



Resserrer les liens : des chaînes de valeur agricoles au profit des petites producteurs

Conférence internationale

**Note conceptuelle
Avril 2012**

Contexte

Les méthodes employées pour que la production agricole des pays en développement parvienne jusqu'aux consommateurs sont en pleine mutation. En réponse à la hausse des revenus, à la demande de nouveaux produits et aux innovations en matière de transformation des produits, de communication et autres technologies, l'efficacité des chaînes s'améliore rapidement. Mais le changement ne se limite pas aux technologies. Les relations entre agriculteurs et entreprises et la façon dont ils travaillent ensemble pour atteindre ce bon fonctionnement évoluent également. Les acteurs de la chaîne commençant à coordonner leurs actions et à collaborer pour retirer un maximum de valeur de leurs activités et les « chaînes de valeur » remplacent peu à peu les chaînes d'approvisionnement. La relation acheteur-vendeur, traditionnellement présente dans les transactions *ad hoc* tout au long de la chaîne, disparaît progressivement pour laisser place à des relations où l'agriculteur produit conformément aux attentes de l'acheteur et ce dernier, qu'il soit une entreprise commerciale ou un agro-transformateur, se coordonne de la même façon vis-à-vis de ses clients. De telles relations favorisent non seulement le mouvement des produits vers les consommateurs mais également des améliorations continues au sein de la chaîne, une situation impossible dans le cas des transactions *ad hoc*. Il faut par ailleurs rappeler que ces chaînes sophistiquées sont de plus en plus utilisées sur les marchés intérieurs et ne se limitent plus aux seules ventes à l'exportation.

Toutefois, le développement de ce type de chaînes a un impact considérable sur les petits exploitants et le développement rural. De nombreux agriculteurs manquent de terres et d'autres ressources pour jouer un rôle influent au sein des chaînes de valeur, ce qui implique notamment une capacité à fournir des produits « à la demande » et plus uniquement en cas d'excédent disponible à la vente. La plus grande sophistication des chaînes de valeur pourrait dès lors être préjudiciable aux petits exploitants. Mais cela est contrebalancé par les opportunités d'accroissement de l'emploi rural grâce aux investissements des acteurs de la chaîne ou des prestataires de services. En réduisant certains des risques du marché et en améliorant les revenus des agriculteurs, les chaînes de valeur peuvent attirer des entreprises telles que les fournisseurs d'intrants, les services de location de machines, les banques ainsi que d'autres intervenants cherchant à bénéficier d'une plus grande aisance des populations rurales.

Le concept de chaîne de valeur est déjà largement employé depuis quelque temps par le secteur privé. Il a été adopté plus récemment par les acteurs du développement agricole, en raison notamment de l'impact potentiel reconnu de telles chaînes sur le développement rural. De nombreuses organisations de soutien l'utilisent pour orienter leurs interventions, aussi bien en vue d'améliorer les chaînes de valeur existantes et de promouvoir l'innovation qu'en tant qu'outil servant à identifier les opportunités d'accès au marché pour les petits producteurs. Cette démarche a été considérée comme valable par les donateurs, dans le sens où elle a entraîné une prise en compte de tous les facteurs ayant un impact sur la capacité des producteurs à accéder aux marchés de manière rentable, conduisant ainsi à une gamme élargie d'interventions sur la chaîne.



Dans le cadre du développement du travail sur la chaîne de valeur, les différentes définitions utilisées pour décrire le concept ont prêté à confusion. Certains emploient le terme au sens large lorsqu'il fait référence à un marché des marchandises régional, national ou international ou à un système marketing. D'autres considèrent qu'il s'agit d'une chaîne de collaboration étroitement coordonnée au sein de laquelle les producteurs répondent clairement aux demandes des consommateurs, comme indiqué précédemment. Toutefois, toutes les organisations œuvrant dans ce domaine insistent sur le fait que les interventions doivent être orientées vers la demande et que le secteur privé est un élément central de toute chaîne de valeur.

Les entreprises multinationales reconnaissent de plus en plus la nécessité de travailler de manière plus étroite avec les communautés leur fournissant les matières premières qu'elles utilisent. On passe progressivement des initiatives liées à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), avec une capacité d'élargissement limitée, à une « création de valeur partagée » en partenariat avec les communautés locales. Les entreprises concernées croient aussi désormais qu'il existe une opportunité d'affaires incontournable à s'intéresser aux questions de durabilité dans le cadre de la chaîne de valeur.

Ce que l'on connaît moins, c'est le travail d'amélioration de la chaîne de valeur mené par les petites entreprises nationales indépendantes vis-à-vis des donateurs ou du soutien de la société civile. On pourrait ainsi évoquer le renforcement des liens avec les agriculteurs, la promotion de l'innovation dans les produits ou l'amélioration des processus, la consolidation de la logistique ou le développement de nouveaux marchés.

La conférence s'attachera donc à identifier les initiatives couronnées de succès et à s'assurer que les participants en sont informés. Mais l'apprentissage ne naît pas uniquement de l'étude des succès. Les échecs et leur origine sont aussi des sources essentielles d'enseignements. Les participants doivent donc nécessairement s'attendre à un partage de leurs réussites mais aussi de leurs échecs.

À ce jour, on recense un nombre limité d'initiatives multi-donateurs s'étant particulièrement intéressées aux approches de développement de la chaîne de valeur. On peut citer :

- le « Groupe de travail sur les liens et les chaînes de valeur », créé en 2006 sous les auspices du Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (DCED) ;
- un groupe plus restreint de développement des chaînes de valeur à l'ONU, qui associe le PNUD, l'ONUDI, la FAO, l'OIT, le FIDA, la CNUCED et la CCI ; ce groupe a récemment publié un rapport sur le travail effectué sur les chaînes de valeur par les sept organisations ;
- une réunion d'un groupe d'experts organisée en septembre 2009 par l'ONUDI afin de valider et de fournir des éléments sur une méthodologie ONUDI de la chaîne de valeur ;
- une réunion d'un groupe d'experts organisée en janvier 2011 par l'UNECA sur les chaînes de valeur régionales pour les denrées alimentaires et agricoles stratégiques en Afrique ;
- le lancement en 2010 par le NEPAD/PDDAA Pilier II, en collaboration avec la GIZ, d'une série d'activités consacrées au développement des capacités et à la formation sur les approches de la chaîne de valeur ;
- l'atelier WUR-CDI « Des îles du succès aux mers du changement », qui s'est tenu aux Pays-Bas en avril 2010 sur la question : « Quelles sont les approches qui fonctionnent quand on élargit les marchés agroalimentaires inclusifs ? » ;



- une série d'ateliers régionaux sur le financement de la chaîne de valeur organisés par la FAO en collaboration avec d'autres agences de développement et des organisations de la société civile ;
- une Communauté de pratiques, mise en place par la DDC-Suisse entre 2004 et 2007, qui a débattu de la question des chaînes de valeur.

Cependant, aucun événement réunissant le secteur privé, la communauté des donateurs, les gouvernements, la société civile et d'autres acteurs afin d'explorer les problématiques liées au développement de la chaîne de valeur et de partager les expériences n'a été à ce jour organisé.

La conférence proposée

Objectif

La conférence vise à réunir des représentants du secteur privé, des responsables gouvernementaux, des donateurs, des acteurs de la société civile, des organisations agricoles et des universitaires afin qu'ils partagent leurs expériences sur le développement des chaînes de valeur et débattent sur la façon dont les petits exploitants les plus performants pourraient être intégrés à ces dernières, en vue de promouvoir le développement agricole et rural en transformant les petits exploitants en entrepreneurs. La conférence s'efforcera d'identifier les conditions nécessaires à la création d'une base plus solide et élargie de connaissances sur la promotion des chaînes de valeur, y compris les besoins en formation et en partage d'informations.

L'objectif est que les participants se « connectent » les uns aux autres. La conférence devra également leur permettre de faire le lien entre les avancées en cours sur les chaînes de valeur et leur propre situation. Elle sera l'occasion pour les représentants des entreprises privées et des entreprises appartenant aux agriculteurs de découvrir les innovations des autres et comment certains acteurs des chaînes de valeur ont fait face aux problèmes rencontrés. Tous les participants seront invités à partager leurs idées, leurs connaissances, les nouvelles approches et les bonnes pratiques en vue de renforcer l'efficacité et la rentabilité des chaînes de valeur commerciales existantes et de venir en aide à ceux qui assurent la promotion du développement de la chaîne de valeur pour renforcer la croissance économique au sein des communautés de petits exploitants.

Résultats escomptés

1. Une sensibilisation accrue de l'ensemble des participants aux récents développements intervenus au sein du secteur privé, des donateurs, des gouvernements et de la société civile afin d'améliorer l'efficacité des chaînes de valeur commerciales.
2. Une compréhension partagée du rôle des chaînes de valeur dans la promotion d'un développement rural et agricole durable et inclusif, et du potentiel des interventions existantes à s'élargir.
3. Une meilleure compréhension des facteurs nécessaires au développement des chaînes de valeur tels que le financement et l'investissement, les TIC et les liens agriculteur-acheteur, en particulier en ce qui concerne les petites et moyennes entreprises, mais pas seulement.
4. Une meilleure compréhension de l'importance d'un environnement favorable pour un développement réussi de la chaîne de valeur, du potentiel des partenariats public-privé et des approches multi-acteurs.



5. Un accord sur les étapes à mettre en œuvre pour développer les compétences en matière d'analyse de la chaîne de valeur et de soutien à celles-ci dans les pays en développement.
6. Un accord sur les étapes à mettre en œuvre pour renforcer la promotion du partage des connaissances et de l'échange d'expériences sur le développement des chaînes de valeur.

Couverture géographique

Bien que le CTA soit au premier rang dans l'organisation de la conférence et que ses attributions couvrent seulement les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, il est proposé que cette rencontre s'adresse aux personnes-ressources et aux participants de tous les pays en développement.

Participants

Il est envisagé que parmi les participants à la conférence il y ait des représentants :

- des acteurs de la distributions nationaux et mondiaux, des entreprises de services alimentaires, des agro-industriels, des négociants, des exportateurs et autres intermédiaires, ainsi que des prestataires de services et des entreprises impliquées dans l'agriculture contractuelle et les accords de marché qui y sont liés ;
- du secteur privé de la chaîne de valeur ou des associations multi-acteurs ;
- des organisations bilatérales, internationales et de la société civile activement impliquées dans le travail sur la chaîne de valeur ;
- des organisations agricoles, dont des coopératives ;
- des décideurs politiques et des parlementaires ;
- des organisations partenaires du CTA dans les pays ACP et des organisations de développement agricole venues d'autres régions ;
- des unités agrobusiness, politiques ou vulgarisation des ministères de l'Agriculture ;
- des institutions financières ;
- des universitaires ;
- des médias.

Lieu et date

La Commission des Nations unies pour l'Afrique a accepté d'accueillir la conférence dans ses locaux à Addis-Abeba, en Éthiopie, du 6 au 9 novembre 2012.

Les thématiques de la conférence

Un certain nombre de thématiques seront abordées au cours de la conférence.

- **Les tendances ayant un impact sur le développement de la chaîne de valeur.** Avec l'expansion des zones urbaines, le développement des classes moyennes, l'évolution du goût des individus et les familles occupées qui cherchent désormais de la nourriture prête à consommer ou facile à préparer, les opportunités pour le développement des chaînes de valeur sont considérables, tant sur les marchés nationaux que sur les marchés d'exportation. Comment les chaînes existantes devraient-elles s'adapter à ces tendances et comment de nouvelles chaînes peuvent-



elles se développer ? De nombreux problèmes potentiels viennent toutefois contrebalancer ces opportunités. Certaines chaînes de valeur agricoles pourraient-elles ne pas s'avérer viables en termes de production, de transformation ou de distribution ? Quel sera l'impact du changement climatique s'agissant du besoin à la fois d'atténuation et d'adaptation ? Quelles sont les tendances probables à long terme concernant la certification et pourraient-elles signifier la fin des petits exploitants ? La conférence s'efforcera donc de fournir des lignes directrices aux entreprises sur la façon dont elles devraient préparer l'avenir et aux gouvernements sur la manière dont ils peuvent faciliter les adaptations nécessaires des chaînes de valeur.

- **L'innovation au sein de la chaîne de valeur.** De nombreuses innovations ont été introduites par le secteur privé pour répondre à la demande du marché et accroître la compétitivité, que ce soit en termes de développement de nouveaux produits ou processus ou d'améliorations logistiques. Les donateurs et les agences d'assistance technique ont également apporté avec succès des innovations visant à renforcer le fonctionnement des chaînes de valeur. Les organisateurs de la conférence chercheront à identifier les cas de réussite et permettront aux innovateurs en matière de chaîne de valeur de partager leurs expériences. L'usage des TIC sera également abordé.
- **Les environnements favorables.** Les chaînes de valeur ne peuvent bénéficier d'aucune amélioration si elles sont isolées. Le succès des chaînes « verticales » dépend aussi bien des impacts externes ou « horizontaux » que de l'efficacité interne de la chaîne elle-même. L'amélioration de cette dernière est improbable dans un contexte peu propice quant à la « facilité de faire des affaires », c'est-à-dire lorsque les politiques macroéconomiques et autres, les lois et la réglementation, les accords commerciaux internationaux, etc. et leur mise en place ne sont pas favorables et que l'environnement financier et des affaires en général est inadapté. La conférence se demandera comment on peut améliorer les environnements pour les rendre plus favorables, particulièrement en ce qui concerne les besoins de l'agrobusiness, et se penchera sur les moyens par lesquels les acteurs de la chaîne de valeur pourraient œuvrer ensemble à la promotion des améliorations.
- **La durabilité et le passage à une plus grande échelle.** En matière de développement des chaînes de valeur agricoles, le concept de « durabilité » est utilisé de deux manières. D'une part, il y a la question du « verdissement » des chaînes de valeur pour promouvoir la durabilité de l'environnement et des ressources. Comment la production peut-elle perdurer dans un monde où les ressources naturelles et en terres sont limitées, où les disponibilités en eau se réduisent, etc. ? Comment la production agricole et l'élevage peuvent-ils être neutres en termes d'émissions de carbone ? Comment les déchets et l'exploitation des ressources peuvent-ils être réduits sur l'ensemble de la chaîne de valeur ? La question de la durabilité économique se pose également. Quels sont les facteurs nécessaires pour garantir la rentabilité à long terme des investissements commerciaux ? Comment les interventions financées par les donateurs peuvent-elles continuer à être rentables après le départ de ces derniers ? Au croisement de ces deux usages de la durabilité, il y a la question clé du changement d'échelle. Les actions des entreprises commerciales peuvent être environnementalement durables lorsqu'elles travaillent avec 200 agriculteurs, mais pas avec 20 000. L'amélioration de la chaîne de valeur par les donateurs peut apporter des résultats quand il s'agit de soutenir intensivement quelques centaines de producteurs agricoles mais ne pas avoir le même impact avec un plus grand nombre, *a fortiori* si aucun donateur n'est présent. La conférence s'attachera à traiter ces questions et abordera en particulier les méthodes par lesquelles le secteur privé et les donateurs peuvent travailler en partenariat pour assurer un changement d'échelle durable.
- **Le développement des capacités.** Quelles nouvelles connaissances, compétences et infrastructures sont nécessaires pour permettre aux participants à la chaîne de



valeur, aux responsables gouvernementaux, à la société civile, etc. de mieux exploiter les outils et les approches de la chaîne de valeur ? Les méthodologies et outils existants peuvent-ils être simplifiés pour un usage économiquement efficace hors du contexte des interventions des donateurs ? Les outils génériques doivent-ils être adaptés aux circonstances régionales ou nationales ? Les supports de formation existants et les autres activités de développement des capacités couvrant différentes étapes de la chaîne de valeur (ex. : la production, la récolte, le traitement post-récolte, le marketing, l'agro-transformation, l'agriculture contractuelle, la certification) sont-ils adaptés et, si non, comment peut-on faire face aux carences ? Les accords existants pour le partage des informations sur les activités de la chaîne de valeur sont-ils adaptés et, si non, quelles sont les étapes à mettre en place pour assurer la promotion de l'échange d'informations ?

(NB : Un descriptif détaillé de chacune des sessions de la conférence proposées sera préparé en temps voulu.)

Programme

Le programme final est actuellement soumis à discussion avec les partenaires. Le format des sessions devrait être flexible. Parmi les options proposées aux partenaires pour l'organisation des sessions figurent : des présentations formelles et encadrées ; des tables rondes ou des débats d'experts ; des présentations choisies sur la base d'un « appel à contributions » ; de courtes présentations vidéo ; et des discussions en groupes de travail. Une attention particulière sera accordée afin de s'assurer de la présence de présidents ou de modérateurs de qualité pour toutes les sessions.

Espace d'exposition

Cet espace permettra aux entreprises et aux organisations de développement de présenter leurs différentes méthodologies et approches ainsi que les formations et autres supports ciblés sur différents niveaux de la chaîne de valeur.

Activités pré-conférence

- Mise en place d'un Comité directeur et d'un Comité de planification locale.
- Réunion préliminaire (incluant une réunion du Comité directeur) organisée par le CTA les 13 et 14 mars 2012, où les partenaires ont débattu du programme et de l'organisation de la conférence.
- Révision/finalisation de la présente note conceptuelle et d'un programme.
- Répartition des responsabilités pour les sessions en ateliers et dispositions pour leur encadrement (ex. : comités techniques).
- Identification des études de cas et des intervenants.
- Le CTA a commandé deux études : une analyse comparative de la gamme des méthodologies et outils de développement de la chaîne de valeur actuellement disponibles et utilisés (en collaboration avec l'ICRAF) ; une étude des approches innovantes du développement de la chaîne dans les pays ACP (en collaboration avec la FAO).
- Discussion en ligne sur les différentes thématiques à aborder lors de la conférence.
- Développement de la stratégie communication, médias et marketing.
- Édition spéciale de *Spore*, le magazine du CTA, qui abordera la question des chaînes de valeur et sera publiée avant la conférence. Les partenaires seront invités à travailler avec les rédacteurs du magazine.
- Site Internet consacré à la conférence.



- Le CTA envisage d'organiser deux concours : un concours s'adressant aux journalistes qui récompensera les meilleurs articles publiés sur le thème de la chaîne de valeur et un autre concours pour la meilleure innovation en matière de chaîne de valeur. Les derniers détails doivent encore être finalisés et les suggestions sont les bienvenues.