reporting see deliverables/ compilation of results below):

- 2 case studies reflecting lessons learnt and good practices developed but also challenges encountered as well as impacts achieved by CF schemes that have been accompanied/ advised by consultants who have been trained in the GIZ approach and who use the GIZ approach and tools. Since CF will only be viable and sustainable when the contract parties own their schemes, know their roles and acquire the knowledge and skills necessary to fulfil their responsibilities, the consultant will also look at the dynamics and capacities of farmers and buyers as private sector players, at private and public service providers as well as framework conditions supporting or hampering CF development.
- Overview of experiences and results in using the GIZ approach in form of a table (see deliverables below); more specifically:
 - experiences and results in adapting the materials (handbooks and training materials) to the needs of different target groups (functional scaling up);
 - experiences and results in standardising the approach or single tools provided in the handbooks for broader use (horizontal scaling up);
 - experiences and results in institutionalising the GIZ approach in private or public partner organisations (vertical scaling up).
- Overview of experiences in using tools provided in Volume II of the handbook, recommendations for improving these tools and recommendations for developing further tools in form of a table (see deliverables below).
- Identification and description of selected relevant new tools developed by consultants or projects; the consultant will inform GIZ about new tools identified during the assignment and agree with GIZ, which tools shall be given priority for being described in the report.
- Identification of CF schemes that could be involved in:

- the production of videos for either promoting the GIZ approach (see example Madagascar¹) or serving as training material (see example²);
- webinars of the Community of Practice on CF (CoP CF) interviewing representatives of off-taking companies and farmers.
- If possible, identification of candidates having the potential to become a “master trainer/ coach” for CF and who could be recommended as participant for the newly developed 3-stage training of trainers/ consultants or a refresher course for those who participated in earlier trainings and have quite intensively worked with the GIZ handbooks.
- Leading and coordinating the team of consultants responsible for the implementation of the stocktaking in Anglophone and francophone countries. The consultants will develop the methodology together to assure that findings in Anglophone and franco-phone countries are comparable. All results shall be consolidated in one final report.

3.2 Implementation

Countries selected for stocktaking:

- Anglophone countries to be visited by the consultant:
 - Ghana
 - Kenya
- Anglophone countries, from which the consultant collects information through GIZ projects and/ or experts who have been trained in the GIZ approach:
 - Tanzania
 - Zimbabwe

Inception phase (4 days in the home country)

Step 1 – Desk Top Study/ preparation of the field phase

- **Clarification of the assignment:**
If the ToR are not sufficiently self-explanatory, the consultant will contact the person(s) responsible at GIZ headquarters and/ or Margret Will (author of the handbooks and master trainer) for clarifying the objectives, proposed approach and deliverables.
- **Methodology of stocktaking, tasks to be implemented and timing:**
Based on the tasks specified in these ToR, the consultant will develop a brief concept paper in consultation with the second consultant describing the proposed methodology, criteria for selecting CF schemes for the case studies, tasks to be implemented and a schedule for realising the assignment.
- **Making contacts with projects and experts in the selected Anglophone countries:**

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=C5gqx15Dk4c>

² <https://www.youtube.com/watch?v=PeyTbXkCnBU>

- the production of videos for either promoting the GIZ approach (see example Madagascar¹) or serving as training material (see example²);
- webinars of the Community of Practice on CF (CoP CF) interviewing representatives of off-taking companies and farmers.
- If possible, identification of candidates having the potential to become a “master trainer/ coach” for CF and who could be recommended as participant for the newly developed 3-stage training of trainers/ consultants or a refresher course for those who participated in earlier trainings and have quite intensively worked with the GIZ handbooks.
- Exchange with a second consultant who will be leading and coordinating the team of consultants and who is responsible for the implementation of the stocktaking in Anglophone and francophone countries. The consultants will develop the methodology together to assure that findings in Anglophone and francophone countries are comparable. All results shall be consolidated in one final report.

3.2 Implementation

Countries selected for stocktaking:

- Frankophone countries to be visited by the consultant:
 - Benin
 - Tunisia
- Frankophone countries, from which the consultant collects information through GIZ projects and/ or experts who have been trained in the GIZ approach:
 - Burkina Faso
 - Côte d'Ivoire

Inception phase (4 days in the home country)

Step 1 – Desk Top Study/ preparation of the field phase

- **Clarification of the assignment:**
If the ToR are not sufficiently self-explanatory, the consultant will contact the person(s) responsible at GIZ headquarters and/ or Margret Will (author of the handbooks and master trainer) for clarifying the objectives, proposed approach and deliverables.
- **Methodology of stocktaking, tasks to be implemented and timing:**
Based on the tasks specified in these ToR, the consultant will develop a brief concept paper in consultation with the second consultant describing the proposed methodology, criteria for selecting CF schemes for the case studies, tasks to be implemented and a schedule for realising the assignment.
- **Making contacts with projects and experts in the selected francophone countries:**

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=C5gqx15Dk4c>

² <https://www.youtube.com/watch?v=PeyTbXkCnBU>

To get a first idea of potential case examples, initiate contacts with GIZ projects and experts using the GIZ approach and roughly plan the visits to the countries, contacts should be initiated at an early stage.

- **Presentation of the inception report (concept paper):**
The two consultants will present the proposed approach to the person(s) responsible at GIZ headquarters and Margret Will either in a meeting in Bonn or via Skype conference and discuss adaptations as required.

Field phase (up to 5 days per country, up to 3 travelling days)

Step 2 – Country Visit I:

- Preparations:
 - Plan the mission (in close coordination with the GIZ in the partner countries)
 - Select participants for focus group meetings (experts using the GIZ approach)
 - Select partners for individual interviews
 - Select two CF schemes that offer promising case studies (discuss selection with GIZ representatives and experts trained in the GIZ approach)
- Realise the visit:
 - Organise a briefing meeting with representatives of the GIZ programmes/ projects working on contract farming at the beginning of the mission
 - Collect information as required for the stocktaking and development of deliverables (see 3.1 above)
 - Organise a debriefing with GIZ representatives at the end of the mission
 - Take photos which can be utilised for the report and other purposes (information on quality standard will be provided by GIZ).

Step 3 – Country Visit II:

as Step 2

Deliverables/ compilation of results (8 days)

The consultant has the responsibility for the final editing of the consolidated documents (Anglophone and francophone parts) in English.

Step 4 – Finalisation and writing of deliverables (Anglophone part):

- Case studies of Good Practices as separate documents:
2 case studies on 2 selected Good Practices (one per country) are to be documented in form of fact sheets (example provided by GIZ); the case examples do not necessarily have to be supported by GIZ projects
- Stocktaking report:
 - Methodology used and course of the mission
 - Compilation of experiences and results in using the GIZ approach:
It is proposed to document the findings in form of a table indicating the countries, names of experts reporting on the cases, if applicable the project supporting the CF scheme and a short description of the experiences made and

results achieved complemented by brief texts on selected cases of particular interest; the consultant can propose another form for documentation if considered more appropriate.

- Compilation of experiences in using tools provided in Volume II::
It is proposed to document the findings in form of a table; the consultant can propose another form for documentation if considered more appropriate.
- Identification and description of selected relevant new tools:
The description of the tools shall be done according to the format used for describing the tools in Volume II of the handbook.
- Identification of CF schemes that could be involved in producing videos or in webinars of the CoP CF:
The documentation shall be done in form of a list providing contact details and a brief description of the features why the CF schemes lend themselves for the different uses.
- Integration of the 2 fact sheets on 2 selected Good Practices (one per country) as described above into the stocktaking report. Identification of candidates having the potential to become a "master trainer/ coach":
Documentation should be done in form of a list providing contact details.
- Conclusions and Recommendations
- Consolidation of the Anglophone and francophone parts of the stocktaking.

Tasks of GIZ Community of Practice on Contract Farming

The GIZ colleagues in charge of the Community of Practice on Contract Farming will contact the GIZ programmes/ projects in the selected countries to:

- arouse their interest for the stocktaking
- ask them to support the consultant (e.g. recommendations of experts who are using the GIZ approach and of CF schemes for developing case studies as well as availing a workshop room for focus group discussions, etc.)
- propose a briefing at the beginning and a debriefing at the end of the mission

GIZ will provide information and guidance:

- briefing the consignee prior to the inception phase
- discussion of the proposed methodology at the end of the inception phase (meeting in Bonn or via Skype conference)

GIZ will make the following documents available:

- GIZ Handbook on Contract Farming Volume I and Volume II
- Contact details of relevant GIZ projects
- Contact details of trainers/ consultants trained to date
- Fact sheet(s) serving as examples for developing the case studies
- Other sources/ documents relevant for composition of stocktaking report

Milestones and Timetable

	Milestone	Until
Inception phase and field phase	1. Inception report including a draft for the structure of the final report and presentation	25.10.2017
	2. Elaboration of 2 fact sheets on Good Practices	15.01.2018
	3. Presentation of the final results in Bonn	15.01.2018

Profile of the expert

- advanced degree (Master) in agricultural economics, agribusiness or similar
- international experience in agribusiness development in Africa of at least 15 years
- first-hand knowledge of the GIZ approach for promoting CF as inclusive business
- knowledge of several CF systems in Africa and Europe respectively
- experience in rural advisory services, in particular private as provided in CF schemes
- profound knowledge of GIZ approaches for promoting rural economic development
- experience in developing training materials
- strong analytical skills and ability to synthesize information
- fluent in English
- the following experiences would be an advantage:
 - several years of experience as a manager of a farm or off-taking company
 - proven experience in analysing CF systems/ process facilitation for CF devmt

4 Communication with ordering party (AG)

The consignee reports back to Anne Hartmann and Katharina Schlemper.

5 Contact Person and Address

The consignee provides the agreed deliverables to the Project of Agricultural Policy and Food Security of GIZ,
Anne Hartman, Advisor

E-Mail: anne.hartmann@giz.de

Friedrich-Ebert-Allee 36, 53113 Bonn

T.: 0228-44 60 3775, M.: 0151 22496472

6 Amendments of ToR

Amendments to the here mentioned Terms of Reference may only be accepted in written form and with both parties' mutual agreement.

Annexe II : Liste des personnes interviewées

No.	Pays	Nom, Organisation	Interaction*
Ghana (de Novembre à Décembre 2017)			
1	Ghana :	Chani Otuteye, Dibest Consultant Limited	Q ; E
2	Ghana :	anonyme, Techno Serve	Q
3	Ghana :	Julius Kwadzo Ameku, FYSSO	Q ; GD ; E
4	Ghana :	Kodwo Odum, Consultant Freelance	GD
5	Ghana :	Seth Ayihi, Pinora Ltd. Agric. Directeur	GD
6	Ghana :	Vincent Pomary, Institut de formation Adidome	GD ; E
7	Ghana :	anonyme, Producteurs d'agrumes de Ahafo Ano	GD
8	Ghana :	Eli K. Amegbe, Dibest Consultant Limited	GD, E
9	Ghana :	anonyme, Institut de formation Adidome	GD ; E
10	Ghana :	Charles Sackey, GIZ MOAP	FG, I
11	Ghana :	Dr. Eli Gaveh, KNUST	GD ; E
12	Ghana :	Rev. Raymond Tachie, AG Consult	GD
13	Ghana :	anonyme, GIZ GIC CARI	E
Kenya (de Décembre 2017 à Février 2018)			
14	Kenya	Phoebe Owuor, Consultant	GD ; E
15	Kenya	Peter M. Musembi, MOA	GD
16	Kenya	anonyme, AFA-HCD	GD ; E ; Q
17	Kenya	Stephen Mailu, KALRO	GD ; Q
18	Kenya	Masita Kiriama, Coopératives	GD
Bénin (de Décembre 2017 à Février 2018)			
19	Bénin	Olivier AKELE, GIZ-ProAGRI	GD ; E
20	Bénin	Cynthia DAKIN, Consultant	GD ; E ; Q
21	Bénin	Quirin Didier DAGNIHO,	Q
22	Bénin	Estelle Carine F. AKPOVO	Q
23	Bénin	Sagbo Damien DJODJO KOUITON, Consultant	GD ; E ; Q
24	Bénin	Emmanuel AWE ALABI	Q
25	Bénin	N. Hermione BOKO KOUDAKOSSI	Q
26	Bénin	Abdel Kader TOKO WOROU	Q
27	Bénin	anonyme, Wake up Africa -ONG	Q
28	Bénin	anonyme, ESOP-Lalo	Q
29	Bénin	Yaya MAMA GUIA	GD ; Q
30	Bénin	Ola WOROU	Q
31	Bénin	Olivier DOSSI	Q
32	Bénin	Nicoué Codjo Lazzar AMOUSSOU	Q
33	Bénin	Alain Codjo OFIO, OGYA-Développement	Q
34	Bénin	Alayé H. Magloire Firmin OTEYAMI, Consultant	Q
35	Bénin	Rokard GBEGNON	Q
36	Bénin	Ouvrage anonyme	Q
37	Bénin	Christelle O. ACHADE EGGOH	Q
38	Bénin	Barnabé AGALATI	Q
39	Bénin	Dr. Geoffroy GANTOLI, EFTPA/GIZ-PDDAA	GD ; Q ; E
40	Bénin	anonyme, ONG Natitingou, Association Sourou Bayayé	E
41	Bénin	anonyme, Directeur ESOP Star Djougou	E
42	Bénin	Damien AGUEFF, Directeur DQUIFF Cotonou	E
43	Bénin	Anonyme, SP FENAPAT, Société AFOKANTAN	E
44	Bénin	anonyme, Coordinateur de l'URCPA AD	E
* Interaction : Q = Questionnaire écrit, GD = Groupe de Discussion, E = Entretien			

No.	Pays	Nom, Organisation	Interaction*
Tunisie (de novembre 2017 à février 2018 ; réunion du groupe de discussion intégré à la formation de recyclage)			
45	Tunisie	Makrem SALEM, Directeur Société de la Coopération pour l'Economie Agricole	GD ; Q ; E
46	Tunisie	Chafik AMRI, ODESYPANO et consultant	GD ; Q ; E
47	Tunisie	Adel Louati, Consultant, PEJTUN /BIT et FAO/APIA	GD ; Q ; E
48	Tunisie	Nidhal Hedfi, Pôle de Tozeur et Consultant	GD ; Q ; E
49	Tunisie	Mohamed Hedi Kahouli, Consultant	GD ; Q ; E
50	Tunisie	Imed WERGHI, Consultant, Projet Evolution /STIAL Délice Danone	GD ; Q ; E
51	Tunisie	Rachida SAADAOUI, Consultant	GD ; Q ; E
52	Tunisie	Sabra JAMOUCSI, Consultant Société ASK	GD ; Q ; E
53	Tunisie	Anonyme, Consultant	GD ; Q ; E
54	Tunisie	Amal MGHIRBI GIZ/IPFA	GD ; Q ; E
55	Tunisie	Adel MOULAH	GD, Q
Autres pays (à partir de novembre 2017 à janvier 2018)			
56	Nigéria	Yunusa Ibrahim Gafai, Propoor Consulting Ltd.	Q ; E
57	Mozambique	Andrew Mbetsa	Q
58	Tanzanie	Jimmy Ebong, Match Maker Associates Limited	Q
59	Tanzanie	ouvrage anonyme	Q
60	Tanzanie	Rachel Ajambo, Kilimo Trust Tanzania	Q ; E
61	Zimbabwe	Christopher Masara	Q
* Interaction : Q = Questionnaire écrit, GD = Groupe de Discussion, E = Entretien			

Annexe III : Exemples de cas de la communauté de pratique Sur l'AC (CdP AC)

La plupart des systèmes d'AC décrits aux sections 2.2 à 2.5 pourraient bien servir d'exemples de cas pour documenter les expériences sous forme de fiches d'information (certains sont déjà disponibles), des vidéos (quelques-unes ont été produits), des webinaires ou autres du genre. La liste ci-dessous donne un aperçu :

- Ghana (voir section 2.2; contact : Charles Sackey, GIZ MOAP)
 - Pinora Ltd. (soutenu par MOAP)
 - **Association des Producteurs de Mangues et d'Anacarde de Wenchi** (soutenu par MOAP)
 - FYSSO Ghana (soutenu par MOAP)
 - Institut de formation agricole Adidome (soutenu par MOAP)
 - Meuniers de riz, soutenus par CARI

- Bénin (voir section 2.3; contact : Joachim Becker, ProAgri ou Dr. Geoffroy Gantoli, EFTPA) :
 - Gebana (soutenu par ProAgri)
 - Koberside (soutenu par EFTAP ; une vidéo existe)
 - ESOP Star (soutenu par ProAgri et ProFINA)
 - Sourou Bayayé (soutenu par ProAgri)

- Kenya (voir section 2.4; contact : Arshfod Njenga, ATVET)
 - Kenchic Ltd. Programme d'AC
 - Initiative Flying Food (soutenu par RVO-Pays-Bas)

- Tunisie (voir section 2.5; contact : NN (cette personne a quitté le projet), IDEE ; Amal Mghirbi, IPFA) :
 - VACPA Boudjebel (soutenu par IDEE)
 - El Wafa (soutenu par IPFA, une vidéo en arabe existe)
 - Délice / STAL (supposé avoir l'appui de IPFA à l'avenir)
 - FBO Sidi Hmada (soutenu par IPFA)

- Burkina Faso (contact: Jens Treffner / CIV)
 - AEB Gaoua (AC émergent - filière riz, une vidéo existe)
 - NAFASO (AC semences, relations intéressantes avec les institutions financières)
 - SAPHYTO (fournisseur d'intrant soutenant l'AC, dispositif d'AC multipartite intéressant)

- Nigeria (contact: Caroline Trimborn / GIAE)
 - plusieurs modèles d'affaires d'AC appuyés par GIAE
 - plusieurs modèles d'affaires d'AC appuyés par CARI
 - Agricultural Cluster Service Enterprise (contact : Yunusa Gafai ; voir section 3.1.3)