



Promotion de l'agriculture contractuelle inclusive

Expériences de la coopération allemande
au développement

Publié par la

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Publié par :
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges sociaux
Bonn et Eschborn, Allemagne

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-0
F +49 228 4460-17 66

E info@giz.de
I www.giz.de

Projet sectoriel « Commerce agricole, promotion du secteur agroalimentaire, financement agricole »
<https://www.giz.de/en/worldwide/79509.html>

Auteurs :
Margret Will

Responsable :
Dr Heike Hoeffler, GIZ – Projet sectoriel « Commerce agricole, promotion du secteur agroalimentaire, financement agricole » ; agritrade@giz.de

Rédacteurs :
Katharina Schlemper, Johannes Peters, Waqas Malik

Traduction de l'anglais :
Thimson International / Bureau Saint-Jean
Service linguistique de la GIZ

Conception :
Agnes Weegen, Cologne

Photos :
Page titre, page 10 @ GIZ IPFA Tunisie ; page 3, 4, 7 © Ursula Meissner ;
page 12 © Johanna Trauernicht ; page 16 © unsplash, anniespratt ; page 18 © Matthias Plewa

Liens :
La responsabilité du contenu des sites externes liés à cette publication relève toujours de leurs éditeurs respectifs. La GIZ décline expressément toute responsabilité de ces contenus.

Mandaté par le Ministère de la Coopération économique et du Développement (BMZ)
Division 122

Avril 2021

À propos de la série de notes de politique :
Les notes de synthèse de cette série résument les résultats de documents de travail spécialisés qui ont été compilés par le Projet sectoriel Commerce agricole, industrie agroalimentaire, financement agricole pour le compte du BMZ.



SYNTHÈSE

La coopération avec le secteur privé, par exemple par le biais de modèles d'affaires inclusifs (inclusive business model/ IBM), est vitale pour réussir à transformer l'économie rurale et à créer de meilleures possibilités d'emploi et de revenus afin d'améliorer les moyens d'existence. L'agriculture contractuelle inclusive (ACI), comme un exemple d'IBM, désigne une forme de production agricole basée sur des accords conclus entre des partenaires d'affaires : d'un côté les agriculteurs¹, à la fois agriculteurs et vendeurs, et de l'autre les entreprises (industrielles et commerciales) qui achètent les produits agricoles comme convenu. L'objectif est d'intégrer durablement les petits agriculteurs dans les chaînes de valeur ajoutée (CVA) en créant un lien fiable entre les agriculteurs et leurs acheteurs, à savoir des entreprises de transformation et de commerce. Cette solution peut être mutuellement avantageuse grâce à une planification stratégique, la réduction des risques et une combinaison équitable des intérêts communs. Pour les petits agriculteurs, cela présente de nombreux avantages, par exemple un meilleur accès aux moyens de production, aux services de conseil, à la mécanisation, au financement et aux marchés, ainsi que des prix plus prévisibles.

Les approches visant à promouvoir la coopération entre les petits exploitants agricoles et les entreprises sont désormais une norme dans le portefeuille agricole de la coopération internationale. Les modèles d'ACI présentent des instruments prometteurs pour l'intégration à long terme des petits agriculteurs dans des CVA durables. La coopération au développement a pour tâche principale de renforcer la position de négociation des agriculteurs et d'œuvrer pour des arrangements contractuels équitables et transparents. La GIZ considère l'agriculture contractuelle comme un modèle d'affaires inclusif dont la mise en œuvre nécessite une vision globale de la chaîne de valeur et des conditions cadres.

¹ Pour des raisons de lisibilité, il a été renoncé dans la présente publication à l'emploi de l'écriture inclusive (agriculteur-rice-s p. ex.). La forme masculine englobe systématiquement les deux genres (agriculteurs et agricultrices).



Pour promouvoir de tels modèles d'affaires inclusifs, la GIZ (au nom du BMZ) a publié, en 2013 et 2015, deux manuels d'agriculture contractuelle donnant des lignes directrices pratiques pour lier les petits agriculteurs et les acheteurs grâce à des innovations des modèles d'affaires. En réponse aux besoins des projets et des organisations partenaires, la GIZ a lancé une stratégie de mise à l'échelle de cette approche. En 2019, 13 formateurs/coachs internationaux ont suivi une formation à Bonn et Feldafing, qui font aujourd'hui partie d'un pool de 38 experts. Dans le cadre de 30 projets mis en œuvre dans 20 pays, ces experts ont facilité l'intégration d'agriculteurs dans des systèmes d'agriculture contractuelle inclusive (ACI). Des études d'impact ont montré que les agriculteurs pratiquant l'ACI ont augmenté leurs revenus.

Cette note de synthèse donne un aperçu du sujet, décrit la méthodologie de la GIZ pour la promotion de l'ACI, montre les résultats et fait des recommandations pour un soutien continu de l'ACI dans la coopération technique agricole.

CONTEXTE

Engagement du secteur privé en faveur de la transformation de l'économie rurale

Dans de nombreux pays en développement et émergents, les petits exploitants et les petites et moyennes entreprises (PME) en amont et en aval sont de loin les plus gros investisseurs du secteur privé. Ils sont les forces motrices de la création d'emplois et de la génération de revenus dans les zones rurales. En Afrique, « les PME représentent environ 80 % des acteurs au milieu des chaînes de valeur. Elles sont les moteurs de la transformation des chaînes de valeur et de l'emploi rural non agricole » (AGRA, 2019, p.vi).

En outre, des grandes entreprises locales, régionales et multinationales de commerce et de transformation développent un intérêt à s'approvisionner auprès des petits exploitants. Il y a à cela plusieurs raisons : les marchés urbains progressent dans de nombreux pays ; les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants ; et les communautés économiques régionales s'imposent de plus en plus comme des marchés prometteurs pour des produits à valeur ajoutée aux côtés des produits traditionnels et non traditionnels. Pour tirer parti de ces opportunités sur les marchés nationaux, régionaux et mondiaux, il faut que les rendements aux niveaux de la production et de la transformation augmentent, que la sécurité sanitaire et la qualité des aliments soient gérées de la ferme à la table et que les coûts de transaction diminuent pour gagner en compétitivité en termes de prix, même face aux importations. Pour cela, il faut moderniser l'agriculture, donner les moyens aux agriculteurs de devenir des agripreneurs et de joindre leurs forces dans des organisations professionnelles agricoles (OPA) ainsi que d'établir des partenariats d'affaires avec des acheteurs, qu'il s'agisse de transformateurs ou de commerçants. Une meilleure performance et une collaboration fiable tout au long des chaînes de valeur ajoutée (CVA) contribueront également à l'élaboration de solutions conjointes permettant d'améliorer la résilience au changement climatique et de réagir plus rapidement et plus efficacement aux crises externes telles que la pandémie de COVID-19.

Si bien gérée, l'agriculture contractuelle inclusive (ACI) peut fonctionner comme un système d'innovation en soi, réunissant les agriculteurs, les OPA et les acheteurs dans une affaire commune, qui permet de tester, valoriser et mettre à l'échelle les innovations. Le secteur agroalimentaire privé peut ainsi contribuer à créer des emplois et à générer des revenus et, ce faisant, améliorer les moyens d'existence en zone rurale et améliorer la sécurité alimentaire.

Comment développer de l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif

Pour se professionnaliser, les exploitants agricoles doivent avoir accès à des intrants de qualité, des services de conseil compétents, des technologies efficaces à faible coût, des produits financiers appropriés et des marchés lucratifs. L'intégration durable dans les CVA par le biais de **modèles d'affaires inclusifs (IBM)** offrant des avantages aux agriculteurs peut faciliter la transition nécessaire vers des systèmes agricoles plus modernes et durables.

Comme le montre la figure 1, des approches holistiques sont nécessaires pour réussir avec des modèles d'affaires inclusifs : les IBM doivent être rémunérateurs et bancables pour être commercialement viables et financièrement durables ; ils doivent être innovants pour être profitables et atteindre des impacts, et ils doivent être mise à l'échelle pour avoir un large impact social et contribuer à la croissance économique.



Figure 1 Éléments des affaires inclusives
Source ESCAP (Nations unies) et iBAN (2019)

” En ce qui concerne l'agroalimentaire, les pratiques commerciales inclusives créent des opportunités de croissance pour les petits exploitants comme pour les entreprises. La prise de conscience croissante, par les acteurs de la CVA en amont et en aval, que les IBM peuvent ouvrir des perspectives commerciales attrayantes sur des marchés toujours plus compétitifs et exigeants, suscite un intérêt accru pour ces modèles en tant que moyen de créer une valeur partagée. Il sera de plus en plus difficile de répondre à une demande croissante de produits agricoles sans s'approvisionner auprès des petits exploitants. (GIZ MIERA (2018), p.4).



L'agriculture contractuelle inclusive (ACI) peut être un modèle d'affaires inclusif parmi d'autres pour promouvoir le développement rural durable dans ce sens. Un IBM en général et l'ACI en particulier peuvent contribuer à favoriser le développement durable dans toutes ses dimensions – économiques, sociales et environnementales.

L'agriculture contractuelle est définie comme « des contrats à terme spécifiant les obligations des producteurs et des acheteurs en tant que partenaires d'affaires. Au plan juridique, les contrats obligent les vendeurs (producteurs) à respecter les quantités et les qualités comme spécifiées, et les acheteurs (transformateurs ou commerçants) à enlever les produits et à effectuer les paiements comme convenu. » (GIZ, 2013, p.16) En outre, les acheteurs rendent habituellement des services intégrés comme p. ex., la livraison d'intrants et le préfinancement de la fourniture d'intrants à crédit ainsi que d'autres services tel que l'appui-conseil.

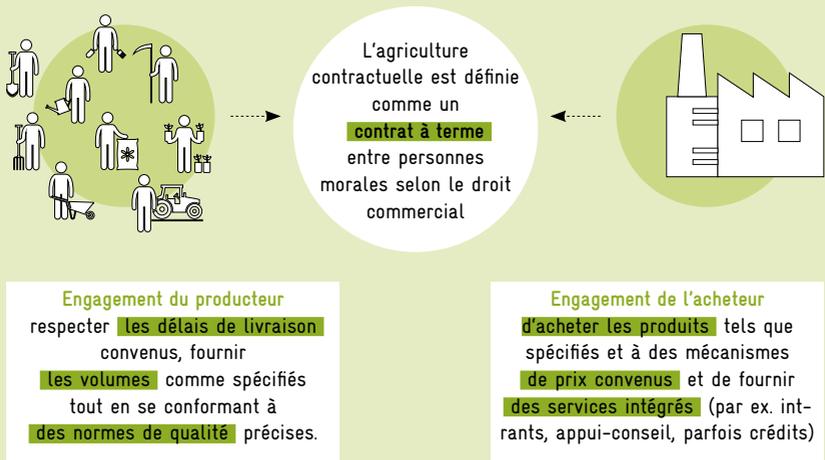


Figure 2 Principales caractéristiques de l'agriculture contractuelle
Source Will (2015)

L'agriculture contractuelle n'est pas inclusive en soi et elle ne le devient que lorsque les caractéristiques générales des IBM décrites précédemment sont mises en œuvre ainsi que les **principes de l'agriculture contractuelle inclusive** suivants.



En reliant les agriculteurs aux marchés et les acheteurs aux sources d'approvisionnement l'agriculture contractuelle, en tant que telle, n'est pas un nouveau concept commercial dans les pays en développement ou émergents. Au contraire, il existe depuis longtemps un large éventail d'arrangements contractuels informels et formels de types différents (voir la figure 3) : les agriculteurs concluent des contrats directement avec les commerçants (Type 1) ou avec des transformateurs (Type 2) ou, des intermédiaires assurent le lien et fournissent des services aux deux partenaires (Type 3). Le rôle des intermédiaires peut être assumé par des organisations professionnelles agricoles (OPA), des producteurs relais (agriculteurs modèles), des agrégateurs ou des commerçants pouvant être parties au contrat ou être engagés comme prestataires de services externes.

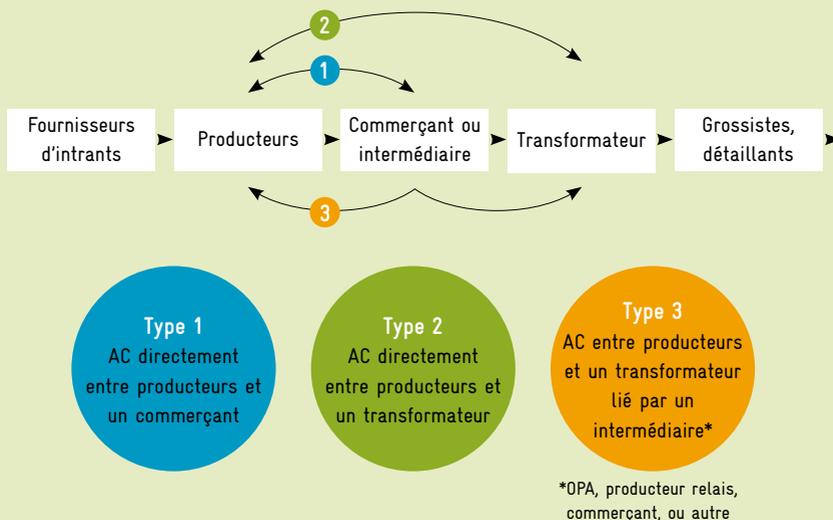


Figure 3 Différents types d'agriculture contractuelle
Source Will (2020)

Ces dernières années, on constate un intérêt croissant pour la mise en place de systèmes d'ACI : l'urbanisation, la croissance de la population et des revenus, le changement des modes de consommation et la possibilité de remplacer les importations offrent de bonnes perspectives de marchés aux agripreneurs et acheteurs des pays en développement. Ceux qui sont désireux et capables de changer les attitudes commerciales, d'adopter de nouvelles technologies, d'améliorer la qualité des produits et la fiabilité de l'approvisionnement, et de s'engager dans la création de valeur locale peuvent exploiter les opportunités de marché croissantes. Toutefois, ces opportunités ne se concrétiseront que si :

- les systèmes d'exploitation agricole, les modèles d'affaires des OPA et des PME et les systèmes d'ACI sont économiquement, écologiquement et socialement durables ;
- les services financiers et non financiers appuient de manière compétente les innovations tout au long des CVA (des intrants à la commercialisation, l'entrepreneuriat et le développement organisationnel) ;
- les politiques, la législation, l'infrastructure publique, les mécanismes contraignants, les politiques de promotion et l'administration constituent un environnement propice aux affaires ;
- et surtout, si les relations d'affaires sont fiables et fondées sur une confiance mutuelle.

Afin de s'assurer de l'approvisionnement de volumes suffisants de produits de qualité, les acheteurs s'engageant dans des IBM poursuivent des stratégies d'affaires qui facilitent l'accès des petits exploitants au financement, aux services de soutien, aux nouvelles technologies respectueuses du climat et de l'environnement et aux marchés porteurs. En même temps, ils créent des emplois pour les jeunes tout en développant des conditions de travail plus décentes et en contribuant à l'autonomisation des femmes en tant qu'entrepreneurs et employées tout le long des CVA.



Pour obtenir ces résultats, les agriculteurs et les acheteurs doivent prendre conscience des avantages potentiels. À cet égard, la coopération au développement peut jouer un rôle de facilitateur et d'accompagnateur. Compte tenu du besoin urgent et diversifié de renforcement des capacités le long des CVA, des services financiers et non financiers compétents et un horizon temporel suffisant pour l'assistance technique de tiers doivent être mis à disposition. Lorsque ces conditions sont réunies, l'ACI peut contribuer à la réalisation de sept des dix-sept objectifs de développement durable (voir la figure 4).

Agriculture contractuelle inclusive – une opportunité pour le développement des filières agroalimentaires en Afrique

En Afrique, moins de 5 % des petits exploitants pratiquent l'agriculture contractuelle (AGRA, 2019, p.30). Toutefois, cela ne concerne que les contrats écrits formels et les systèmes de produits de base à grande échelle (café, huile de palme, canne à sucre, etc.) pilotés par de grandes entreprises locales ou régionales ou des multinationales. Les études faisant le point sur l'agriculture contractuelle ignorent souvent les contrats informels qui existent en de nombreux endroits. La raison en est que la notion « agriculture contractuelle » reste méconnue et que les cas existants ne sont pas reconnus. En Éthiopie, par exemple, l'accord « vente-production » (« Sheto-Mamerete ») suit essentiellement un modèle d'affaires d'agriculture contractuelle, comme c'est le cas de la contractualisation informelle de petits exploitants par des grossistes en maïs au Ghana (Will and Plewa, 2013). S'ils sont prometteurs, ces systèmes informels pourraient bien servir de point de départ pour la mise à niveau et le passage à l'échelle de l'agriculture contractuelle inclusive.

D'une manière générale, les conditions-cadres de l'ACI s'améliorent. L'Union africaine a fixé un agenda pour la « Croissance accélérée de l'agriculture et une transformation pour une prospérité partagée et des moyens d'existence améliorée » et stipule que la transformation de l'économie par une croissance économique durable et inclusive est un important objectif de développement (objectif 4) dans son Agenda 2063. Dans ce cadre, la Zone de Libre-Échange Continentale Africaine (ZLECAf), entrée en vigueur le 1er janvier 2021, ouvre un marché dont la population combinée s'élève à 1,3 milliard de personnes et le PIB conjoint à plus de 3 000 milliards USD. En conséquence, les gouvernements nationaux et les administrations des communautés économiques régionales attachent une importance accrue à l'ACI. Par exemple, dans son Plan régional d'investissement agricole, pilier stratégique 2, la Communauté Économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) déclare de *promouvoir une agriculture contractuelle inclusive et compétitive et des chaînes de valeur alimentaires tournées vers la demande régionale et internationale.* (Source CEDEAO, 2017, p.15)

**Agriculture contractuelle inclusive :
proposition de valeur comme incitation
au changement**

Les agriculteurs peuvent profiter de :

- Augmentation de la productivité et des volumes de vente
- Réduction des coûts unitaires de production
- Augmentation des prix pour des produits de qualité

Les acheteurs peuvent profiter de :

- Réduction des rejets de produits
- Utilisation améliorée des capacités installées
- Accès à des marchés plus haut de gamme

Les deux peuvent profiter :

- Réduction des pertes post-récolte
- Réduction des coûts unitaires de transaction

**Agriculture contractuelle inclusive :
innovations requises pour soutenir
le changement**

Les agriculteurs ont besoin :

- Marchés stables
- Intrants de qualité
- Technologies à faible coût
- Main-d'œuvre suffisante
- Solutions de financement
- OPA fortes

Les acheteurs ont besoin :

- Marchés rémunérateurs
- Matière première de qualité
- Volumes suffisants
- fournitures ponctuelles
- Ouvriers qualifiés
- Solutions de financement

Les deux ont besoin de :

- Environnement propice aux affaires
- Accès à des services financiers et non financiers adéquats

Impacts recherchés

Profit

- Génération de revenus pour améliorer les moyens de subsistance en milieu rural
- Capacités d'investissement pour une valeur ajoutée accrue

Peuples

- Aliments abordables et sains pour plus de sécurité alimentaire
- Opportunités d'emploi pour les femmes et les jeunes
- Organisations d'agriculteurs plus performantes

Planète

- Technologies tenant compte du climat dans la production, la transformation et le commerce
- Technologies respectueuses de l'environnement le long des chaînes de valeur

Contribution aux objectifs de développement durable (ODD) :



Figure 4 Agriculture contractuelle inclusive : des incitations et de l'innovation au résultat
Source Auteurs



Méthodologie de la GIZ pour promouvoir l'agriculture contractuelle inclusive

La GIZ a élaboré une méthodologie pour promouvoir l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif. Sur la base des lignes directrices des IBM et des principes de l'ACI susmentionnés, le concept central de cette méthodologie consiste en un modèle d'affaires conjoint à l'interface entre les livraisons des agriculteurs et l'approvisionnement de l'acheteur (voir la figure 5).

Grâce à son expérience de mise en œuvre, la GIZ a réalisé que pour que l'ACI soit une réussite, les agriculteurs, les OPA et les acheteurs doivent comprendre leurs rôles et responsabilités respectifs et s'entendre sur le partage des ressources et des risques.

L'agriculture contractuelle inclusive (ACI) est un modèle d'affaires à l'interface entre les livraisons des agriculteurs et l'approvisionnement de l'acheteur, reliant la **stratégie de l'acheteur** aux **systèmes d'exploitation des agriculteurs**

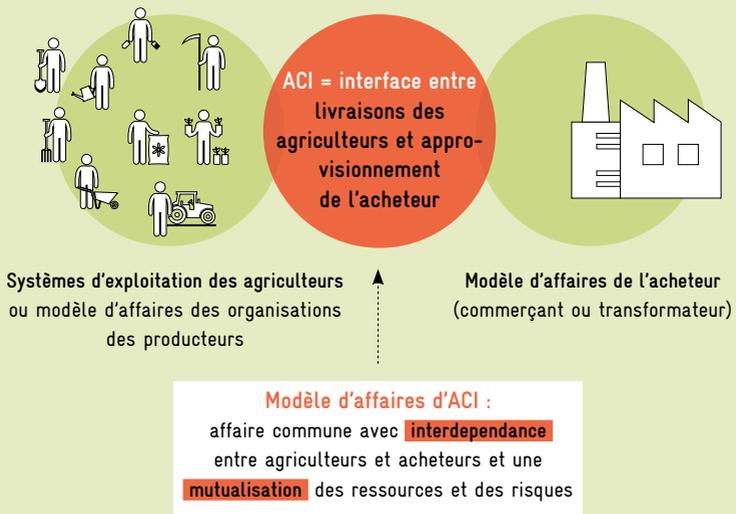


Figure 5 Concept de la GIZ pour la promotion de l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif

Source Will (2020)

La reconnaissance de leur interdépendance mutuelle est une condition préalable nécessaire. C'est sur cette base d'entente que s'appuient la conception, la mise en œuvre et la mise à l'échelle des modèles d'affaires d'ACI. Cependant, il faut tenir compte des causes courantes d'échec de l'agriculture contractuelle et les éviter, telles que :

- prise en compte insuffisante des investissements nécessaires pour accroître la productivité ;
- prise en compte insuffisante des éventuels compromis entre la sécurité alimentaire des ménages et les cultures produites sous contrat (c'est-à-dire les ressources du système agricole) ;
- évaluation insuffisante de la durabilité du modèle d'affaires en faveur de gains rapides anticipés ;
- manque de marge de manœuvre dans laquelle les agriculteurs peuvent négocier les clauses contractuelles ;
- au lieu de laisser les acheteurs sélectionner les agriculteurs, ce sont souvent les services de vulgarisation de l'État ou les projets qui le font sans tenir compte du besoin d'une logistique efficace pour fournir des services intégrés et collecter les produits et pour établir des relations de confiance entre les agriculteurs et l'acheteur ;
- un non-respect des contrats, soit de la part de l'acheteur (p. ex., retard de livraison des intrants, retard des paiements, refus injustifié des produits) ou des agriculteurs (p. ex., vente parallèle, détournement d'intrants ou fourniture de produits de mauvaise qualité) ;
- absence de solutions de règlements des différends dans le contrat.

Étant donné que la situation sur le terrain, les capacités et les attitudes, les caractéristiques des produits et les exigences du marché, ainsi que les services de soutien et les conditions-cadres diffèrent d'un cas à l'autre, il n'existe pas de schéma directeur pour la conception et la gestion de modèles d'affaires d'ACI. Au contraire, chaque système exige une analyse de départ, une conception du modèle d'affaires d'ACI et du système de gestion ainsi qu'un concept de financement et un plan d'affaires spécifiques à la situation. La réussite des modèles d'affaires d'ACI nécessite des changements fondamentaux de comportement et de pratiques commerciales ainsi que l'apprentissage de nouvelles compétences pour tous les acteurs concernés. Compte tenu des approches innovantes et des nouveaux défis, la GIZ a mis au point et favorise une formule de formations standardisées et – surtout – de coaching des partenaires contractuels pendant une période suffisante pour la planification et à la gestion de leurs activités conjointes.

C'est pourquoi la GIZ, au nom du BMZ, a élaboré un manuel et une boîte à outils, une approche de formation et de coaching, et un concept de mise à niveau et de mise à l'échelle de l'ACI. De plus, la GIZ a préparé un cours en ligne d'introduction à l'agriculture contractuelle.

La promotion de l'ACI complète et s'appuie sur d'autres méthodologies et instruments utilisés dans la coopération allemande au développement. Les plus pertinents sont la méthodologie ValueLinks, les outils élaborés par Inclusive Business Action Network (iBAN), les approches pour le renforcement des OPA (p. ex. Cooperative Business School, OPA affaires et Cycle FO), la Farmer Business School (FBS, école d'entrepreneuriat agricole) et le SME Business Training and Coaching Loop (SME Loop), ainsi que des instruments de financement agricole et celui des PME, y compris l'assurance. En outre, le renforcement des capacités en matière de compétences techniques, telles que les bonnes pratiques agricoles et la gestion de la qualité tout au long des CVA sont déterminants pour la réussite de l'ACI.



Manuel ACI de la GIZ

Le Manuel ACI fournit une approche pratique et axées sur le processus pour une planification solide, le démarrage, la consolidation et la mise à l'échelle des modèles d'affaires ACI. Le manuel fournit des conseils pour les praticiens et des indications pour les tiers intéressés à soutenir le développement de l'ACI avec une assistance technique et/ou financière.

GIZ (2014) Manuel ACI Volume I [[Link](#)]



Boîte à outil ACI de la GIZ

La boîte à outils ACI fournit des instruments et des études de cas qui aident les praticiens (parties contractantes, formateurs/coaches, tiers) à prendre des décisions éclairées sur le démarrage, la mise en œuvre, l'extension et le soutien des modèles d'ACI. Basé sur les expériences de terrain, l'éventail des outils disponibles est constamment élargi.

GIZ (2015) Manuel ACI Volume II [[Link](#)]

GIZ (2017) Boîte à outils TIC (ICT4CF) [[Link](#)]



Formation et Coaching ACI de la GIZ

Pour veiller à ce que les agriculteurs, les OPA et les acheteurs adoptent réellement leur modèle commun ACI, une approche de formation et de coaching participative a été développée. Suite à une sensibilisation initiale et une formation de base, les coachs accompagnent les parties contractantes dans le développement de leurs propres solutions adaptées à leur situation.

GIZ Communauté de pratique ACI [[Link](#)]

GIZ Formateurs et Coaches ACI [[Link](#)]



Concept de mise à l'échelle de la GIZ

Le concept fournit des recommandations pour le transfert des approches réussies et pour l'harmonisation, la standardisation et l'institutionnalisation de la méthodologie ACI de la GIZ. Il donne des conseils au personnel de projet et à leurs organisations partenaires pour mettre à l'échelle l'ACI en réponse aux contextes et aux besoins spécifiques du secteur privé.

GIZ (2017) Concept Scaling up CF, non publ.

GIZ (2014) Scaling Strategy GIZ [[Link](#)]

Utilisation de la méthodologie de la GIZ pour promouvoir l'agriculture contractuelle inclusive

La méthodologie de la GIZ a déjà été mise en œuvre dans plus de 20 pays partenaires, surtout en Afrique, et a été utilisée par plus de 30 programmes de la coopération allemande ainsi que par d'autres organisations donatrices et non gouvernementales, notamment :

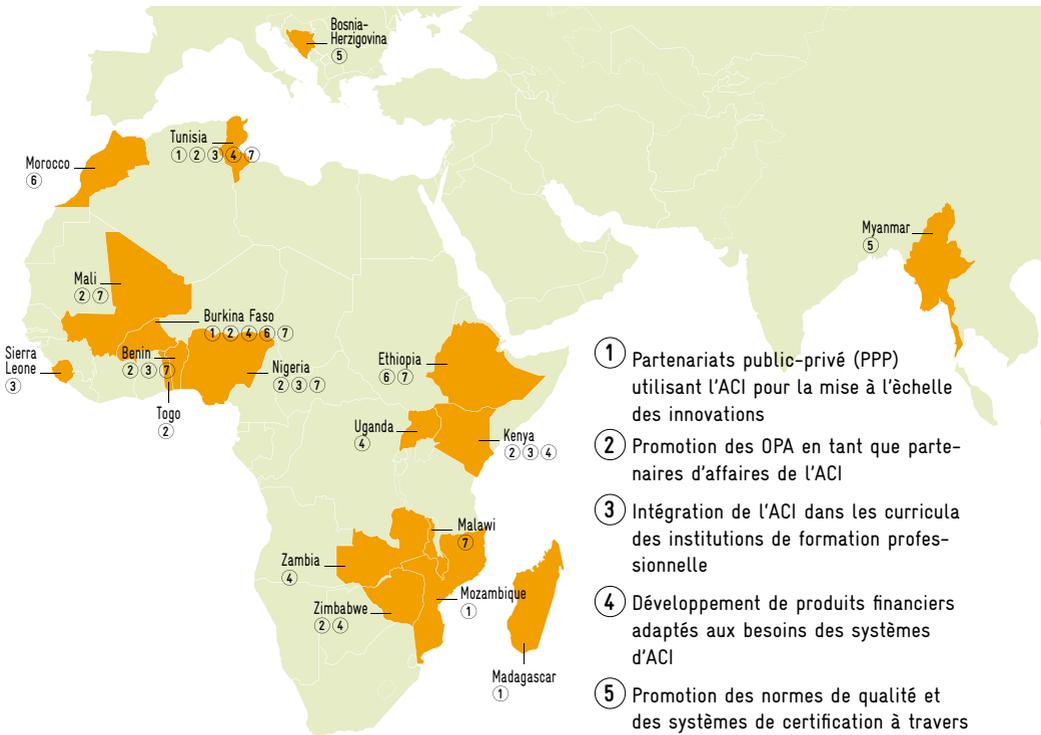
- Programmes bilatéraux de la GIZ ;
- Projets globaux de l'Initiative spéciale « Un seul monde sans faim » du BMZ (notamment les Centres d'innovations vertes pour le secteur agroalimentaire) ;
- Projets de partenariats public-privé (develoPPP) ;
- Projets CAADP Éducation et formation professionnelle technique agricole (ETPPA) ;
- Inclusive Business Action Network (iBAN) ;
- Contribution allemande à la mise en œuvre de l'initiative sur l'assurance contre les risques climatiques du G7 (InsuResilience) ;

■ **Autres organisations donatrices et organisations non gouvernementales :**

- Agence française de développement (AFD) ;
- Fonds international pour le développement agricole (FIDA) ;
- Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) ;
- Agence pour le Développement Agricole (ADA) du Royaume du Maroc ;
- Banque mondiale ;
- Agriterra et SOS Sahel.

L'approche de l'ACI est utilisée sur de nombreuses CVA différentes, par exemple pour les cultures de base (p. ex., riz, blé et manioc), les graines oléagineuses (p. ex., soja et sésame), les fruits et légumes (p. ex., haricot vert, pomme de terre, avocat et mangue), les fruits à coque (p. ex., noix de cajou et de macadamia), l'élevage (p. ex., produits laitiers et volaille), et autres (p. ex., baobab, dattes et production de semences).

La cartographie suivante illustre la répartition géographique et la diversité des applications de la méthodologie de l'ACI (la liste n'est pas exhaustive).



- 1 Partenariats public-privé (PPP) utilisant l'ACI pour la mise à l'échelle des innovations
- 2 Promotion des OPA en tant que partenaires d'affaires de l'ACI
- 3 Intégration de l'ACI dans les curricula des institutions de formation professionnelle
- 4 Développement de produits financiers adaptés aux besoins des systèmes d'ACI
- 5 Promotion des normes de qualité et des systèmes de certification à travers l'ACI
- 6 Développement de cadres politiques et de programmes de promotion publique
- 7 Mise en place d'un pool de formateurs/coaches pour accompagner les systèmes ACI

À condition d'être bien conçue et bien gérée, de disposer de services adéquats et de bénéficier d'un environnement favorable, l'ACI peut créer une situation gagnant-gagnant pour les agriculteurs et les agripreneurs, les OPA et les acheteurs, et contribuer à la transformation de l'économie rurale.

” Nous voulons que les agriculteurs soient plus efficaces et plus productifs. Avec de bonnes pratiques agricoles, les petits agriculteurs peuvent récolter jusqu'à 2 à 3 tonnes, contre 900 kg habituellement. Cela permet d'augmenter leurs revenus et d'améliorer l'utilisation des capacités de notre entreprise, une vraie situation gagnant-gagnant. Les liens directs entre les agriculteurs et l'entreprise réduisent également les coûts de transaction et augmentent les marges des agriculteurs et celles de l'entreprise.

Source GIZ MIERA, 2018, p.20

Manoj Kumar Vats, directeur général,
Sunseed Oil Ltd, Malawi

” Grâce au contrat, nous avons un marché sûr et accès à d'autres services. Le contrat nous facilite l'accès au crédit à la caisse populaire pour acheter de la semence et des engrais. Cela nous permet de respecter le calendrier cultural. Cette année, nous avons obtenu 3 millions CFA de crédit de campagne [environ 4 500 EUR]. ... Le partenariat avec NA-FASO est une relation à long terme et nous donne de la stabilité. Nous avons accès au marché, les banques nous font confiance et nous pouvons faire des investissements. En plus, nous bénéficions des formations sur les techniques de production de la semence de base.

Source GIZ GIAE, 2020, p.4

Odette Millogo, agricultrice produisant des semences sous contrat pour NA-FASO, une société semencière leader au Burkina Faso avec un réseau de distribution dans 11 pays d'Afrique de l'Ouest



Obtenir des résultats : Cas du Centre d'innovations vertes pour le secteur agroalimentaire (GIAE) – Nigeria²

Ayant constaté que la fourniture de matières premières posait un problème majeur aux entreprises de transformation, GIAE Nigeria a commencé à promouvoir l'ACI en 2016. Selon les conclusions préliminaires d'une récente évaluation d'impact, les résultats suivants ont été obtenus après plus de 2 ans de mise en œuvre d'un processus standard de facilitation avec 14 entreprises partenaires dans les CVA du manioc, du maïs, de la pomme de terre et du riz.

² Sources : GIAE Nigeria, s.d. : Green Innovation Center Nigeria – Scaling up Contract Farming ; GIAE Nigeria, 2020 : Contract farming implementation : GIAE Nigeria impacts achieved (informations préliminaires sur les résultats de l'évaluation de l'impact, reçues le 27 avril 2020) ; communication au personnel

Les résultats suivants ont été obtenus au niveau des entreprises partenaires :

Indicateurs clés de performance (KPI)	Entreprises déclarant leurs résultats : nb/%	Résultats déclarés (référence = 0)
Chiffre d'affaires	7/14	+ 50% en moyenne
Nb de clients	14/14	aucun détail disponible
Relation d'affaires formalisée entre l'entreprise de transformation et les clients	10/14	4 par entreprise en moyenne
Coûts de transformation	10/14	- 80% par mois
Investissements	8/14	+ 100% en moyenne
Emploi		Total : 125 emplois permanents, dont 43 % de femmes et 48 % de jeunes
Agriculture contractuelle inclusive (ACI)	14/14	Toutes les entreprises ont adopté l'ACI

Résultats obtenus au niveau des agriculteurs et des organisations professionnelles agricoles

Indicateurs clés de performance (KPI)	Résultats déclarés (référence = 0)
Nb d'agriculteurs	8 349 agriculteurs sous contrat (environ 33 % de femmes/ 40 % de jeunes) – contrats individuels ou via une OPA*)
Nb d'OPA*	562 OPA (avec 30, 10 ou 5 membres, respectivement)
Productivité	Multipliée par 2-3 sur les deux dernières saisons (déclarations anecdotiques d'agriculteurs et d'acheteurs ; aucune donnée d'enquête disponible à ce jour)

* Organisations professionnelles agricoles (OPA), y compris sociétés coopératives

Les résultats suivants ont été obtenus dans le Centre d'innovations vertes au Burkina Faso.

Centres d'innovation verte pour le secteur agroalimentaire Burkina Faso :
1 système ACI dans la filière riz

- 6 000 agriculteurs sous contrat en trois ans
- Augmentation des rendements de 2-3 t/ha en 2018 à 4-6 t/ha en 2020
- Augmentation des prix de 0,17 EUR/kg à 0,22 EUR/kg due à la qualité
- Augmentation du chiffre d'affaires de la rizerie de 200 000 à 685 000 EUR

Le programme régional CARI (Initiative pour un Riz Africain Compétitif) est un autre exemple de résultats considérables qui peuvent être obtenus : 55 000 riziculteurs au Burkina Faso, au Nigeria et en Tanzanie, intégrés dans 16 systèmes d'ACI ont vu leurs rendements moyens passer de 2 tonnes par hectare en 2013 à 6 tonnes par hectare en 2020.



CONCLUSIONS

L'agriculture contractuelle inclusive peut être un moyen important de mobiliser les investissements privés dans la petite agriculture pour un développement économique rural durable. L'ACI peut créer des liens, souvent absent, entre les petits exploitants et les marchés locaux en rapide expansion et les marchés d'exportation régionaux et mondiaux lucratifs. L'agriculture contractuelle peut servir de moteur de la transformation de l'économie rurale dans le sillage de la pandémie de Covid-19 et de développement de chaînes de valeur agroalimentaires plus résilientes.

Pour assurer la durabilité des systèmes d'ACI, le rôle des organisations professionnelles agricoles est crucial pour négocier des contrats équitables présentant des bénéfices mutuels. Les OPA peuvent jouer un rôle dans la gestion des systèmes d'ACI et dans la prestation de services (p. ex. apprentissage commun, distribution d'intrants, collecte des produits, mentorat et suivi, audits internes en cas de certification de groupe, prêt collectif, partage des risques, ou règlement de différends). Elles peuvent en outre s'assurer que les intérêts de leurs membres sont bien représentés et ainsi garantir la durabilité de l'entente commerciale.

La coopération allemande au développement a joué un rôle important en facilitant le processus de création de modèles d'affaires d'ACI basés sur une relation de confiance et mutuellement bénéfiques. Nous avons acquis une expérience considérable, nous connaissons l'importance de la confiance entre les agriculteurs et leurs partenaires d'affaires, nous savons comment accompagner des modèles d'ACI de manière efficace au fil du temps et nous continuerons de suivre leurs résultats. Le défi consiste maintenant à mettre ces succès à l'échelle. Il faut prendre d'autres mesures : renforcer les capacités de prestation de services, mettre en place des services financiers appropriés, renforcer les organisations professionnelles (OPA et associations de PME) et poursuivre leur autonomisation, et instaurer des partenariats multipartites pour faciliter le dialogue public-privé en matière d'agriculture contractuelle inclusive et au macro-niveau des instances d'orientation de la politique agricole.

Références

- AGRA. (2019).** Africa Agriculture Status Report: The Hidden Middle: A Quiet Revolution in the Private Sector Driving Agricultural Transformation (numéro 7). Nairobi, Kenya : Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA). [[Lien](#)]
- Badiane, O. (2020).** Présentation. PAFO–COLEACP Innovation Series: Innovations and successes of African farmer-led businesses and SMEs. Session N°1: Increased market opportunities through added-value and branded products. 19 novembre 2020. [[Lien](#)]
- CEDEAO. (2017).** Programme Régional d'Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle – PRIASAN 2016–20. Processus ECOWAP/PDDAA, Horizon 2025. [[Lien](#)]
- ESCAP et iBAN (2019).** Initial Results of a Landscape Study and Proposed Inclusive Business Enabling Environment for Cambodia (IBeeC) Strategy. Cambodge : Commission économique et sociale des Nations unies pour l'Asie et le Pacifique (UN ESCAP) et Réseau international de l'investissement à impact (inclusive Business Action Network – iBAN). [[Lien](#)]
- G20 (2015).** Groupe de travail du G20 sur le développement : G20 Inclusive Business Framework. Turquie : Le Groupe des vingt (G20). [[Lien](#)]
- GIZ (2014).** Manuel d'agriculture contractuelle : Guide pratique de mise en relation entre les petits producteurs / productrices et les entreprises acheteuses à travers l'innovation de modèles d'affaires. Volume I – Manuel. Auteure : Margret Will. Bonn et Eschborn, Allemagne : GIZ GmbH. [[Lien](#)]
- GIZ (2014).** The path: Scaling up - The goal: broad impact: Corporate strategy evaluation on scaling up and broad impact. Bonn et Eschborn, Allemagne : GIZ GmbH. [[Lien](#)]
- GIZ (2015).** Manuel d'agriculture contractuelle : Guide pratique de mise en relation entre les petits producteurs / productrices et les entreprises acheteuses à travers l'innovation de modèles d'affaires. Volume II – Outils et exemples de cas choisis. Auteure : Margret Will. Bonn et Eschborn, Allemagne : GIZ GmbH. [[Lien](#)]
- GIZ (2017).** Approche de la GIZ pour promouvoir l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif : concept de mise à l'échelle (DRAFT). Auteure : Margret Will. Bonn et Eschborn, Allemagne : GIZ GmbH. Non publié.
- GIZ (2020).** Centre d'innovations vertes Burkina Faso : Newsletter #2 02/2020. Bobo-Dioulasso, Burkina Faso : Centre d'innovations vertes du secteur agro-alimentaire.
- GIZ ProEcon (2017).** Boîte à outils TIC pour les professionnels de l'agriculture contractuelle : 10 outils TIC efficaces pour renforcer la compétitivité de l'agriculture contractuelle. Auteur : Ralph Elsaesser. Maputo, Mozambique : Développement économique durable au Mozambique (ProEcon). [[Lien](#)]
- GIZ MIERA (2018).** Co-creating Inclusive Business Opportunities: Experiences and initiatives from Malawi. Auteurs : Katharina Brill et al. Lilongwe, Malawi: More Income and Employment in Rural Areas (MIERA). [[Lien](#)]
- Will, M. et M. Plewa (2013).** Upgrading Ghana's leading maize market to foster inclusive farmer-trader linkages. in: Rural 21, 02/2013, p.9-11. [[Lien](#)]
- Will, M. (2014).** L'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif. Formation de base. Présentation PowerPoint. Bohicon, Bénin : Programme de la coopération allemande au développement (GIZ) « Promotion de l'agriculture (ProAgri) ». Non publié.
- Will, M. (2020).** L'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif. Formation des formateurs et des coachs (FdFC). Présentation PowerPoint. 2ème édition révisée. Bonn et Eschborn, Allemagne : GIZ, projet sectoriel « Commerce agricole, agroalimentaire, financement agricole ». Non publié.

Sites Web

- Atingi. Cours en ligne d'introduction à l'agriculture contractuelle (sensibilisation) [[Lien](#)] s'inscrire sur la plateforme et chercher le cours en ligne
- GIZ. Réseau Sectoriel Développement Rural Afrique (Sector Network Rural Development Africa – SNRD) : Communauté virtuelle de pratique sur l'agriculture contractuelle [[Lien](#)]
- GIZ. Réseau Sectoriel Développement Rural Afrique (Sector Network Rural Development Africa – SNRD) : Formateurs et coachs [[Lien](#)]

Mandaté par



Ministère fédéral de la
Coopération économique
et du Développement

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges sociaux
Bonn et Eschborn, Allemagne

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Allemagne
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de