

Rapport d'activités 2009

Entreprises agricoles, filières et marché



Bénin – Visite de parcelles de riz à Pô (Province de la Nahouri)

Entreprises agricoles, filières et marché

Les programmes du département « Entreprises agricoles, filières et marché » ont pour objectifs de promouvoir une démarche entrepreneuriale au sein des petites et moyennes exploitations agricoles, en prenant en compte à la fois les questions de sécurité alimentaire et de protection de l'environnement.

Mise en œuvre de relations durables entre les acteurs des filières

La croissance du secteur agricole doit s'appuyer sur une forte articulation entre entreprises agricoles, petites et moyennes entreprises agroalimentaires et clientèles urbaines. Pour ce faire, le département favorise la contractualisation entre ces différentes catégories d'acteurs des filières en affichant une volonté d'équité et de relations d'affaires stables. Il les accompagne dans la mise en œuvre de démarches « qualité », de respect de normes de responsabilité sociale et environnementale, de prise en compte d'innovations techniques, etc.

Afin de démultiplier l'impact de ses activités, le département participe à l'élaboration et la mise en œuvre de mécanismes d'accompagnements financiers adaptés aux besoins des entreprises agroalimentaires et des exploitations agricoles impliquées dans la démarche proposée (fonds de capital-développement, prêts bancaires, articulation avec les institutions de microfinance).

Accompagnement de structures nationales d'appui aux entreprises agricoles

Le département accompagne deux catégories de structures nationales : des « plates-formes » nationales d'appui aux entreprises agricoles et agroalimentaires (« Rural Business Development Services ») et des organisations professionnelles agricoles nationales.

Il appuie la croissance des plates-formes dans leurs activités de création et de développement d'entreprises agroalimentaires. Il les accompagne dans leur professionnalisation (standardisation, enrichissement des pratiques, amélioration de la performance des équipes, évaluation et suivi d'impact, etc.). Le département accompagne également le renforcement des organisations professionnelles agricoles nationales, particulièrement au niveau de leurs capacités à initier et développer des activités à vocation économique au bénéfice de leurs adhérents.

Promotion d'approches territoriales de développement agricole et rural

Dans un contexte de crise des sociétés rurales, d'aggravation des problèmes environnementaux et de nouveaux défis alimentaires, le département appuie les acteurs économiques des territoires dans l'élaboration de « projets économiques de territoires ». Il s'agit de mieux valoriser les ressources économiques locales dans une triple perspective de sécurité alimentaire, de création d'emplois en milieu rural et de respect d'exigences de développement durable en particulier au niveau de la gestion des ressources en terre et en eau.

Le département inscrira ces processus dans le long terme, au centre des stratégies de développement territorial communales et régionales. Il recherchera des synergies et des collaborations entre ses actions et celles entreprises par les autres intervenants publics et privés.

I. Faits marquants de l'année 2009

Développement du réseau des entreprises (ESOP)

L'année 2009 a été marquée par les contrecoups de la crise alimentaire et la hausse des cours des produits agricoles des années passées. Elle s'est caractérisée à la fois par une hausse importante des aides internationales accordées au développement de l'agriculture et la définition de projets de grande ampleur menés parfois au détriment des intérêts à long terme des petites entreprises agricoles et agroalimentaires.

En Afrique de l'Ouest si les résultats financiers des entreprises appuyées par le département ont été nettement supérieurs aux prévisions en 2008, ceux de 2009 sont moyens suite à des engagements d'achats à des prix qui se sont avérés supérieurs aux cours des marchés au moment de la récolte. En Ethiopie les banques de céréales ont connu en fin d'année les mêmes difficultés à écouler leurs produits à des prix rémunérateurs.

Au cours de cette année, nombre d'entreprises promues, se sont fixé pour objectif d'assurer leur développement en s'appuyant sur les institutions financières de leur pays d'implantation. Or si au Togo, par exemple, la mise en relation de ces entreprises avec les institutions financières a eu des résultats très positifs (environ 200 millions de FCFA de prêts accordés à 9 entreprises pour la campagne 2009), au Burkina Faso, ces institutions financières restent extrêmement frileuses malgré les garanties techniques que peuvent offrir les plates-formes. Cette situation rend d'autant plus urgente la formalisation des fonds de « capital-développement » prévus dans le cadre des programmes. Ces situations ont cependant permis de tester de manière positive le niveau de confiance qu'ont les producteurs envers les entreprises (ESOP). Plusieurs d'entre elles ont ainsi négocié des différends partiels de paiement en fin d'année et expérimenté de nouveaux schémas de contractualisation.

Il faut aussi souligner la longue crise politique que traverse Madagascar. Ses répercussions économiques ne permettent pas d'analyser objectivement la situation des entreprises promues qui peinent à se développer

Définition d'un programme régional en Afrique de l'Ouest

Un travail de formulation d'un programme régional d'appui au développement des plates-formes de diffusion en Afrique de l'Ouest a été réalisé avec les partenaires les plus anciens du département : APME.2A au Burkina, ICD au Mali et ETD au Togo et au Bénin. Leur niveau de maturité technique sensiblement égal, les similitudes entre les nécessités d'évolutions des programmes actuellement menés, et plusieurs échanges (dont un atelier de travail de trois jours en octobre avec les dirigeants de ces structures) ont permis de définir les grandes lignes et les principales activités d'une action commune qui sera menée sous la forme d'un programme régional sur les quatre pays concernés. Celui-ci prendra le relais des programmes actuels dans la perspective de donner aux différentes plates-formes une envergure nationale.

Promotion de nouvelles approches

S'appuyant sur une évaluation des principaux résultats atteints au cours du plan d'orientation stratégique 2004-2008, de ses forces et faiblesses et sur une analyse de son environnement, le département a élaboré au cours de cette année 2009 son plan d'orientation stratégique pour la période 2010-2014.

C'est dans ce cadre que, conformément à l'un des axes retenus dans le plan stratégique 2010-2014, le département a élaboré deux nouveaux programmes d'appui à des organisations professionnelles agricoles faitières, au Bénin avec le Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCR-B) et en Côte d'Ivoire avec l'Association Nationale des Riziculteurs de Côte d'Ivoire (ANARIZ-CI). Le démarrage des actions est prévu en janvier 2010 au Bénin et au deuxième semestre 2010 en Côte d'Ivoire. Au Bénin, ce programme sera mené en partenariat avec « Entreprises, Territoires et Développement » (ETD) qui y affectera une équipe spécifique.

Organisation et évolution du département

Sur le plan des ressources humaines l'année 2009 a été caractérisée par un important renouvellement des équipes terrain (à Madagascar, en Ethiopie et au Togo). Le conseiller technique en poste au Togo poursuit sa collaboration avec le département et s'est en particulier impliqué dans la définition du programme élaboré en Côte d'Ivoire. De nouveaux recrutements ont été effectués pour l'Ethiopie et le programme Togo-Bénin. Un troisième a été lancé en fin d'année pour le programme d'appui au CCR-B.

La nouvelle équipe de conseillers techniques a été réunie lors de l'Assemblée Générale du CIDR en septembre et amenée à travailler plus particulièrement sur le programme de management des connaissances du département. Dans la prolongation de cet atelier a été notamment lancée sur le site UNGANA une communauté de pratiques sur le thème « Construire des relations pérennes entre entreprises agroalimentaires existantes et organisations de producteurs ».

Des partenariats ont également été ébauchés avec des enseignants chercheurs de Agro Paris-Tech sur des aspects technologiques (valorisation des légumineuses) et avec l'ISTOM dans le cadre d'un cycle de formation de leurs étudiants qui devrait permettre la réalisation chaque année, avec le département, d'études de faisabilité ou d'impact.

II. Evolution du contexte dans le secteur et les pays d'intervention

1. Afrique de l'Ouest

Dans les pays du Sahel, l'irrégularité des pluies s'est poursuivie jusqu'à la mi-juillet 2009. La situation s'est normalisée à partir du mois d'août pour donner des cumuls équivalents, voire supérieurs à la normale et parfois d'importantes inondations dans certains centres urbains. La situation phytosanitaire est restée globalement calme et sans incidence significative sur les cultures.

La situation des marchés des produits agricoles a été affectée par la crise financière de 2008 et le comportement des acteurs (gouvernements, agriculteurs, commerçants et consommateurs) au moment des récoltes fin 2008 : actions d'appui non concertées, rétention de stocks et spéculation. Après une tendance haussière des prix consécutive à l'installation tardive de l'hivernage et à l'augmentation de la demande de céréales pour le mois du Ramadan en juillet 2009, les prix des céréales ont amorcé des baisses modérées mais régulières. Les bonnes récoltes de fin d'année ont accentué cette tendance à la baisse.

Une situation alimentaire difficile a continué à prévaloir en milieu urbain et périurbain. Elle a amené les Etats à engager des actions de facilitation de l'accès aux aliments pour ces populations en difficulté. De même des efforts importants ont été consentis par certains gouvernements pour la mise à disposition d'intrants et d'équipements agricoles auprès des producteurs afin de relancer la production agricole notamment de riz et de maïs.

1.1. Burkina Faso

Au Burkina, les prévisions de récolte sont en baisse de 10% par rapport à la récolte de l'année dernière qui avait battu tous les records. Mais la production de riz paddy maintient sa tendance à la hausse (+15%). Comme en 2008, le gouvernement a mis à disposition des producteurs des semences et des engrais soit gratuits, soit fortement subventionnés pour le riz et le maïs. Les cultures de rente connaissent une baisse globale d'environ 12%, 26% pour le coton, et seule la production d'arachide se développe (+15%). Les cultures vivrières sont en baisse de 7%. Cependant, le bilan céréalier national, qui prend en compte le riz, le blé, le mil, le maïs, le sorgho et le fonio, fait ressortir un excédent brut. Le taux de couverture des besoins national est de 106%.

1.2. Mali

Au Mali, le plan de campagne agricole 2009 de l'Etat, bâti autour de trois spéculations (riz, maïs et blé) mais prévoyant également le développement d'autres cultures céréalières, industrielles, maraîchères, fruitières, etc. a mis l'accent sur l'accès aux intrants pour les producteurs. Ce plan de campagne dont le coût total de mise en œuvre est estimé à 240 milliards FCFA a démarré dans un contexte marqué par la flambée des prix des céréales. La campagne 2009 a été aussi caractérisée par un démarrage difficile puis des pluies trop abondantes en août qui ont rendu difficiles les travaux d'entretien des cultures. Les fortes pluies enregistrées fin octobre ont également eu un impact négatif sur la qualité de la récolte et les rendements. Mais effet probable de la disponibilité des intrants, la production du coton est remontée et laisse augurer une amélioration de la disponibilité en aliments bétail (tourteau) qui manquent depuis 2007.

L'Etat a également élaboré une stratégie pour la valorisation du lait cru local à travers le « Projet de valorisation du lait cru local » (PRODEVALAIT)) ayant pour objectif le développement de la production laitière autour des grandes villes tout en capitalisant sur l'expérience des élevages laitiers périurbains et en maximisant la collecte et la transformation du lait cru local (mise en place de centres de collecte équipés de tanks et équipement des producteurs en moyens logistiques pour la livraison du lait aux centres de collecte ou directement aux laiteries).

1.3. Togo et Bénin

Au Togo et au Bénin, sous l'impulsion des bailleurs de fonds, les gouvernements togolais et béninois ont défini et mis en œuvre un programme spécial de restructuration du secteur agricole (PSRSA) et un programme d'urgence d'appui à la sécurité alimentaire (PUASA).

Au Togo, la crise alimentaire et la persistance de la crise de la filière coton ont donné lieu à des prises d'initiatives nationales en matière de production et commercialisation de soja et de riz notamment dans les zones rurales, de nombreux producteurs recherchant de nouvelles sources de revenus monétaires plus sûres. Si le contexte général au Togo ne s'est pas nettement amélioré, la signature de différents accords de partenariats entre le gouvernement togolais et les différents bailleurs de fonds a contribué à un regain d'espoir et une reprise timide des activités économiques.

Au Bénin, le contexte 2009 se caractérise notamment par une aide extérieure technique et financière bien plus importante. Pour relancer le secteur agricole, le Gouvernement béninois a également défini un programme national d'investissement agricole (PNIA) se dotant d'un document stratégique de relance de l'agriculture pour la période 2009-2015 qui retient, outre la filière coton, six autres filières dont le riz.

2. Afrique de l'Est et Océan Indien

2.1. Ethiopie

Malgré des problèmes climatiques récurrents dans les régions d'intervention, la situation économique et politique dans les zones d'intervention a été relativement stable. A noter toutefois un fort niveau d'inflation notamment dans le secteur de produits agricoles, qui a provoqué une forte spéculation privilégiant l'exportation et décourageant les activités de transformation locale.

2.2. Madagascar

La dégradation continue du contexte politique et économique a fortement pénalisé les activités des entreprises agroalimentaires qu'elles soient tournées vers l'exportation ou le marché local. Le pouvoir d'achat local pour les produits agroalimentaires et artisanaux urbains, déjà faible, s'est dégradé et la baisse drastique du tourisme a eu un impact important sur le chiffre d'affaire des secteurs de la restauration et du marché de l'artisanat.

III. Evolution des programmes

1. Promotion de systèmes d'accès au marché

1.1. Consolidation des ESOP existantes et nouvelles créations

Indicateurs	Nombre d'ESOP*			Nombre de producteurs			Nombre d'OP **		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Mali	7	8	8	931	1.636	1.197	100	139	120
Burkina Faso	3	3	5	1.245	1.709	3.565	95	122	194
Togo	5	7	10	2.245	3.015	4.320	179	243	338
Bénin	5	8	8	500	1.150	2.163	46	103	183
Total Afrique de l'Ouest	20	26	32	4.921	7.510	11.245	420	607	835
Ethiopie *	4	5	5	4.505	3.465	3.304	39	32	32
Madagascar *	5	7	5	600	673	446	86	70	40
TOTAL	29	38	41	10.026	11.648	14.964	545	709	907

(*) Nombre de réseaux de banques de céréales pour l'Ethiopie, de zones servies à Madagascar

(**) Nombre de banques de céréales pour l'Ethiopie

a. Burkina Faso

Les ESOP de Pô et Léo sont en très bonne voie d'autonomisation (maîtrise de leurs approvisionnements, de leur gouvernance, du marché, gestion efficiente). De même que pour l'ESOP Léo en 2008, le niveau de maturité atteint par l'ESOP Pô soja lui a permis d'ouvrir son capital en 2009 aux organisations de producteurs et aux salariés de l'entreprise. Si certaines difficultés ont encore été rencontrées cette année (accès au crédit bancaire, capacité des entreprises à tenir leurs engagements en termes de délais et quantités, manque de réactivité de certains nouveaux partenaires) des acquis importants ont été obtenus en termes de pérennisation des ESOP.

b. Mali

Toutes les laiteries ont été confrontées à des problèmes de collecte en 2009. Ceux-ci sont à la fois dus à l'insuffisance de pâturage entraînant des départs importants en transhumance, et au niveau de créances des éleveurs (aliment bétail) amenant certains d'entre eux à écouler eux même leur lait sur les marchés alors même que les laiteries n'arrivent pas à satisfaire la demande urbaine. Au-delà d'une refonte du système de collecte (moyens logistiques, prix d'achats) et d'une analyse des prix pratiqués par les laiteries à l'endroit des producteurs, le programme doit pouvoir s'appuyer sur la stratégie de l'Etat (PRODEVALAIT). Sur la filière soja, si le potentiel de production est largement confirmé, la commercialisation tarde à se développer et la demande en aliment pour volaille attendue ne s'est pas encore concrétisée.

c. Togo et Bénin

Dans ces deux pays, le rythme de promotion des ESOP évolue plus vite que prévu (dix ESOP sont promues au Togo et huit au Bénin) et le nombre de producteurs touchés, les ventes de riz blanc et de soja torréfié ont augmenté très significativement par rapport à 2008. Les aménagements sommaires de bas-fonds, la mise en relation des producteurs avec les IMF et les programmes de l'Etat (PUASA) ont permis également d'améliorer les rendements.

d. Ethiopie

Le programme est intervenu avec la plate-forme FFARM dans quatre régions avec deux ONG partenaires (au lieu de cinq prévus initialement) :

- South Arsi, avec CDI, pour la promotion de soja destiné à l'alimentation du bétail,
- North Shoa, avec HUNDEE, pour la promotion de « nigerseed » et la production d'huile alimentaire,
- West Shoa, avec HUNDEE pour la promotion de la filière teff,
- Bale avec HUNDEE, pour la promotion des filières blé (pour farine) et lin (pour huile).

e. Madagascar

Le programme se heurte à des difficultés économiques (la conjoncture actuelle complique largement les prospections en termes de développement de nouvelles entreprises et fragilise celles qui ont été appuyées jusque là que ce soit dans la région Analamanga ou à Tuléar) mais aussi techniques (la création d'une plate-forme technique d'appui et 4 entreprises par an était un objectif trop ambitieux).

1.2. Conception de nouveaux systèmes d'accès au marché

1.2.1. Mise en relation organisations de producteurs et acheteurs

L'ensemble des programmes menés par le département et ses partenaires cherchent à augmenter la portée des actions en termes de nombre de bénéficiaires, à diversifier les contextes d'intervention et à s'ouvrir à de nouveaux partenariats avec des acteurs économiques.

Les programmes prévoient ainsi la mise en relation sur des bases contractuelles d'organisations de producteurs avec des entreprises agroalimentaires existantes (EAA) qui ont du mal à sécuriser leurs approvisionnements. Ces EAA ont été créés le plus souvent indépendamment des programmes, mais les actions menées portent également sur le développement de relations contractuelles entre ESOP initiées par les programmes et ces mêmes EAA.

- Au Mali, en 2008 les négociations bloquaient sur la définition préalable d'un prix d'achat. Cette contrainte a pu être levée en multipliant et accompagnant les échanges entre acteurs. Mais il se pose toujours la question des ressources financières nécessaires pour la constitution de stock au niveau des producteurs et de leurs organisations. En effet les capacités financières des entreprises agroalimentaires ne leur permettant pas toujours de préfinancer les besoins en fonds de roulement, elles souhaitent que le risque soit mieux partagé entre EAA et organisations de producteurs. Le renforcement des capacités de stockage des organisations de producteurs et leur mise en relation avec des IMF pour des opérations de warrantage sont les pistes de travail développées aujourd'hui.

- Au Togo, la plus ancienne des ESOP, Soja Nyo, est accompagnée dans la diversification de ses activités et notamment sa collaboration et ses négociations avec une entreprise exportatrice d'ananas biologique.
- A Madagascar, une entreprise de fabrication de lait et yaourts à base de soja est accompagnée dans sa mise en relation avec des organisations de producteurs pour son approvisionnement. Cette expérience menée à une échelle modeste est intéressante par les évolutions qu'elle induit dans la gouvernance de l'entreprise.

1.2.2. Développement des relations entre banques de céréales et ESOP

En Ethiopie, la mise en place d'entreprises de type ESOP est considéré comme un nouveau système d'accès aux marchés. Ces entreprises de transformation (« local interfaces ») associant banques de céréales, salariés et investisseurs extérieurs sont en effet innovantes dans le cadre éthiopien. Elles rencontrent actuellement des difficultés de plusieurs ordres :

A Shashemene (transformation de soja pour l'alimentation du bétail), la production de soja a du mal à se développer (accumulation de mauvaises saisons, rentabilité de la culture encore peu convaincante pour les producteurs) et à trouver un terrain adéquat tant en termes de coûts que de situation (distance par rapport à la zone de production, accès à l'électricité). Dans un premier temps, l'accès à un terrain devait être largement facilité par les autorités locales, (ville de Shashemene), un changement de la législation locale et une hausse des coûts des terrains ont obligé à revoir ces choix.

A Kuyu (transformation de nigerseed en huile), les zones concernées ont subi les contrecoups de deux mauvaises saisons de production, gel intense puis inondations à des moments clés des cycles végétatifs. La création de l'entreprise et les investissements nécessaires ont donc été reportés à 2010 afin de s'assurer que les zones de cultures, et les variétés sélectionnées soient adéquates.

Le programme développe également des systèmes d'accès aux marchés plus « simples » en amenant les banques de céréales appuyées à se regrouper en réseaux, développer leurs capacités et des stratégies communes d'achat et de commercialisation de leurs produits.

1.3. Mise en réseau des ESOP

a. Burkina Faso

La collaboration entre ESOP est très bonne sans être formalisée. L'ESOP Léo achète régulièrement du soja torréfié aux ESOP Diebougou et Pô soja; mais loue également avec Pô soja un magasin commun à Ouagadougou. Les ESOP ont aussi des relations commerciales pour la fourniture de semences (production ESOP de Léo et Pô et vente aux ESOP de Tenkodogo et Diebougou) et elles ont mutualisé leurs approvisionnements en emballages (achat groupé au Ghana effectué par les ESOP de Léo et Pô soja au profit de toutes les ESOP). En outre, une séance de travail commune a été organisée pour leur permettre d'affiner leurs stratégies commerciales.

b. Togo

Cette année a permis la constitution du RESOP (Réseau des Entreprises de Services et Organisations de Producteurs) en SARL (élaboration des statuts, organisation de l'Assemblée générale constitutive) et la formation du promoteur et

son accompagnement dans l'élaboration de son plan d'affaires 2009-2011. Les ESOP ont pu commercialiser au total 113 tonnes de riz blanc et 15 tonnes de farines de soja à travers la structure de commercialisation, soit respectivement 96% et 81% des prévisions de l'année. Le spot publicitaire élaboré en 2007 sur le riz Délice a été rediffusé sur les chaînes de la TVT.

Dans le cadre de la protection de la marque « Délice », les démarches entamées auprès de l'OAPI (Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle) via l'INPIT (Institut National pour la Protection Intellectuelle au Togo) à Lomé ont été poursuivies afin de protéger la marque en vue de limiter les contrefaçons.

c. Bénin

Dans une optique similaire, un RESOP a été également créé et commercialise les produits des ESOP (riz Délice) à Cotonou. Cette année a été consacrée essentiellement à la formation du promoteur, à l'élaboration de son plan d'affaires à trois ans, et à son accompagnement pour la prospection de nouveaux clients. 55 tonnes de riz Délice seulement ont été vendues sur les 249 prévues faute de matière première disponible à temps dans les ESOP, mais également suite au manque de dynamisme du promoteur dans les actions commerciales menées.

2. Création de plates-formes de diffusion

2.1. Professionnalisation et efficience des plates-formes

a. Burkina Faso

Deux nouveaux recrutements (un coordinateur et un conseiller) ont permis de renforcer l'éventail de compétences au sein de la plate-forme et la réorganiser pour une meilleure efficience (définition de nouveaux cahiers des charges pour chaque membre de l'équipe et tenue de réunions périodiques sur le bilan et la programmation des activités). Deux missions d'expertise réalisées pour des commanditaires externes (études filières) ont également permis à la plate-forme de renforcer sa capacité à se positionner éventuellement comme prestataire ponctuel.

L'année 2009 a aussi permis de définir des projets de collaboration pour 2010 avec de nouveaux partenaires variés : entreprise agroalimentaire, ONG, Fédération des Industries Agroalimentaires du Burkina (FIAB) et Confédération Paysanne du Faso (CPF). Enfin la plate-forme a acquis une réelle expertise en matière de négociation avec les institutions bancaires pour le financement des ESOP.

b. Mali

La professionnalisation de la plate-forme s'est essentiellement traduite en 2009 par des actions de formation (techniques de prospection, analyse filière) et l'actualisation et l'élaboration d'outils pour les ESOP Soja. Une réflexion plus globale a été initiée sur les complémentarités entre l'équipe « ESOP » et les autres équipes projets de ICD (programmes VSF-B et AVSF). Ce travail amènera probablement en 2010 à l'élaboration d'une articulation sur des bases thématiques et non plus simplement « projet ».

c. Togo et Bénin

Différentes rencontres avec les partenaires techniques et financiers aussi bien au Togo, au Bénin qu'en Europe ont permis à ETD de se faire connaître comme acteur clé de la pérennisation de l'accès aux marchés pour les petits producteurs. ETD a ainsi présenté directement et avec succès de nouveaux programmes lors d'appels à projet et a été sollicitée pour des prestations ponctuelles. L'équipe a été renforcée avec l'arrivée d'un directeur du département « Accès au marché et agriculture familiale ». ETD a également défini son plan d'orientation stratégique 2010–2014 qui s'appuie largement sur cette professionnalisation et prévoit la mise en œuvre d'une démarche qualité avec un volet important sur le management des connaissances.

d. Ethiopie

Le programme s'est particulièrement focalisé sur la mise en place d'outils permettant de mesurer les effets et impacts du programme. FFARM et le département ont ainsi élaboré et testé en 2009 un questionnaire de mesure des impacts appelé « Reference Family Individual Follow up (RFIF) » permettant de collecter des données sur les exploitations agricoles familiales. Un tableau des principaux indicateurs de résultats a été formalisé et mis à jour et est étudié lors des réunions trimestrielles ou des missions d'appuis.

FFARM est sans conteste considérée désormais comme l'une des rares entreprises de services fiables dans le domaine du développement des filières agricoles. Elle est sollicitée régulièrement dans le cadre d'autres programmes de développement rural, industriels et institutionnels. Elle est également sollicitée pour organiser des formations du personnel d'autres ONG. Son partenariat avec le département ne représente plus aujourd'hui que 24% de son chiffre d'affaires qui a quasiment doublé en 2 ans.

e. Madagascar

La plate-forme de HARDI n'a pu être complétée qu'en 2009. Constituée de 3 cadres (agronomes et économiste), elle peut être considérée comme étant encore en période de formation.

2.2. Autonomie et reconnaissance institutionnelles

a. Burkina Faso

La recherche de reconnaissance institutionnelle a amené la plate-forme à élaborer en 2009 un projet de stratégie de communication et lancer des premières actions : présentation des interventions à de nouveaux milieux professionnels, élaboration d'outils de communication, etc. APME.2A a également mis en place un comité consultatif composé de personnes ressources externes aux programmes mais évoluant dans des secteurs publics ou privés proches de celui de l'agriculture. Il a pour objectif de conseiller la plate-forme dans le cadre de la conduite du programme et l'optique d'une démultiplication des interventions; de fournir une expertise à même d'améliorer l'impact des différentes actions du programme ; de la mettre en relation avec de nouveaux partenaires et de l'accompagner dans l'élaboration de sa stratégie.

b. Mali

ICD est également reconnue au Mali notamment pour son expertise sur la filière lait. Elle a été invitée à participer à la « journée mondiale du lait » organisée cette

année par les organisations d'éleveurs. Les ESOP Soja de Ouelessebougou, Bougouni et les laiteries de Fana, Koutiala y ont également participé et le projet de Développement et de Valorisation du lait local au Mali (PRODEVALAIT) élaboré en 2008 a officiellement été lancé à cette occasion. ICD et les laiteries de Fana et de Koutiala ont également participé à la 7^{ième} édition de « la journée du paysan » sur le thème de « la valorisation du lait cru local » et aux deux journées d'échanges sur la production, la collecte, la transformation et la commercialisation du lait, à la « Semaine pastorale de Nioro », à la conférence Internationale « Accès au marché et commercialisation des produits de l'élevage pastoral en Afrique de l'Ouest et Centrale » organisée par la SNV; etc.

c. Togo et Bénin

Le programme « Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale » a été présenté à différents partenaires publics et privés. ETD a participé à plusieurs occasions à des ateliers de réflexion, notamment lors de la rédaction et ou validation du PSRSA, du PNIA au Togo et au Bénin. Le processus d'enregistrement de l'ONG, fini au Togo, est au Bénin quasiment terminé et lui permet déjà d'évoluer dans un cadre institutionnel reconnu par l'Etat.

d. Ethiopie

Les partenaires du département participent régulièrement au niveau national à des ateliers et forums organisés par d'autres intervenants dans le secteur du développement des filières agricoles (OXFAM GB, groupes de travail de SNV, projet Home Garden, etc.).

2.3. Dialogue « public- privé »

Au Togo et au Bénin, les négociations avec l'administration fiscale des deux pays ont été lancées pour l'obtention d'un régime fiscal allégé pour les ESOP du fait de leur participation à la réduction de la pauvreté.

Dans l'ensemble des pays d'intervention, les relations avec les autorités de tutelles des gouvernements, les bureaux de promotion des coopératives et d'autres acteurs tels les centres de recherche agricole, les services bancaires et de fournitures d'intrants ont été particulièrement renforcés tout au long de l'année 2009.

3. Mise à disposition des plates-formes de mécanismes de développement des compétences, d'accès à l'expertise et de financement

3.1. Apprentissage et innovation collective entre les plates-formes

En Afrique de l'Ouest, APME.2A a organisé en décembre un atelier régional auquel ont participé les 4 plate-formes du Mali, Burkina Faso, Bénin et Togo. Cet atelier avait pour objectif principal de mettre en réseau les plates-formes afin de dégager des axes d'amélioration de leurs pratiques et de valorisation de leurs acquis. Il a ainsi permis à de nombreux cadres de se rencontrer pour la première fois et échanger sur des problématiques communes : l'évolution des services proposés par les ESOP aux organisations de producteurs, leur accompagnement par les plates-formes, la diversification des activités et l'adaptation de la démarche ESOP à d'autres acteurs ; les perspectives de pérennisation des fonds d'investissement et le financement des ESOP ; les démarches qualité et la certification ; et enfin la valorisation de la démarche ESOP et la communication.

Les cadres des plates-formes ont été également invités par le département à échanger sur leur expérience en termes de négociations et contractualisations entre organisations de producteurs et entreprises agroalimentaires par le biais d'une communauté de pratiques en ligne intitulée « Construire des relations pérennes entre entreprises agroalimentaires existantes et organisations de producteurs ».

3.2. Création d'un dispositif autonome de financement des ESOP

Ces travaux s'appuient essentiellement sur les avancées en la matière au Togo et au Bénin où ces fonds seront les premiers réellement opérationnels. Un audit comptable, réalisé au cours de l'année 2009, a permis d'avoir une situation précise du bilan du fonds d'investissement Togo/Bénin au 1^{er} janvier 2009.

Grâce à ces éléments chiffrés, des premiers contacts ont été pris avec des partenaires financiers possibles et un document de synthèse a été rédigé reprenant les objectifs et publics cibles du fonds d'investissement, les modalités possibles d'intervention, de financement et de sélection des entreprises, de gestion du fonds et de cadre juridique.

Une expertise externe commanditée en décembre et qui sera réalisée début 2010 permettra de confirmer la méthodologie retenue pour son opérationnalisation. La possibilité d'accueillir de nouveaux capitaux sera également étudiée afin de pouvoir donner une plus grande envergure d'action à ce fonds. Les conclusions de cette expertise seront également reprises au Mali et au Burkina.

IV. Synthèse du plan stratégique 2010-2014

1. Axes stratégiques du département

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

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

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

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

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

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

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

Afin de répondre aux exigences de revitalisation de certaines régions rurales, en s'appuyant sur ses acquis en matière de développement d'initiatives économiques et d'entreprises agroalimentaires, le département cherchera à développer notamment à Madagascar et au Ghana une approche visant à permettre à ces

zones rurales d'acquérir une véritable « compétitivité territoriale » au niveau agricole et rural.

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

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

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

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

Ces actions d'accompagnement permettront de renforcer :

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Plan d'action

2.1. Des structures d'appui de référence interviennent à un niveau national dans la promotion de petites et moyennes entreprises agricoles et agroalimentaires

- Le département appuiera les plates-formes dans la caractérisation et la standardisation de leur démarche et renforcera leurs capacités en termes de communication et de maîtrise de leurs coûts et délais d'intervention. La valorisation du travail de leurs équipes sera constamment recherchée.
- En s'appuyant entre autres sur des partenariats avec des organismes de recherche et des entreprises agricoles et agroalimentaires, le département et les plates-formes chercheront à intervenir sur de nouvelles filières et de nouveaux marchés (en diversifiant également les activités de transformation).
- Le département renforcera les capacités des plates-formes en matière de négociation avec les IMF, institutions bancaires, fonds d'investissements internationaux et locaux

2.2. Des mécanismes financiers pérennes favorisant la création et le développement des entreprises agricoles et agroalimentaires sont opérationnels

- Le département définira et négociera un cadre de collaboration entre entreprises et institutions financières locales. Ces négociations auront pour objectif d'améliorer pour les entreprises promues l'accès aux crédits nécessaires à leurs investissements et leurs besoins en fonds de roulement.
- Afin de répondre aux besoins des entreprises en création respectant des critères précis de fonctionnement, le département mettra en place dans chaque pays d'intervention en Afrique de l'Ouest un fonds d'investissement (capital-développement).

- En s'appuyant sur les relations économiques promues (contractualisation) le département et les plates-formes négocieront des conditions d'accès au crédit pour les producteurs permettant de préfinancer des intrants, les besoins en main d'œuvre, des investissements, etc.

2.3. Les entreprises appuyées appliquent une charte de « responsabilité sociale et environnementale »

- Le département et les plates-formes choisiront les critères qui permettront de s'assurer du maintien des principes de gouvernance, du respect de l'environnement, et de l'intégration des actions dans un schéma de développement durable. Pour bénéficier des appuis du programme les entreprises promues s'engageront par cette charte à les respecter. Celle-ci aura également un impact sur la notoriété des entreprises promues, et pourra aussi leur garantir temporairement des avantages fiscaux.
- Le département et ses partenaires définiront et mettront en place les procédures de contrôle assurées par les plates-formes d'appuis et évalueront les impacts des entreprises sur les producteurs, les consommateurs et l'environnement.

2.4. Des programmes de développement agricole et rural sont définis et mis en œuvre en articulation avec les collectivités locales

- Une fois les études d'opportunité et de faisabilité réalisées, le département appuiera les acteurs concernés dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur « projet économique de territoire » par la concertation (identification des ressources particulières à leur territoire), la définition d'actions permettant de valoriser ces ressources tout en assurant leur renouvellement et la préservation de leur environnement, et la création de liens économiques pérennes entre acteurs des filières.
- Les acteurs appuyés seront amenés également à coopérer avec d'autres territoires en articulation avec les politiques régionales et nationales. Le département recherchera également des synergies entre ses actions et celles entreprises par d'autres intervenants, en particulier les autres départements du CIDR.

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

- Le département accompagnera ces organisations dans leur développement organisationnel et renforcera leurs capacités en maîtrise d'ouvrage, de négociations avec des partenaires et prestataires extérieurs. Ces actions viseront à leur donner la capacité de définir des projets économiques innovants et mobilisateurs
- Le département les appuiera dans l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des services qu'elles proposent à leurs adhérents. Il leur permettra de concevoir et développer de nouvelles activités de production, de transformation à coûts maîtrisés et les appuiera dans la recherche de mécanismes financiers permettant aux structures de soutenir les initiatives économiques prises par leurs membres. Des actions de lobbying et de communication seront également accompagnées.

2.6. Le département a renforcé ses compétences et développé un modèle organisationnel adapté à la diversification de ses approches

- En se basant sur une meilleure mesure de l'efficacité des actions promues, et en renforçant ses compétences sur les mécanismes de capital-développement le département négociera de nouveaux partenariats financiers au Nord.
- Le département devra améliorer dans un premier temps sa méthodologie de mesure des effets et des impacts de ses interventions avant de mettre en place une stratégie de communication adaptée aux partenariats recherchés.
- Le département élaborera courant 2011 un cycle de formation sur trois ans destiné à un public externe de praticiens travaillant sur la « Promotion de démarches entrepreneuriales en zone rurale ».
- A partir de 2011, basé en Afrique de l'Ouest, un conseiller technique régional du département accompagnera les activités mises en œuvre par les quatre plates-formes nationales. Il sera aussi associé par le directeur du département à ses missions d'appui technique. Cette réorganisation permettra également au département d'assurer des missions d'expertise externes auprès d'autres programmes.

V. Fiches programmes

Secteur d'activités	Entreprises agricoles, filières et marché
----------------------------	--

Pays/Localisation	BURKINA FASO
Intitulé	Accès aux marchés urbains pour les petits producteurs ruraux
Phase en cours	Phase de développement – 2007/2010

Partenaires institutionnels	Agence pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises / Agriculture et Artisanat (APME.2A) Ministère de l'Agriculture, de l'Hydraulique et des Ressources Halieutiques
------------------------------------	--

Objectifs généraux du programme

Accroître et diversifier les revenus de 6.000 producteurs ruraux en renforçant la liaison producteurs – marchés par :

- La consolidation des trois entreprises (ESOP) créées sur le soja.
- La création de deux nouvelles entreprises sur la filière riz et soja à partir de 2009
- L'appui à la mise en place d'autres systèmes d'accès au marché
- L'autonomisation et la professionnalisation, au sein d'APME.2A d'une « Plate-forme de promotion des ESOP » au Burkina Faso.

Réalisations 2009

Appuis-conseils aux directeurs des ESOP

- ESOP Léo soja - Province de la Sissili : Développement (aviculture et farines infantiles) ; diversification (maïs blanc et jaune).
- ESOP Pô soja - Province du Nahouri : Négociation avec des exportateurs nationaux et importateurs ghanéens de soja brut ; ouverture du capital aux organisations de producteurs et salariés de l'entreprise ; négociation d'emprunt bancaire ; diversification des activités (semence de soja, de sorgho rouge) ; diversification des marchés (aliments pour les bovins).
- ESOP Diébougou soja - Province de la Bougouriba : Extension du réseau de producteurs ; démarrage de l'activité de transformation et de commercialisation ; refonte de l'équipe (promoteur et chargé de suivi des producteurs).
- ESOP Pô riz – Province du Nahouri : Recrutement et formation du promoteur ; création de la SARL ; montage de dossier de financement et négociation d'emprunt.
- ESOP Tenkodogo soja - Province du Boulgou : Recrutement et formation du promoteur ; constitution du réseau de producteurs.

Plate-forme de promotion des ESOP

- Renforcement de la plate-forme (recrutement d'un coordinateur et formation genre)
- Ouverture à de nouveaux partenariats (organisations de producteurs et entreprises existantes) et mise en relation avec de nouveaux partenaires techniques et financiers
- Evaluation du plan de communication et élaboration d'outils.

Résultats et impact à fin 2009

	Nombre producteurs sous contrat 2009 (2008)	Nombre organisations de producteurs 2009 (2008)	Achat de soja par l'ESOP (en tonnes) réalisé /objectif	Chiffre d'affaires (millions FCFA) 2009 (2008)	Résultats (millions FCFA) 2009 (2008)	Recette moyenne par producteur 2009 (2008)
ESOP Léo Soja	849 (512)	49 (39)	398 / 410	104,8 (89,3)	6,3 (5,6)	61.205 (81.000)
ESOP Pô Soja	1583 (679)	63 (45)	592 / 540	95,8 (43,7)	NR (1,6)	47.446 (63.000)
ESOP Diébougou Soja	696 (471)	49 (38)	210 / 332	17,8	NR *	42.181 (50.000)
ESOP Pô Riz	236	20	95 / 135	-	-	59.956
ESOP Tenkodogo Soja	201	13	51 / 57	-	-	37.514
TOTAL	3.565 (1.709)	194 (122)	1.346/ 1.472	218,4	-	-

* Défection du promoteur

Programme 2010

Appuis-conseils aux directeurs des ESOP

- ESOP Léo soja : Etude des possibilités de diversification des activités de transformation.
- ESOP Pô soja: Appui à la prospection de marchés et la consolidation du réseau de fournisseurs (1200 producteurs stables) ; production de 30 tonnes de semences de soja certifiées ; recrutement et formation d'un comptable.
- ESOP Diébougou soja : Recrutement et formation d'un nouveau promoteur ; création de la SARL ; appui à la prospection de marchés.
- ESOP Pô riz et Tenkodogo Soja : Maitrise des activités de transformation ; prospection commerciale ; extension du réseau de producteurs.

Plate-forme de promotion des ESOP

- Accent sur les activités de capitalisation et de veille.
- Accent sur la qualité des interventions de la plate-forme.
- Mise en place d'un Système d'Information et de Suivi Evaluation (SISE).
- Finalisation de la stratégie de communication.
- Développement des échanges avec les autres plates formes d'Afrique de l'Ouest.
- Etude et choix d'alternatives pour la mise en place du fond de capital développement

Partenaires financiers

Agence française de développement / DPO
Diakonia – Suède
Fondation Argidius - Suisse

Secteur d'activités	Entreprises agricoles, filières et marché
Pays/Localisation Intitulé Phase en cours	ETHIOPIE – Région Oromo Organisations de producteurs et systèmes d'accès au marché Phase de consolidation – 2007/2010
Partenaires institutionnels	Facilitating farmers Access to Remunerative Market (FFARM) Oromya Bureau Of Finance and Economic Development

Objectifs généraux du programme

Co-promu avec des ONG éthiopiennes intervenant en milieu rural dans la région Oromo et un prestataire de service à but non lucratif (FFARM) jouant le rôle de plate-forme technique, ce programme, démarré en 2007, a deux principaux volets :

- La mise en place de systèmes d'accès aux marchés destinés à renforcer et sécuriser les revenus de petits producteurs
- L'appui à des acteurs locaux dans leurs activités de promotion de filières et d'organisations de producteurs (essentiellement banques de céréales).

Réalisations 2009

En 2009, le programme est intervenu dans quatre régions : South Arsi en partenariat avec l'ONG CDI, North Shoa, West Shoa et Bale, en partenariat avec l'ONG HUNDEE.

Les principales activités menées ont consisté à :

- La consolidation de la première entreprise (interface entre producteurs et marchés) à Shashemene (aliment pour animaux à base de soja)
- Les études préalables à l'établissement de la seconde à Gerba Guracha (transformation d'oléagineux en huile, et l'appui à 5 « Farmers Marketing Organisations » (FMO) produisant du « nigerseed ».
- Le démarrage des activités d'appui aux FMO sur la commercialisation des produits dans le West Shoa (Teff) et dans le Bale (Blé et lin) : diagnostics, planifications stratégiques, appuis à la commercialisation, amélioration de la qualité, etc.
- La définition de nouveaux services pouvant être apportées à leurs membres par les FMO (en particulier accès aux semences améliorées)
- Une première campagne de production de semences de soja à Debre Zeit pour approvisionnement de l'interface de Shashemene
- La négociation d'appuis techniques avec les centres de recherches agricoles de Debre Zeit, Awassa et Holaita
- La facilitation des relations entre les FMO et leur environnement public (bureau des coopératives, centres de recherches) et privé (entreprises de transformations)
- La formation par FFARM du personnel des ONG partenaires notamment aux outils déployés dans le cadre du programme (diagnostic et planification)
- La finalisation de la « boîte à outils » de FFARM, et la mise au point de modules de formation,
- La mise en place d'un système et de critères communs de suivi et d'évaluation des activités du programme.

Résultats et impact à fin 2009

Nombre total de producteurs impliqués dans les filières promues	3.304
Nombre de producteurs bénéficiant de services dédiés à la production	217
Nombre de FMO ayant réalisé leur planification stratégique	71
Nombre de FMO impliquées dans une stratégie de vente en réseau	41
Nombre de FMO s'impliquant dans une production sous contrat	10
Nombre de nouvelles FMO créées	5
Nombre de personnel des ONG formés en 2009	24
Chiffre d'affaire annuel de la plate-forme FFARM (birr) *	1.383.000
Nombre de jours facturés par FFARM **	615

* dont 24% sur projet

** dont 240 sur projet

Programme 2010

Au niveau des producteurs

- Renforcement des capacités de production (nigerseed et soja)
- Promotion de la production de semences (nigerseed, soja, blé, lin, et teff)
- A Shashemene, promotion du soja comme source de protéines alimentaires.

Au niveau des FMO

- Développement des planifications stratégiques et des plans d'affaires
- Appui aux FMO pour la production de semences et leur commercialisation.
- Formation des membres des FMO au calcul des coûts de production.
- Appui aux réseaux de FMO dans la définition de stratégie commune de commercialisation, et leurs relations et négociations avec les acheteurs.

Au niveau des systèmes d'accès aux marchés

- Accompagnement de l'interface de Shashemene dans ses premières activités de transformation et de commercialisation
- Etablissement d'une interface à Kuyu
- Identification et étude de faisabilité pour une troisième interface.

Au niveau des ONG

- Renforcement des capacités d'appui (planification stratégique et plan d'affaires)
- Accompagnement des mesures d'impact des interventions
- Formation du personnel terrain sur les coûts de production et les mécanismes contractuels possibles entre FMO et acheteurs.

Au niveau de la gestion du programme du dialogue public/privé

- Mesure plus large des impacts du programme sur les producteurs
- Renforcement du dialogue avec les représentants des Ministères de tutelles
- Evaluation externe du programme au second semestre pour la période 2007/2010.

Partenaires financiers

Misereor - Allemagne
 Agence espagnole de coopération internationale et de développement (AECID)
 Agence française de développement / DPO

Secteur d'activités	Entreprises agricoles, filières et marché
Pays/Localisation Intitulé	MADAGASCAR – Sud Ouest et Région Analamanga Renforcement d'acteurs locaux soutenant l'accès au marché pour l'agriculture familiale
Phase en cours	Phase de diffusion - 2007/2010
Partenaires institutionnels	Fivoy Ho Amin'ny Fampanandrosoana (HARDI) Ministère de l'Agriculture

Objectifs généraux du programme :

- Le programme vise à améliorer la situation socioéconomique des petits producteurs agricoles par la promotion d'entreprises de transformation et de commercialisation de produits agricoles (ESOP)
- Dans cette optique, le CIDR a noué en 2006 un partenariat avec l'ONG malgache HARDI qui, avec son appui, développera des compétences dans le domaine de la promotion d'ESOP à Madagascar tout en renforçant ses capacités organisationnelles.

Réalisations 2009

Promotion des entreprises ESOP

- ESOP Physalis : Consolidation et formation technique du réseau de producteurs ; transformation (calibrage produits frais, confiture, chutney) ; commercialisation (démarchage, négociation)
- ESOP Soahamaravo - Yaourts et lait de soja : Organisation et formation des producteurs ; appui à la contractualisation ; réorganisation de l'entreprise pour 2010 après la perte du marché de plusieurs grandes surfaces suite à l'importation massive et détaxée de produits laitiers
- ESOP Rabane : Construction et équipement d'un atelier de tissage (huit métiers à tisser à pédale) ; élaboration de la gamme de produits et démarchage de clients.
- ESOP Miel : Production et vente de matériels d'élevage ; fourniture d'essaims et évaluation régulière de la force des colonies ; conditionnement de produits commercialisés (miel et cire)
- GIE Tuléar : Mise en place et formation technique de groupements autour de la production biologique de haricots noirs, blancs, rouges et marbrés ; recherche de nouveaux débouchés (collaboration avec une entreprise exportatrice; prestations de séchage et conditionnement de clous de girofle ; négociation avec le Programme Alimentaire Mondial pour la fabrication de farines alimentaires)
- Nouvelles ESOP : Trois pistes ont été étudiées en 2009 et devraient pouvoir être concrétisées en 2010, huile essentielle, miel (deuxième ESOP) et filière lait (élevage, collecte et transformation).

Plate-forme de promotion des ESOP (HARDI)

- Formation : Commerce équitable, séchage des fruits et légumes et management de la qualité dans les entreprises agro-alimentaires
- Contacts avec d'autres acteurs intervenant sur l'appui aux filières agricoles et études de pistes de collaboration pour 2010.

Résultats et impacts à fin 2009

Le contexte de crise politique et économique à Madagascar a pesé cette année sur les actions mises en œuvre : Perte de confiance des promoteurs et des acheteurs sur les perspectives de croissance économique ; résultats encore insuffisants pour les premières entreprises appuyées.

Cet environnement tendu a eu tendance à imposer une gestion « au jour le jour » des activités offrant peu de possibilités à la plate-forme et aux promoteurs appuyés de prendre le recul nécessaire à une réorientation des stratégies développées. La plate-forme de promotion des ESOP ne peut toujours pas communiquer sur ses résultats et être reconnue pour son professionnalisme, même si la démarche qu'elle propose est favorablement accueillie par ses partenaires techniques et financiers.

Indicateurs d'impacts	ESOP Physalis	ESOP Miel	ESOP Rabane	ESOP Soja	GIE TULEAR	Total
Nombre de bénéficiaires	250	51	7	37	70	415
Nombre de salariés permanents	2	2	1	6	5	16
Nombre de journaliers	7		20	2		29
Chiffre d'affaires en ariary	7.000.000	2.160.000	800.000	47.000.000	60.900.000	-

Programme 2010

Sans changement fondamental dans la définition des activités, en 2010 la priorité sera donnée aux activités de développement des entreprises et devrait permettre de :

- Mettre en relation contractuelle 700 producteurs ruraux organisés avec des unités de transformations
- Consolider (appui aux achats, à la transformation et à la vente) les activités de huit entreprises (GIE inclus) en lien avec ces producteurs en développant notamment les interventions sur la filière lait et huile essentielle
- Améliorer la capitalisation des activités de la plate-forme sur les méthodes et outils d'accompagnement des organisations de producteurs et des entreprises spécifiquement développés sur le programme
- Développer les échanges et la concertation avec d'autres acteurs d'appuis aux filières agricoles et étudier et comparer les stratégies qu'ils ont développées en contexte de crise.

Partenaires financiers

Agence française de développement / DPO
Comité catholique contre la faim et pour le développement (CCFD) - France

Secteur d'activités	Entreprises agricoles, filières et marché
Pays/Localisation	MALI – Fana, Koutiala, Ségou, Niono, San, Ouélessébougou, Bougouni, Sélingué, Bamako
Intitulé	Lutte contre la pauvreté rurale par l'accès à des marchés stables et rémunérateurs
Phase en cours	Phase de diffusion – 2007/2010
Partenaires institutionnels	Initiatives–Conseils-Développement (ICD) Direction nationale des industries et productions animales Ministère de l'Élevage et de la Pêche

Objectifs généraux du programme

- Permettre aux petits exploitants familiaux d'accéder à des services d'appui technique et commerciaux pour développer et diversifier leurs productions.
- Renforcer les capacités des organisations de producteurs à vocation économique et leurs interventions en faveur de l'accès au marché pour l'agriculture familiale
- Promouvoir les produits agricoles locaux sur les marchés urbains du Mali.
- Créer et consolider des emplois ruraux et urbains.

Réalisations 2009

Entreprises promues

- ESOP Lait (San, Niono, Koutiala, Fana, Ségou) : Appui au renforcement des organisations de producteurs (Niono, Koutiala et San) ; appui à l'introduction de l'aliment bétail de l'ESOP soja Nafasoro Sira dans les élevages laitiers ; réalisation d'une enquête auprès des consommateurs de lait à Ségou ; formation du personnel des laiteries de Ségou et de Fana sur la production des rapports de gestion et les procédures de contrôle interne
- ESOP Soja (Ouélessébougou, Sélingué et Bougouni) : Appui à l'élargissement des réseaux de producteurs, à la contractualisation et la formation technique ; élaboration du plan d'affaires de Sélingué ; appui à la commercialisation de l'aliment bétail de l'ESOP Nafasoro Sira ; formation du personnel sur la production des rapports de gestion et les procédures de contrôle interne et d'embauche.

Plate-forme de promotion des ESOP (ICD)

- Identification d'une structure existante de commercialisation de produits locaux agricoles pour la commercialisation des produits des ESOP
- Elaboration d'un module de formation des producteurs membres des SARL
- Elaboration de module de formation sur les techniques de prospection commerciale
- Mise en place d'une comptabilité uniforme sur toutes les ESOP
- Participation à la journée mondiale du lait (JML) et à la journée du paysan, à la Semaine Pastorale de Nioro, à la conférence Internationale « Accès au marché et commercialisation des produits de l'élevage pastoral en Afrique de l'Ouest et Centrale » organisée par la SNV. Communication avec VSF Belgique : Les mini laiteries rurales au Mali : interface efficiente entre les éleveurs et le marché.

Résultats et impact à fin 2009

Les laiteries ont été à nouveau confrontées à des problèmes de collecte en 2009. L'insuffisance des pâturages a entraîné des départs précoces en transhumance mais est également la cause d'un niveau d'endettement élevé (achat d'aliments pour bétail) qui les amène à écouler leurs produits par d'autres canaux que les entreprises appuyées.

	Total ou moyenne 2008	Total ou moyenne 2009
Nombre de producteurs	286	274
Livraison de lait (litres)	188.724	188.488
Montant achats aux producteurs (FCFA)	39.015.364	41.691.706
Revenu moyen/producteur (FCFA)	136.417	152.392
Chiffres d'affaires ESOP (FCFA)	125.636.441	126.483.730

Les bons résultats de la campagne agricole ont mis en évidence les carences des ESOP Soja en termes de maîtrise de leurs marchés et de commercialisation de leurs produits. Les aviculteurs qui avaient pourtant signés des contrats fermes d'achat de soja torréfié n'ont pas honoré leurs engagements et l'articulation entre l'ESOP de Bougouni et les laiteries pour l'utilisation de l'aliment bétail n'a pu se faire malgré différents tests. L'ESOP de Ouéléssébougou a toutefois obtenu un bon résultat d'exploitation (+13%) pour un chiffre d'affaire de 80 millions de FCFA.

	Total ou moyenne 2008	Total ou moyenne 2009
Nombre de producteurs	1.35	923 *
Livraison de soja (tonnes)	426	269
Livraison de fonio (tonnes)	23	8
Montant achats aux producteurs (FCFA)	56.493.084	32.403.285
Revenu moyen/producteur (FCFA)	33.018	35.106
Chiffres d'affaires ESOP (FCFA)	50.794.925	108.436.370

*Le nombre de tontines soja a été fortement réduit à Sélingué pour permettre au gérant de l'entreprise de faire un suivi plus rapproché des producteurs.

Programme 2010

Entreprises et réseaux de producteurs promus

- Appui à l'amélioration des process de transformation
- Définition et mise en œuvre d'actions promotionnelles inter-entreprises
- Formation des producteurs et des salariés actionnaires des SARL sur leurs rôles en tant qu'associés
- Mise en place et suivi de l'application des procédures de gestion
- Appui à la recherche de financement bancaire pour les ESOP et développement du warrantage (crédit stockage) par les ESOP soja
- Réactualisation des plans d'affaire des laiteries.

Plate-forme de promotion des ESOP

- Elaboration et mise en place de systèmes d'information et de suivi évaluation des performances commerciales
- Négociation avec une structure de commercialisation des produits locaux agricoles pour la commercialisation des produits des ESOP
- Renforcement du cadre de collaboration avec les services de l'Etat.

Partenaires financiers

Agence française de développement / DPO
Diakonia - Suède
Union Européenne

Secteur d'activités	Entreprises agricoles, filières et marché
Pays/Localisation	TOGO et BENIN
Intitulé	Entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale
Phase en cours	Phase de diffusion – 2007/2010
Partenaires institutionnels	Entreprises, Territoires et Développement (ETD) Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

Objectifs généraux du programme

Augmenter et sécuriser les revenus des petites exploitations familiales agricoles dans différentes zones du Togo et du Bénin par :

- La promotion d'Entreprises de Services et Organisations de Producteurs (ESOP) jouant un rôle de services à la production et d'interface pérenne entre des producteurs organisés et des segments de marché rentables et durables ;
- La mise en place d'une plate-forme de compétences locales, aptes à promouvoir de nouvelles ESOP et à accompagner leur développement.

Réalisations 2009

Entreprises promues

- Formalisation en SARL de 6 ESOP
- Test de production pour 3 nouvelles ESOP au Togo et deux au Bénin
- Démarrage des activités de transformation pour trois ESOP avec installation des équipements recrutement et formation des opérateurs machines
- Rédaction de la charte ESOP et de la licence d'utilisation de la marque « Délice ».

Coopération Inter-ESOP

- A Lomé, le RESOP s'est constitué en SARL, il a écoulé 113 tonnes de riz et 15 tonnes de farines à base de soja tandis qu'à Cotonou, 45 tonnes de riz ont été commercialisées par une assistante commerciale de mai à décembre.

Entreprises Territoires et Développement (ETD)

- ETD compte 18 salariés dont 12 cadres. Un plan d'orientation stratégique à 5 ans a été élaboré et validé par les cadres et les administrateurs. Une démarche de management des connaissances a été initiée
- ETD est en relation avec 14 partenaires techniques et 10 partenaires financiers.
- Des activités ont été initiées dans le domaine du développement local.

Fonds de capital développement des ESOP

- Huit ESOP ont contracté avec l'appui du programme des crédits auprès d'institutions de microfinance
- Des négociations ont été engagées avec 4 institutions financières pour la mise en place de deux fonds de capital développement.

Résultats et impacts à fin 2009

Entre 2008 et 2009, le nombre de producteurs sous contrat avec les ESOP a augmenté de 56% ; la quantité de riz paddy livré de 23,4%, celle de soja de 31,5% ; le chiffre d'affaires cumulé des ESOP de 15% et le nombre de salariés de 50%. Dans 11 entreprises sur 15, le revenu des producteurs a progressé.

ESOP	Nbre de product.	Nombre d'OP	Livraison de soja par les OP (en T)	Livraison de riz par les OP (en T)	Revenu brut moyen par producteur en FCFA	Chiffre d'affaires en millions de FCFA	Nombre de salariés permanents
Soja Nyo	699	50	754	/	144 000	230	17
Kouka	446	34	298	/	71 790	2	3
Blitta	570	48	23	217	66 740	38	5
Sotouboua	741	62	36	345	68 915	142	9
Adéta	708	54	/	300	83 700	74	7
Avétonou	410	34	/	63	26 450	14	6
Kovié	76	8	/	60	achat en cours	0	1
Tchamba	296	24	/	116	52 920	0	1
Notse	226	18	/	40	23 380	0	1
Amlame	148	13	39	/	55 870	0	1
Lalo	471	37	/	84	43 000	22	4
Djakotomey	199	19	127	/	83 601	37	5
Vallée Ouémé	84	14	/	77	123 750	12	3
Savalou	91	7	/	61	94 761	13	4
Tchetti	349	24	/	176	97 863	7	4
Djidja (test)	483	39	145	/	58 000	0	1
Banté	260	20	/	133	68 846	0	2
Glazoué (test)	226	16	/	44	30 492	0	1
TOTAL	6 483	521	1 422	1 716	72 416	591	75

Programme 2010

Entreprises promues

- Cinq ESOP constituées en SARL et trois ESOP démarrent des activités
- Trois priorités : consolidation des relations avec les IMF, amélioration des processus technologiques et maîtrise de la qualité
- Mise en place de la charte ESOP et des accords avec les administrations fiscales
- 500 tonnes de riz Délice sont mises en marché par les RESOP de Lomé et de Cotonou. Le RESOP Bénin doit se constituer en société avant fin 2010
- Les dix-huit ESOP couvrent leurs besoins de trésorerie par des crédits bancaires

Plate-forme de promotion des ESOP (ETD)

- Fin de la procédure de légalisation d'ETD au Bénin permettant à l'ONG de se positionner en prestataire sur d'autres programmes
- Mise en œuvre du plan stratégique d'ETD
- Mise en place d'une démarche qualité au sein de la structure.
- Deux fonds d'investissements sont formalisés pour le développement des ESOP.

Partenaires financiers

Evangelisches Entwicklungs Dienst (EED) - Allemagne
 Agence française de développement / DPO
 Union Européenne

Sigles et abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AIDR	Alliance Internationale de Développement et de Recherche
ANARIZ - CI	Association Nationale des Riziculteurs de Côte d'Ivoire
APME.2A	Agence pour la Promotion des PME pour l'Agriculture et l'Artisanat (Burkina Faso)
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
CCR-B	Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin
CPF	Confédération Paysanne du Faso
EAA	Entreprises Agroalimentaires
ESOP	Entreprises de Services et Organisations de Producteurs
ETD	Entreprises, Territoires et Développement (Togo)
FIAB	Fédération des Industries Agroalimentaires du Bénin
FFARM	Facilitating Farmers Access to Rural Markets (Ethiopie)
HARDI	Harmonisation des Actions pour la Réalisation d'un Développement Intégré (Madagascar)
HUNDEE	Oromo Grassroots Development Initiative
ICD	Initiatives – Conseils – Développement (Mali)
IMF	Institution de Microfinance
INPI	Institut National pour la Protection Intellectuelle (Togo)
ISTOM	Institut des Sciences et Techniques d'Outre Mer
OAPI	Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle
OP	Organisation de Producteurs
PNIA	Programme National d'Investissement Agricole
PRODEVALAIT	Projet de Valorisation du Lait cru local (Mali)
PSRSA	Programme Spécial de Restructuration du Secteur Agricole (Togo)
PUASA	Programme d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire (Togo)
RESOP	Réseau des ESOP (Togo et Bénin)
RFIF	Reference Family Individual Follow up
SNV	Organisation Néerlandaise pour le Développement
TVT	Télévision Togolaise
VSF - B	Vétérinaires Sans Frontières - Belgique

Taux de change moyens de l'année 2009

<i>Ariary (Madagascar)</i>	MGA / Euros	2 800
<i>Ethiopian Birr</i>	ETB / Euros	18
<i>Franc FCFA</i>	FCFA / Euros	655,96

Le présent rapport d'activités est une annexe du rapport général d'activités du CIDR pour l'année 2009. Ce rapport général ainsi que les rapports détaillés des autres départements du CIDR sont disponibles sur le site www.cidr.org