



Intégration régionale en Afrique de l'Ouest: des chaînes de valeur agricoles régionales pour intégrer et transformer le secteur agricole



UNITED NATIONS
ECONOMIC COMMISSION FOR AFRICA
SUB-REGIONAL OFFICE FOR WEST AFRICA
ECA/SRO-WA



NATIONS UNIES
COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE
BUREAU SOUS-REGIONAL POUR L'AFRIQUE DE L'OUEST
CEA/BSR-AO

Distr.: LIMITEE
ECA-WA/BOOK/2012/02
Original: Français

***Intégration régionale en Afrique de l'Ouest:
des chaînes de valeur agricoles régionales
pour intégrer et transformer
le secteur agricole***

Commission Economique pour l'Afrique CEA - 2012

Table des matières

Liste des tableaux et graphes	5
Liste des encadrés	6
Sigles et abréviations	6
Résumé.....	7
1.NTRODUCTION	11
1.1.Contexte et justification	11
1.2 Objectif de l'étude	14
1.3 Méthodologie et structure de l'analyse.....	16
1.3.1 Méthodologie de l'analyse.....	16
1.3.2 Structure de l'analyse	16
2. LE SECTEUR AGRICOLE DANS L'ECONOMIE DE L'AFRIQUE DE L'OUEST	17
2.1. Un impressionnant potentiel en terre cultivable	18
2.2. Des politiques agricoles à rendre plus performantes	22
2.3. De faibles investissements dans l'économie agricole.....	25
2.4. Une transformation insuffisante des produits agro-pastoraux ..	26
3. ...ORGANISATION DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES AU PLAN NATIONAL.....	30
3.1.Définition du concept « chaîne de valeur »	30
3.2. .Quelques expériences de chaînes de valeur agricoles en Afrique et dans le reste du monde.....	33
3.2.1 Une chaîne de valeur locale gouvernée par une firme nationale : transformation de la tomate au Sénégal	33
3.2.2. Une chaîne de valeur gouvernée par une coopérative régionale : l'UCCAO au Cameroun.....	36
3.2.3. ..Une chaîne de valeur à dimension nationale gouvernée par les producteurs: l'exploitation du cajou en Tanzanie	40
3.2.4. . Une chaîne de valeur à dimension régionale : l'élevage des poulets fermiers au Cambodge	46

3.2.5. Exemple d'une chaîne de valeur globale gouvernée par les acheteurs: la chaîne de valeur vin en Afrique du Sud.....	50
--	----

4. DEVELOPPEMENT D'UNE CHAÎNE DE VALEUR

AGRICOLE: COMMENT PROCEDER.....	54
---------------------------------	----

4.1. Analyse de la chaîne de valeur agricole	54
--	----

4.2. Développement d'une chaîne de valeur agricole intégrée verticalement	56
---	----

4.2.1. Développement des chaînes de valeur agricoles autour des coopératives et autres organisations paysannes.....	57
---	----

4.2.2. Transformation d'une chaîne d'approvisionnement en chaîne de valeur	58
--	----

4.2.3. Développement des chaînes de valeur agricoles par des exploitations d'agro-business	61
--	----

4.3. Développement d'une chaîne de valeur agricole autour d'un partenaire stratégique: le co-entrepreneariat agricole.....	63
--	----

4.3.1. Le Co-entrepreneariat agricole.....	63
--	----

4.3.2. Processus de mise en œuvre du Co-entrepreneariat agricole.....	64
---	----

4.3.3. Aide à la décision pour le lancement d'une Co-entreprise agricole	66
--	----

4.3.4. Avantages et inconvénients du Co-entrepreneariat agricole.....	38
---	----

5. .LA DIMENSION REGIONALE DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES.....	73
---	----

5.1. Dimension institutionnelle.....	73
--------------------------------------	----

5.2. Approche opérationnelle.....	74
-----------------------------------	----

5.3. Enjeux par rapport à l'adhésion à la future SLEC.....	78
--	----

6 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	80
---------------------------------------	----

REFERENCES	85
------------------	----

Liste des tableaux et graphes

Tableau N°1 : Etat des disponibilités des terres en Afrique de l'Ouest	18
Tableau N°2 : Potentialités d'irrigation de la sous-région CEDEAO en milliers d'ha	19
Tableau 3: Production agricole et productivité	29
Tableau 4: Gains des différents acteurs de la chaîne de *valeur (1\$ US=405R)	48
Tableau N°5 : Exemple de capital globalisé d'une co-entreprise.....	69
Graphel 1 : Modèle de chaîne de valeur agricole.....	55

Liste des encadrés

Encadré 1 : conditions de réduction de la faim	25
Encadré N°2 Bâtir un avenir meilleur pour les peuples de l'Asie du sud- est	58
Encadré N°3 : AsiaDHRRA pour connecter les petits agriculteurs au marché	59
Encadré N°4 : Les dangers de la ruée sur les meilleures terres d'Afrique.....	72
Encadré 5 : Touraba, un projet d'intégration régionale porteur d'espoir.....	77

Sigles et abréviations

ASEAN	Association of South-East Asian Nations
AsiaDHRRA	Asia Partnership for Development of Human Resources in Rural Asia
CAE	Communauté d’Afrique de l’Est
CEA/BSR-AO	Commission Economique pour l’Afrique/ Bureau Sous-Régional pour l’Afrique de l’Ouest
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa
COPLA	Comercio y Pobreza en Latino América
ECA	East African Community
ECOWAP	Politique Agricole de la Communauté Économique des États de l’Afrique de l’Ouest
FAOSTAT	Food and Agricultural Organization Statistics
GVC	Global Value Chain
IRAM	Institution de Recherche et d’Application des Méthodes de développement
PDDAA	Programme Détaillé de Développement de l’Agriculture Africaine
PIB	Produit Intérieur Brut
PRA	Poverty Reduction and Alleviation (USAID project)
SADC	Southern African Development Community
UCCAO	Union Centrale des Coopératives Agricoles de l’Ouest (Cameroun)
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
ZLEC	Zone de Libre-Echange Continentale

REMERCIEMENTS

Le présent rapport a été préparé par l'ingénieur Joseph Foubmi expert chargé des affaires économiques au Bureau sous-régional de la CEA pour l'Afrique de l'Ouest (CEA/BSR-AO), sous la supervision générale du Chargé du Bureau, M. Aboubacry Lom. Une équipe de collègues a contribué à la revue interne du rapport. C'est l'occasion de remercier M. Mzwanale Mfuna et Mme Selamawit Abebe, experts chargés des affaires économiques au sein du Bureau.

Le CEA /BSR-AO se sent profondément redevable aux experts et institutions qui ont participé à la Réunion Ad Hoc de Groupe d'Experts sur la promotion des chaînes de valeur dans le développement de l'agriculture, réunion que la CEA/BSR-AO a organisée du 13 au 14 mars 2012 à Bamako au Mali. Le rapport a énormément inspiré des expériences préparées par M. Robert AKINDE(Bénin), M. KOUADIO N'guessan (Côte d'Ivoire), MM. Wisdom Ahiataku-Togobo et Seth Mahu (Ghana), MM. Bayala Stéphane et André Anatole YAMEOGO (Burkina Faso), MM. Bréhima N'DIAYE and Moussa DIARRA (Mali), El Hadj Djibril DIALLO (Senegal) et Dr. Emmanuel Gle Koffi du Togo. Qu'ils en soient remerciés.

Le CEA /BSR-AO est reconnaissant de la collaboration avec la Commission de la CEDEAO dans le cadre du programme pluriannuel de coopération entre les deux institutions. Le Bureau tient à remercier le Gouvernement malien, par le biais du Ministre de l'agriculture, pour l'assistance fournie lors de la réunion ad hoc du groupe d'experts.

Les contributions de M. Privat Akochaye, cadre chargé de la gestion de connaissance, et de Mme Dana Palade cadre chargée de la Communication ont été remarquables dans la préparation du rapport pour l'impression.

La production de ce rapport a été largement tributaire du travail de soutien de nombreuses autres personnes en service dans le Bureau, notamment : M. Jean Baptiste Eken, M. Abdilkader Chefou, Mme Kadijatou Mamadou, Mme Zara Sani, Mme Allagbada Balkissa, M. Ismaela Thiam et M. Sadou Mahamane.

Le Bureau sous-régional de la CEA pour l'Afrique de l'Ouest est profondément reconnaissant envers les collègues, réviseurs et commentateurs qui ont contribué à la finalisation de cette publication.

Résumé

L'objectif principal de l'étude est d'explorer les solutions visant à accélérer l'atteinte des objectifs du NEPAD, du PDDAA et de l'ECOWAP, en vue de générer une croissance forte basée sur l'agriculture pour une émergence plus rapide du continent africain en général et de l'Afrique de l'Ouest en particulier. L'analyse se justifie par le fait qu'en dépit des potentialités énormes en ressources agricoles dont dispose l'Afrique de l'Ouest, le décollage du secteur agricole demeure peu soutenu.

En effet, les pays d'Afrique de l'Ouest ont développé par le passé de nombreuses stratégies et ont créé de nombreuses structures de soutien au développement agricole, mais les résultats escomptés n'ont pas toujours été atteints. En témoigne la crise alimentaire rampante qui perdure dans tous ces pays depuis des années, et qui les contraint à l'importation des produits agricoles pour combler les déficits alimentaires. C'est pour essayer d'explorer d'autres possibilités d'accélération du développement de l'agriculture que cette étude a été menée. Elle constitue une contribution à la réflexion sur les stratégies et politiques à adopter en appui aux efforts de développement du secteur agricole dans la sous-région. L'étude vise à sensibiliser les décideurs des pays d'Afrique de l'Ouest sur l'importance d'adopter une stratégie de développement agricole basée sur l'approche « chaîne de valeur », et mettre à leur disposition des expériences réussies de chaînes de valeur agricoles en Afrique ou ailleurs, qu'ils peuvent adopter dans leurs stratégies de développement agricole.

L'étude passe d'abord en revue le potentiel agro-sylvo-pastoral de l'Afrique de l'Ouest en soulignant les faiblesses des politiques agricoles mises en œuvre par le passé, lesquelles n'ont pas permis ni d'attirer suffisamment d'investissement vers le secteur agricole, ni de d'accélérer la transformation des produits agricoles locaux. L'étude montre à travers des expériences de chaînes de valeur agricoles réussies en Afrique et dans le monde, l'importance du rôle de l'Etat et des partenaires au développement dans leur promotion et mise en oeuvre. Elle souligne

également la nécessité de faire encadrer les petits producteurs paysans par des coopératives ou autres organisations paysannes, afin de leur faciliter l'accès aux intrants, aux financements et au marché, et de leur permettre de défendre leurs intérêts tout au long de la chaîne dont ils sont acteurs.

En outre, l'étude explique comment développer une chaîne de valeur agricole, autour des coopératives et autres organisations paysannes, ou en périphérie d'une exploitation d'agro-business. Un accent particulier est mis sur le développement d'une chaîne de valeur agricole autour d'un partenaire stratégique par le truchement du co-entreprenariat agricole, une forme de partenariat public-privé adapté au contexte africain. Ce modèle de développement des chaînes de valeur agricoles tente de mettre en place un schéma novateur qui garantisse à terme un développement accéléré de production agricole accompagné d'un partage plus équitables des revenus, et avec l'inclusion des populations locales.

L'un des chapitres de ce rapport met un accent particulier sur la nécessité d'une coordination à l'échelon régional des chaînes de valeur agricoles pour un développement équilibré du secteur, non seulement pour des échanges de bonnes pratiques et le partage des résultats de recherche, mais aussi afin que chaque pays membre se focalise sur des produits dont il dispose d'un avantage comparatif, plutôt que de voir chaque pays s'efforcer de produire pour son autosuffisance dans tous les types de denrées. Cette coordination régionale basée sur les objectifs du NEPAD, du PDDAA et de l'ECOWAP favorisera des courants d'échanges entre les pays membres et donnera un élan nouveau au commerce sous-régional qui demeure anormalement faible.

L'étude propose enfin une série de recommandations à la CEDEAO et à ses Etats membres, en les exhortant notamment à intégrer l'approche « chaîne de valeur » dans leurs stratégies de développement du secteur agricole, et d'adopter le co-entreprenariat agricole pour attirer plus

d'investisseurs dans l'agro-business et l'agro-industrie, en vue d'exploiter au mieux l'immense potentiel en ressources agro-sylvo-pastorales de la sous-région ouest africaine.

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte et justification

L'agriculture est généralement considérée comme l'un des moteurs de croissance les plus performants dans l'économie nationale et globale. Il a été empiriquement prouvé qu'en Afrique comme ailleurs dans les pays en développement, la croissance agricole: (a) contribue plus que tout autre secteur à la croissance globale de revenu en milieu rural où vit et travaille la majeure partie des plus vulnérables, (b) stimule la croissance dans les autres secteurs de l'économie en amplifiant la demande de biens et services produits en dehors du secteur, et (c) réduit globalement le niveau de pauvreté, de la famine et de la malnutrition en accroissant l'offre alimentaire et en améliorant l'accès à une meilleure alimentation grâce à des revenus plus élevés en milieu rural et dans les autres secteurs de l'économie (Baba Dioum, Ousmane Badiane, et al., 2008).

Les résultats de recherche indiquent qu'une augmentation de 1% de la croissance agricole influence la croissance de l'ensemble de l'économie de 1,3% environ, tandis qu'une augmentation additionnelle de 1% des exportations agricoles accélère la croissance non agricole d'environ 1,8%. En outre, le commerce agricole aux niveaux régional et global est d'une importance stratégique particulière en Afrique en général et dans la sous-région ouest africaine en particulier, en raison de son rôle clé dans le pilotage de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté. Une expansion soutenue des revenus sur des produits agricoles vendus sur les marchés local, régional et international entraînerait une augmentation des revenus globaux dans l'économie locale d'au moins deux fois aussi élevée que l'augmentation initiale de revenus dans le secteur agricole lui-même (Baba Dioum, Ousmane Badiane, et al., 2008).

Conscients du rôle déterminant que l'agriculture joue dans leurs économies, les plus hauts dirigeants africains ont créé en 2003 le

Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA), en espérant ainsi accélérer la croissance et éliminer la pauvreté et la famine sur le continent. L'objectif principal du PDDAA est d'aider les pays africains à parvenir à une croissance soutenue et durable en adoptant une stratégie de développement ayant comme socle une agriculture viable, qui exploite judicieusement les ressources agro-sylvo-pastorales existantes, et qui favorise l'expansion des exportations. Dans cette logique, le PDDAA s'appuie sur le principe d'un développement impulsé par l'agriculture comme principale stratégie pour réaliser au moins un taux de croissance moyen annuel de 6 % par an, en vue d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement à l'horizon 2015. Cette vision ambitieuse et globale qui prône la réforme de l'agriculture africaine vise à éliminer la famine, réduire la pauvreté et assurer la sécurité alimentaire sur le continent. Le Plan d'action de Maputo, qui réaffirme la volonté politique de mettre ce programme en œuvre, propose l'allocation de 10% des budgets nationaux au secteur agricole et l'exploitation des complémentarités et de la coopération régionales pour relancer la croissance.

Au niveau de l'Afrique de l'Ouest, le PDDAA a été décliné en ECOWAP¹ de la CEDEAO et PAU² de l'UEMOA. Dans les pays de la sous-région, les plus récentes stratégies nationales de développement agricole s'en sont largement inspirées. C'est dire que la majorité des pays ont accordé ces dernières années une attention particulière au développement agricole. Les résultats ne sont pas encore à la hauteur des espoirs, étant donné que les pays dépendent encore largement de l'importation des certains produits alimentaires. L'on peut néanmoins constater que ces dernières années, les productions agricoles nationales ne cessent de croître, en ce qui concerne notamment le riz et les autres céréales traditionnelles, les légumes, les légumineuses et les fruits. Cependant, malgré les efforts consentis, l'agriculture ouest africaine, qui

1 Politique Agricole de la CEDEAO

2 Politique Agricole de l'UEMOA

occupe plus 60% de la population (CEDEAO, 2008), demeure très loin du niveau de développement capable de réduire de manière drastique la pauvreté et l'insécurité alimentaire, et de favoriser l'expansion économique. De plus, elle exploite très peu le potentiel en terres cultivables dont dispose la sous-région. Le Secrétaire Général de l'ONU, M. Ban Ki-moon, s'exprimant en mai 2008 dans le quotidien International Herald Tribune, se disait convaincu de la possibilité de trouver une solution à la crise alimentaire dans le monde car selon lui, «Nous en avons les moyens, nous savons ce que nous devons faire, de plus, nous devons y voir non seulement un problème à résoudre mais aussi une occasion à saisir». Cette occasion à saisir pour la sous-région ouest africaine consisterait à remettre en question les politiques agricoles et foncières inadaptées, à s'inscrire dans les stratégies alignées sur le PDDAA et le NEPAD. L'étape suivante devrait être de rendre ces stratégies plus opérationnelles en allouant plus de moyens à l'agriculture pour qu'elle puisse nourrir les populations et servir de socle à son décollage économique.

En effet, les pays d'Afrique de l'Ouest ont développé par le passé de nombreuses stratégies et ont créé de nombreuses structures de soutien au développement agricole, mais les résultats escomptés n'ont pas toujours été atteints. En témoignent la crise alimentaire rampante qui perdure dans tous ces pays depuis des années, et qui les contraint à l'importation des produits agricoles pour combler les déficits alimentaires.

C'est pour essayer d'explorer d'autres possibilités d'accélération du développement de l'agriculture en exploitant plus judicieusement les potentialités de la sous-région que, dans le cadre de son programme biennal 2012-2013 d'appui aux Communautés Economiques Régionales (CER) et aux Etats membres, le Bureau pour l'Afrique de l'Ouest de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA/BSR-AO) a mené la présente étude. Le Bureau espère ainsi contribuer à la réflexion sur les stratégies et politiques à adopter en appui aux efforts de développement du secteur agricole dans la sous-région. L'étude vise à sensibiliser les décideurs d'Afrique de l'Ouest sur l'importance d'adopter

une stratégie de développement agricole basée sur l'approche « chaîne de valeur » et mettre à leur disposition des expériences réussies de chaînes de valeur agricoles, qu'ils peuvent adapter dans leurs stratégies de développement agricole tant au niveau national que régional.

1.2 Objectif de l'étude

L'objectif principal de l'étude est d'explorer les solutions visant à accélérer l'atteinte des objectifs du NEPAD, du PDDAA et de l'ECOWAP, en vue de générer une croissance forte basée sur l'agriculture pour une émergence plus rapide du continent africain en général et de l'Afrique de l'Ouest en particulier.

Les objectifs spécifiques peuvent se décliner comme suit :

- Contribuer à une meilleure appropriation du concept de « chaîne de valeur » au niveau des pays ouest africains, tout en soulignant son importance dans l'accélération de la mise en valeur des énormes potentialités agro-sylvo-pastorales de l'Afrique de l'Ouest;
- Identifier des expériences de chaînes de valeur réussies en Afrique et dans le reste du monde en vue de recommander leur application pour accélérer le développement des chaînes de valeur nationales et régionales, en vue d'accroître la productivité la production dans le secteur agricole, qui emploie plus de 60% de la main d'œuvre de la sous-région;
- Contribuer à l'accroissement des investissements dans les chaînes de valeur agricoles nationales et régionales, en particulier au moyen du partenariat public-privé, en vue de générer plus de croissance, réduire la pauvreté et accroître la sécurité alimentaire dans la sous-région ;
- Contribuer à renforcer les bases d'un élargissement de l'offre des gammes de produits agricoles tant en qualité qu'en quantité,

que l'Afrique de l'Ouest devrait injecter dans la future Zone de Libre-Echange Continentale (ZLEC) afin d'en engranger des revenus accrus.

Cette étude a pour ambition de contribuer à l'accélération de l'atteinte des objectifs du PDDAA (CAADP) et de l'ECOWAP. En outre elle s'inscrit dans la dynamique impulsée par les Ministres du Commerce, de l'Agriculture, de l'Economie et des Finances, des Etats membres de la CEDEAO, qui, au terme de leur réunion extraordinaire du 19 mai 2008, à Abuja (Nigeria) et dans le souci de vaincre l'insécurité alimentaire dans tous les pays membres, ont adopté une stratégie fortement volontariste intitulée « offensive régionale pour la production alimentaire et la lutte contre la faim ». Cette stratégie repose sur trois (3) axes majeurs: (i) l'accroissement rapide et durable des productions alimentaires, pour réduire la dépendance à l'égard des importations et faire reculer la pauvreté en milieu rural ; (ii) la structuration des filières et la régulation des marchés, pour assurer des débouchés sécurisés aux productions, stabiliser les marchés, adapter les produits à la demande (produits transformés, normés) et; (iii) la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables, par la mise en place des filets de sécurité appropriés dans les zones rurales et en milieu urbain.

En outre, cette étude voudrait appuyer la volonté exprimée par les plus hauts dirigeants africains exprimée au Sommet d'Abuja en 2006 sur la sécurité alimentaire. Ce sommet avait «appelé les pays africains à promouvoir et à protéger le riz, les légumes, le maïs, le coton, l'huile de palme, la viande de bœuf, le lait, la volaille et les produits halieutiques, en tant que produits stratégiques à l'échelle du continent, ainsi que le manioc, le sorgho et le mil, comme produits stratégiques sous-régionaux, sans négliger les produits ayant une importance nationale particulière ».

1.3 Méthodologie et structure de l'analyse

1.3.1 Méthodologie de l'analyse

La présente étude a été menée en « desk work ». L'équipe de rédaction s'est appuyée sur une recherche documentaire portant sur les écrits existants et les analyses faites par des spécialistes, des promoteurs, des chercheurs et des organisations internationales actifs dans le domaine agricole. Ces informations ont été collectées sur Internet (sites référencés), dans les journaux et dans toutes publications dignes d'intérêt.

Le travail a été enrichie par des contributions des experts ayant participé à la Réunion Ad Hoc de Groupe d'Experts sur la promotion des chaînes de valeur dans le développement de l'agriculture, que la CEA/BSR-AO a organisée du 13 au 14 mars 2012 à Bamako au Mali.

1.3.2 Structure de l'analyse

Le rapport de la présente étude comporte 5 chapitres, dont l'introduction qui donne le contexte et la justification, l'objectif de l'étude, la méthodologie et la structure de l'analyse. Le second chapitre donne un aperçu général du secteur agricole dans l'économie de l'Afrique de l'Ouest. Le troisième chapitre présente l'approche par chaînes de valeur dans le développement de l'agriculture tandis que le quatrième chapitre propose quelques solutions pour développer une chaîne de valeur agricole. Le sixième chapitre met l'accent sur la nécessaire dimension régionale des chaînes de valeur agricoles, notamment dans la perspective de l'accroissement des échanges sous-régionaux et la préparation de la sous-région à son adhésion à la future Zone de Libre Echange Continentale (ZLEC). Le septième et dernier chapitre conclue l'étude et propose des recommandations.

2. LE SECTEUR AGRICOLE DANS L'ECONOMIE DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

Comme dans toute l'Afrique subsaharienne, le paysage rural en Afrique de l'Ouest se caractérise par de petites exploitations agricoles de subsistance, une faible mécanisation et de faibles systèmes de production agricole fondés sur des savoirs traditionnels rudimentaires ; c'est la conséquence de l'absence du développement et d'une utilisation accrue des technologies appropriées plus intensives, ainsi que de la faiblesse des infrastructures d'appui de base. Les marchés des facteurs de production et des produits manquent d'infrastructures et de services d'appui de qualité tels que les routes et les TIC et surtout un système de financement adéquat. Là où ces infrastructures et services existent, ils sont faiblement intégrés aux niveaux national, sous-régional et régional. L'investissement privé dans les systèmes agricoles ainsi que dans les chaînes de distribution est entravé par l'absence de structures financières viables en mesure de répondre aux besoins et demandes des agents économiques ruraux.

L'émergence et le développement d'un secteur privé dynamique de l'agro-industrie susceptible de créer de la richesse et d'améliorer la compétitivité des produits agricoles font défaut parce que les cadres politiques et institutionnels mis en place sont peu propices et ne produisent pas les résultats escomptés. Il en résulte, entre autres effets combinés, une stagnation et un déclin de la productivité agricole, une faiblesse des liens en amont et en aval entre l'agriculture et les autres secteurs, une perte de compétitivité sur les marchés mondiaux, une augmentation de l'insécurité alimentaire et une dégradation des ressources naturelles et de l'environnement (CEA, 2011).

Si cette situation perdure, la prévalence de la pauvreté risque de demeurer importante dans les pays d'Afrique de l'Ouest et les populations continueront à vivre pauvres au milieu des immenses ressources

naturelles en terres, en eaux et en main d'œuvre dont ils ont été dotés par la nature.

2.1. Un impressionnant potentiel en terre cultivable

Les immenses potentialités agricoles dont regorge l'Afrique de l'Ouest demeurent encore de nos jours faiblement exploitées. En effet, selon les statistiques de la FAO, la sous-région CEDEAO dispose d'environ 196,3 millions d'hectares de terres cultivables dont seulement 28% sont cultivées en 2005 soit près de 55 millions d'hectares (cf. tableau n°1). A cela s'ajoute plus de 80,7 millions d'hectares de pâturages propices au développement d'un élevage pastoral de type extensif comme actuellement pratiqué. Avec une population estimée à 309 millions d'habitants³, la sous-région dispose donc des ressources naturelles abondantes en main d'œuvre, en terres et en eaux pour développer son agriculture en vue d'assurer sa sécurité alimentaire, juguler la pauvreté, accélérer sa croissance économique et exporter vers les d'autres continents. Seule la stratégie appropriée pour y parvenir demeure à améliorer.

Tableau N°1 : Etat des disponibilités des terres en Afrique de l'Ouest

Pays	Terres cultivables (ha)	Terres cultivées (ha)	% de terres cultivables cultivées en 2005	Pâturage (1000 ha)	Forêts (1000 ha)
Bénin	2 710 000	1 900 000	70	550	N/A
Burkina Faso	7 487 000	3 487 000	36,7	6 000	7 668
Cap-Vert	67 000	42 000	62,6	25	1
Côte d'Ivoire	20 350 000	2 950 000	14,4	13 000	N/A
Gambie	378 000	185 000	49	134	53

3 <http://databank.worldbank.org/ddp/> (Banque Mondiale, 2011- site consulté au 20/12/12)

Ghana	13 950 000	3 600 000	26	8 350	N/A
Guinée	12 185 000	885 000	72,6	1 070	N/A
Guinée Bissau	1 424 000	344 000	24	1 080	594
Libéria	2 595 000	380 000	14,6	2 000	N/A
Mali	33 275 000	3 341 000	10	3 000	6 601
Niger	15 714 000	464 000	28	11 160	1 396
Nigeria	70 000 000	28 200 000	40	39 200	N/A
Sénégal	8 002 000	2 314 000	29	5 688	4 184
Sierra Leone	2 740 000	484 000	17,6	2 200	N/A
Togo	3 630 000	2 510 000	69	1 000	N/A
Ensemble CEDEAO	196 322 000	54 990 000	28%	80 737	N/A

Source : FAO/AQUASTAT d'après Blein Roger et al, 2008

Le potentiel en terres irrigables de la sous-région est estimé par la FAO à peu près à 8,9 millions d'hectares dont moins de 10 % sont mis en valeur (920 000 ha) à des fins de production de riz, de canne à sucre et de légumes pour l'essentiel. (cf. tableau n°2). Une évaluation récente de la CEDEAO estime ce potentiel à 10 millions d'hectares ; le Nigeria avec le Delta maritime du fleuve Niger, détiendrait la plus grande part de ce potentiel (plus de 4 million ha) localisée en zone humide, alors que le Mali viendrait en deuxième position avec plus de 2,2 millions d'hectares, dont près de 1,8 million dans la seule vallée du fleuve Niger (CEDEAO, 2009).

Tableau N°2 : Potentialités d'irrigation de la sous-région CEDEAO en milliers d'ha

Pays	Surface (1 000 ha)	Part du potentiel régional (%)
Bénin	322	4
Burkina Faso	165	2
Cap-Vert	3,11	0

Côte d'Ivoire	475	5
Gambie	80	1
Ghana	1 900	21
Guinée Bissau	281	3
Guinée Conakry	-	-
Libéria	600	7
Mali	566	6
Niger	270	3
Nigeria	2 331	26
Sénégal	409	5
Sierra Leone	807	9
Togo	180	2
Ensemble CEDEAO	8 909	100
Zones humides et semi humides	7 496	84
Zones sèches à arides	1 413	16

Source : FAO/AQUASTAT d'après Blein Roger et al, 2008

Concernant les ressources en eau, il est établi que tous les pays de la sous-région à l'exception du Cap Vert et du Burkina Faso regorgent d'une disponibilité en eau douce renouvelable supérieure à la norme internationale de rareté. A propos des ressources hydriques de surface, sur un potentiel en eau renouvelable estimé à 1 057, 5 milliards de mètres cubes, seulement 19,6 milliards de mètres cubes sont drainées à des fins agricoles soit moins de 2 % (FAO, 2001). Quant aux eaux souterraines, elles sont estimées à peu près à 316,7 milliards de mètres de cubes. De plus, il est estimé en moyenne à 3 765 milliards de mètres cubes la quantité d'eau qui tombe chaque année en Afrique d'Ouest ; 77% de ces eaux sont concentrées dans les zones subéquatoriales et semi-humides.

Les bas-fonds quant à eux, avec un potentiel de l'ordre de 2 à 5 % des surfaces en Afrique de l'Ouest (Blein and al., 2008) sont favorables au développement de l'agriculture, notamment la riziculture.

Toutes ces potentialités sont principalement réparties dans trois grandes zones agro écologiques qui, en dépit de la diversité de leur système de production, offrent une importante possibilité d'échanges de produits fondés sur des complémentarités qui militent en faveur de l'intégration sous régionale (Cf. Annexe 3). Il s'agit :

- De la zone subéquatoriale côtière plus humide et dominée par une production constituée de racines, tubercules, bananes plantains, riz et maïs ; à cela s'ajoutent les productions des cultures de rente telles que les plantations de bois d'œuvre, de palmiers à huile, d'ananas, d'hévéas, de cocoteraies, de cacaoyers, de caféiers, de Kolatiers ; c'est aussi une zone où fonctionnent de véritables unités agro-industrielles ;
- De la zone centrale semi-humide qui se caractérise par une grande diversité de productions : igname, manioc, maïs, riz, sorgho, mil, haricot, légumineuses, ainsi que des plantations de manguiers, d'agrumes, de cacaoyers, de caféiers, d'anacardiens et espèces naturelles comme le Karité et le Néré ; c'est aussi dans cette zone qui est la plus vaste superficie s'étendant sur les $\frac{3}{4}$ des pays membres, que prolifèrent les cultures cotonnières;
- Et enfin de la zone sèche qui correspond grossièrement à la zone sahéenne et sub-sahéenne ; elle est dominée en grande majorité par les cultures céréalières (sorgho, mil, niébé, riz, arachide,..) et quelques cultures irriguées (riz, blé, oignon, tomate,...) ; c'est aussi le principal bassin d'élevage de la CEDEAO.

Enfin, il existe localement un important potentiel en ressources naturelles pour la production d'engrais phosphatés destinés à l'agriculture. L'Afrique de l'Ouest dispose en effet de nombreux gisements naturels

de phosphate dont le potentiel total est estimé à environ 2,23 milliards de tonnes. Les principaux gisements actuellement exploités ou qui l'ont une fois été se trouvent au Bénin (Mekrou), au Burkina Faso (Kodjari), au Mali (Tilemsi), au Nigeria (Abeokuta), au Sénégal (Taïba) et au Togo (Hahotoe-Kpogame) (CEDEAO, 2009).

2.2. Des politiques agricoles à rendre plus performantes

Si l'objectif de disposer d'une agriculture performante est une aspiration des Etats lors de l'adoption de leurs politiques agricoles, l'application effective de ces dernières n'a pas en général permis d'atteindre ce but depuis des décennies. Au lendemain des indépendances dans les années 60, les Etats ouest africains ont très tôt affiché leur volonté de faire de l'agriculture le moteur de l'économie, mais ont plus misé sur les cultures d'exportation au détriment des cultures vivrières. Toutefois, ce choix a été amendé dans les années 1970 par la volonté de développer à la fois la production vivrière et les cultures d'exportation. L'objectif visé était que les productions vivrières devaient être produites en quantité largement suffisante pour que les pays dépendent le moins possible de l'extérieur. C'est l'époque du leitmotiv de l'autosuffisance alimentaire, car disait-on : « la dépendance alimentaire est la pire des dépendances; elle contribue à aliéner l'indépendance politique nouvellement acquise » (CEA/BSR-AO, 2009).

Le début des années 2000 a connu de nouveaux engagements politiques en faveur de l'agriculture, tant au niveau régional, sous-régional que national. Le Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture en Afrique (PDDAA) adopté par les chefs d'État et de gouvernement de l'Union Africaine réunis à Maputo, au Mozambique en juillet 2003, et l'adoption dans la foulée de la Déclaration dite de Maputo sur l'agriculture et la sécurité alimentaire en Afrique, ont posé le premier jalon du renforcement de l'investissement dans l'agriculture régionale.

A cette occasion, les dirigeants africains se sont engagés à porter à 10% sur cinq ans (2003-2008) les crédits budgétaires pour l'agriculture, une hausse significative comparée aux 4 à 5% enregistrés précédemment. Malheureusement cet engagement n'a pas eu l'écho escompté auprès de nombreux Etats. Conscients que « l'agriculture demeure une source importante de revenus et un secteur clé dans les économies africaines, représentant un pourcentage élevé du PIB, d'emploi et des recettes d'exportation »⁴, les Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union Africaine, réunis à Abuja (Nigeria) en mars 2010, ont adopté une déclaration approuvant et soutenant l'Initiative Africaine de Développement de l'agroalimentaire et de l'agro-industrie (3ADI). A cette occasion, ils ont réitéré leur volonté de porter à 10% les crédits budgétaires alloués à l'agriculture. De plus ils se sont engagés, à « prendre des mesures pour favoriser le financement, par les banques commerciales, de tous les segments de la chaîne de valeur de l'agro-industrie »⁵ et à « Mettre en place des programmes pour accélérer le développement des chaînes de valeur pour les produits alimentaires stratégiques, des systèmes d'approvisionnement alimentaire compétitifs et réduire la dépendance aux importations de denrées alimentaires » (AU, 2010).

Au niveau de la sous-région ouest africaine, la Politique Agricole de la CEDEAO (ECOWAP), la Politique agricole (PAU) de l'UEMOA et le Cadre Stratégique de sécurité alimentaire du CILSS contribuent à renforcer la mise en œuvre du PDDAA dans les pays membres (CEA/BSR-AO, 2009). De nombreuses réunions d'experts et de conférences ministérielles ont été consacrées à la réflexion sur le devenir de l'agriculture.

Au niveau des Etats, de nombreuses initiatives sont mises en œuvre au profit de l'agriculture. On peut citer par exemple le cas du Sénégal qui

4 (UA, 2010) Déclaration d'Abuja sur le développement de l'agroalimentaire et de l'agro-industrie en Afrique

5 (UA, 2010) Déclaration d'Abuja sur le développement de l'agroalimentaire et de l'agro-industrie en Afrique

a multiplié ces dernières années les mesures favorables à l'agriculture, entre autres : la Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale (LOASP), le Plan REVA (Retour Vers l'Agriculture), le Programme National de Développement Agricole (PNDA) et la Grande Offensive pour la Nourriture et l'Abondance (GOANA) lancée par le président Abdoulaye Wade en avril 2008 avec l'ambition de mettre fin à la dépendance alimentaire du Sénégal. Toutes ces mesures prises ont permis d'atteindre en général des résultats remarquables sur certains produits alimentaires dont le riz. Dans le même ordre d'idée et avec l'avènement de la 7^e république en 2011, le président Issoufou Mahamadou a pris l'option d'assurer la sécurité et la souveraineté alimentaire du Niger à travers la mise en œuvre de son Initiative « 3N » (les Nigériens Nourrissent les Nigériens), laquelle commence à produire des résultats palpables sur le terrain. La plupart des pays membres de la CEDEAO ont pris des mesures similaires qui ont permis d'obtenir des résultats globalement encourageants.

Malgré tous ces efforts, l'agriculture ouest africaine demeure peu performante, bien que des progrès aient été enregistrés ça et là. De plus et selon les pays, les pertes de récoltes peuvent atteindre 15 % pour les céréales et les graines légumineuses, 30% pour les racines et les tubercules et 40% pour les fruits et légumes (FAO, 2009).

Encadré 1 : conditions de réduction de la faim*

Pour accélérer la réduction de la faim, il faut que la croissance économique soit doublée d'une action volontariste et déterminante des pouvoirs publics. Les politiques et programmes publics doivent être créateurs d'un environnement propice à une croissance économique à long terme en faveur des pauvres. Un environnement porteur comporte la fourniture de biens et services publics pour le développement des filières de production, un accès équitable des pauvres aux ressources, la dévolution de pouvoirs aux femmes, la conception et la mise en place de systèmes de protection sociale. Pour être efficaces, ces politiques et programmes doivent s'appuyer sur un système amélioré de gouvernance, reposant sur la transparence, la participation, l'obligation de rendre compte, l'état de droit et le respect des droits de l'homme.

Source : FaO, 2012 : *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2012*

2.3. De faibles investissements dans l'économie agricole

L'augmentation des investissements dans l'agriculture africaine en vue de favoriser son développement fait partie des priorités du NEPAD et de l'Union Africaine à travers le Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA), et des programmes agricoles de la CEDEAO (ECOWAP) et de l'UEMOA (PAU). Cependant, malgré la constance de l'objectif de croissance agricole dans les plans de développement des pays de la sous région et les discours politiques des gouvernants, l'agriculture ouest africaine n'a pas été une priorité dans l'allocation des investissements publics et privés dans tous les pays. L'allocation de 10% des budgets nationaux au secteur agricole prôné par le Plan d'action de Maputo, reste une cible hors de portée pour de nombreux pays. L'un des goulots d'étranglement du secteur agricole est constitué à la fois par le faible niveau de mobilisation du capital privé dans la production et l'inefficacité de cette mobilisation.

Les crédits accordés aux petits producteurs qui réalisent plus de 90% de

la production, sont insignifiants et difficiles d'accès. Les programmes d'ajustement structurel, en liquidant les banques de développement agricole ont contribué à priver le secteur agricole ouest africain, d'instruments et de mécanismes adaptés de financement. Les producteurs agricoles sont de ce fait obligés de se rabattre sur les systèmes de micro-finance, qui au-delà des faibles montants de crédit qu'ils peuvent accorder, pratiquent des taux d'intérêt prohibitifs. Très peu de producteurs utilisent les semences améliorées, les engrais, les pesticides et les équipements agricoles modernes en dehors des cultures de rente (CEA/BSR-AO, 2009)

Les Programmes d'Ajustement Structurel ont aussi conduit à la suppression des subventions aux intrants et équipements agricoles, et à la libéralisation des circuits de commercialisation des produits et des intrants ainsi qu'à la paralysie des services de vulgarisation, de recherche et de crédit agricole, bloquant du coup tout changement technologique significatif dans l'agriculture. L'accroissement de la production observé, est plutôt imputable à une extension des superficies exploitées qu'à une amélioration des rendements. Le faible niveau d'investissement et d'innovations technologiques perpétue la faiblesse de la productivité de la terre et du travail et se traduit par une pauvreté de la majeure partie de la population. Le manque d'encouragement de l'agrobusiness n'a pas permis à l'agriculture d'atteindre des niveaux de production pouvant permettre de combler le déficit en produits alimentaires.

2.4. Une transformation insuffisante des produits agro-pastoraux

Les politiques qui ont été conduites depuis plus d'un demi-siècle en matière de transformation des produits alimentaires n'ont pas permis de poser les bases réelles d'un développement du sous secteur en Afrique de l'Ouest. En effet, les productions locales destinées à l'exportation subissent peu ou pas du tout de transformation pour engranger une partie de la valeur ajoutée de la chaîne de valeur, ou pour répondre aux besoins

alimentaires changeants d'une population croissante et qui s'urbanise à un rythme rapide. La richesse ainsi créée est transférée vers les pays du Nord qui sont dotés de structures appropriées de transformation. Les pays d'Afrique de l'Ouest comptent parmi les plus grands producteurs de café et de cacao, alors que la Suisse et l'Allemagne sont les plus gros producteurs de chocolat et de café moulu au monde.

Ainsi, en l'absence d'une adaptation des filières aux mutations sociologiques et économiques que connaissent les sociétés ouest africaines, une déconnexion de l'offre et de la demande est bien réelle. Une des conséquences est l'aggravation de la situation actuelle caractérisée par des habitudes alimentaires tournées vers les importations de produits finis d'origine extra régionale. Leur acquisition est naturellement financée par les revenus de la vente des produits de rente souvent à l'état brut, des revenus eux-mêmes tributaires des contraintes et soubresauts du marché international.

Pour certains produits tels que le riz, le volet transformation doit nécessairement être associé au programme de production pour éviter certaines situations vécues récemment dans certains pays de la sous-région, malgré les mesures prises face à la crise alimentaire en 2008. Tandis que l'encouragement des populations à produire du riz paddy avait donné des résultats remarquables, il s'est trouvé que la capacité des usines de transformation du paddy en riz blanc était trop faible pour le volume des récoltes obtenu. La conséquence a été le remplissage débordant des magasins en riz paddy alors que les populations ne trouvaient toujours pas assez de riz comestible sur le marché. « Pour assurer la sécurité alimentaire dans le futur, les objectifs de transformation, de conservation, de stockage et d'emballage des produits alimentaires devront être au cœur de la satisfaction des besoins du marché sous régional, voire de la conquête des marchés internationaux » (CEA/BSR-AO, 2009).

Cependant, les obstacles sont multiples dans ce secteur de transformation: régularité de la qualité et de la disponibilité des matières premières agricoles; disponibilités des technologies et des équipements adaptés au traitement de volumes limités ; maîtrise des processus de transformation ; disponibilités des intrants industriels (emballages, étiquetage) ; faible formation du personnel et absence d'appui-conseil ; absence de dispositifs de financement appropriés ; consommateurs peu préparés à payer pour des produits de qualité, etc. Le développement et/ou le transfert de technologies agro-alimentaires devraient permettre de transformer les denrées locales en produits stables, de conservation durable et respectant les normes de fabrication. Cela apparaît ainsi comme une impérieuse nécessité pour satisfaire les besoins d'une population croissante et sous l'influence d'un processus d'urbanisation rapide. S'ajoutent à ces obstacles, des problèmes liés au manque d'infrastructures de qualité, concernant en particulier les infrastructures de transport et d'électricité.

En bref, il n'est pas exagéré de conclure que les politiques qui ont été conduites depuis les indépendances des années 60 en matière d'agriculture, n'ont pas permis de poser les bases réelles d'un développement de l'agriculture et particulièrement des cultures vivrières et de leur transformation en Afrique de l'Ouest. La mise en valeur de ce potentiel agro-sylvo-pastoral peut être accélérée par la généralisation de l'approche par chaîne de valeur dans le développement du secteur agricole. L'accroissement des indices de production agricole de 1990 à 2009 présentés dans le tableau ci-dessous peuvent sembler encourageant de prime abord, mais ils sont bien faibles pour rendre l'agriculture performante, notamment face à la croissance rapide de la population et à l'urbanisation accélérée constatée sur la même période.

Tableau 3: Production agricole et productivité

	Indice de la production agricole		Indice de la production alimentaire		Indice de la production céréalière (Kg par hectare)	
	1990	2009	1990	2009	1990	2009
Bénin	53	110	58	116	848	1330
Burkina Faso	62	144	62	136	600	1036
Cap-Vert						
Côte D'Ivoire	71	109	73	120	887	1724
Ghana	43	156	46	155	5411	7201
Guinée	71	133	72	133	1455	1711
Guinée Bissau	72	120	73	122	1531	1422
Liberia	71	115	88	131	1029	1553
Mali	68	162	79	183	726	1588
Niger	64	210	61	186	310	489
Nigéria	60	134	60	135	1148	1598
Sénégal	72	130	73	134	795	1135
Sierra Leone	127	204	121	201	1202	989
Gambie	55	114	60	117	1004	1053
Togo	71	109	74	132	747	1136
Amérique Latine	75.8	128.1	71.2	131.2	2089	3282
Asia de l'Est	69.9	133.1	62.7	135.1	3795	4843
Asie du Sud	78	119.3	74.5	122.7	1926	2628

Source: FAO, 2011 ; cité par CEA/BSR-AO dans son rapport économique sur l'Afrique de l'Ouest en 2012

3. ORGANISATION DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES AU PLAN NATIONAL

L'approche par chaîne de valeur dans l'agriculture vise à maîtriser la production et la valorisation des produits agricoles sur des filières stratégiques choisies. En effet, la productivité agricole est souvent entravée par les disfonctionnements liés au financement des acteurs, à l'approvisionnement en intrants, à la difficulté d'accès à la technologie appropriée et aux services adéquats, et par l'incapacité des agriculteurs à être couverts des risques et aléas divers. Les expériences montrent que la création d'une chaîne de valeur sur chaque produit agricole jugé stratégique permettrait de réduire considérablement les disfonctionnements et permettrait aux acteurs à tous les maillons de la chaîne de tirer meilleur profit de leur travail et partant, contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'essor économique du pays.

3.1. Définition du concept « chaîne de valeur »

Le concept « chaîne de valeur » a été décrit pour la première fois par Michael Porter dans son livre best-seller de 1985, intitulé « *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* ». Le concept s'appliquait au secteur industriel et décrivait l'ensemble des activités devant concourir harmonieusement à produire et à vendre un produit en permettant aux intervenants à tous les niveaux d'engranger les meilleurs bénéfices possibles. Ainsi, la chaîne de valeur englobe-t-elle les fournisseurs, les producteurs, les transformateurs et les acteurs impliqués dans la commercialisation jusqu'au consommateur final, tant au niveau national, régional, qu'international.

Porter identifie deux types d'activités dans une organisation, les activités primaires (ou principales) de l'organisation et les activités de support. Les activités primaires sont celles qui ajoutent de la valeur au produit

de l'organisation tandis que les activités de support sont celles qui contribuent aux réalisations des activités principales, telles que les fonctions d'administration, les finances ou les TIC.

Kaplinsky (1999), un autre spécialiste de ce concept, définit la chaîne de valeur comme une série d'activités requises par la transformation d'un produit ou service comprenant la conception, les différentes phases intermédiaires de sa transformation, la distribution jusqu'au consommateur final et le traitement des déchets après son usage.

Dans l'industrie, la chaîne de valeur comprend ainsi l'ensemble des firmes fournissant les intrants y compris les matières premières en amont, l'entreprise qui fabrique le produit lui-même et les firmes qui interviennent dans diverses activités en aval du produit pour sa commercialisation et/ou sa distribution jusqu'au consommateur final national ou international. La chaîne de valeur s'installe entre ces acteurs lorsqu'ils collaborent pour améliorer la qualité du produit, accroître l'efficacité de leurs actions ou diversifier leurs productions pour engranger plus de bénéfices à chaque niveau de la chaîne et accroître leur performance sur le marché.

Cependant l'application du concept a atteint au fil des ans, d'autres domaines que l'industrie. Les partenaires au développement se servent de ce concept pour concevoir leur stratégie d'appui aux secteurs pouvant contribuer à la lutte contre la pauvreté dans des pays en développement, surtout dans le domaine agricole au sens large. Ceux-ci mettent un accent particulier sur la structuration de la chaîne basée sur la capacité du produit agricole final à accéder aux marchés local et global. Ils essaient d'organiser les petits producteurs pour qu'ils tirent les meilleurs bénéfices de leur labeur et vivent plus décemment avec leurs familles ; la finalité étant d'aider les pays à atteindre les OMD concernant notamment la réduction de l'extrême pauvreté et de la faim (OMD1), la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (OMD3), la réduction de la mortalité infantile(OMD4), la préservation de l'environnement

et la mise en place d'un partenariat mondial pour le développement (OMD8).

Les partisans de la mondialisation de l'économie voient la chaîne de valeur comme un réseau d'entreprises industrielles ou de services éparpillées dans le monde, liées par des accords d'entreprise et concourant à la fabrication d'un ou plusieurs produits. La chaîne de valeurs est alors caractérisée par un produit, un marché, des fonctions/opérations techniques, des acteurs, des formes imbriquées de relations, d'échanges, de contrats entre acteurs, etc. La notion de chaîne de valeur embrasse même la manière dont les grands groupes, les pays et les régions sont interconnectés au niveau de l'économie mondiale. On parle alors de la « chaîne de valeur globale » qu'on ne peut identifier qu'après une analyse systémique, à l'aide d'un modèle innovant (Gereffi, 1994) permettant de comprendre la dynamique de la globalisation de l'économie et du commerce international.

Tous les théoriciens de la chaîne de valeur mettent un accent particulier sur le rôle de la gouvernance de la chaîne de valeur ; il s'agit de déterminer qui gouverne l'interdépendance des acteurs de la chaîne. Les spécialistes en la matière retiennent deux types des chaînes de valeur : (i) les chaînes de valeur gouvernée(s) par le(s) producteur(s), qui sont celles dans lesquelles le(s) producteur(s) impulse(nt) et contrôle(nt) les activités de la chaîne ; C'est le cas des chaînes contrôlées par des firmes nationales et des multinationales ou des producteurs organisés en coopératives hiérarchisées ; (ii) les chaînes de valeur gouvernée(s) par le(s) acheteurs ou par le marché, qui sont celles contrôlée(s) par les grands groupes chargés de la commercialisation du produit ou même par le marché boursier. Ces dernières sont parfois appelées chaînes de valeur globales parce qu'elles s'étendent sur plusieurs continents. Les deux types de gouvernance s'appliquent aux produits agricoles selon le cas.

La chaîne de valeur vue sous l'angle du développement du secteur agricole s'apparente à une filière agricole structurée autour d'une organisation. Son avantage comparatif par rapport à une agriculture traditionnelle réside dans le fait qu'elle vise à la fois l'élévation du niveau de vie des petits producteurs, le développement de l'entrepreneuriat et des PME, une productivité élevée et des produits de qualité contrôlée. En outre l'approche par chaîne de valeur permet de s'assurer à l'avance que le produit tient compte des attentes des consommateurs potentiels et de la demande du marché.

3.2. Quelques expériences de chaînes de valeur agricoles en Afrique et dans le reste du monde

Les exemples ci-dessous décrivent trois types de chaîne de valeur selon leur mode de gouvernance. Les quatre premiers sont les différentes variantes de chaînes de valeur gouvernée(s) par le(s) producteur(s). Le premier exemple est une chaîne contrôlée par une firme, la SOCAS du Sénégal, qui produit en partie sa matière première, encadre de petits producteurs dont elle achète les produits bruts et assure la transformation et la commercialisation des produits finis. Les trois exemples suivants décrivent des chaînes de valeur gouvernées par des producteurs organisés en coopératives et/ou organisations paysannes : l'UCCAO de l'Ouest Cameroun, la chaîne de valeur noix de cajou en Tanzanie et la chaîne de valeur poulets fermiers au Cambodge. Le dernier exemple concerne une chaîne de valeur globale, gouvernée par les acheteurs, la chaîne de valeur vin en Afrique du Sud, qui est contrôlée par les grands groupes chargés de la commercialisation du produit fini.

3.2.1. Une chaîne de valeur locale gouvernée par une firme nationale : transformation de la tomate au Sénégal

La SOCAS est une société de droit Sénégalais, qui fabrique de la tomate industrielle à partir de tomates fraîches cultivées dans la Vallée du Fleuve

Sénégal. Ses exploitations agricoles entièrement équipées en système d'arrosage goutte à goutte contribuent également à la recherche en testant chaque année plusieurs dizaines de variétés, qui seront conseillées aux petits producteurs locaux.

Initialement, les objectifs de la SOCAS étaient de satisfaire à partir de 1987 (avec une autre société intervenant dans le même secteur depuis 1979 et rachetée par la SOCAS plus tard) la totalité des besoins du Sénégal en concentré de tomates, uniquement à partir de tomates fraîches produites sur place et même, exporter dans la sous-région ouest africaine. Pour ce faire, la Société avait conclu avec l'Etat un contrat-plan de développement, qui lui garantissait la protection sur le marché intérieur, en contrepartie d'engagements de production agricole et de satisfaction des besoins du marché intérieur. Cette clause de faveur a été annulée à la libéralisation des importations en 1994. Malgré tout, ses capacités de production aussi bien agricoles qu'industrielles se sont accrues, ces dernières étant passées de 300 tonnes/jour en 1974 à 2000 tonnes/jour en 2006.

Les acteurs de la chaîne de valeur et leurs fonctions

La SOCAS est aujourd'hui une société anonyme, au capital de 726 millions, qui emploie plus d'une centaine de personnes à temps plein, recrute un millier de temporaires en période de récolte et qui fait vivre plus de 5 000 familles de paysans dans la Région de Saint-Louis (Vallée du Fleuve Sénégal).

Dans la Vallée du Fleuve Sénégal, la SOCAS fabrique l'essentiel de son concentré de tomate qu'elle produit en vrac aseptique à Dagana et conditionne toute sa production en boîtes à Savoigne où elle dispose d'installations frigorifiques. Depuis 2006, elle assure elle-même la fabrication des boîtes vides qu'elle utilise à Savoigne, dans une unité ultra-moderne. Sa capacité de production est supérieure à 100 000 tonnes

de tomates fraîches, ce qui correspond à 18 000 tonnes de concentré, soit la possibilité de satisfaire les besoins nationaux. Elle réalise un chiffre d'affaire de l'ordre de 15 milliards de francs CFA, ce qui la situe parmi les grandes usines subsahariennes de production de tomate concentrée. Son Siège Social, ses bureaux et ses magasins de vente sont situés à Dakar.

a). Les fournisseurs de services

La SOCAS est financée par de nombreuses banques : SGBS, BICIS, Crédit Lyonnais, Attijari Bank, Crédit Agricole, BOA et ECOBANK. Elle importe des intrants dont elle redistribue une partie aux petits producteurs qu'elle encadre.

b). Le flux du produit et les marchés finaux

La SOCAS achète la totalité de ses besoins en tomates auprès des paysans ou groupements indépendants qu'elle a initiés à cette production, qu'elle encadre et avec lesquels elle passe des contrats fermes d'achats. Elle dispose de laboratoires intégrés aux usines de production, conçus pour modéliser et valider ses idées de produits avant leur application industrielle.

La société a aussi diversifié son activité en devenant producteur/exportateurs de légumes du Sénégal. Cette activité a été renforcée depuis la campagne 1996/97 avec des exportations de haricots verts frais, de tomates séchées et de basilic en pâte. Elle s'est aussi lancée dans la production des semences d'oignons et des plantes aromatiques. Elle s'intéresse de plus en plus à de nouveaux produits et a pris des participations dans une société italienne chargée d'identifier des nouveaux produits qui seront fabriqués au Sénégal.

Elle revend les produits finis sur le marché national, mais commence à exporter les nouveaux produits de sa diversification. A ce jour, la SOCAS exporte 600 tonnes de haricot vert frais et 300 tonnes de tomates séchées

par voie maritime et aérienne.

Cet exemple illustre comment une société agro-industrielle peut encadrer une chaîne de valeur dans une localité et contribuer non seulement à créer des richesses, mais aussi à créer des emplois et lutter contre la pauvreté dans le milieu rural. Mais initialement, le partenariat public privé a joué un rôle déterminant dans la création de l'entreprise SOCAS et pour la mise en place de la chaîne de valeur.

3.2.2 Une chaîne de valeur gouvernée par une coopérative régionale : l'UCCAO au Cameroun

Créée le 17 octobre 1958, l'Union des Coopératives de Café Arabica de l'Ouest (UCCAO) du Cameroun avait pour mission d'assurer l'encadrement des producteurs et la vente à l'exportation du café produit par ses membres. Elle est devenue en 1978 l'Union Centrale des Coopératives Agricoles quand fût décidée la diversification de ses activités. L'UCCAO est l'une des rares coopératives créée par l'Etat qui ait survécu aux soubresauts de la libéralisation de la filière cacao-café des années 1990. Elle est régie par la loi n°92/006 du 14 août 1992, relative aux Sociétés Coopératives et Groupes d'Initiative Commune. Notons que jusqu'avant cette libéralisation, elle avait le monopole de la commercialisation du café robusta à l'Ouest et de l'exportation du café arabica au Cameroun.

Les acteurs de la chaîne de valeur et leurs fonctions

L'UCCAO regroupe les six coopératives, membres constituées à l'échelle de chaque département de la région administrative de l'Ouest, qui sont :

- La société Coopérative Agricole des Planteurs de la Menoua (CAPLAME-Dschang)

- La société Coopérative Agricole des Planteurs de Bamboutos (CAPLABAM-Mbouda)
- La société Coopérative Agricole des Planteurs du Noun (CAPLANOUN-Foumban)
- La société Coopérative Agricole des Planteurs de la Mifi, Haut-plateaux, Koung-Khi (CAPLAMI-Bafoussam)
- La société Coopérative Agricole des Planteurs du Haut-Nkam (CAPLAHN-Bafang)
- La société Coopérative Agricole des Planteurs du Ndé (CAPLANDE-Bangangté)

L'UCCAO et ses coopératives assurent de bout en bout la gouvernance de la chaîne de valeur café, produit qu'elle vend à l'exportation. A travers elle, le monde paysan, constitué essentiellement de très petits exploitants, a l'opportunité de s'exprimer et de bénéficier des appuis techniques et financiers de l'administration.

Grâce aux réserves tirées de leurs gestions, l'UCCAO et ses coopératives membres réalisent en milieu paysan d'importants travaux pour l'amélioration du niveau de vie des paysans : l'électrification rurale, l'aménagement et la mise en valeur des bas-fonds, de l'hydraulique villageoise, de la construction des écoles, des centres de santé, des ponceaux, l'ouverture et l'entretien des routes et pistes rurales, etc. Les principaux services aux membres sont:

- promotion de la culture du café et particulièrement du café arabica par la régénération des plantations ;
- mise à leur disposition des matériaux de construction ;
- mise à leur disposition des biens de première nécessité ;
- production et mise à disposition des coopérateurs des plans sélectionnés ;

- mise à disposition des engrais à crédit aux coopérateurs ;
- prêt à coût raisonnable d'engins agricoles ;
- ouverture et entretien des pistes agricoles ;
- fourniture à moindre coût des matériaux de construction ;
- Collecte, transformation et commercialisation du café et d'autres produits agricoles.

L'organisation est gérée au quotidien par un Directeur Général, émanant du Conseil d'Administration. Le Conseil est élu pour un mandat de trois (03) ans renouvelable une fois à l'Assemblée Générale des représentants des coopératives désignés en fonction de leur tonnage livré à l'Union. Son capital social est de 870 millions de FCFA, réparti entre les coopératives membres.

a). Les fournisseurs de services

Du fait de son poids économique et du sérieux de sa gestion, les banques commerciales lui font confiance en lui octroyant des moyens de préfinancement des campagnes de commercialisation du café.

L'UCCAO a dans ses missions principales la responsabilité de l'encadrement des coopératives dans la production agricole et l'encadrement social de leurs membres. A ce titre, elle dispose de:

- un centre de formation et de recyclage pour ses membres ainsi que de son personnel ;
- un parc d'engins lourds pour l'ouverture et l'entretien des pistes rurales ainsi que pour les besoins de ses membres,
- une ferme semencière pour la production des plantes sélectionnées qu'elle met à la disposition de ses membres.

Par le passé, la notoriété de l'UCCAO a fait d'elle un partenaire de choix dans la définition et la mise en œuvre de la politique agricole dans la

région des hauts plateaux de l'Ouest du Cameroun. Elle est sollicitée systématiquement pour donner un avis technique sur tous les projets de développement rural concernant la province de l'Ouest, voire pour leur gestion. Depuis plus de 20 années en effet, l'UCCAO a géré pour le compte de l'Etat plusieurs projets et programmes :

- projet hauts plateaux de l'Ouest
- projet soja
- projet perte après récolte
- projet de gestion des bas fonds
- projet de développement des cultures maraîchères
- projet d'électrification des zones agricoles
- conduite avec l'IRAD de plusieurs études sur la caféiculture et les engrais au Cameroun
- puis un partenariat étroit dans le domaine de la recherche agricole sur le maïs, le café le haricot.

Au fil du temps, l'UCCAO est devenue un partenaire incontournable de l'Etat, qui lui confie la gestion d'importants prêts reçus du FIDA, de la CCCE (devenue AFD), puis de la Banque Mondiale, au profit des populations rurales. Ces prêts ont permis de financer entre autres le Projet Hauts Plateaux de l'Ouest (PHPO), le Projet SOJA et le Projet de Développement Rural de la Province de l'Ouest (PDRPO). L'UCCAO est aussi partenaire de l'Etat dans différents programmes de vulgarisation et de recherches agricoles dans le cadre des protocoles et des conventions signés avec ce dernier..

b). Le flux du produit et les marchés finaux

L'UCCAO est aujourd'hui une société multidimensionnelle, traitant dans le café et le cacao collectés par ses membres, puis le haricot vert qu'elle produit et vend à l'exportation. L'UCCAO dispose d'une usine de triage électronique d'une capacité de 16 000 tonnes. Après triage et conditionnement, le café vert est vendu à l'exportation notamment

en Europe Occidentale et en Amérique du Nord. Afin de favoriser la consommation du café camerounais par une promotion de la marque UCCAO sur le marché local et international, elle a mis en place depuis 1975, une usine de torréfaction, qui met sur le marché le café torréfié et moulu Délice (100% arabica), Force II (70% arabica, 30% robusta) conditionné dans des sachets aluminium de 250 g, 500 g et 1000 g. L'UCCAO est également promotrice d'une société anonyme de transformation de jus de fruits, lesquels fruits sont pour l'essentiel cultivés dans sa ferme de Bafolé dans l'Ouest Cameroun.

Cet exemple unique en son genre en Afrique francophone illustre l'évolution que peut atteindre une chaîne de valeur gouvernée par un système bien structuré de coopératives agricoles. A terme, le système de coopératives peut pratiquement fonctionner comme une entreprise, avec un accès facile aux financements auprès des banques et autres bailleurs de fonds, la transformation de ses produits de base et la commercialisation au plan national et international de ses produits finis ou semi-finis. Au départ l'on peut remarquer que l'action de l'Etat dans la mise en place de la chaîne de valeur a été déterminante.

3.2.3. Une chaîne de valeur à dimension nationale gouvernée par les producteurs: l'exploitation du cajou en Tanzanie

L'exemple suivant décrit la chaîne de valeur noix de cajou en Tanzanie⁶. L'analyse est basée sur modèle de l'ONUDI pour le diagnostic des chaînes de valeur industrielles (UNIDO, 2011), qui passe en revue les intervenants à tous les niveaux de la chaîne: fournisseurs de services (intrants et fournitures diverses), technologie et innovations concernant

⁶ L'exemple est tiré du rapport de Stefano Ponte (2008) intitulé « Developing a 'vertical' dimension to chronic poverty research: Some lessons from global value chain analysis ». Working Paper No. 111. Danish Institute for International Studies. www.chronicpoverty.org

la production et la transformation, marchés et commercialisation des produits, gouvernance de la chaîne de valeur, financement de la chaîne de valeur, politiques et institutions (Stefano Ponte, 2008).

Les acteurs de la chaîne de valeur et leurs fonctions

Les principaux acteurs de la chaîne de valeur noix de cajou (ceux qui produisent, transfèrent et possèdent les produits) sont des agriculteurs, les Sociétés Coopératives Primaires (SCP), les syndicats régionaux de coopératives, les transformateurs, les exportateurs, les torrificateurs et les détaillants (y compris les boutiquiers et les vendeurs de bord de rue). Les activités des intervenants comme acteurs dans la chaîne de valeur sont décrites ci-dessous.

Les agriculteurs : il y a 734 144 ménages qui produisent la noix de cajou dans la région sud de Tanzanie, dans les zones de Mtwara, Lindi et Ruvuma District. En supposant qu'il existe au moins trois personnes dans chaque ménage qui bénéficient directement de la production de cajou, le nombre total de bénéficiaires est d'environ 2,1 millions. Ce chiffre n'inclut pas les autres zones productrices dans les régions côtières du nord.

Les Sociétés Coopératives Primaires (SCP) : au nom des agriculteurs membres, les SCP fournissent des intrants (principalement des pesticides), et leur fournissent en gros des engrais, des pulvérisateurs, des sacs de jute, etc. La coopérative achète les noix de cajou brutes provenant de ses membres qui, en retour, reçoivent un premier paiement. Les coopératives exigent généralement un crédit pour organiser ces paiements. Les SCP vendent les noix de cajou brutes à des acheteurs par leur réseau d'entrepôts et perçoivent en retour des honoraires déduits de la vente. Elles utilisent une partie des honoraires perçus pour construire des installations de stockage au niveau des exploitations, et fournissent à leurs membres d'autres services tels que la gestion de leur épargne et les crédits de

campagne pour la culture du cajou, et font même des investissements dans les actifs communs tels que des systèmes d'irrigation.

Les syndicats régionaux de coopératives : elles aident les SCP à se procurer des matériaux en gros, tels que des sacs de jute et des cordes de fibres naturelles, des acquisitions des prêts et transfert d'argent vers les principaux bureaux des SCP, l'identification et l'enregistrement des transporteurs autorisés de noix de cajou brutes des champs aux entrepôts, et interviennent également dans le système de commercialisation des produits issus des entrepôts. Les syndicats régionaux de coopératives préparent également le catalogue de vente pour chaque lot en entrepôt, suivant les informations fournies chaque semaine au syndicat par l'exploitant de l'entrepôt.

Les groupes d'agriculteurs et les particuliers : de par la loi, un groupe d'agriculteurs et des particuliers qui n'apprécient pas les agissements de la SCP de sa région, peut se constituer en coopérative ou en société privée, ce qui lui permet d'obtenir le droit de vendre ses noix de cajou brutes sur le marché d'exportation. Quelques-uns de ces groupes d'agriculteurs s'aventurent même dans le traitement des noix de cajou au niveau local, malgré les défis liés à ce genre de traitement.

Les entrepôts : en vertu de la loi, les noix de cajou doivent être systématiquement conservés dans des entrepôts agréés où elles seront stockées par lots séparés pour chaque coopérative. Les entrepôts fournissent un reçu à la réception des marchandises. Après, les lots sont mis aux enchères aux acheteurs. L'acheteur paie le montant à une banque qui répartit le paiement aux différentes coopératives propriétaires des lots concernés. Ce système, malgré sa lourdeur, est destiné à éliminer ou à minimiser le nombre d'acteurs intermédiaires, et à garantir la traçabilité des produits commercialisés.

Les transformateurs de premier et deuxième niveaux : le travail des transformateurs de premier niveau se limite au traitement des noix de cajou jusqu'au niveau de dé-cabossage. Ce type de traitement peut être sous-traité contrairement à la transformation de deuxième niveau qui exige l'application des normes d'hygiène plus rigoureuses. Les transformations de deuxième niveau commencent par l'épluchage des noix de cajou et finit par le triage et l'emballage. En général, les transformateurs peuvent être classés en entreprises de taille petite, moyenne, ou grande. Les petits transformateurs produisent pour les marchés locaux, alors que les transformateurs à grande échelle produisent pour les marchés locaux, régionaux et internationaux.

Les exportateurs: les exportateurs et les transformateurs à grande échelle visent les marchés de l'Europe, de l'Inde, du Moyen Orient, et des Etats Unis.

Les commerçants locaux : les noix de cajou sont disponibles dans tout le pays dans des points de vente, magasins, étalages routiers, boutiques, superettes, et supermarchés. Des vendeurs de rue proposent même les noix de cajou au bord de la route, ou aux feux de circulation. Ceux-ci travaillent souvent pour leur compte, mais parfois pour des intermédiaires. Certains particuliers décortiquent, pèlent, et grillent les noix de cajou, manuellement, dans des installations de fortune et les vendent en marge des normes légales.

a). Le flux du produit et les marchés finaux

Il y a deux canaux de commercialisation distincts: le marché intérieur et l'exportation. Environ 40% des noix de cajou brutes sont transformées dans le pays, tandis que 60% sont exportés, en majeure partie vers l'Inde pour un traitement plus complexe, ce qui génère une valeur ajoutée considérable et des emplois chez ce dernier. Toutes les noix de cajou brutes passent par le système d'entrepôt indépendamment

du fait qu'elles seront traitées localement ou exportées, sauf celles traitées frauduleusement pour le marché local dans des installations de fortune.

b). Les fournisseurs de services

Les fournisseurs de services comprennent le Conseil de la Noix de Cajou de Tanzanie (Cashewnut Board of Tanzania (CBT)), les bureaux régionaux pour l'agriculture et l'élevage, les services gouvernementaux de recherche et de vulgarisation, les institutions financières nationales et les ONG. Les activités des fournisseurs de services de la chaîne de valeur sont décrites ci-dessous.

Les fournisseurs d'intrants : ils fournissent généralement les pesticides, les insecticides, et les machines à pulvériser. Les intrants dans la production primaire comprennent également les intrants agricoles et le matériel de plantation. Les fournisseurs d'intrants sont des entreprises privées agréées, et beaucoup d'entre elles ont des contrats de sous-traitance avec l'administration locale.

Les transporteurs : leur principale fonction est de transporter des noix de cajou brutes, à partir des coopératives vers les entrepôts. Dans le cas des noix de cajou transformées, ils transportent également à partir des usines de transformation jusqu'aux marchés locaux et aux ports.

Le Conseil de la Noix de Cajou de Tanzanie (CBT): il a comme fonction principale de conseiller le gouvernement sur les politiques de l'industrie du cajou, et sur les stratégies de promotion de la production, de la transformation et de la commercialisation des noix de cajou. Il a aussi pour rôle de soutenir la recherche et le développement de l'industrie, de réglementer et de contrôler la qualité des noix, de collecter

et diffuser des informations sur le produit, de faciliter la formation des associations, d'appliquer les règlements, de fournir des services techniques aux producteurs, transformateurs, acheteurs ou exportateurs, et de représenter le gouvernement dans des fora internationaux. Le CBT est responsable de l'agrément aux producteurs, acheteurs, vendeurs, transformateurs et exportateurs ; il leur donne les permis d'acheter ou d'exporter les noix de cajou, et nomme des inspecteurs pour assurer le contrôle de qualité dans l'industrie de la noix de cajou.

La Recherche: l'Institut National de Recherche en Agriculture Naliendele, ainsi que diverses universités telles que l'Université de Dar Es Salaam (UDSM), soutiennent le développement des technologies appropriées pour la production et la transformation dans les chaînes de valeur noix de cajou. Cependant, ces institutions sont confrontées à des défis d'ordre financier et technique dans leur effort d'assumer leurs responsabilités de soutien.

Formation et éducation : les institutions engagées dans la formation technique et de gestion comprennent le CAMATEC (Centre for Agriculture Mechanization and Rural Technology, Arusha) , le Small Industries Development Organisation (SIDO), l'Institut de Recherche Naliendele, et l'Agence d'éducation et de formation professionnelle (VETA).

Les bureaux régionaux de l'agriculture et de l'élevage : ils offrent des services de formation classique, des conseils agricoles sur le terrain, et des conseils par voie de presse, parfois en collaboration avec des ONG et des organisations communautaires. Ils ont parfois du personnel travaillant directement dans les communautés villageoises. Théoriquement chaque village est supposé disposer d'un agent de l'Etat pour soutenir les agriculteurs dans la production agricole.

Les fournisseurs de services financiers: Les institutions financières jouent un rôle important dans la chaîne. Avec la garantie du gouvernement, la Banque Nationale de Micro-finance et la Cooperative and Rural Development Bank (CRDB), offrent des crédits aux sociétés coopératives primaires pour l'achat des noix de cajou auprès des agriculteurs. Les transformateurs obtiennent également des prêts pour acheter des produits et pour l'investissement en capital. Toutefois, l'accès aux produits financiers demeure une gageure pour la majorité des petits producteurs et leurs organisations.

Cet exemple montre une chaîne de valeur supportée par l'Etat et ses démembrements, dans laquelle les petits producteurs sont relativement bien protégés et encadrés. Dans cette chaîne, un organe étatique joue un rôle primordial, le Conseil de la Noix de Cajou de Tanzanie (CBT). C'est le type de chaîne de valeur qui conviendrait à la plupart des produits alimentaires de grande consommation en Afrique de l'Ouest.

3.2.4. Une chaîne de valeur à dimension régionale : l'élevage des poulets fermiers au Cambodge

L'exemple de l'élevage des poulets fermiers au Cambodge est très proche des cas que l'on peut rencontrer dans de nombreux pays en Afrique de l'Ouest.

Les acteurs de la chaîne de valeur et leurs fonctions

Au Cambodge, les paysans élèvent les poulets fermiers (poulets élevés dans la nature, mais partiellement nourris comme les poulets industriels) dans leurs fermes en même temps qu'ils s'adonnent à d'autres travaux champêtres. Ces poulets qu'on appellerait « poulets bicyclette » dans certains pays d'Afrique de l'Ouest sont très appréciés par les consommateurs, mais l'offre demeure faible par rapport à la demande.

Les principaux acteurs sont les fermiers producteurs, les intermédiaires (collecteurs privés individuels), les commerçants, les grossistes (abattoirs) et les restaurateurs et autres consommateurs finaux.

a). Le flux du produit et les marchés finaux

Les poulets à maturité sont vendus à des intermédiaires (collecteurs privés individuels) qui les transportent vers les villes comme Campong Champ, Campong Thom, Takeo, Kandal ou Pnompenh en utilisant des moyens souvent rudimentaires : motos, vélos, camionnettes personnelles ou louées. Ces intermédiaires les revendent à leur tour sur les marchés à des particuliers ou à d'autres commerçants, aux abattoirs ou aux restaurateurs en prélevant leurs bénéfices. Les abattoirs et restaurateurs transforment les poulets par le plumage et le conditionnement pour les premiers, ou par la cuisson et le service pour les seconds, et les vendent aux consommateurs finaux. Le tableau ci-dessous montre les gains à chaque maillon de la chaîne. Les calculs sont faits en prenant un fermier qui revend ses 110 poulets après les avoir élevé durant 3 mois.

Tableau 4: Gains des différents acteurs de la chaîne de valeur (1\$ US=405R)

Désignation	Prix d'achat (R)	Charges (R)	Prix de revient (R)	Prix de vente (R)	Marge bénéficière (R)	% de marge	Observation
Eleveur	6560	1170	7730	13000	3270	42,30%	Prix d'achat
Intermédiaire	13000	200	13200	14000	800	6,06%	
Grossiste (abattoir)	14000	2200	16200	19500	800	4,94%	
Détaillants	19500	500	20000	20500	500	2,50%	
Restaurateurs 1 ^{er} degré	19500	1800	21300	24000	2700	12,68%	
Restaurateurs 2 ^e degré	19500	6800	26300	30000	3700	14,07%	

Source : calculs de l'auteur à partir des données tirées de ASEAN Foundation⁷

⁷ AsiaDHRR & ASEAN Foundation, 2008. Value Chain Analysis Report: in Cambodia, Philippines & Vietnam. Linking small farmers to Market project.

Il faut dire que ce type d'élevage dit écologique n'est pas très rentable, contrairement aux élevages industriels qui sortent des poulets prêts à vendre en 45 jours. Malgré la marge apparemment mirobolante de l'éleveur (40,30%), son gain ne lui permet pas de vivre décemment et de prospérer dans son affaire. En effet, les intermédiaires trichent souvent sur le prix équitable lors de l'achat, car les poulets sont pesés et vendus au Kg. De plus ils vendent moins de 20 Kgs de poulets à la fois (moins de 10 poulets), après les avoir élevés durant trois mois, ce qui fait que la marge journalière reviendrait à 0,47% par jour. Certains intermédiaires gavent les poulets de nourriture pour gonfler leur poids avant de les vendre, un comportement évidemment non éthique.

A l'opposé, les intermédiaires ont une faible marge par poulet vendu (6,06%) mais gagnent largement plus que les éleveurs car ils peuvent vendre plusieurs dizaines et même des centaines de poulets en une cargaison. Les grossistes (abattoirs) gagnent également énormément compte tenu du volume de leurs ventes journalières. Certains grossistes injectent même de l'eau dans le poulet pour gonfler leur poids avant de les vendre, un autre comportement non éthique.

b). Les fournisseurs de services

Les fermiers éleveurs sont ceux qui gagnent moins à cause de nombreux facteurs au nombre desquels l'impossibilité d'imposer leur prix de vente, la faible connaissance du marché par manque d'informations, les coûts élevés des sources de financement car ils empruntent souvent de leurs tontines (lorsqu'elles existent) à plus de 3%/mois. Les sources de financement sont rares voire inexistantes dans certaines zones, ce qui fait que les fermiers n'ont pas la possibilité d'investir pour étendre leur affaire, et éprouvent des difficultés d'accès aux intrants. Les intermédiaires ont eux aussi des coûts de transaction élevés à cause du mauvais état des routes empruntées, et même des pertes pendant le transport. Ces derniers souffrent également du manque de financement.

Il est évidents qu'il s'agit ici d'une chaîne d'approvisionnement et non pas encore d'une chaîne de valeur structurée. Les solutions adoptées par le CEDAC (qui joue le rôle de facilitateur) pour la structuration de la chaîne en coopération avec le ministère chargé de l'élevage et suivant les recommandations de l'analyse de la chaîne ont été les suivantes :

- La formation des éleveurs aux techniques d'élevage, aux standards de qualité, et de gestion d'une affaire;
- L'organisation des fermiers en coopératives pour leur donner le pouvoir de négocier leurs prix en vendant collectivement leurs poulets, et jouer sur l'économie d'échelle pour l'achat des intrants, le transport et la vente directe aux grossistes après s'être informés sur les conditions du marché.
- Mise en relation des coopératives d'éleveurs avec les fournisseurs d'intrants (vaccins, provende, etc), avec les gros producteurs de poussins et les grossistes pour former une vraie chaîne de valeur ;
- En tant qu'entités dotées d'une personnalité juridique, les coopératives ainsi formées pourront négocier des financements groupés au profit de leurs membres ;
- Certaines des plus grosses coopératives de producteurs ont pu créer leurs abattoirs communautaires pour gagner plus d'argent dans la chaîne de valeur, et ce n'est qu'une première étape dans la gradation dans la chaîne.

3.2.5 Exemple d'une chaîne de valeur globale gouvernée par les acheteurs: la chaîne de valeur vin en Afrique du Sud

La chaîne de valeur vin en Afrique du Sud⁸ est un exemple de Chaîne de valeur globale (GVC : Global Value Chain) gouvernée par les chaînes de supermarchés dans le Nord.

⁸ L'exemple est tiré du rapport de Stefano Ponte (2008) intitulé « Developing a 'vertical' dimension to chronic poverty research: Some lessons from global value chain analysis ». Working Paper No. 111. Danish Institute for International Studies. www.chronicpoverty.org

Les premiers vignobles sud-africains ont été plantés dans la péninsule du Cap par les colons néerlandais dès l'année 1655. Aujourd'hui, une grande proportion de vin sud-africain est vendue au Royaume-Uni sous la catégorie «vin de qualité de base» (coûtant moins de £ 5). En vue de s'assurer une inscription dans cette catégorie, la première (et plus importante) étape exige que les fournisseurs garantissent «la qualité des matériaux de base». Trois éléments sont exigés aux fournisseurs pour atteindre la «qualité de base»: (i) respect de la qualité intrinsèque du vin et de l'emballage; (ii) respect des standards sanitaires et (3) respect des conditions logistiques. Une fois l'étape de la «qualité de base» franchie, c'est le moment où le prix et les promotions entrent en jeu.

Les acteurs de la chaîne de valeur et leurs fonctions

Les acteurs de la chaîne valeur sont les propriétaires des vignobles composés de petits producteurs et de grandes exploitations qui emploient de nombreuses personnes, les sociétés de fabrication de vin, les exportateurs, les grossistes du Royaume Uni, d'Afrique et d'ailleurs, les supermarchés et autres espaces de vente aux consommateurs.

a). Le flux du produit et les marchés finaux

Le vin sud africain se vend partout en Afrique et dans le monde, mais le marché du Royaume Uni constitue son principal débouché et gouverne la chaîne de valeur globale. Pendant le processus de commercialisation du vin, les grossistes du Royaume-Uni communiquent à leurs fournisseurs d'Afrique du Sud des demandes très spécifiques sur le contenu et l'emballage. Ils prescrivent des exigences sur le contenu exact de la bouteille, le type d'étiquette et de liège à utiliser, le poids et la forme de la bouteille, les possibilités de recyclage, etc. Ces grossistes peuvent placer une commande avec un délai de livraison de trois jours seulement. Et c'est au fournisseur d'Afrique du Sud de travailler sous pression pour respecter les quantités et le délai, ainsi que les règles d'éthique du

certificat WIETA⁹ (l'initiative du commerce éthique pour l'industrie du vin) qui lui sont imposées.

Une caractéristique clé du marché du Royaume-Uni est qu'une grande partie du volume de ventes dans les supermarchés est réalisée lors de promotions (soldes) à des prix fortement réduits. Les petites entreprises de vin (et même les plus grandes) sont de plus en plus incapables de répondre aux attentes et aux demandes des détaillants. Les supermarchés exigent parfois à ces entreprises de vin de payer pour l'espace commercial d'exposition du vin ou même pour que le vin soit mentionné dans la brochure publicitaire du magasin. En outre, certains détaillants ont commencé à acheter du vin par Internet, ce qui réduit davantage les marges en amont dans la chaîne de valeur.

Toutes ces tractations sur les prix sont répercutées en Afrique du Sud sur la chaîne de valeur, et ont des implications directes sur l'achat des raisins et du vin aux petits producteurs. Les prix entre les fabricants de vin et les producteurs de raisins sont constamment revus à la baisse en même temps que les exigences de qualité et d'éthique sont renforcées, au point de rendre difficile les conditions de vie de ces derniers. Dans cette configuration de la division fonctionnelle du travail le long de la chaîne de valeur, la perte de gain, les difficultés et les risques sont repoussés constamment en amont, vers les fabricants de vin africains et leurs coopératives et finalement vers les petits et grands producteurs de raisins. Cette situation a conduit entre autres, à des marges serrées au niveau des producteurs et à un risque de paupérisation plus élevé parmi les producteurs de raisins. Cela contribue à augmenter les pressions sur les employeurs de la filière en les obligeant à précariser davantage les travailleurs saisonniers, à s'opposer aux augmentations de salaire, et à réduire les avantages sociaux. Les répercussions sont fortement ressenties au niveau des employés des plantations: salaires indécents, instabilité de l'emploi, vulnérabilité des travailleurs et de leurs familles.

⁹ Wine Industry Ethical Trade Initiative

L'on peut ainsi constater que dans cette chaîne de valeur agricole, les meilleurs gains sont concentrés au niveau des partenaires étrangers au dépend des producteurs et transformateurs nationaux. Les compagnies nationales (transformateurs) tirent à leur tour leur épingle du jeu en transférant le maximum de manque à gagner sur les petits producteurs et les employés des vignobles. La chaîne de valeur contribue à améliorer la balance commerciale du pays, mais ne permet pas de lutter contre la pauvreté. Ce cas montre ainsi que s'engager dans les chaînes de valeur agro-alimentaires globales peut être une option viable pour lutter contre la pauvreté, mais que cela dépend du type de la chaîne de valeur, et des conditions de transactions entre ses différents acteurs. Il est important de chercher à s'assurer à l'avance que la chaîne de valeur ne bénéficiera pas à certains acteurs tout en dégradant les conditions de vie des autres, surtout des producteurs. Durant les deux dernières décennies, les producteurs de vin d'Afrique du Sud ont déployés de gros moyens pour conquérir d'autres débouchés à l'exportation pour leurs produits, surtout vers les pays africains et vers l'Amérique du Nord. Cette nouvelle approche conduira à terme à minimiser les diktats du marché du Royaume-Uni et à rendre la chaîne de valeur globale plus profitable à ses acteurs nationaux.

4. DEVELOPPEMENT D'UNE CHAÎNE DE VALEUR AGRICOLE : COMMENT PROCEDER

Le développement d'une chaîne de valeur agricole s'apparente à ce que Michael Porter a appelé « Value Chain Development ». Concevoir une chaîne de valeur agricole à développer revient à imaginer « une succession linéaire d'opérations interdépendantes et de transferts du produit d'un acteur à un autre » et identifier et créer des relations d'interdépendance entre ces différents acteurs. Chaque maillon de la chaîne contribue à la création du produit ou ajoute de la valeur au produit, tout en permettant à l'acteur de ce maillon de tirer des bénéfices de son activité. La chaîne de valeur agricole rend interdépendants les fournisseurs d'intrants et de semences, les agriculteurs, les entreprises de soutien technique à ces derniers (loueurs d'engins agricoles entre autres) et les financiers, les grossistes des produits des champs, les transformateurs et les acteurs impliqués dans la commercialisation du produit final.

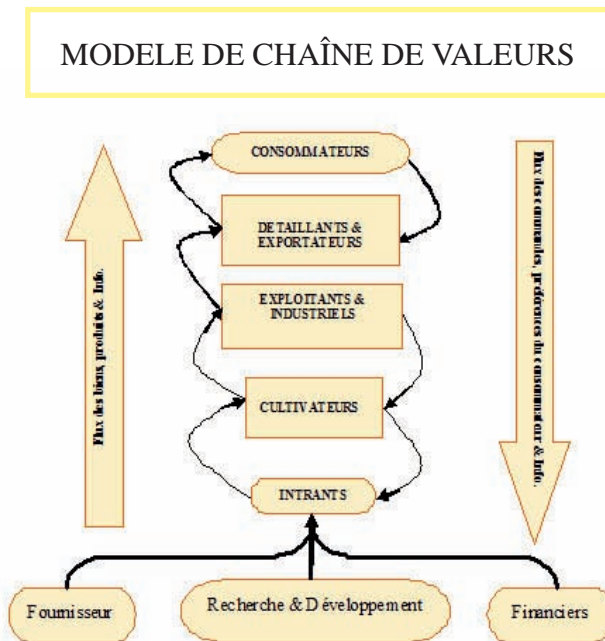
A travers les exemples du chapitre 3, l'on constate que le développement d'une chaîne de valeur agricole nécessite généralement l'entrée en jeu d'un intermédiaire ou facilitateur pour réunir les membres autour d'une stratégie de recherche du profit en commun. Cet intermédiaire ou facilitateur peut agir au niveau national ou local. Il peut être un organe étatique conçu à cet effet, une structure coopérative, une organisation paysanne, un partenaire technique ou financier au développement ou une exploitation d'agro-business de grande envergure.

4.1. Analyse de la chaîne de valeur agricole

Le développement d'une chaîne de valeur agricole commence par l'analyse de la chaîne (« VCA : Value Chain Analysis »). Cette analyse est faite de diverses manières selon le secteur concerné et selon le but

visé. Dans l'agriculture, l'analyse consistera simplement à faire l'état des lieux de la filière agricole concernée. Il s'agira d'identifier les acteurs intervenant dans la filière, évaluer les relations qui les unissent, évaluer la part de valeur créée qui revient à chacun des acteurs. Ensuite il faudra déterminer les forces et faiblesses puis les opportunités et les menaces relatives à la filière. La suite de l'analyse consistera à recommander les améliorations à faire à chaque maillon de la chaîne pour stabiliser ses points forts, réduire les faiblesses, saisir les opportunités identifiées et prendre les mesures nécessaires contre les menaces probables. Le schéma ci-dessous propose un modèle de chaîne de valeur faisant apparaître les interrelations entre ses acteurs.

Graphe 1:



Source : Schéma de l'auteur inspiré par celui de Namdevco. www.namdevco.com

4.2. Développement d'une chaîne de valeur agricole intégrée verticalement

Les cultivateurs et fermiers sont de par leur nature des acteurs de chaînes dans les filières agricoles. Ils sont organisés pour produire, mais n'ont pas toujours les moyens de conserver et vendre leurs produits aux clients choisis à l'avance, aux meilleurs prix et au bon moment. Ils se contentent de vendre leur production sur des marchés villageois périodiques, sans en contrôler le prix. Ils vendent ainsi des produits bruts des champs, sans aucune transformation valorisante et à des prix généralement bas ne leur permettant pas de vivre décemment. A l'autre bout de la chaîne, dans le pays ou à l'étranger, leurs produits bruts servent de matières premières à des gens qui sont dans les transformations successives et revendent les produits prêts à consommer quatre à vingt fois plus chers aux consommateurs finals. Tous ces acteurs appartiennent à une chaîne d'approvisionnement (« supply chain»). Dans ce type de chaîne, les cultivateurs et fermiers voient d'autres acteurs gagner beaucoup d'argent en valorisant leurs produits par le calibrage, l'emballage, l'usinage, la commercialisation ou la cuisson, pour les rendre disponibles aux consommateurs finals. S'ils appartenaient à une chaîne de valeur comprenant tous ces acteurs rendus interdépendants, les paysans qui produisent auraient plus de chance de se faire entendre et de chercher à gagner plus, en vendant par exemple directement aux grossistes plutôt qu'aux petits acheteurs sans scrupule.

Mais pris individuellement, les productions des paysans sont trop faibles pour qu'ils puissent s'imposer seuls sur le marché. D'où la nécessité pour ces petits producteurs de rentrer en nombre suffisant dans une organisation telle qu'une coopérative ou un groupement d'intérêt commun (GIC) pour constituer une force de négociation et de défense de leurs intérêts. Pour mieux réussir leurs activités il est souhaitable que les acteurs d'une même filière agricole soient organisés, mais pour ce faire ils ont souvent besoin d'une assistance extérieure. Comme indiqué plus haut, cette assistance

extérieure peut provenir d'un organe étatique de soutien à l'agriculture, d'une structure coopérative ou d'une organisation paysanne existante, d'un partenaire technique ou financier au développement ou d'une firme d'agro-business qui par principe se charge de gouverner la chaîne de valeur.

4.2.1. Développement des chaînes de valeur agricoles autour des coopératives et autres organisations paysannes

Il est possible que les acteurs d'une même filière organisent eux-mêmes leur chaîne de valeur. Mais pour des pays en développement comme ceux de la sous-région ouest africaine, ça n'arrivera pas tout seul, car les acteurs sont pour la plupart pauvres, illettrés et peu renseignés sur l'approche à adopter. Comme observé dans certains pays ici ou ailleurs, l'Etat peut mettre en place un organe publique ou semi-étatique qui aura la charge impulser la création des coopératives de producteurs de chaque produit agricole identifié, et de les assister dans la constitution des maillons essentiels de la chaîne de valeur, à savoir: les fournisseurs de services d'intrants, les moyens techniques, les structures de collecte et de commercialisation des produits, la gouvernance et le financement de la chaîne de valeur. Cette approche a déjà été pratiquée dans la plupart des pays de la sous-région concernant les produits de rente : café, cacao, coton, etc. Le cas de l'UCCAO ci-dessus (CF. 3.2.2) et la chaîne de valeur noix de cajou en Tanzanie (CF. 3.2.3) illustrent cette approche. Les études de cas dans divers pays de la sous-région (voir annexes) donneront plus de détails sur ce type de structure.

4.2.2. Transformation d'une chaîne d'approvisionnement en chaîne de valeur

L'exemple de l'élevage des poulets fermiers au Cambodge (CF 3.2.4 ci-dessus) montre comment analyser une chaîne d'approvisionnement pour la transformer en une chaîne de valeur. Cet exemple est très proche

des cas que l'on peut rencontrer dans de nombreux pays en l'Afrique de l'Ouest. La CEDAC a appliqué cette démarche pour créer plus de 700 coopératives d'éleveurs de poulets fermiers à travers le pays, ce qui a permis de donner plus de cohésion à l'organisation de la filière et à augmenter la production.

L'ASEAN¹⁰ Foundation (CF. Encadré N°2 ci-dessous) et l'AsiaDHRRA¹¹ (CF. Encadré N°3 ci-dessous) qui ont restructuré la chaîne de valeur poulets fermiers au Cambodge ont fait une analyse similaire sur la culture du calamansi (citrus madurenci), un fruit très consommé aux Philippines. Ces organisations ont largement contribué à autonomiser les petits producteurs et à leur permettre de défendre leurs intérêts dans la chaîne de valeur avec pour impact direct l'amélioration de leurs conditions de vie et la création de plus de richesse pour la nation.

L'ASEAN Foundation et L'AsiaDHRRA ont appliqué les mêmes recettes dans plusieurs autres pays d'Asie du Sud-Est, notamment aux Philippines et au Vietnam.

Encadré N°2 Bâtir un avenir meilleur pour les peuples de l'Asie du sud- est

En reconnaissance de l'importance fondamentale de l'amélioration des moyens de subsistance et du bien-être des peuples de l'Asie du sud-est, et de la nécessité de promouvoir la sensibilisation sur SEAN ainsi que le dialogue des peuples, les dirigeants de l'Association des nations de l'Asie du sud-est (Association of Southeast Asian Nations : ASEAN) ont convenu d'établir la Fondation de l'ASEAN (ASEAN Foundation) le 15 décembre 1997, à Kuala Lumpur, au cours de la 30^{ème} sommet de l'Association.

Le but ultime était de contribuer à apporter la prospérité partagée, et un avenir durable à tous les pays de l'ASEAN: le Brunéi Darussalam, le Cambodge, l'Indonésie, le Laos, la Malaisie, le Myanmar, les Philippines,

10 Association of South-East Asian Nations

11 Asia Partnership for Development of Human Resources in Rural Asia

le Singapour, la Thaïlande et le Viet Nam.

Plus tard, les dirigeants de l'ASEAN ont réaffirmé leur engagement à cet effet, avec la Vision ASEAN 2020, qui prévoit «l'ASEAN en tant que communauté de nations de l'Asie du sud-est, tournée vers l'extérieur, vivant en paix, dans la stabilité et la prospérité, liée par un partenariat pour un développement dynamique, et dans une communauté de sociétés bienveillantes ... ainsi qu'une communauté consciente de son histoire et de son héritage culturel, et unie par une identité régionale commune».

La Vision ASEAN 2020 a prévu aussi d'utiliser la Fondation de l'ASEAN comme l'un des instruments pour aborder les questions d'inégalité en matière de développement économique, la pauvreté et les disparités socio-économiques. « Le double objectif de la Fondation de l'ASEAN, tels que mentionnés dans le protocole d'entente qui l'a établie, sont :

- La Fondation doit promouvoir une plus grande prise de conscience de l'ASEAN, et une plus grande interaction entre les peuples de l'ASEAN, ainsi que leur participation plus poussée dans les activités de l'ASEAN, notamment par le développement des ressources humaines qui leur permettront de réaliser leur plein potentiel, et la capacité de contribuer au progrès des États de membres, en tant que membres productifs et responsables de la société.
- Elle doit aussi contribuer à l'adoption d'une stratégie de coopération pour le développement qui favorise l'entraide, le développement économique équitable, et la réduction de la pauvreté.

Source: AsiaDHRRRA & ASEAN Foundation, 2008. Value Chain Analysis Report: in Cambodia, Philippines & Vietnam. Linking small farmers to Market project

Encadré N°3 : AsiaDHRRRA pour connecter les petits agriculteurs au marché

L'AsiaDHRRRA (Asia Partnership for Development of Human Resources in Rural Asia) met en œuvre un projet financé par la Fondation ASEAN intitulé «Connecter les petits agriculteurs au marché», dans un effort d'établir un modèle pilote qui démontre que, à condition d'avoir un environnement politique favorable et le soutien nécessaire, les petits agriculteurs sont en mesure de bénéficier des prix plus élevés pour leurs produits agricoles, et peuvent devenir plus compétitifs sur le marché. Dans la mise en œuvre de cette initiative «Connecter les petits agriculteurs au marché», l'AsiaDHRRRA a

conclu un partenariat avec le Centre d'études pour le développement de l'agriculture au Cambodge (CCCEM), le Partenariat des Philippines pour le développement des ressources humaines dans les zones rurales (PhilDHRRRA), le Syndicat des Agriculteurs du Viet Nam (VNFU), et autres partenaires. Cela a permis de mettre en œuvre le projet dans quatre pays pilotes en Asie du sud-est, à savoir: le Cambodge, les Philippines, le Vietnam et l'Indonésie.

Source: AsiaDHRRRA & ASEAN Foundation, 2008. Value Chain Analysis Report: in Cambodia, Philippines & Vietnam. Linking small farmers to Market project

Il convient de souligner que depuis sa création, la Fondation de l'ASEAN a joué un rôle déterminant dans la lutte contre la pauvreté et la cohésion entre les peuples d'Asie du Sud-Est. Elle est entrain de généraliser l'organisation des petits producteurs en coopératives comme moyen de leur garantir des revenus décents de leur labeur ainsi que l'accès plus structuré et plus compétitif au marché. La finalité ultime c'est la création de plus de richesse au plan national et régional et l'amélioration du bien être social. Les principaux domaines thématiques ayant mérité son attention sont, entre autres, l'agriculture, l'énergie, l'environnement, et les ressources naturelles. L'ASEAN donne la préférence aux projets à impact régional.

La Fondation encourage fortement la formation, les rencontres, les échanges professionnels, et l'octroi des bourses pour renforcer les capacités humaines de l'ASEAN. Dans ce domaine, la plupart des projets de la Fondation sont mis en œuvre par des instituts de recherche et de formation ayant une certaine expérience dans la région de l'ASEAN, et par des réseaux d'organisations de l'ASEAN (pour l'agriculture, la pêche, la recherche, etc.).

Le financement de la Fondation par les gouvernements de l'ASEAN vise à construire un fonds de développement communautaire. Mais la

Fondation reçoit également des fonds des partenaires au développement du Japon, de la Chine, de la Corée du Sud, de la France, du Canada, et des Etats-Unis, lesquels fournissent la plus grande partie de son financement. Le Japon est de loin le principal contributeur. La Fondation a récemment mis en place «les amis de l'ASEAN» pour accéder aux fonds supplémentaires auprès des sociétés, des particuliers, et d'autres commanditaires.

En Amérique Latine, « USAID project for Poverty Reduction and Alleviation (PRA) » a appliqué une approche similaire à celle de l'ASEAN en appui à de nombreux paysans dans différents pays. Au Pérou, la PRA (Peru Poverty Reduction and Alleviation) a contribué, avec l'appui de l'USAID, à la structuration et au renforcement des capacités de l'« Association of Trout Producers (APT) » et de ses membres éleveurs de truite à Puno et à Acoria. Elle a collaboré avec la « Comercio y Pobreza en Latino América (COPLA)», une organisation dédiée à la promotion du commerce comme moyen de lutte contre la pauvreté en milieu paysan. Grâce à la facilitation apportée par la PRA, l'Association éleveurs de truite et ses membres ont pu former une chaîne de valeur avec la « Los Andes company » qui transforme les truites et les exporte surtout vers les Etats-Unis.

4.2.3. Développement des chaînes de valeur agricoles par des exploitations d'agro-business

La structuration d'une chaîne de valeur autour d'une firme qui la gouverne est parfaitement illustrée par l'exemple de la SOCAS au Sénégal, qui fabrique du concentré de tomate en achetant les produits bruts des paysans ou groupements indépendants qu'elle a initiés à la production, qu'elle encadre et avec lesquels elle passe des contrats fermes d'achats (CF 3.2.1 ci-dessus). Ce type de chaîne de valeur s'apparente aussi à l'agriculture contractuelle (modèle de la plantation-mère) telle que prônée par la FAO (FAO, Charles Eaton & Andrew W. Shepherd, 2002).

Un autre exemple est illustré par l'industrie de l'ananas au Ghana. L'exportation d'ananas du Ghana a commencé à croître dans les années 1980 et a augmenté de façon constante au rythme de 10.000 tonnes par an en moyenne dans les années 1990. Elle est passée de moins de 5000 tonnes en 1986 à plus de 70 000 tonnes en 2003 avant de connaître une période de stagnation (Marie Halbach & Dr. Frank van Laerhoven, 2011). Cette progression spectaculaire à été rendue possible par une politique soutenue d'aide à la création des coopératives pour l'encadrement des petits producteurs d'ananas dans plusieurs régions du pays, suivant un programme minutieusement conçu et mis en œuvre par le Ministère de l'alimentation et de l'agriculture (Ministry for Food and Agriculture (MoFA). Parmi ces coopératives figurent : (i) la Pinex Co-operative farmers and marketing society , qui regroupe les producteurs d'ananas dans la zone située à Hohoe dans la région de la Volta à 230 km d'Accra ; (ii) la Gomoa Okyereko Pineapple Growers, fondée en 2004 et opérant à Okyereko ; (iii) la New Generation fondée en 2005 dont le gros des membres se retrouvent à Dodowa dans le district de Dangme West ; (iv) la Oboadaka Cooperative Pineapple Growers and Marketing Society opérant à 50 Km au nord d'Accra ; (v) la Ekumfi-Atwia Cooperative, regroupant des producteurs d'Ekumfi-Atwia située à 120km à l'ouest d'Accra, et liée par contrat avec la Wad African Foods Limited (WAD) , une firme qui achète les ananas à la coopérative, les transforme et exporte de l'ananas séché vers la Suisse et ; (vi) la Fruit Farmers' Co-operative Society Nsakyee, une jeune association de producteurs créée en 2009.

4.3. Développement d'une chaîne de valeur agricole autour d'un partenaire stratégique: le co-entreprenariat agricole

Le développement des chaînes de valeur agricoles autour des firmes d'agro-business telles que la SOCAS au Sénégal est un pas important vers l'amélioration des conditions de vie des petits producteurs. Mais si on attend que des firmes viennent au hasard pour proposer de s'installer dans le pays, cela peut prendre trop de temps par rapport aux impératifs du

développement accéléré que la quasi-totalité des pays ouest africains sont entrain de se donner ces dernières années. Une des possibilités d'attirer des investisseurs dans l'agro-business c'est la promotion du partenariat public-privé dans l'agriculture sous la forme du « co-entreprenariat agricole ».

4.3.1. Le Co-entreprenariat agricole

Le Co-entreprenariat est une forme de Partenariat Public-Privé (PPP) adaptée aux conditions africaines. Mais à la différence du PPP classique, le Co-entreprenariat agricole vise à faire une plus large et plus équitable redistribution des retombées du PPP sur les personnes et entités intéressées, notamment les populations de la zone du projet concerné. Elle vise aussi à régionaliser les investissements pour rendre les peuples solidaires en soutien au leitmotiv de la « CEDEAO des Peuples », et à donner un sens au Partenariat mondial pour le développement (OMD8).

Le co-entreprenariat agricole a pour but d'associer à l'Etat ou à une collectivité déconcentrée (dépositaire des terres à exploiter), trois types de partenaires:

- ❖ Un partenaire stratégique disposant du paquet technologique, du financement et du savoir faire nécessaires pour faire fonctionner la co-entreprise agricole à créer;
- ❖ Un groupe d'investisseurs nationaux incluant les collectivités déconcentrées et les paysans occupant les terres à exploiter;
- ❖ Un pool d'autres éventuels investisseurs régionaux ou étrangers désireux d'investir dans la co-entreprise.

L'Etat ou la collectivité déconcentrée et les trois partenaires susmentionnés créent une co-entreprise dont ils sont les associés, pour exploiter une superficie de terres concédées par l'Etat ou la collectivité déconcentrée, suivant la loi mise en place pour régir les PPP dans le domaine agricole, et selon des termes de références prédéfinies. C'est cette association

d'intérêts mutuellement bénéfiques qui sous-tend la notion de co-entreprenariat agricole.

La co-entreprise ainsi créée sera chargée de gouverner la chaîne de valeur sur le(s) produit(s) agricole(s) prévue dans les termes de références du PPP. En dehors des employés travaillant sur la superficie mise en exploitation par la société d'agro-business ainsi créée, cette dernière sera aussi chargée d'encadrer de petits producteurs dans les zones périphériques du projet pour accroître progressivement la production, tout en bâtissant avec eux une ou des chaîne(s) de valeur. Elle sera naturellement en charge de la transformation des produits bruts et de l'exportation des produits finis.

4.3.2. *Processus de mise en œuvre du Co-entreprenariat agricole*

a) Dispositions initiales

Le processus de mise en œuvre du co-entreprenariat agricole commence par un préalable majeur: la volonté politique et la détermination collective de faire de l'agriculture l'un des moteurs du développement et du bien être social. En concrétisation de sa volonté politique, l'Etat doit créer un environnement favorable à l'éclosion des co-entreprises en prenant, en cohérence avec les politiques communes adoptées aux niveaux sous-régional (ECOWAP, PAU) et régional (PDDAA), les dispositions d'ordre politiques, juridiques et institutionnelles nécessaires. En outre, l'Etat doit mettre en place un organe de gestion du co-entreprenariat, celui-ci pouvant être un organe déjà existant qui recevrait des missions supplémentaires à ce propos.

b) L'Organe de Gestion du Co-entreprenariat agricole

L'organe de Gestion du co-entreprenariat est la pièce maîtresse du système. Tous les pays qui ont réussi à mettre en place un système de PPP dynamique ont eu recours à un tel organe. Au Royaume Uni les

« Private Finance Initiatives (PFI) », forme initiale du PPP créé en 1992, sont gérées par le « Partnerships UK », le « Public Private Partnerships Programme (4Ps) » et d'autres organes territoriaux. Aux Etats-Unis et au Canada, les « Public-Private Partnerships » sont gérés respectivement par le National Council for Public-Private Partnerships, et le « Canadian Council for Public-Private Partnerships ». En France les contrats de partenariat (CDP) sont gérés par la Mission d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat Public-Privé (MAPPP). A l'instar de ces pays développés, les Etats ouest africains qui envisagent de promouvoir le co-entreprenariat (forme de PPP adapté au développement et à la lutte contre la pauvreté) devront s'astreindre à la logique de confier sa gestion à un organe spécialisé maîtrisant les principes et pratiques des PPP.

Une fois mis en place, il revient à l'Organe de Gestion du co-entreprenariat agricole: (i) d'identifier et cartographier les zones et types de cultures à mettre en exploitation sous co-entreprenariat agricole; (ii) de mener les études de faisabilité et sélectionner les projets rentables; (iii) d'élaborer les dossiers de consultation des partenaires; (iv) de mettre en place et de réaliser un plan de publicité à travers les média internationaux sur les projets d'affaires disponibles; (v) de lancer des consultations ouvertes en direction des potentiels partenaires stratégiques, et de sélectionner les mieux offrants; (vi) d'organiser les arrangements d'affaires pour constituer les deux autres groupes de partenaires associés à l'Etat; (vii) d'assister le groupe d'investisseurs privés nationaux dans la recherche du financement de sa part dans le capital de la co-entreprise et; (viii) de contribuer à faciliter la gestion de la collecte et de la commercialisation des produits des co-entreprises créées, notamment en favorisant la création des coopératives de petits producteurs paysans.

c) Origines envisageables des financements

Tout ce mécanisme de création des co-entreprises agricoles ne fonctionnera que si tous les actionnaires sont en mesure de financer leur

cote part. En ce qui concerne le financement des parts de l'Etat et des nationaux dans les co-entreprises agricoles, quelques pistes peuvent être envisagées. La part de l'Etat ou de la collectivité déconcentrées dans le capital de la co-entreprise peut être réglée en partie par les redevances issues du bail des terres concédées à la co-entreprise, complétée en cas de besoin par un emprunt auprès des bailleurs internationaux avec la caution du partenaire stratégique. Les paysans résidant sur les terres concédées pourront devenir partenaires (petits porteurs) dans la co-entreprise, en finançant leur part dans le capital par une fraction de la rétribution estimée à l'hectare des terres (non mises en valeur) allouées à la co-entreprise par l'autorité publique. Les autres partenaires privés nationaux, régionaux ou internationaux devront concrétiser leur adhésion en apportant leur part.

4.3.3. Aide à la décision pour le lancement d'une Co-entreprise agricole

Il est plus pratique d'illustrer le mécanisme complexe de création d'une co-entreprise agricole par un exemple. Supposons qu'un Etat E disposant des terres irrigables et non mises en valeur le long du fleuve Niger, décide d'allouer une superficie de 10 000 hectares au prix concessionnaire de 2 millions de francs CFA/hectare, à une co-entreprise agricole à créer. Supposons en outre que pour démarrer, la co-entreprise aura besoin d'un fonds (apport en numéraire) évalué à 5 milliards de francs CFA. Le capital social à la création de la co-entreprise pourra donc être fixé à 25 milliards de FCFA.

Les négociations pour la constitution de la co-entreprise doivent tenir compte des intérêts de tous les potentiels partenaires intéressés par le projet. Ces intérêts seront alors pris en compte de la manière suivante:

- Au niveau national, les partenaires dans la co-entreprise seront : (i) l'Etat E , (ii) les collectivités territoriales (mairies,

préfecture,...) et les populations de la région qui reçoit le projet ainsi que les privés nationaux et, (iii) les autres régions du pays ; ces trois « partenaires nationaux » indispensables dans la stabilité sociale de la co-entreprise pourront recevoir respectivement par exemple 60%, 30% et 10% des revenus tirés de la concession des terres et constitueront le Groupe National;

- Au niveau régional, les partenaires dans la co-entreprise seront : (i) le Groupe National ci-dessus, (ii) les partenaires issus des pays riverains du fleuve Niger (source d'irrigation), et (iii) les autres partenaires africains ; ces trois « partenaires régionaux » de la co-entreprise recevront respectivement par exemple 40%, 30% et 30% de la fraction régionale du capital social de la co-entreprise et constitueront le Groupe Régional ;
- Au niveau global (car l'approche vise une nouvelle forme de globalisation mais mutuellement bénéfique aux parties), les partenaires dans la co-entreprise seront : (i) le Groupe Régional ci-dessus, (ii) le partenaire Stratégique choisi à l'issue de la consultation ouverte au niveau mondial, et (iii) un pool d'autres éventuels investisseurs étrangers désirant prendre des participations dans la co-entreprise; ces trois « partenaires globaux » de la co-entreprise recevront respectivement par exemple 60%, 30% et 10% du capital social de la co-entreprise et constitueront les associés statutaires de la co-entreprise.

Le calcul de la composition du capital social de la co-entreprise suivant le schéma complexe ci-dessus nécessite un outil d'aide à la décision. En reprenant l'exemple ci-dessus d'une co-entreprise à laquelle on aura concédé 10 000 hectares au prix concessionnaire de 2 millions de francs CFA/hectare, le calcul par l'outil d'aide à la décision aboutit au tableau 4 ci-dessous, lequel indique les parts et pourcentages de tous les

partenaires. L'on peut remarquer que d'après cette répartition, la part d'un paysan disposant de 3 ha des terres concédées à la co-entreprise sera de 675 000 FCFA, part sur laquelle la co-entreprise lui payera tous les ans les dividendes correspondants. Il est important de noter que les groupes d'investisseurs régionaux disposent de 62% du capital social de la co-entreprise dans cet exemple.

Tableau N°5 : Exemple de capital globalisé d'une co-entreprise (Million de FCFA)

Partenaires	% du Capital	Part Totale	Type de paiement	Cash pour co-entreprise	Cash pour l'Etat E
Collectivités territoriales (mairies, préfecture,...) de la région du projet	11,16%	2 790	revenus des terres		
ETAT E	22,32%	5 580	//	5 000	-5 000
Autres régions du pays	3,72%	930	//		
Partenaires nationaux ou issus des pays riverains du fleuve Niger	17,36%	4 340	Cash		4 340
Autres partenaires régionaux	7,44%	1 860	Cash		1 860
Partenaire Stratégique choisi au niveau mondial	30,00%	7 500	Cash		7 500
Pool d'autres éventuels investisseurs	8,00%	2 000	Cash		2 000
Capital de la co-entreprise	100,00%	25 000	-	5 000	10 700

Source : calculs de l'auteur

Cette formule de répartition du capital de la co-entreprise évite que le partenaire stratégique investisse seul avec l'Etat dans un PPP classique, ce qui risque de se traduire par une spoliation ou un accaparement des terres. Elle vise à intéresser tous ceux qui de près ou de loin ont des droits à faire valoir sur les terres concédées ou qui peuvent être impactés par la concession, de sorte à éviter les tensions sociales pouvant naître de l'existence du projet à plus ou moins long terme. C'est une formule qui s'appliquerait à l'exploitation équitable d'autres types de ressources naturelles, notamment aux exploitations minières.

4.3.4. *Avantages et inconvénients du Co-entreprenariat agricole*

Avantages

Les avantages du co-entreprenariat agricole sont nombreux, entre autres:

- ❖ Augmentation de la production agricole et transformation des produits locaux ;
- ❖ Mise en valeur des terres agricoles restées inexploitées depuis des décennies;
- ❖ Réduction de la facture d'importation des produits vivriers;
- ❖ Introduction de nouvelles technologies culturelles;
- ❖ Amélioration de la balance commerciale de l'Etat;
- ❖ Création des emplois ruraux et urbains;
- ❖ Lutte contre l'exode rural par la création d'emplois bien rémunérés et l'amélioration des conditions de vie en milieu rural;
- ❖ Création de la valeur ajoutée et amélioration du PIB;
- ❖ Renforcement du commerce et de l'intégration régionale ;
- ❖ Insertion de la sous-région dans la mondialisation, ...etc.

Quelques inconvénients et menaces

Les inconvénients et menaces auxquels le co-entreprenariat agricole pourrait faire face sont pour l'essentiel:

- ❖ Processus de mise en œuvre complexe, nécessitant beaucoup de dynamisme de la part de l'organe de gestion des co-entreprenariats;
- ❖ Manque d'adhésion des populations locales des zones concernées;
- ❖ Manque de partenaire stratégique, surtout à cause du mauvais environnement des affaires dans les pays de la sous-région (CF Doing Business 2010 de la Banque Mondiale) ;
- ❖ Manque d'adhésion et/ou de financement des partenaires nationaux et/ou régionaux.

Toutefois, ces inconvénients/menaces ne devraient pas constituer des blocages au développement du co-entreprenariat agricole, car l'un des rôles de l'Organe de Gestion c'est aussi de trouver les voies et moyens de les surmonter. Somme toute, le co-entreprenariat agricole et les chaînes de valeur qu'il est susceptible d'engendrer peuvent être des solutions de choix pour doper l'agriculture en général et la production vivrière en particulier, et contribuer à régler durablement le problème de crise alimentaire en Afrique de l'Ouest par augmentation de l'offre domestique; mais pour y parvenir il faut une bonne dose de volonté politique et de détermination collective.

Somme toute, si des dispositions ne sont pas prises en amont pour une gestion rationnelle des ressources en terres et en eau dont regorge la sous-région ouest africaine comme le reste du continent, le risque de dérives est grand dans le contexte de ruées vers les terres africaines comme l'indique l'encadré N°3 ci-dessous.

Encadré N°4 : Les dangers de la ruée sur les meilleures terres d'Afrique

Les investisseurs internationaux jettent leur dévolu sur les terres agricoles – les meilleures et les mieux irriguées. Elles constituent pourtant le moyen de subsistance des populations locales. Mais les gouvernements font peu de cas de celles-ci. Ce phénomène vient, pour la première fois, d'être analysé en détail dans huit pays africains, par des experts de l'Institut international de l'environnement et du développement (IIED), en collaboration avec deux institutions de l'ONU, le Fonds international de développement agricole (FIDA) et l'agence pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

Intitulé «Accaparement des terres ou opportunité de développement ?», leur rapport, publié lundi 25 mai, appelle à la consultation des populations rurales menacées et à une meilleure prise en compte de leurs intérêts dans les transactions. Il souligne un manque de transparence constant dans les processus de décision et les circuits d'investissement. De quoi alimenter les craintes de corruption ou de transactions contraires à l'intérêt.

Faut-il pour autant condamner ces acquisitions – ou plutôt ces concessions, car il s'agit rarement de ventes ? IIED, FIDA et FAO ne sont pas si catégoriques. «Le phénomène existe et il est massif. Il faut faire en sorte que ses effets soient positifs et ses dégâts minimales», estime Paul Mathieu, expert foncier à la FAO. «Tout dépend des termes de la négociation et de l'implication des acteurs, qui ne doivent pas inclure seulement les investisseurs et les Etats», estime l'un des auteurs, Lorenzo Cotula (IIED).

Source : Journal Le Monde du 25.05.2009

Ce modèle de développement visé par le co-entreprenariat agricole tente de mettre en place un schéma novateur qui garantisse à terme une meilleure participation des Etats, des populations et du continent africain à la globalisation des économies.

5. LA DIMENSION REGIONALE DES CHÂÎNES DE VALEUR AGRICOLES

Les chaînes de valeur agricoles développées au niveau national sur des produits jugés stratégiques par chaque pays devraient être coordonnées et soutenues au niveau de la sous-région ouest africaine dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs du NEPAD, du PDDAA et de l'ECOWAP. Cette coordination étant assurée dans leurs pays membres respectifs par les deux plus grandes Communautés Economiques Régionales (CER) de la sous-région, l'UEMOA et la CEDEAO.. Il s'agira à l'échelon régional de veiller à la coordination de l'encadrement de l'agriculture et des producteurs agricoles par le biais de cinq programmes régionaux décrits au 5.2 ci-dessous.

En effet, la coordination à l'échelon régional des chaînes de valeur agricoles est une nécessité pour un développement équilibré du secteur, non seulement pour des échanges de bonnes pratiques et le partage des résultats de recherche, mais aussi afin que chaque pays membre se focalise sur des produits dont il dispose d'un avantage comparatif, plutôt que de voir chaque pays s'efforcer de produire pour son autosuffisance dans tous types de denrées. Dès lors se créeront des courants d'échanges entre les bassins de production prédéfinis de chaque produit stratégique, et les centres de consommation qui en sont dépourvus, ce qui donnera un élan nouveau au commerce sous-régional qui demeure anormalement faible.

1.1. Dimension institutionnelle

La promotion des chaînes de valeur agricoles a besoin de l'appui des CER. L'intervention des institutions d'intégration régionale et en particulier de la CEDEAO et de l'UEMOA dans la promotion des chaînes de valeur agricoles pour accélérer le développement de l'agriculture devrait porter sur les points suivants : (i) Adopter une résolution recommandant à tous

les pays membres d'intégrer l'approche par chaînes de valeur dans leur stratégie de développement du secteur agricole avec un accent particulier sur les cultures vivrières ; (ii) Demander aux organes de financement communautaires tels que la BIDC, la BOAD et la BRS d'intégrer dans leurs programmes d'actions, un volet structuration et financement des chaînes de valeur agricoles ; (iii) Recommander aux Commissions de la CEDEAO et de l'UEMOA de créer un organe de promotion des chaînes de valeur agricoles et de facilitation de l'accès des petits producteurs aux marchés régionaux et internationaux, à l'instar de l'ASEAN Foundation (CF encadré 3 ci-dessus).

1.2. Approche opérationnelle

Afin de faire de la régionalisation une réalité plus marquée et faire bénéficier des économies d'échelle au secteur agricole, il serait souhaitable de mettre en place au niveau de la CEDEAO un certain nombre de programmes d'appui au développement des chaînes de valeur agricoles. Il sera naturellement nécessaire de respecter le principe de subsidiarité qui doit prévaloir entre les actions à mener au niveau régional avec plus d'efficacité et celles à réserver aux Etats membres. Ainsi, en vue d'intensifier la production et la transformation des produits agricoles dans tous ses pays membres, la CEDEAO pourrait adopter, en synergie avec l'UEMOA et d'autres OIG opérant dans ce domaine, les cinq programmes d'intervention suivants:

- 1. Programme d'approvisionnement en intrants et équipements agricoles:** pour développer les capacités nationales et sous régionales de production d'intrants agropastoraux et zootechniques et d'équipements agricoles, dans l'optique d'une amélioration de la production et de la productivité agricoles ; concernant les intrants agricoles, il s'agira entre autres de valoriser les importantes réserves inexploitées en phosphate

dont regorge la sous région, notamment au Togo et au Niger (le Projet CSIR/IITA/GTZ pour la promotion de la production et de la commercialisation des semences en Afrique de l'Ouest pourrait servir d'exemple (B.R. GREGG & A.J.G. van GASTEL, 2003)

- ❖ **Programme intégré de valorisation des terres irrigables:** partant du principe que l'irrigation à grande échelle n'est pas à la portée du paysan ordinaire, ce programme vise à assister les Etats membres dans la création des co-entreprises incluant le secteur privé de la sous-région, pour la valorisation des ressources en terres et en eau non exploitées à ce jour; la priorité sera accordée à la production à grande échelle des produits de consommation de base dont la sous région est importatrice nette. C'est le cas des céréales d'une manière générale et en particulier du riz, du blé et éventuellement du maïs et du sorgho ; les bassins propices à une telle entreprise sont la côte atlantique de la Guinée Bissau au Libéria, le bassin du fleuve Niger et des autres cours et plans d'eau ; (l'encadré 5 ci-dessous relatant les terres concédées à l'UEMOA par l'Office du Niger au Mali en donne une bonne illustration).

- ❖ **Programme de financement du monde rural et de recherche-développement:** ce programme sera dédié au renforcement du crédit agricole, à la promotion de la micro finance dans les milieux ruraux et à la réactivation de la recherche-développement, en vue d'améliorer et/ou transformer les systèmes de production et assurer les activités en amont et en aval de la production (semences améliorées, divers intrants, équipements, techniques de transformation et conservation, etc); ce programme qui mettra également à contribution les institutions financières sous régionales et nationales viendra en appui aux autres programmes pour mettre à la disposition des chaînes de valeur les moyens financiers nécessaires à la réalisation des objectifs prédéfinis;

ce programme comportera un volet « incubateurs » pour la promotion de jeunes agriculteurs et la vulgarisation des résultats des recherches ;

- ❖ **Programme de transformation, de conservation et de stockage des produits agricoles** : ce programme vise deux objectifs majeurs : (i) le renforcement des échanges pour accroître le commerce sous-régional qui est trop faible comparé à d'autres régions du monde ; (ii) la diversification de l'offre des produits alimentaires et la création de la valeur ajoutée par la transformation des produits locaux de consommation courante, tout en adaptant l'offre alimentaire aux modes de consommation et en respectant les normes sanitaires requises ; ce programme concernera toutes les productions végétales et animales (blé, riz, mil, sorgho, lait, viandes, fruits, légumes, etc.) ; il visera aussi à assister les Etats membres dans la création des chaînes de valeur et des co-entreprises dans ces segments et devra contribuer à créer un réseau de collaboration et de concertation entre les chaînes de valeurs homologues des pays membres;
- ❖ **Programme de gestion et de diversification des filières d'exportation** : ce programme est proposé non seulement en vue d'améliorer la qualité et les normes, bref les standards des produits alimentaires d'exportation, accroître leur compétitivité dans les échanges internationaux, mais aussi et surtout d'impliquer les investisseurs nationaux et sous-régionaux dans les filières d'exportation; ce programme encouragera aussi le développement du commerce intra-régional en contribuant à la diffusion de l'information agricole notamment sur les résultats de recherche et les stocks dans les magasins communautaires à créer au niveau de chaque pays membre, en promouvant la complémentarité entre les bassins de production/consommation et en contribuant à la mise en place d'un stock sous-régional de sécurité alimentaire.

La mise en œuvre de ces programmes vise le développement de l'agriculture en général par le biais des chaînes de valeur agricoles, avec un double objectif. Dans le court et moyen terme, il vise à continuer à encadrer les petits producteurs et soutenir les productions paysannes comme par le passé (intrants, formations, crédits, systèmes de collecte-stockage-commercialisation, ...), encourager leurs organisations, et offrir des passerelles d'échanges d'expériences entre producteurs de la sous-région. Dans le long terme, il vise à promouvoir l'agrobusiness pour combler l'important déficit en produits alimentaires, par le biais d'un Partenariat Public-Privé régional orienté vers le développement. Ces propositions rentrent en droite ligne des engagements du Plan Régional d'Investissement pour la mise en œuvre des programmes mobilisateurs de l'ECOWAP et s'inscrit dans la volonté de la Commission de la CEDEAO d'engager des réformes structurelles ouvrant la voie à une transformation profonde des agricultures ouest africaines.

Encadré 5 : Touraba, un projet d'intégration régionale porteur d'espoir

Dans sa volonté de contribuer de manière durable, à la satisfaction des besoins alimentaires de sa population, tout en contribuant au développement économique et social de ses Etats membres, l'UEMOA a sollicité en 2007 auprès du gouvernement malien la mise à disposition de terres pour la valorisation de l'immense potentiel disponible au niveau de l'Office du Niger qui est perçu au niveau régional comme une opportunité intéressante d'intégration économique. Ainsi, le chantier de Touraba (2 174 ha) fait partie des 11 288 ha attribués à l'UEMOA par le gouvernement du Mali, à travers une Convention.

Dans la conception actuelle du projet, l'UEMOA envisage la répartition des terres qui seront aménagées entre trois types d'exploitants ressortissants des pays membres: les paysans autochtones (ils seront attributaires de petites parcelles, de

taille unitaire ne dépassant pas 4 ha de superficie nette), les exploitants privés ayant une capacité technique et financière suffisante (ils auront la possibilité d'exploiter des parcelles de taille unitaire de 10 à 20 ha de superficie nette) et les grands investisseurs privés, capables de créer des entreprises agricoles (ils pourront exploiter des blocs de 30 à 60 ha – en combinaison de parcelles unitaires de 10 et 20 ha – de superficie nette). Ces entrepreneurs agroindustriels pourront expérimenter l'exploitation de parcelles sous irrigation par aspersion.

Source : Maliactu.net du 27 novembre 2012 (<http://maliactu.net/>)

5.3 Enjeux par rapport à l'adhésion à la future SLEC

A leur 18^{ème} Sommet tenu en janvier 2012 à Addis Abeba, les Chefs d'Etat et de Gouvernements de l'Union Africaine(UA) ont décidé de la création d'une Zone de Libre -Echange Continentale (ZLEC) africaine à l'horizon de 2017. Les dirigeants africains ont également adopté un vaste plan d'action visant à stimuler le commerce intra-africain resté longtemps trop faible¹², dans leur souci d'approfondir l'intégration régionale en Afrique. Cette échéance de 2017 se situe deux ans en avance du délai fixé par le traité d'Abuja signé en 1993 pour l'établissement d'une union douanière de tout le continent africain en 2019. Le projet de création d'une zone de libre échange (ZLE) tripartite en cours de négociation entre la COMESA, la EAC et la SADC posera déjà le premier jalon de cette ZLEC. Cette « tripartite», comme l'appelle déjà ses promoteurs, représente presque la moitié des Etats membres de l'Union Africaine avec 26 pays et environ 53 pour cent du PIB du continent. Les avantages qui résulteraient de la création de la zone de libre échange à l'échelle continentale sont énormes, et l'Afrique de l'Ouest devrait se préparer à y

12 Le commerce intra-africain reste modeste (10 et 12 %), par rapport au commerce entre les pays d'Amérique du sud et centrale (26 %), d'Américain nord (48 %), d'Asie (51,6 %) et le commerce intra-européen (72,2 %) (Stephen Karingi & Simon Mevell(UNECA, 2012).

entrer avec un panier d'offre diversifiée, notamment de produits agricoles bruts ou transformés. . La ZLEC permettra d'élargir les marchés pour le commerce des marchandises et des services grâce à la suppression des barrières tarifaires et non tarifaires entre les pays et les sous-régions, mais seuls les pays et les CER mieux préparés pourront en bénéficier pleinement.

La promotion des chaînes de valeur agricoles régionales permettra à l'Afrique de l'Ouest d'établir des bases solides pour l'accroissement rapide de la productivité du travail agricole et de la production des produits choisis, contribuera à améliorer le flux du commerce intra-régional, et surtout permettra de dégager des surplus importants à placer sur le futur marché continental (ZLEC) et global.

6. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'agriculture est généralement considérée comme l'un des moteurs de croissance les plus performants dans l'économie nationale et globale. Ce secteur joue un rôle important dans les économies ouest-africaines à plusieurs égards, mais a besoin d'être fortement redynamisé pour réellement porter la croissance espérée. Les pays d'Afrique de l'Ouest ont développé par le passé de nombreuses stratégies et ont créé de nombreuses structures de soutien au développement agricole, mais les résultats escomptés n'ont pas toujours été atteints.

En effet, le secteur agricole ouest-africain est caractérisé par de nombreuses faiblesses : politiques agricoles peu performantes, faibles investissements dans l'économie agricole, transformation insuffisante des produits agro-pastoraux, etc. L'agriculture dans la région ouest-africaine enregistre les rendements les plus faibles au monde (environ 1,2 tonne par hectare dans la région contre une moyenne de 3 tonnes par ha dans l'ensemble des pays en développement). L'allocation de 10% des budgets nationaux au secteur agricole prôné par le Plan d'action de Maputo, reste une cible hors de portée pour nombreux pays. De plus, du fait de l'inorganisation des petits producteurs, les pertes de récoltes peuvent atteindre 15 % pour les céréales et les graines légumineuses, 30% pour les racines et les tubercules et 40% pour les fruits et légumes. En outre la transformation des produits agricoles demeure embryonnaire et l'un des goulots d'étranglement du secteur agricole est constitué à la fois par le faible niveau de mobilisation du capital privé dans la production et l'inefficacité de cette mobilisation.

La présente analyse fait un constat des défaillances du secteur agricole ouest africain et cherche à trouver des solutions visant à accélérer la croissance dans ce secteur agricole à travers le développement des chaînes de valeur nationales et régionales sur des produits agricoles stratégiques offrant de gros potentiels à générer une croissance forte et à

créer de la richesse, tant en milieu rural que dans le reste de l'économie de l'Afrique de l'Ouest.

L'étude passe d'abord en revue le potentiel agro-sylvo-pastoral de l'Afrique de l'Ouest en soulignant les faiblesses des politiques agricoles mises en œuvre par le passé, lesquelles n'ont pas permis ni d'attirer suffisamment d'investissement vers le secteur agricole, ni de permettre la transformation des produits agricoles locaux. A la lumière des expériences de chaînes de valeur agricoles réussies en Afrique et dans le reste du monde, l'étude souligne l'importance du rôle de l'Etat et des partenaires au développement dans la promotion des chaînes de valeur agricoles. Elle souligne également la nécessité de faire encadrer les petits producteurs paysans par des coopératives ou autres organisations paysannes, afin de leur faciliter l'accès aux intrants, aux financements et au marché, et de leur permettre de défendre leurs intérêts dans la chaîne de valeur dans laquelle ils sont acteurs.

En outre, l'étude explique comment développer une chaîne de valeur agricole, autour des coopératives et autres organisations paysannes, ou en périphérie d'une exploitation d'agro-business. Un accent particulier est mis sur le développement d'une chaîne de valeur agricole autour d'un partenaire stratégique par le truchement du co-entreprenariat agricole, une forme de partenariat public-privé. Ce modèle de développement des chaînes de valeur agricoles tente de mettre en place un schéma novateur qui offre plus d'équité et garantisse à terme une meilleure participation des Etats, des populations et du continent africain à la globalisation des économies.

En dernier ressort, l'étude souligne la dimension régionale des chaînes de valeur agricoles, qui doit, tout en respectant le principe de subsidiarité, veiller à la coordination de l'encadrement de l'agriculture et des producteurs agricoles par le biais de cinq programmes régionaux. En outre, l'échelon régional doit aussi veiller à la cohérence des programmes en

vue de l'atteinte des objectifs du NEPAD, du PDDAA et de l'ECOWAP dans l'ensemble des Etats membres. Enfin, la promotion des chaînes de valeur agricoles régionales permettra à l'Afrique de l'Ouest d'établir des bases solides pour l'accroissement rapide de la productivité du travail agricole et de la production des produits agricoles choisis, contribuera à améliorer le flux du commerce intra-régional, et surtout permettra de dégager des surplus importants à placer sur le futur marché continental (ZLEC) et global.

Les principales recommandations qui découlent de l'analyse sont les suivantes:

A l'attention des Etats:

- Intégrer l'approche par chaînes de valeur dans leur stratégie de développement du secteur agricole avec un accent particulier sur les cultures vivrières ;
- Mettre en place un organe de promotion des chaînes de valeur agricoles qui aura pour rôle l'encadrement des petits producteurs agricoles et du partenariat public-privé dans l'agro-business et l'agro-industrie ; cette mission peut aussi être confiée à une structure existante dotée de la capacité nécessaire ;
- Mettre en place un cadre incitatif assurant la protection des investisseurs pour favoriser la mobilisation des ressources nationales, régionales et internationales au profit de la création des sociétés d'agro-business, de préférence sur le modèle du co-entreprenariat agricole;
- Exploiter le co-entreprenariat agricole comme variante du partenariat-public-privé pour créer des unités agro-industrielles ouvertes à la participation des investisseurs de tout l'espace CEDEAO.

A l'attention de la CEDEAO et de l'UEMOA:

- Adopter une résolution recommandant à tous les pays membres d'intégrer l'approche chaîne de valeur dans leur stratégie de développement du secteur agricole avec un accent particulier sur les cultures vivrières ;
- Demander aux organes de financement communautaires tels que la BIDC, la BOAD et la BRS d'intégrer dans leurs programmes d'actions, un volet structuration et financement des chaînes de valeur agricoles ;
- Recommander à la Commission de la CEDEAO et à l'UEMOA de créer un organe de promotion des chaînes de valeur agricoles et de facilitation de l'accès des petits producteurs aux marchés régionaux et internationaux ;
- Harmoniser des normes de transformation dans l'espace communautaire (normes sanitaires et phytosanitaires, normes techniques liées au processus de production) ;
- Travailler à l'effectivité des fonds destinés au financement des chaînes de valeur agricoles et de l'agrobusiness dans les pays et renforcer les fonds régionaux créés dans le cadre de la mise en œuvre des politiques agricoles régionales ;
- Concevoir et mettre en œuvre des programmes d'appui au développement des chaînes de valeur dans l'agriculture tout en respectant le principe de subsidiarité, concernant (i) la promotion de l'approche par chaînes de valeur dans le développement de l'agriculture ; (ii) l'approvisionnement en intrants et équipements agricoles (iii) la valorisation des terres irrigables et ; (iv) financement du monde rural et de recherche & développement.

Toute porte à croire que le continent africain sera probablement l'un des principaux pôles de développement de la première moitié du 21^{ème} siècle. L'Afrique de l'Ouest se doit de prendre le bon départ pour ne pas rater le rendez-vous, notamment en adoptant les stratégies les plus

performantes pour son décollage économique. Le développement des chaînes de valeur agricoles au niveau national et régional nous semble faire partie de ces stratégies.

Références

1. Agrifood Consulting International (2002): Rice Value Chain Study: Cambodia. A Report Prepared for the World Bank. Phnom Penh, Cambodia. Agrifood Consulting International.
2. ASEAN Foundation & AsiaDHRRA (2008): Value Chain Analysis Report: in Cambodia, Philippines & Vietnam. Linking small farmers to Market project.
3. B.R. GREGG & A.J.G. van GASTEL (2003): Manuel de production de semences pour le secteur informel». Projet CSIR/IITA/GTZ pour la promotion de la production et de la commercialisation des semences en Afrique de l'Ouest. Publication UDSAOWASDU n° 15, 2003
4. Baba DIOUM, Ousmane BADIANE, et al (année)... . Cadre pour l'amélioration des infrastructures rurales et des capacités pour l'accès au marché. Etude réalisée par un Groupe d'Experts, sous les auspices de la Conférence des Ministres de l'Agriculture de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (CMA/AOC). Document de travail.
5. Bair, J. (2005): Global capitalism and commodity chains: looking back, going forward, Competition and Change.
6. B. Faivre Dupaigne et all (2008), Améliorer le fonctionnement des marchés agricoles en Afrique de l'Ouest . IRAM.
7. Blein R. et all. (2008). « les potentialités agricoles de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ». IRAM. 116 pages.
8. C. Martin Webber, Patrick Labaste (2009), Building Competitiveness in Africa's Agriculture: A Guide to Value Chain Concepts and Applications. Agriculture and Rural Development Series : World Bank Training Series. 182 pages
9. CEA (2011). Rapport sur la création et la promotion de chaînes de valeur régionales pour les produits alimentaires et agricoles stratégiques en Afrique. ECA/CFSSD/7/3. Addis Abeba, Ethiopie.
10. CEA (2011). Rapport sur la création et la promotion de chaînes

- de valeur régionales pour les produits alimentaires et agricoles stratégiques en Afrique. E/ECA/CFSSD/7/3. Addis Abeba, Ethiopie.
11. CEA (2011), Rapport sur la création et la promotion de chaînes de valeur régionales pour les produits alimentaires et agricoles stratégiques en Afrique. Septième session du Comité de la sécurité alimentaire et du développement durable. Document E/ECA/CFSSD/7/3 7, septembre 2011. Addis Abeba, Ethiopie.
 12. CEA/BSR-AO (2009) La sécurité alimentaire en Afrique de l'ouest : promouvoir le partenariat sous régional pour l'intensification de la production agricole. ECA-WA/NRC/2009/1.
 13. CEDEAO, 2004. « Cadre de politique agricole pour l'Afrique de l'Ouest (ECOWAP) ». Document de référence, juillet 2004, 168 pages ;
 14. CEDEAO, 2007. Programmes d'activités et budgets 2007, dans les domaines de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources en Eau.
 15. CEDEAO (2008), La politique agricole régionale de l'Afrique de l'Ouest - Faire de l'agriculture le levier de l'intégration régionale.
 16. CEDEAO (2009). Investissement dans l'Agriculture: les potentialités dans l'espace CEDEAO. Communication de la Commission de la CEDEAO au Deuxième Forum des Affaires, Ouagadougou, Burkina Faso, 12-14 février 2009.
 17. CEDEAO-CSAO/OCDE (2007) Atlas de l'intégration régionale en Afrique de l'ouest : le monde rural et les mutations agricoles.
 18. CSAO /OCDE (1998). « Pour préparer l'avenir de l'Afrique de l'Ouest : une vision à l'horizon 2020. West Africa Long-term perspective study (WALTPS) ». Paris, Club du Sahel/OCDE.
 19. FAO (2001), Diverses statistiques de la FAO 2001 : FAOSTAT ». FAO, Rome.

20. FAO, Charles Eaton & Andrew W. Shepherd (2002).
L'agriculture contractuelle-Des partenariats pour la croissance.
Bulletin des services agricoles de la FAO.
21. FAO, L'agriculture mondiale à l'horizon 2050, (2009) Rome, Italie.
22. Georges Courade, P. Eloundou-Enyègue and I. Grangeret, 1991. L'Union centrale des Coopératives agricoles de l'Ouest du Cameroun (UCCAO): de l'entreprise commerciale à l'organisation paysanne. *Revue Tiers Monde*, 1991, vol. 32, issue 128.
23. Gereffi, G. (1994) 'The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks', in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds.) *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport: Greenwood Press.
24. Gereffi, G. (1999) 'International trade and industrial up-grading in the apparel commodity chain', *Journal of International Economics*.
25. Gereffi, G., Humphrey J. and Sturgeon T. (2005), 'The governance of global value chains', *Review of International Political Economy*.
26. Marie Halbach & Dr. Frank van Laerhoven (2011) *Facilitating Collective Action for Common Marketing*. Utrecht University. Masrter Thesis.
27. Mitchell, J., Coles, C., and Keane (2009) *upgrading along value chains: Strategies for poverty reduction in Latin America*, London, UK: COPLA Global - Overseas Development Institute.
28. Ndiogou Fall (2006) *ROPPA. Note sur le rôle des organisations de producteurs dans les défis posés aux agriculteurs familiales des pays ACP*.
29. Pierre Kipré, 2006. *Intégration régionale et développement rural en Afrique de l'Ouest*. Edition SIDES IMA.
30. Porter, M. E. (1996) *What is strategy?* Harvard Business

- Review, November–December, 61-78. The value chain
31. ROPPA (2006) Note sur le rôle des organisations de producteurs dans les défis posés aux agriculteurs familiales des pays ACP. En double
 32. Stefano Ponte (2008). Developing a ‘vertical’ dimension to chronic poverty research: Some lessons from global value chain analysis. Working Paper No. 111. Danish Institute for International Studies. www.chronicpoverty.org
 33. Stephen Karingi & Simon Mevell (2012) Deepening Regional Integration in Africa: A Computable General Equilibrium Assessment of the Establishment of a Continental Free Trade Area followed by a Continental Customs Union. Selected paper for Presentation at the 15th GTAP Conference, Geneva, June, 27-29, 2012.
 34. UA (2010). Déclaration d’Abuja sur le développement de l’agroalimentaire et de l’agro-industrie en Afrique
 35. UEMOA (2008) Séminaire du conseil des ministres sur « la définition d’un cadre stratégique pour la maîtrise des prix et la relance de la production agricole ». Thème 2 - Situation alimentaire au sein de l’UEMOA et plan d’action pour l’augmentation de la production agricole. Document de travail.
 36. UNIDO (2011). Industrial Value Chain Diagnostics: An Integrated Tool. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Vienna, Austria.
 37. UNIDO (2011). Industrial Value Chain Diagnostics: An Integrated Tool. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Vienna, Austria.
 38. World Bank, AFI (2002) Rice Value Chain Study: Cambodia. A Report Prepared for the World Bank by Agrifood Consulting International, 244p.