



Commerce
et chaînes
de valeur



VERS DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES
INCLUSIVES, ÉCOLOGIQUES ET DURABLES DANS
LES PAYS ACP



VERS DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES
INCLUSIVES, ÉCOLOGIQUES ET DURABLES DANS
LES PAYS ACP

Michael J. Westlake

d'après les études de cas de

Victor Antwi

Robert Best

Koko Siga Pacific, et

Paul Wagubi

Décembre 2014

Publié par

CTA

et

l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture



Le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) est une institution internationale conjointe des États du Groupe ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) et de l'Union européenne (UE). Il intervient dans les pays ACP pour améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, accroître la prospérité dans les zones rurales et garantir une bonne gestion des ressources naturelles. Il facilite l'accès à l'information et aux connaissances, favorise l'élaboration des politiques agricoles dans la concertation et renforce les capacités des institutions et communautés concernées.

Le CTA opère dans le cadre de l'Accord de Cotonou et est financé par l'UE.

Pour plus d'informations sur le CTA, visitez www.cta.int



Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du CTA ou de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part du CTA ou de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités. Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques du CTA ou de la FAO.

Le CTA et la FAO encouragent l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d'étude privée, de recherches ou d'enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que le CTA et la FAO soient correctement mentionnés comme sources et comme titulaires du droit d'auteur et à condition qu'il ne soit sous-entendu en aucune manière que le CTA et la FAO approuveraient les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction ou d'adaptation, à la revente ou à d'autres droits d'utilisation commerciale doit être adressée par courriel à publishing@cta.int.

Les produits d'information du CTA sont disponibles sur le site web <http://publications.cta.int> et peuvent être téléchargés ou livrés gratuitement à des organisations actives dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural et situées dans un pays ACP (voir les conditions de souscription sur <http://publications.cta.int>).

Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être achetés par courriel adressé à publications-sales@fao.org.

© CTA et FAO, 2014

ISBN: 978-92-9081-574-7

Sommaire

Avant-propos	vii
Remerciements	viii
Acronymes	ix
Synthèse	1
1 Introduction	7
1.1 Contexte	7
1.2 Nature des chaînes de valeur traitées dans les études de cas	7
1.3 Choix des chaînes de valeur	8
1.4 Diversité des chaînes de valeur	9
2 Caractéristiques de chacune des chaînes de valeur et de son développement	15
2.1 Afrique de l’Ouest et centrale	15
2.1.1 Le cacao au Cameroun : le cas de la Société industrielle camerounaise des cacaos	15
2.1.2 Le caoutchouc au Cameroun : le cas de la Société africaine forestière et agricole du Cameroun	17
2.1.3 Le caoutchouc au Libéria : le cas de la société Morris-American Rubber Company Inc.	18
2.1.4 Les ananas au Ghana : le cas de la société Blue Skies Products Ghana Ltd	19
2.1.5 Le maïs au Ghana : le cas du partenariat entre l’association de producteurs Masara N’Arziki et la société Wienco	22

2.2 Afrique de l'Est	23
2.2.1 L'orge et le sorgho en Ouganda : le cas des sociétés Uganda Breweries Ltd et Nile Breweries Ltd	23
2.2.2 La canne à sucre en Ouganda : le cas de la société sucrière Kakira Sugar Ltd	26
2.2.3 Le lait au Kenya : le cas de la société Brookside Dairies Ltd	27
2.2.4 Le thé au Kenya : le cas de la société Kenya Tea Development Agency Ltd	28
2.3 Caraïbes	30
2.3.1 Les agrumes au Belize : le cas de la société Citrus Products of Belize Ltd	30
2.3.2 Le cacao à la Grenade : le cas de l'association Grenada Organic Cocoa Farmers Cooperative Society	31
2.3.3 Les piments à la Jamaïque : le cas de la société Agro Grace Hot Pepper	33
2.3.4 Les œufs à la Jamaïque : le cas de l'organisation Jamaica Egg Farmers Association/Caribbean Egg Processors	34
2.3.5 Les mangues en Haïti : le cas de la société JMB S.A.	36
2.4 Pacifique	37
2.4.1 Le taro des îles Fidji : le cas de l'exportation du taro de Taveuni	37
2.4.2 La papaye des îles Fidji : le cas de l'exportation nationale de la papaye	39
2.4.3 La vanille au Vanuatu : le cas de la société Venui Vanilla	40
3 Dynamique de la chaîne de valeur : Amorces et moteurs du développement de la chaîne	43
3.1 Politiques et mesures gouvernementales	43
3.1.1 Réforme structurelle et libéralisation du marché	43
3.1.2 Incitations fiscales	46
3.1.3 Accords commerciaux	49
3.2 Une nouvelle opportunité ou la perte d'un marché	49
3.3 Adoption de nouvelles technologies	50
3.4 Initiatives entrepreneuriales individuelles	51
3.5 Changer ou augmenter le nombre de produits	52
3.6 Évolution et moteurs	54
3.7 Activités des gouvernements et des bailleurs de fonds	55
3.8 Résumé et conclusions	56

4 Inclusion : Amélioration de la coordination et des liens	57
4.1 Les structures et les pratiques en faveur des pauvres sont essentielles au sein de la chaîne de valeur	57
4.2 Plantations parallèles et mixtes et chaînes de valeur pour les petits producteurs	58
4.3 Avantages liés à une meilleure inclusion des petits producteurs agricoles aux chaînes de valeur	59
4.4 Ampleur et nature de l'agriculture contractuelle dans les études de cas	61
4.5 Inclusivité sans agriculture contractuelle	63
4.6 Bénéfices de l'inclusion des petits producteurs	64
4.6.1 Intrants et services agricoles	64
4.6.2 Formation et conseils dans une optique de développement	67
4.6.3 Les prix à la production	67
4.6.4 Intégration verticale en aval	72
5 Aspects écologiques du développement d'une chaîne de valeur	77
5.1 Motivation pour l'adoption de pratiques écologiques	77
5.2 Des initiatives écologiques au niveau de la production	79
5.2.1 Protéger l'environnement en augmentant le rendement	79
5.2.2 La production biologique	80
5.2.3 Autres mesures de production explicitement écologiques	83
5.3 Initiatives écologiques pour le transport et la transformation	86
5.3.1 Introduction	86
5.3.2 Transport	87
5.3.3 Transformation	89
6 Principales conclusions	91
6.1 Développement de la chaîne	91
6.2 Inclusion des petits producteurs	92
6.3 Chaînes de valeur écologiques	94
6.4 Chaînes de valeur dans les petites îles	94
7 Bibliographie	95

AVANT-PROPOS

En 2012, le CTA et la FAO ont réalisé des études de cas sur dix-huit chaînes de valeur dans onze pays d’Afrique de l’Est, centrale et de l’Ouest, des Caraïbes et du Pacifique. Ces études avaient pour vocation d’identifier les facteurs dont dépend le développement de chaînes de valeur commerciales dans les pays ACP ; elles s’intéressaient notamment à la maximisation de l’inclusion des petits producteurs, aux différentes façons de rendre la chaîne de valeur plus écologique et enfin, aux problématiques liées au développement durable.

La présente publication résume les conclusions des études de cas et tire des enseignements quant aux facteurs propices à la réussite et aux contraintes qui pèsent sur les initiatives entrepreneuriales et la viabilité commerciale.

Nous sommes convaincus qu’elle s’avérera utile aux gouvernements, mais aussi aux entreprises privées ainsi qu’aux parties prenantes du développement des chaînes de valeur, comme les bailleurs de fonds et les ONG. Dans tous les pays ACP, il est essentiel d’identifier les stratégies et les priorités du secteur public en termes de développement des chaînes de valeur. Dans ces pays, le secteur agroalimentaire représente une importante source de revenus pour les populations les plus pauvres, qui peuvent tirer parti des chaînes de valeur inclusives pour améliorer considérablement leurs moyens de subsistance. L’inclusivité ne doit toutefois pas être obtenue à tout prix : les chaînes de valeur doivent être aussi efficaces que durables. Par conséquent, la présente publication met en avant certaines initiatives écologiques de premier plan mises en œuvre par les chaînes de valeur à l’étude.

La FAO et le CTA partagent un même objectif : prendre la mesure des approches de développement de chaînes de valeur durables, mais aussi viables d’un point de vue économique. Nous sommes ravis d’avoir eu la possibilité de travailler de concert sur cette publication, qui s’inscrit dans la lignée des nombreuses années de collaboration fructueuse entre nos deux organisations.

Michael Hailu
Directeur
CTA

Eugenia Serova
Directrice
Division des infrastructures rurales et des agro-industries
FAO

REMERCIEMENTS

Cette publication s'appuie sur les recherches menées par le personnel de la Division des infrastructures rurales et des agro-industries (AGS) de la FAO, notamment Doyle Baker, Heiko Bammann, Carlos A. da Silva, David Neven et Florence Tartanac. Ce document repose sur les études de cas réalisées par Victor Antwi, Paul Wagubi, Robert A. Best et Koko Siga Pacific (Andrew McGregor, Livai Tora et Kyle Stice). Un récapitulatif préliminaire de ces quatre rapports a été réalisé par Thomas Barasa. Enfin, Andrew Shepherd, du CTA, a assuré la supervision technique des études de cas et de la présente publication.

ACRONYMES

ACIAR	Centre australien pour la recherche agricole internationale
ACP	Pays d’Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
ANEM	Association Nationale des Exportateurs de Mangues (Haïti)
APHIS	Service d’inspection sanitaire des végétaux et animaux du ministère américain de l’agriculture
ASPVEFS	Association des producteurs et vendeurs de fruits du Sud (Haïti)
BA	Biosecurity Australia (branche du ministère australien de l’agriculture, de la pêche et des forêts)
BCGA	Association bélizienne des producteurs d’agrumes
BHL	Bank Holdings Limited (Barbade)
BQA	Accord phytosanitaire bilatéral
Brookside	Brookside Dairies Limited (Kenya)
BSHL	Blue Skies Holdings Limited
BSJ	Bureau des normes de Jamaïque
CARDI	Institut caribéen de recherche et développement agronomique
CARICOM	Communauté caribéenne
CARIRI	Institut caribéen de recherche industrielle
CARISEC	Secrétariat du CARICOM
CBOT	Chicago Board of Trade (Bourse de commerce de Chicago)
CDC	Société de développement du Commonwealth
CEDA	Agence caribéenne de développement des exportations
CEMAC	Communauté économique et monétaire d’Afrique centrale
CEP	Caribbean Egg Processors Ltd
CICC	Conseil interprofessionnel du cacao et du café (Cameroun)
COMESA	Marché commun de l’Afrique orientale et australe
CPBL	Citrus Products of Belize Limited
CPJL	Caribbean Producers Jamaica Limited
CREI	Association bélizienne des producteurs d’agrumes
CTA	Centre technique de coopération agricole et rurale (ACP-UE)
DBE	Dibromure d’éthylène
DFCU	Société ougandaise de financement du développement
DFID	Ministère britannique du développement international
FAO	Organisation des Nations Unies pour l’alimentation et l’agriculture
FFS	École de formation sur le terrain
FPP	Fiji Papaya Project
FSA	Farmers Support Association (Vanuatu)
FTO	Organisation mondiale pour le commerce équitable
GAPD	Grace Agro Processors Division (Jamaïque)
GCC	Grenada Cocoa Company
GK	Grace Kennedy Group (Jamaïque)
GKFS	GK Foods and Services Limited (Jamaïque)
GOCFCS	Grenada Organic Cocoa Farmers Co-operative Society Limited
HACCP	Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise
HTFA	Air pulsé à haute température

HWT	Traitement à l'eau chaude
IA	Insémination artificielle
IADB	Banque interaméricaine de développement
IDH	Initiative pour le commerce durable (Pays-Bas)
IFOAM	Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique
IQF	Produit surgelé individuellement
ISO	Organisation internationale de normalisation
JBRP	Programme pour la reprise d'activités à la Jamaïque
JEFA	Association des producteurs d'œufs jamaïcains
JMB	JMB S.A. (Haïti)
KARI	Institut de recherche agricole du Kenya
KSL	Kakira Sugar Limited (Ouganda)
KTDA	Kenya Tea Development Agency Limited
LEAF	Linking Environment and Farming
LEAP	Local Enterprise and Agriculture Programme (Ouganda)
LEL	Liquid Eggs Limited (Jamaïque)
MAFA	Masara N'Arziki Farmers Association (Ghana)
MARCO	Morris-American Rubber Company Incorporated (Libéria)
MARNDR	Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural (Haïti)
NAADS	Services nationaux de conseil agricole (Ouganda)
NBL	Nile Breweries Limited (Ouganda)
NHIL	National Health and Insurance Levy (Ghana)
NWC	Nature's Way Cooperative Fiji Ltd
OCFCS	Grenada Organic Farmers Co-operative Society Ltd
OMF	Organic Matters Foundation
ONG	Organisation non gouvernementale
ORE	Organisation pour la réhabilitation de l'environnement (Haïti)
PIP	Pays insulaires du Pacifique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPP	Partenariat public-privé
RA	Rainforest Alliance (Alliance pour la forêt tropicale)
RAMSI	Mission d'assistance régionale aux Îles Salomon
RoRo	Roll-on roll-off (service de roulier)
SAFACAM	Société africaine forestière et agricole du Cameroun
SIC Cacaos	Société Industrielle Camerounaise des Cacaos SA
SPC	Secrétariat de la Communauté du Pacifique
SPS	Sanitaire et phytosanitaire
TEC	Tarif extérieur commun
TLB	Brûlure de la feuille du taro
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UBL	Uganda Breweries Limited
UHT	Ultra-Haute-Température
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
USDA	Ministère américain de l'agriculture
UTK	Unilever Tea Kenya

Synthèse

Introduction

Ce rapport synthétise et présente quatre rapports sur des chaînes de valeur agricoles ACP, réalisés au début 2013. Ces quatre rapports ont été commandés par le CTA et financés par la FAO.

Ils s'intéressent à des chaînes de valeur dans des pays d'Afrique de l'Ouest, centrale et de l'Est, des Caraïbes et du Pacifique. Les chaînes à l'étude ont toutes vu le jour suite à des initiatives du secteur privé. Elles se sont révélées durables ou font preuve du potentiel nécessaire en la matière. Elles portent sur la production d'une monoculture ou d'un élevage dans un même pays et, en règle générale, sur la partie de la production exportée ou prise en charge par au moins un exportateur.

Les études de cas

Les chaînes de valeur à l'étude sont les suivantes :

Cacao/Cameroun – Production de cacao par la Société Industrielle Camerounaise des Cacaos SA. *Axe d'étude* : actions entreprises par cette société pour développer des liens forts avec les coopératives et les groupes de producteurs de cacao.

Caoutchouc/Cameroun - Production et transformation de caoutchouc par la Société africaine forestière et agricole du Cameroun. *Axe d'étude* : production et transformation du caoutchouc sur la plantation.

Caoutchouc/Liberia - Production et transformation de caoutchouc par la Morris-American Rubber Company. *Axe d'étude* : production et transformation du caoutchouc sur la plantation de l'entreprise, et ses efforts pour augmenter sa capacité de production en instaurant un réseau d'agriculture contractuelle avec de petits producteurs.

Ananas/Ghana - Production et transformation d'ananas par la Blue Skies Products Ghana Limited. *Axe d'étude* : impact d'un changement de la demande sur les marchés d'exportation au détriment de la variété traditionnellement exportée par le Ghana, et les moyens mis en œuvre par Blue Skies pour rebondir en continuant à s'approvisionner auprès de petits producteurs.

Maïs/Ghana - Maïs cultivé par les membres de la Masara N'Arziki Farmers Association. *Axe d'étude* : le soutien apporté à la création de cette association par un grand fournisseur d'intrants agricoles et son réseau d'agriculture contractuelle avec les membres de l'association pour l'approvisionnement en maïs.

Orge et sorgho/Ouganda - Production et transformation d'orge et de sorgho par Uganda Breweries Limited et Nile Breweries Limited. *Axe d'étude* : incitations fiscales en faveur de la création d'un réseau d'agriculture contractuelle pour ces cultures dans une optique de substitution aux importations, ainsi que les investissements collectifs effectués par les producteurs.

Canne à sucre/Ouganda - Production et transformation de la canne par Kakira Sugar Limited. *Axe d'étude* : l'agriculture contractuelle avec de petits producteurs et l'environnement politique et législatif.

Lait/Kenya - Transformation du lait par Brookside Dairies Limited. *Axe d'étude* : libéralisation du marché du lait, croissance et structure du secteur, et stratégie de l'entreprise, qui consiste à travailler avec des producteurs laitiers pour augmenter ses parts de marché.

Thé/Kenya - Thé produit par les petits producteurs, puis transformé dans les usines coopératives gérées par la Kenya Tea Development Agency. *Axe d'étude* : programmes qui encouragent les petits producteurs à augmenter leur rendement par hectare et améliorent le caractère écologique et durable de leurs pratiques culturelles.

Agrumes/Belize - Exportation d'oranges et de jus de pamplemousses concentré surgelés. *Axe d'étude* : rôle joué par la Belize Citrus Growers Association et Citrus Products of Belize Limited, qui possède et gère les deux plus grands sites de transformation d'agrumes du pays.

Cacao/La Grenade - Production et transformation de cacao par la Grenada Organic Cocoa Farmers Cooperative Society. *Axe d'étude* : la coopérative

et Grenada Chocolate Company, à l'origine de la production sur le territoire national et de l'exportation de produits chocolatés biologiques.

Piments/Jamaïque - Piments cultivés par des petits et moyens producteurs, puis transformés et exportés par le Grace Kennedy Group. *Axe d'étude* : création d'un réseau d'agriculture contractuelle pour approvisionner un nouveau site de transformation pour produire de la purée de piments.

Oeufs/Jamaïque - Oeufs produits par les membres de la Jamaica Egg Farmers Association et transformés en oeufs liquides destinés principalement au secteur hôtelier intérieur. *Axe d'étude* : valeur ajoutée stimulée par les producteurs, destinée à augmenter les ventes nationales en substitution aux importations.

Mangues/Haïti - Mangues fraîches et morceaux de mangues surgelés exportés par JMB SA. *Axe d'étude* : rôle de l'Association des producteurs et vendeurs de fruits du Sud ainsi que la valeur ajoutée et le traitement de quarantaine de la JMB.

Taro/Fidji - Taro frais destiné à l'exportation produit sur l'île fidjienne de Taveuni. *Axe d'étude* : déclenchement de la croissance rapide de la production suite à une mauvaise récolte à Samoa, réparation des dégâts écologiques provoqués par sa culture sur l'île de Taveuni, et mesures protectionnistes de l'Australie vis-à-vis de ses producteurs de taro.

Papaye/Fidji - Papaye cultivée à Fidji et destinée à l'exportation sous sa forme fraîche. *Axe d'étude* : moyens par lesquels Fidji a recréé un marché d'exportation en créant la Nature's Way Cooperative afin de gérer un site de traitement de quarantaine, et l'impact de cette décision sur le développement et la structure de la chaîne de valeur.

Vanille/Vanuatu - Exportation de la vanille. *Axe d'étude* : rôle joué par Venui Vanilla, unique exportateur du pays, et par son partenariat avec une ONG, dans la création d'une chaîne de valeur viable pour une matière première à haute valeur ajoutée produite et transformée par des producteurs isolés.

Principales conclusions

Les études de cas témoignent de la grande diversité des chaînes de valeur agricoles dans les pays ACP, qui présentent des différences notables en termes de longévité, de structure et de pratiques. Malgré ces différences, de nombreuses thématiques fortes émergent de l'ensemble des études :

- Les chaînes de valeur agricoles créées par une initiative privée se développent avant tout dans l'optique d'exploiter des opportunités commerciales et non de tirer parti de simples augmentations de la production.
- Les mesures de libéralisation des marchés agricoles prises par les gouvernements nationaux des pays ACP ont eu des répercussions fondamentales sur le développement et la structure des chaînes de valeur actuelles, notamment en Afrique.
- Les incitations fiscales sont un moyen efficace d'encourager la croissance des chaînes de valeur agricoles, bien qu'ils risquent d'en fausser le jeu.
- L'évolution des technologies et de l'environnement extérieur sont fréquemment des facteurs déterminants pour la mise en place et la structure des chaînes de valeur agricoles.
- L'intégration des producteurs aux chaînes de valeur peut avoir des avantages tant pour les producteurs eux-mêmes que pour les autres participants. En effet, les chaînes de valeur agricoles fonctionnent souvent de manière plus efficace lorsque les petits exploitants agricoles ont établi des partenariats avec les fournisseurs d'intrants et de services et avec les entités qui commercialisent et transforment leur production.
- Selon les caractéristiques de la chaîne, l'agriculture contractuelle, l'intégration verticale ou un mélange des deux peut s'avérer efficace pour favoriser l'inclusion des petits producteurs.
- À condition d'arriver à contrôler les phénomènes de vente parallèle, l'agriculture contractuelle est l'option qui sera la plus profitable aux paysans quand l'entreprise contractante qui achète la production des exploitants est mise en concurrence avec d'autres acheteurs.
- L'intégration verticale en aval des petits exploitants agricoles sera la plus efficace si elle porte sur des activités qui ne présentent pas de difficultés sur le plan technique et qui peuvent être facilement gérées.
- L'adoption de nombreuses activités dites « vertes », y compris de mesures non polluantes pour améliorer le rendement par hectare, est motivée par les forces du marché plutôt que par des efforts explicites pour se montrer écologique : il est dans l'intérêt des paysans de préserver les ressources naturelles productives. Quand elles sont certifiées comme telles,

les mesures « vertes » peuvent également hausser les prix de vente du produit brut et des produits dérivés. Les nombreuses méthodes visant à augmenter la rentabilité de la production, de la transformation et du transport participent également, même de manière fortuite, à la préservation des ressources naturelles.

- Aujourd’hui, les transformateurs de produits agricoles dans les mains de grandes entreprises adoptent systématiquement des mesures visant à minimiser et/ou à atténuer les impacts environnementaux négatifs, tant pour respecter la législation environnementale en vigueur que pour établir une image de marque écologique.
- Les archipels ACP des Caraïbes et du Pacifique sont capables d’exporter des matières premières agricoles malgré les coûts de production élevés engendrés par l’absence d’économies d’échelle. Ceci est principalement dû à leurs caractéristiques agro-climatiques, physiques et culturelles uniques.

1

Introduction

1.1 Contexte

En 2012, le CTA a commandé plusieurs études distinctes sur les chaînes de valeur agricoles en Afrique de l'Est et centrale, en Afrique de l'Ouest et dans les Caraïbes et le Pacifique.¹ Ces études, qui ont été financées par la FAO, portaient sur des questions liées aux chaînes de valeur « vertes », inclusives et durables qui ont été mises en place grâce à des initiatives privées.

Au début de l'année 2013, un rapport a été établi pour chacune de ces régions. Le présent rapport résume et intègre les conclusions des quatre rapports régionaux et se concentre sur le caractère inclusif et « vert » de ces chaînes, ainsi que sur les aspects novateurs et intéressants au niveau de leur structure et de leur développement.

1.2 Nature des chaînes de valeur traitées dans les études de cas

La production d'un produit agricole et sa transformation en un ou en plusieurs produits livré(s) aux marchés finaux impliquent une succession d'activités. L'analyse des chaînes de valeur se concentre sur les entreprises impliquées dans ces activités et sur les relations commerciales qu'elles entretiennent les unes avec les autres. Généralement, ce type d'analyse couvre l'ensemble des activités, depuis la fourniture d'intrants et de services aux exploitants jusqu'à la vente aux utilisateurs finaux.

Les « chaînes de valeur » auxquelles s'intéressent les études de cas ACP font essentiellement référence à *une partie* de l'ensemble du réseau national de canaux d'écoulement d'un seul pays pour un seul produit agricole. Les études de cas se concentrent donc soit sur la partie de la production qui est

¹ *Value Chain Assessment for Uganda, Kenya and Tanzania*, Paul Wagubi. *Appraisal of Value Chain Development in West and Central Africa*, Victor Antwi. *An Assessment of Agri-Food Value Chains in the Caribbean*, Robert A. Best. *Appraisal of Value Chain Development in the Pacific Islands*, Koko Siga Pacific.

exportée, soit sur la partie de la production qui transite par un sous-ensemble d'un ou de plusieurs transformateur(s) ou exportateur(s). Pour chaque étude de cas, le terme « chaîne de valeur » est employé pour faire référence au réseau de canaux sur lequel l'étude s'est axée.

1.3 Choix des chaînes de valeur

Le rapport pour la région constituée par l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale couvre cinq chaînes de valeur dans trois pays : trois chaînes en Afrique de l'Ouest et deux en Afrique centrale. Ces cinq chaînes ont été choisies par l'auteur du rapport pour (a) couvrir des chaînes présentant différents degrés de participation des petits exploitants, (b) inclure un pays politiquement stable (le Ghana) et un pays qui se relève d'une guerre civile (le Libéria) et (c) inclure des chaînes d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale. Pour cette dernière, c'est le Cameroun qui a été choisi car il est de loin la plus grande économie au sein de la Communauté économique et monétaire d'Afrique centrale (CEMAC). Quatre des chaînes de valeur portent sur des produits agricoles qui sont essentiellement exportés. La cinquième s'intéresse au maïs qui est utilisé sur le marché intérieur.

Le rapport pour l'Afrique de l'Est examine les chaînes de valeur pour dix produits agricoles, c'est-à-dire le double du nombre de produits couverts par les autres études régionales. Le présent rapport s'est intéressé aux cinq chaînes qui présentent les caractéristiques les plus significatives. Il s'agit de trois cultures en Ouganda et de deux produits agricoles au Kenya (le thé et le lait). Les cultures ougandaises se substituent toutes aux importations. Au Kenya, on cultive le thé principalement pour l'exportation. En revanche, la quasi-totalité de la production nationale kenyane de lait est consommée sur place.

Le rapport sur les pays des Caraïbes couvre les chaînes de valeur pour quatre cultures et un produit d'élevage (les œufs produits à la Jamaïque). Elles ont été choisies dans une première liste de dix chaînes, afin de couvrir des chaînes présentant des structures différentes et des configurations technologiques, de produits et de marché diverses. Les produits dérivés de trois des quatre cultures choisies sont essentiellement exportés. À la Grenade, les produits fabriqués à base de cacao sont principalement vendus sur le marché local. À la Jamaïque, les œufs qui entrent dans la chaîne sont vendus sur le marché local, frais ou sous forme de produit transformé.

Le rapport pour la région des îles du Pacifique se fonde sur l'analyse des chaînes de valeur pour trois cultures qui sont toute principalement exportées.

On trouvera des descripteurs des 18 études de cas au Tableau 1.

1.4 Diversité des chaînes de valeur

Les différentes chaînes de valeur choisies pour l'étude offrent une grande diversité. Cela découle en partie des différences marquées qui caractérisent ces pays ACP en termes de superficie, de population et de densité de population. Parmi les pays choisis pour les études de cas, le territoire national, par exemple, est de 344 km² pour la Grenade contre 569 000 km² pour le Kenya ; la population est de 110 000 habitants à la Grenade contre 41 millions de personnes au Kenya ; et la densité de population est de 16 personnes au km² au Belize et de 370 personnes au km² en Haïti. D'autres différences significatives peuvent également être observées entre ces pays si l'on prend en compte d'autres facteurs qui façonnent les chaînes de valeur, comme l'histoire coloniale, le PIB par habitant, les caractéristiques topographiques et climatiques, la taille des marchés nationaux, l'intensité de l'aide octroyée par les donateurs et la distance par rapport aux marchés commerciaux étrangers clés.

Pour l'Afrique de l'Ouest et centrale et les Caraïbes, chaque chaîne de valeur a en effet été définie par référence à une entreprise spécifique cible. Mis à part deux d'entre elles, ces entreprises acquièrent la propriété du produit agricole et le transforme. Les exceptions sont le thé au Kenya où l'entreprise cible est un organisme de gestion, et la papaye à Fidji où la coopérative choisie fait subir un traitement phytosanitaire aux fruits avant de les exporter, sans en prendre le contrôle. Les chaînes de valeur dans les pays du Pacifique font référence à des sous-secteurs de culture nationaux ; ce sont en réalité des études infra-sectorielles axées sur les questions posées par les chaînes de valeur. Pour chacun des pays, on trouvera au Tableau 2, le produit, l'entreprise cible choisie et l'acronyme utilisé pour cette entreprise tout au long du rapport.

En plus des différences au niveau de la structure actuelle des chaînes, on observe des différences marquées par rapport à la nature du développement apporté à la chaîne :

- Quelques études portent sur le développement récent de chaînes de valeur bien établies, notamment des chaînes pour le cacao au Cameroun, le caoutchouc au Cameroun et au Libéria, l'ananas au Ghana, le sucre en Ouganda, le thé au Kenya, les agrumes au Belize et les mangues en Haïti. Ce développement a impliqué toute une série de changements, comme l'amélioration de l'efficacité et de l'impact environnemental de

la production et des activités post-récolte à la ferme, la forte extension de la capacité de traitement de l'entreprise cible, l'amélioration de la coopération entre les entités à différentes étapes de la chaîne, les ajouts aux variétés qui sont transformées ou encore l'élargissement de la gamme des produits de l'entreprise cible. Dans chacune de ces chaînes, les niveaux d'activité auxquels opèrent l'entreprise cible ont peu évolué récemment.

- Une des études, celle portant sur les piments à la Jamaïque, s'attache à une entreprise bien installée qui s'est déplacée en amont, vers une agriculture sous contrat et la transformation primaire et en aval, dans le sens de produits manufacturés destinés à un important marché étranger.
- Deux des études, celles portant sur le sorgho et l'orge en Ouganda, s'intéressent à des entreprises préexistantes qui se sont investies relativement récemment dans un produit qui était déjà cultivé dans le pays à d'autres fins.²
- D'autres études encore portent sur des entreprises établies relativement récemment dans le but de concurrencer les importations ou des entreprises existantes opérant en aval de l'exploitation. Les œufs à la Jamaïque, le lait au Kenya et le cacao à la Grenade appartiennent à cette catégorie.
- Dans le cas du maïs au Ghana, un fournisseur d'intrants opère à présent en aval, dans le soutien à de petits producteurs de maïs et il s'est investi dans l'acquisition et la commercialisation de leur production.
- Deux des entreprises ciblées du Pacifique (le taro et la papaye aux îles Fidji) se sont développées pour rencontrer de nouveaux marchés ; ce développement est survenu à l'improviste et assez rapidement, en raison d'événements imprévus.
- Enfin, une étude de cas, la vanille au Vanuatu, porte sur une culture qui n'existait pas précédemment dans le pays et qui a été introduite il y a environ 20 ans à l'initiative d'une seule personne.

Dans la pratique, il existe des recouvrements entre ces catégories au niveau

2 On utilisait déjà le sorgho pour la bière traditionnelle. Les UBL ont initié le brassage industriel. Avant d'être utilisé en brasserie, l'orge était cultivée en Ouganda, mais en très petites quantités.

de certaines des chaînes analysées. Par exemple, en plus de concurrencer des entreprises existantes, la Brookside Dairies, l'entreprise cible de la chaîne de valeur pour le lait au Kenya, a innové tant en amont qu'en aval de son activité de base de fabrication du lait. Pour le cacao à la Grenade, l'entreprise cible s'est mise à la fabrication et fonctionne en concurrence avec l'acheteur attitré, le Grenada Cocoa Board.

La sélection non aléatoire des chaînes de valeur implique qu'on ne peut pas les considérer comme étant représentatives des chaînes agricoles au sein des différentes régions. Il n'est donc pas question ici de tirer des conclusions définitives sur les différences entre les régions. L'objectif principal de ce rapport est de débattre des aspects et des résultats intéressants observés et de les illustrer en se référant à une ou à plusieurs étude(s) de cas.

TABLEAU 1 : DESCRIPTEURS UTILISÉS DANS LES ÉTUDES DE CAS

Matière première	Pays producteur				
		Total superficie (km ²)	% de terres agricoles	Population (2012 est.)	PIB par habitant (2012) (US\$)
Afrique centrale/de l'Ouest					
Cacao	Cameroun	472,710	20.3	19,958,000	1,151
Caoutchouc	Cameroun	472,710	20.3	19,958,000	1,151
Caoutchouc	Libéria	96,320	27.3	3,477,000	422
Ananas	Ghana	227,533	69.9	24,333,000	1,605
Maïs	Ghana	227,533	69.9	24,333,000	1,605
Afrique de l'Est					
Orge	Ouganda	197,100	70.4	33,796,000	547
Sorgho	Ouganda	197,100	70.4	33,796,000	547
Sucre de canne	Ouganda	197,100	70.4	33,796,000	547
Lait	Kenya	569,140	48.2	40,863,000	862
Thé	Kenya	569,140	48.2	40,863,000	862
Caraïbes					
Agrumes	Belize	22,806	6.9	357,000	4,577
Cacao	Grenade	344	32.4	104,000	7,845
Piments	Jamaïque	10,831	41.5	2,700,000	5,472
Cœufs	Jamaïque	10,831	41.5	2,730,000	5,472
Mangues	Haïti	27,560	64.2	10,188,000	771
Îles du Pacifique					
Taro	Fidji	18,274	23.4	854,000	4,438
Papaye	Fidji	18,274	23.4	854,000	4,438
Vanille	Vanuatu	12,189	15.3	246,000	3,176

1. Lorsqu'il existe plusieurs échelles de production, la plus importante est indiquée en premier dans la liste.

Sources :

Superficie totale : La Banque mondiale <http://data.worldbank.org/indicator/AG.LND.TOTL.K2>.

Pourcentage de terres agricoles en 2011 (les pâturages permanents inclus) : La Banque mondiale <http://data.worldbank.org/indicator/AG.LND.AGRI.ZS/countries>.

Population : World Atlas <http://www.worldatlas.com/aatlas/populations/ctypopls.htm#UjyRxcasjvY>.

PIB par habitant en 2012 : La Banque mondiale <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDRPCAPCD>.

TABLEAU 1 : DESCRIPTEURS UTILISÉS DANS LES ÉTUDES DE CAS

Matière première	Taille des principaux producteurs ¹	Principaux pays d'exportation	Principaux produits dérivés/exportés
Afrique centrale/de l'Ouest			
Cacao	Petits	Afrique centrale	Produits à base de cacao
Caoutchouc	Grands	Grand nombre de destinations	Caoutchouc brut en balles
Caoutchouc	Grands	Inde, États-Unis	Caoutchouc brut en balles
Ananas	Grands/moyens/petits	Europe de l'Est	Ananas frais en tranches
Maïs	Petits/moyens	Marché intérieur	Farine de maïs et farine destinée à l'alimentation animale
Afrique de l'Est			
Orge	Petits/moyens	Marché intérieur	Bière
Sorgho	Petits	Marché intérieur	Bière
Sucre de canne	Petits/fermes centrales (nucleus estates)	Marché intérieur	Sucre
Laït	Petits	Marché intérieur	Laït et autres produits laitiers
Thé	Petits	Exportation	Thé noir
Caraïbes			
Agrumes	Grands/moyens	États-Unis, UE, Japon	Concentré, huile essentielle, nourriture
Cacao	Grands/moyens/petits	Marché intérieur, États-Unis, UE	Barres chocolatées
Piments	Petits	UE, États-Unis, CARICOM	Sauces pimentées et purées de piment
Œufs	Grands	Marché intérieur	Œufs frais et œufs liquides
Mangues	Petits	États-Unis	Frais, IQF, sec
Îles du Pacifique			
Taro	Petits	Nouvelle-Zélande, Australie	Taro frais
Papaye	Petits/grands	Nouvelle-Zélande, Australie	Papaye fraîche
Vanille	Petits	Australie, Nouvelle-Zélande, Japon, marché intérieur	Gousses, purée, concentré de vanille

TABLEAU 2 : ENTREPRISES OBSERVÉES DANS LES ÉTUDES DE CAS

Ressource	Pays	Entreprise étudiée	Acronyme
Afrique centrale/de l'Ouest			
Cacao	Cameroun	Société Industrielle Camerounaise des Cacaos SA	SIC Cacaos
Caoutchouc	Cameroun	Société africaine forestière et agricole du Cameroun	SAFACAM
Caoutchouc	Libéria	Morris-American Rubber Company Incorporated	MARCO
Ananas	Ghana	Blue Skies Products Ghana Limited	Blue Skies
Maïs	Ghana	Wienco Ghana Limited/Masara N'Arziki Farmers Association	Wienco/MAFA
Afrique de l'Est			
Orge	Ouganda	Uganda Breweries Limited	UBL
Sorgho	Ouganda	Nile Breweries Limited	NBL
Sucre de canne	Ouganda	Kakira Sugar Limited	KSL
Lait	Kenya	Brookside Dairies Limited	Brookside
Thé	Kenya	Kenya Tea Development Agency	KTDA
Caraïbes			
Agrumes	Belize	Citrus Products of Belize Limited	CBL
Cacao	Grenade	Grenada Organic Cocoa Farmers Co-operative Society Limited	GOCFCS
Piments	Jamaïque	Grace Agro Processors Division	GAPD
Œufs	Jamaïque	Jamaica Egg Farmers Association/ Caribbean Egg Processors	JEFA/CEP
Mangues	Haïti	JMB S.A.	JMB
Îles du Pacifique			
Taro	Fidji	Aucune	-
Papaye	Fidji	Natures Way Cooperative Fiji Limited	NWC
Vanille	Vanuatu	Venui Vanilla	Venui Vanilla

2

Caractéristiques

de chacune des chaînes de valeur et de son développement

Cette section décrit brièvement la chaîne de valeur traitée par chacune des études de cas.

2.1 Afrique de l'Ouest et centrale

Les études de cas pour cette région couvrent toutes des chaînes de valeur qui sont caractérisées par un produit qui transite par une seule grande entreprise.

2.1.1 Le cacao au Cameroun : le cas de la Société industrielle camerounaise des cacaos

La production de cacao en Afrique de l'Ouest et centrale représente plus de deux tiers de la production mondiale de cacao. Le Cameroun en est le quatrième producteur africain, après la Côte d'Ivoire, le Ghana et le Nigeria. Ces dernières années, la production nationale s'est rapidement développée et le cacao camerounais reste la principale denrée agricole d'exportation ; il procure plus de devises que n'importe quelle autre culture.³

La plus grande part du cacao camerounais est produite par 400 000 à 500 000 petits exploitants agricoles. Dans la région du sud-ouest, qui représente près de 50 % de la production nationale, la majorité des paysans vendent leur production à des agents ou à un réseau de sous-agents d'exportation dont la plupart sont préfinancés par l'exportateur. Une partie de ces ventes est réalisée par le biais de groupes d'intérêt commun d'exploitants. Dans le centre du Cameroun, de nombreux exploitants vendent leur production par l'entremise de coopératives ; celles-ci regroupent les différentes productions en lots qu'elles revendent alors à des exportateurs par adjudication. La plus grande partie de la production nationale est exportée sous forme de fèves par environ 30 opérateurs privés.

3 Le pétrole brut est à présent le principal revenu d'exportation du Cameroun.

Après leur transport vers le port principal de Douala, les fèves sont séchées, triées, calibrées et ensachées. Ces opérations sont réalisées par l'exportateur ou confiées en sous-traitance à des agents transitaires spécialisés qui mènent ces activités pour le compte des exportateurs contre rémunération. Aujourd'hui, il y a environ 30 exportateurs de cacao, contre 250 après la libéralisation du marché en 1995. Le cacao est principalement exporté sous forme de fèves et seulement 12 % de la production est transformée localement en chocolat et en liqueur, beurre et gâteau de cacao.

Les exportations sont soumises à un prélèvement qui contribue au financement du Conseil interprofessionnel du cacao et du café (CCIC), un organisme regroupant les associations camerounaises de producteurs, d'acheteurs, de transformateurs et d'exportateurs de cacao et de café. Le CCIC a lancé un certain nombre d'initiatives visant à soutenir le développement du secteur : certification des cultivateurs, développement des ventes par le biais de coopératives d'exploitants et facilitation de la mise en place de petites et moyennes installations de transformation rurales qui deviendront la propriété d'exploitants isolés ou de coopératives de paysans.

L'étude de la chaîne de valeur a débuté en 2010-11. Elle s'est concentrée sur la Société industrielle camerounaise des cacaos SA (SIC Cacaos), l'entreprise qui exploite la plus grande installation de transformation du cacao du Cameroun. L'entreprise suisse, Barry Callebaut AG, possède 70 % de la SIC Cacaos et le gouvernement camerounais, les 30 autres pour cent. Pour pouvoir acquérir suffisamment de fèves de bonne qualité, l'entreprise donne des conseils de vulgarisation aux petits exploitants, leur confie des plants précoces et construit des bâtiments et des infrastructures pour les coopératives dans les principales zones de production du pays. Ces dernières années, elle s'est attachée à établir des relations fortes avec les coopératives en leur apportant son soutien par l'entremise du Programme de partenariat de qualité Barry Callebaut en Afrique de l'Ouest. La SIC Cacaos achète des fèves de cacao aux planteurs par le biais de coopératives, de groupes d'initiative privée ou d'individus qui lui servent d'agents commerciaux. À l'heure actuelle, elle achète environ 32 000 tonnes de fèves par an, ce qui équivaut à environ un huitième de la production nationale. Ces fèves sont ensuite transformées en chocolat et en liqueur, gâteau et beurre de cacao dans son usine de Douala. Elle exporte environ 97 % de ces produits, principalement vers les pays voisins, et elle vend de petites quantités de beurre et de gâteaux à une entreprise locale qui en fait des boissons chocolatées, de la pâte à tartiner et des confiseries.

2.1.2 Le caoutchouc au Cameroun : le cas de la Société africaine forestière et agricole du Cameroun

La plus grande partie du caoutchouc produit dans le monde provient d'Asie du sud-est : en Indonésie, en Thaïlande, en Malaisie et au Vietnam. La Côte d'Ivoire est le plus grand pays africain exportateur de caoutchouc, avec environ un dixième du volume et de la valeur des exportations de l'Indonésie. Le Cameroun est le troisième plus grand exportateur africain. La quantité et la valeur de ses exportations correspondent approximativement à la moitié de celles déclarées par le Libéria qui occupe, lui, la deuxième place au classement des producteurs africains (voir ci-dessous).

Comme mentionné précédemment, les exportations agricoles du Cameroun sont dominées par le cacao. Viennent ensuite le caoutchouc, le coton, le café et les bananes, mais le rang occupé par ces différents produits varie d'une année à l'autre, essentiellement en raison des variations des prix relatifs à l'exportation.

Environ 95 % du caoutchouc camerounais est produit sur de vastes domaines. Ces dernières années, la superficie plantée a été étendue en réaction à la hausse marquée des prix mondiaux. La plupart des hévéas camerounais sont des arbres très vieux et les domaines disposent à présent de programmes globaux de replantation. Les prix élevés atteints par le caoutchouc sur le marché mondial ont également encouragé le développement de nouvelles entreprises. Des producteurs d'huile de palme se sont, par exemple, diversifiés dans l'hévéaculture. Pour accroître davantage leur rendement, les entreprises possédant leurs propres installations de transformation ont passé des accords avec des petits exploitants à qui elles accordent des prêts pour qu'ils fassent pousser des hévéas. En retour, les paysans s'engagent à leur vendre leur production future et à rembourser le prêt sur un certain nombre d'années dès que leurs arbres sont devenus productifs.

Sur leurs domaines, les compagnies de production de caoutchouc utilisent généralement leur propre main-d'œuvre pour mener à bien l'ensemble des opérations d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur, sauf en ce qui concerne les tâches qui n'exigent pas de qualifications, comme la préparation des sols, pour lesquelles elles ont de plus en plus souvent recours à la sous-traitance. Les petits exploitants vendent leur production aux grandes entreprises sous forme de « cuplumps » (fonds de tasse),⁴ directement ou par l'entremise de négociants.

4 Caoutchouc par coagulation naturelle.

La chaîne de valeur étudiée est celle de la Société africaine forestière et agricole du Cameroun (SAFACAM), l'une des grandes entreprises qui sont bien établies au Cameroun. Elle possède une plantation de palmiers à huile et d'hévéas située dans la zone côtière du Cameroun. La SAFACAM est membre de la multinationale Socfin qui possède des plantations d'hévéas et de palmiers à huile en Afrique occidentale, centrale et orientale, ainsi qu'en Asie du sud-est. C'est l'une des rares entreprises camerounaises qui disposent d'une installation permettant de transformer les coagulum à différents niveaux. Ses plantations constituent sa principale source d'approvisionnement. Ces dernières années, elle a augmenté ses rendements en adoptant des techniques culturales et d'entaillage améliorées et en sous-traitant une partie de ses activités. Elle se procure 3 à 5 % de son caoutchouc auprès de petits exploitants, principalement par l'entremise de petits négociants.

2.1.3 Le caoutchouc au Libéria : le cas de la société Morris-American Rubber Company Inc.

Les recettes d'exportation du Libéria sont dominées par le minerai de fer, le caoutchouc et le bois. Le secteur d'exportation principal du pays est le caoutchouc ; il représente plus de la moitié des recettes d'exportation agricoles nationales (hormis le bois). La production de caoutchouc du Libéria diffère sensiblement de celle du Cameroun par le fait qu'environ 40 % des hévéas du pays sont la propriété de petits et de moyens exploitants. Le reste appartient à de grands exploitants et entreprises agricoles libériens. Les cours mondiaux élevés du caoutchouc naturel des quelques dernières années ont rendu la production de caoutchouc potentiellement très profitable, tant pour les grandes plantations que pour les petits exploitants.

Cinq des principales plantations de caoutchouc du Libéria disposent de leurs propres usines de transformation. En revanche, deux usines de transformation ne disposent pas de leurs propres plantations, mais elles s'approvisionnent auprès des petits et des grands exploitants.

La chaîne de valeur étudiée est celle de la Morris-American Rubber Company Incorporated (MARCO) qui est l'une des grandes plantations à posséder sa propre usine de transformation. La MARCO, créée en 1995, était à l'origine une plantation de caoutchouc produisant des « cuplumps » (fonds de tasse) pour la Firestone Liberia. C'est l'une des rares entreprises à avoir survécu aux guerres civiles de 1989-96 et de 1999-2003. En 2008, elle a investi à hauteur de 2,5 millions de \$ US dans une usine de transformation du caoutchouc, afin de produire un caoutchouc séquencé exportable qui satisfasse aux spécifications techniques. C'est aujourd'hui l'une des deux

plus grandes entreprises sous propriété libérienne, avec environ 4 000 acres plantés d'hévéas et 4 000 autres acres qui doivent encore être développés. Elle projette d'étendre son domaine, car son usine de transformation n'opérait jusqu'ici qu'à environ 40 % de sa capacité. La main-d'œuvre est recrutée au sein de la communauté locale sur une base contractuelle pour préparer les sols, planter et désherber, mais la MARCO dispose de son propre personnel pour l'entaillage qui nécessite des qualifications particulières.

Pour continuer à accroître son rendement, la MARCO a récemment acheté des cuplumps (fonds de tasse) à environ 50 paysans dans un rayon de 16 km autour de sa plantation. Elle les soutient en leur prêtant des intrants dont elle récupère le coût sur les paiements lors des livraisons. Les paysans doivent livrer eux-mêmes les charges inférieures à une demi-tonne. Le transport des charges plus lourdes est effectué par la MARCO et les frais sont facturés aux paysans. Elle a cessé d'acheter par l'entremise d'agents préfinancés après avoir perdu une partie des sommes versées à ces agents.

La MARCO désire à présent établir des sous-traitants sur les 1 000 acres de son domaine non planté de 4 000 acres ; les premiers 100 acres seront partagés entre 50 exploitants familiaux. Toutefois, de nombreux obstacles entravent actuellement ce projet, le principal étant la mauvaise volonté dont fait preuve l'organisation des coopératives nationales quant à la participation des familles à un programme d'aide aux petits exploitants agricoles.

2.1.4 Les ananas au Ghana : le cas de la société Blue Skies Products Ghana Ltd

La principale culture d'exportation du Ghana est le cacao ; viennent ensuite les bananes, le coton, le caoutchouc et le café. Bien que le Ghana soit le premier exportateur africain d'ananas frais, il s'agit d'une culture d'exportation relativement mineure pour le pays, puisque les recettes totales brutes tirées de son exportation ne représentent que 0,4 % environ des recettes tirées des exportations de cacao.

Le Ghana produit des ananas pour l'exportation et pour la consommation intérieure. Les exportations sont principalement destinées à l'Europe et l'expédition se fait généralement par mer. Les exportations nationales ont connu une forte croissance entre 1994 et 2004 pour ensuite décliner et diminuer de plus de moitié en 2009 quand la demande des principaux marchés européens du Ghana s'est orientée vers la variété *MD2*, cultivée principalement au Costa Rica, au détriment de la variété cultivée au Ghana, le *Cayenne lisse*. L'ananas *MD2* étant plus difficile à cultiver que le

Cayenne lisse, seules les grandes plantations ghanéennes ont pu s'adapter à ce changement. En revanche, la majorité des petits et moyens exploitants commerciaux a cessé la production d'ananas, ce qui a entraîné le déclin du nombre des cultivateurs de produits destinés à l'exportation (qui est passé du record d'environ 16 000 à seulement 200 aujourd'hui). La diminution de l'approvisionnement a fait baisser le nombre des exportateurs de 30 à 8.

Depuis peu, on observe un accroissement du nombre des entreprises de transformation de l'ananas qui livrent différents produits : de l'ananas fraîchement tranché, des portions séchées et des cubes destinés à l'exportation, ainsi que du jus pasteurisé pour l'export et le marché local. Cette situation a généré un regain d'intérêt pour la production de la variété *Cayenne lisse* qui se prête bien à de telles opérations. L'USAID aide les petits exploitants à rétablir la capacité de production d'ananas par le biais d'un programme visant à soutenir l'approvisionnement en plants de végétaux, à développer des normes de qualité, à familiariser les paysans aux technologies et techniques améliorées de production et de gestion et à les aider à établir des partenariats avec les transformateurs.

Aujourd'hui, le nombre de personnes directement employées par l'industrie de l'ananas est estimé à 6 300. Près de 4 000 d'entre elles travaillent pour des exploitations commerciales, 600 pour de petites exploitations et 2 000 autres dans les usines de transformation.

L'étude de cas s'est intéressée à la Blue Skies Products Ghana Limited (ci-après, « Blue Skies ») qui a été créée en 1998, au Ghana, par un entrepreneur britannique, avec l'objectif de regrouper et d'exporter des ananas fraîchement coupés.⁵ Peu de temps après sa création, la société a participé à la formation d'un collectif de petits exploitants qui l'approvisionne en ananas « pains de sucre » (la variété *Sugarloaf*). L'entreprise fait à présent partie de la Blue Skies Holdings Limited (BSHL) suite à sa stratégie d'expansion vers l'Égypte, l'Afrique du Sud et le Brésil. La BSHL possède des usines dans chacun de ces pays, ce qui lui a permis d'élargir sa gamme d'exportation de fruits frais aux agrumes et aux fruits qui ne peuvent pas être cultivés au Ghana ou dont la production au Ghana est saisonnière. Tous ses produits sont coupés et emballés dans le pays d'origine. Les activités menées au Ghana restent les plus importantes : on y traite et exporte des fruits fraîchement coupés vers les supermarchés d'Europe et on y presse le jus qu'on emballe et

5 Environ la moitié de la valeur des exportations mondiales d'ananas se compose de fruits frais (entiers ou tranchés). Les portions d'ananas et le jus concentré en conserve se partagent le reste des exportations.

qu'on vend comme un jus de fruit 100 % naturel en Europe et au Ghana.

Contrairement à la plupart des fruits tropicaux coupés offerts sur les marchés européens, dont l'expédition prend plusieurs semaines et qui sont traités après importation, les produits de la Blue Skies sont préparés juste après la récolte dans une usine proche de l'endroit où la matière première est produite. Les produits sont expédiés quotidiennement par avion vers l'Europe dans les soutes des vols de passagers.⁶ Ceci permet de distribuer des produits plus frais sans avoir recours à des agents de maturation chimiques pour en augmenter la durée de vie. Cela signifie également qu'un pourcentage plus élevé de la valeur au détail en Europe revient au pays d'origine.

Au Ghana, la Blue Skies s'approvisionne en ananas frais auprès de quelque 150 exploitants, dont la plupart sont de grands et de moyens cultivateurs, mais aussi des petits exploitants organisés en coopératives. En 2007, l'entreprise a remplacé sa première usine de transformation par une installation plus grande et plus moderne établie à environ 30 km au nord de la capitale, Accra. Elle emploie actuellement plus de 1 500 personnes. En 2010, le volume de sa production s'élevait à 3 798 tonnes, avec un chiffre d'affaires de 15,5 millions de livres sterling. Les principaux fruits traités actuellement sont le *Cayenne lisse*, le *MD2* certifié « commerce équitable » et l'ananas pain de sucre, la mangue, la papaye, la noix de coco, le fruit de la passion et la banane, tous certifiés « commerce équitable » et biologiques.

La Blue Skies exporte aujourd'hui 3 000 tonnes d'ananas et d'autres fruits fraîchement coupés vers une douzaine de détaillants européens. Ces produits portent la marque du détaillant ou celle de la Blue Skies. Un peu plus de la moitié de ces ananas sont de la variété *MD2* et environ 60 % de ceux-ci proviennent d'une seule exploitation, le reste provenant de cinq autres grandes exploitations. La Blue Skies vend également un certain nombre de produits sur le marché ghanéen, dont des jus fraîchement pressés et des smoothies. En 2010, ces produits représentaient 6,3 % des ventes totales.

41 % environ des ananas achetés par la Blue Skies sont encore de la variété *Cayenne lisse* : approximativement 70 % proviennent du Ghana, les autres sont achetés aux pays voisins. Environ 15 ans après sa création, c'est toujours la coopérative de paysans qui approvisionne la Blue Skies en ananas pains de sucre.

6 Gatune J, Chapman-Kodman M, Korboa K, Mulangu F et Rakotoarisoa M A, *Analysis of Trade Impact on the Fresh Pineapple Sector in Ghana*, document de travail sur les politiques commerciales et les produits de base de la FAO, Rome, 2013.

2.1.5 Le maïs au Ghana : le cas du partenariat entre l'association de producteurs Masara N'Arziki et la société Wienco

Le Ghana est à peu près autosuffisant pour les denrées alimentaires de base, mis à part ses importations de riz et de petites quantités de maïs jaune servant à nourrir les animaux. Après le manioc et quelques autres racines comestibles, le maïs blanc est la principale culture de base du pays. Ces dernières années, la demande de maïs blanc a stagné, l'impact positif de la croissance de la population sur la demande ayant été compensé par le fait que le riz s'est substitué au maïs, surtout dans les zones urbaines. La production annuelle nationale de maïs (de maïs blanc comme de maïs jaune) s'élève à environ 1,8 millions de tonnes et on en commercialise environ un million de tonnes. Approximativement 42 % du maïs commercialisé sert pour nourrir les animaux, le reste est destiné à la consommation des ménages sous forme de grains ou de farine.

L'étude de cas a choisi d'examiner la chaîne de valeur pour le maïs cultivé par les membres de la Masara N'Arziki (MAFA) Farmers Association (association de paysans). La MAFA a été créée par la Wienco (Ghana) Limited sous la forme d'une filiale à responsabilité limitée. La Wienco, créée en 1979, est détenue conjointement par des actionnaires néerlandais et ghanéens. Son activité principale est l'importation et la distribution d'intrants pour la protection des cultures. Elle importe et distribue également des semences de deux hybrides de maïs produits par la société sud-africaine Pannar Seeds.

Le siège de la MAFA est établi dans la région du nord du Ghana et ses membres sont dispersés dans tout le nord du pays, y compris dans les régions du nord-est et du nord-ouest, ainsi que dans certaines parties de la région du Brong-Ahafo. Les membres de la MAFA participent à un programme novateur en vertu duquel la Wienco accorde aux membres des groupes (entre 5 et 12 petits et moyens exploitants) des prêts en nature comportant intrants et services. Le programme de soutien de la Wienco offre des semences améliorées à rendement élevé, des herbicides, des insecticides, du matériel de pulvérisation, des équipements agricoles, des conseils agricoles et commerciaux, ainsi que des formations. La Wienco garantit également un marché pour le maïs produit par les membres des différents groupes. Tous les participants se sont engagés à cultiver un minimum de deux hectares de maïs blanc et jaune, à vendre leur production de maïs exclusivement à la Wienco et à rembourser la pleine valeur du coût total des intrants sur le chiffre d'affaires brut réalisé. À ce jour, le programme connaît un certain succès, bien qu'un nombre important de paysans ne soient pas arrivés à

rembourser leur prêt (23 % en 2010), malgré l'insistance des autres paysans du groupe. 8300 paysans participaient au programme en 2012, contre seulement 1 250 en 2008. Les paysans obtiendraient ainsi un rendement bien supérieur au rendement moyen national des petits exploitants.

La Wienco tire doublement profit du marché que le programme crée pour ses intrants : d'une part, l'approvisionnement direct des paysans de la MAFA est garanti et, d'autre part, on montre ainsi aux paysans qui n'en sont pas membres tout l'impact que ces intrants pourraient avoir sur leur rendement. La Wienco bénéficie également de revenus supplémentaires générés par la commercialisation du maïs qu'elle acquière dans le cadre du programme.

2.2 Afrique de l'Est

Les études de cas pour cette région couvrent toutes des chaînes de valeur qui sont caractérisées par un produit qui transite par une seule grande entreprise. Chaque étude accorde une attention toute particulière aux groupes, associations et coopératives de petits exploitants.

2.2.1 L'orge et le sorgho en Ouganda : le cas des sociétés Uganda Breweries Ltd et Nile Breweries Ltd

Deux études de cas pour l'Afrique de l'Est se consacrent aux cultures utilisées par les sociétés de brasserie ougandaises.

Plus de 90 % des boissons alcoolisées consommées en Ouganda sont brassées et distillées selon des méthodes traditionnelles, principalement à base de bananes, de millet, de sorgho, de maïs et de mélasse.⁷ Deux entreprises, les Uganda Breweries Limited (UBL) et les Nile Breweries Limited (NBL) se partagent la plus grande part du marché restant et ce, depuis plus de 50 ans. Toutes deux produisent une bière blonde en bouteille, ainsi qu'une gamme de spiritueux. Elles ont toutes deux été rachetées par des multinationales de brasserie. Les NBL sont la propriété de SABMiller depuis 2001 et les UBL font à présent partie du grand groupe EABL.⁸

7 Voir : Jocelyn Edwards, *Uganda's beer flies high*, Global Post, 21 juin 2012. <http://www.globalpost.com/dispatch/news/regions/africa/120620/uganda-eagle-beer-SABMiller>.

8 Le groupe EABL est également propriétaire de brasseries au Kenya et en Tanzanie qui sont approvisionnées en malt, orge et sorgho par une installation de transformation à Nairobi détenue par sa filiale, East African Maltings Limited. SABMiller est le deuxième producteur de bière mondial ; originaire d'Afrique du Sud, son siège se trouve maintenant à Londres. En 2012/13, ses recettes totales s'élevaient à 34,4 milliards de \$ US générés par des opérations qui produisent plus de 200 marques de bière dans 75 pays sur cinq continents.

L'orge malté est la principale matière première classiquement utilisée pour le brassage commercial de la bière blonde. Ces dernières années, les deux entreprises, encouragées par des incitations fiscales, ont adopté une politique consistant à remplacer l'orge importé par de l'orge et du sorgho issus de la production intérieure.

Historiquement, la culture du sorgho a toujours été fort répandue en Ouganda, tant pour l'alimentation que pour les activités brassicoles. La production d'orge est soumise à des exigences plus spécifiques en matière de température, de précipitations et de terrain. La production commerciale n'est possible qu'à une altitude dépassant les 1 500 mètres dans les régions montagneuses de l'est, de l'ouest et du sud-ouest du pays. Alors que l'on cultive de l'orge au Kenya depuis bien avant l'indépendance de 1963, la production commerciale ougandaise était quasi-inexistante jusqu'à il y a une dizaine d'années.⁹

Jusqu'en 2003, les UBL ont développé leur activité avec du malt importé. Elles ont ensuite mis en place un programme visant à établir une source intérieure d'orge de brasserie. La phase pilote a prouvé que l'orge ougandais était apte à être transformé en malt. Elle a également mis en lumière les avantages pour les paysans de pouvoir récolter l'orge deux fois par an ; il s'agit en effet d'une culture plus lucrative que celle du maïs qui ne peut être récolté qu'une seule fois l'an. Dès 2010, environ 1 200 paysans livraient aux UBL une quantité annuelle de 1 500 tonnes d'orge de brasserie. Dans le cadre d'un système d'agriculture sous contrat, les UBL approvisionnent les paysans en semences et autres intrants dont elles récupèrent le coût sur les livraisons. Le prix d'achat est garanti et prévu au contrat.

La deuxième étude de cas sur les activités brassicoles en Ouganda traite du sorgho utilisé par les NBL.¹⁰ L'utilisation de sorgho pour les activités brassicoles en Ouganda présente deux avantages en termes de coût. Premièrement, livré à la brasserie, il ne représente qu'environ 60 % du coût de l'orge malté. Deuxièmement, la vente de produits sur le marché intérieur permet de bénéficier d'un taux d'accise réduit. La bière en bouteille contenant du sorgho est dès lors moins chère et accessible à une plus grande proportion de la population que la bière brassée avec de l'orge importé. Ainsi, l'utilisation du sorgho offre la possibilité d'accroître les ventes à court terme et permettrait d'augmenter le potentiel de vente sur le plus long terme si la

9 En 1991, la Uganda Development Corporation et les UBL se sont alliées pour tenter de lancer la production d'orge en Ouganda ; cette tentative a rapidement échoué. Les UBL ont relancé la production en 2003.

10 En plus du sorgho, les NBL ont lancé un programme de production d'orge en Ouganda en 2008 et établi une malterie dans le sud-est du pays, à Jinja.

bière en bouteille et non la bière traditionnelle devenait la norme culturelle au sein d'une plus grande partie de la population.

En 2002, les NBL ont introduit une nouvelle bière en bouteille, la « Eagle Lager », un mélange de malt et de sorgho. La gamme « Eagle » s'est ensuite étoffée avec une version « extra » contenant un degré d'alcool plus élevé. À partir de 2014, ces deux bières blondes seront produites dans une nouvelle brasserie qui sera établie par les NBL dans l'ouest de l'Ouganda, là où le sorgho est cultivé intensivement et où les bières Eagle sont particulièrement populaires. Depuis 2002, les NBL ont augmenté la composante locale de leur bière qui est passée de près de 0 % à 64 % du coût total de la matière première.¹¹

Pour être en mesure d'utiliser du sorgho pour les activités de brasserie, les NBL ont collaboré avec l'Institut de recherche en production agricole et animale de Serere, afin de mettre au point une variété de sorgho à fort rendement et résistant à la sécheresse qui se prête à une utilisation industrielle. Les NBL ont ensuite suivi un parcours similaire à celui qu'emprunteront les UBL, en choisissant de baser leur production sur l'agriculture sous contrat avec des petits exploitants qui sont encouragés à se regrouper en associations. Officiellement, les NBL s'approvisionnent en sorgho, en maïs et en orge par le biais de leur programme LEAP (Local Enterprise and Agriculture Programme, entreprises et agriculture locales). Plus de 95 % de ses 9 000 fournisseurs en sorgho sont des petits exploitants qui cultivent moins de 2 hectares de terres. Les NBL ont conclu un accord de partenariat public-privé avec les Services nationaux de conseil agricole (NAADS) pour fournir des services de vulgarisation à ses paysans. Elles leur fournissent des intrants à crédit et leur paient un prix contractuel pour leur sorgho. Les associations de paysans ont établi des infrastructures pour regrouper et entreposer le sorgho grâce aux prêts contractés auprès d'institutions financières qui sont garantis par les NBL. Les NBL ont également soutenu l'Association de paysans Kapcorwa pour l'obtention d'un financement auprès de la Société ougandaise de financement du développement (DFCU), afin d'acquérir des équipements de nettoyage. Depuis, les NBL ont délégué le nettoyage et le groupage à cette association et la rémunèrent à hauteur des frais générés.

11 Mbogo G (2013), *Impact of Local Sourcing Initiatives: A case of Nile Breweries (SABMiller) Sorghum and Malting Barley Programmes in Uganda*, Nile Breweries Ltd, Jinja, 5 mars 2013 (ébauche).

2.2.2 La canne à sucre en Ouganda : le cas de la société sucrière Kakira Sugar Ltd

Aujourd'hui, l'Ouganda est un producteur de sucre déficitaire, les importations nettes des dernières années se montant à 10 % environ de la production nationale.¹² L'étude de cas s'est intéressée à la canne à sucre produite dans le sud-ouest de l'Ouganda par les cultivateurs sous-traitants de la Kakira Sugar Limited (KSL) qui est le plus grand producteur de sucre d'Ouganda. La KSL est la propriété du Mahdvani Group, le premier investisseur industriel en Ouganda qui gère des actifs dépassant les 200 millions de \$ US. La canne à sucre est cultivée sur les 9 700 ha de la compagnie et sur 18 000 ha cultivés par 8 500 sous-traitants homologués. Son usine sucrière a été réhabilitée et agrandie entre 2004 et 2008, grâce à des prêts sur le long terme obtenus auprès de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement et de la Société néerlandaise de financement du développement, des prêts sur le moyen terme obtenus auprès de banques commerciales et les contributions des promoteurs. L'usine a actuellement une capacité de broyage de 6 000 tonnes de canne à sucre par jour et elle produit approximativement 150 000 tonnes de sucre par an. Au total, le complexe de la KSL fournit un emploi à plus de 7 500 personnes.

Les sous-traitants s'engagent à vendre toute leur production de canne à sucre à la KSL.¹³ En échange, ils jouissent de l'appui étendu de la compagnie qui se charge de la préparation de leurs terres et les approvisionne en semences, fertilisants, herbicides et main-d'œuvre agricole. Leur coût est récupéré sur le paiement des livraisons. La KSL a facilité la formation d'une association des cultivateurs sous-traitants, afin d'améliorer le dialogue avec sa direction. La Politique sucrière nationale, qui est entrée en vigueur en 2010 et n'a pas encore eu d'impact réel sur la Loi sur le contrôle du sucre existante, prévoit que le prix du sucre soit établi à l'aide d'une formule qui doit être négociée par les meuniers, les associations de sous-traitants et le gouvernement.¹⁴

12 Voir : Compte rendu annuel pour l'année 2011 de la Uganda Sugarcane Technologists Association, Appendice 4.

13 Par le passé, il semble que les sous-traitants se livraient souvent à la vente parallèle. Voir : Ministère du tourisme, du commerce et de l'industrie (MTTI), *National Sugar Policy: A Framework for Enhancement of Competitiveness, Public – Private Partnerships, and Social Transformation*, août 2010. www.mtti.go.ug, (Section 2.2.7).

14 MTTI, *ibid.*

2.2.3 Le lait au Kenya : le cas de la société Brookside Dairies Ltd

On estime que la production laitière représente 14 % du PIB agricole du Kenya. Bien que de vastes zones semi-arides soient consacrées au pastoralisme, la plus grande partie du lait du pays est produite sur les hauts plateaux à fort potentiel kenyans, principalement par environ 1,5 million de petits exploitants qui fournissent plus de 70 % de la production commercialisée. Un petit exploitant typique est propriétaire d'1 ou 2 ha de terres et de 2 à 5 têtes de bétail produisant environ 5 litres de lait par vache quotidiennement, dont une moyenne de 45 % est habituellement consommée par les membres du ménage et les jeunes veaux.¹⁵ Environ 20 % de la production et un peu plus de 40 % de la production commercialisée sont traités par des coopératives et des groupements d'exploitants. Le lait national est encore souvent consommé à l'état cru, même dans les zones urbaines. Toutefois, il existe à présent un marché très concurrentiel pour le lait et les produits laitiers transformés qui sont consommés principalement par les familles à revenu moyen ou supérieur.¹⁶ En 2012, on estimait la consommation de lait dans le secteur formel à 495 millions de litres.¹⁷

La commercialisation du lait a été libéralisée en 1992 avec la mise en œuvre d'un ensemble de réformes, parmi lesquelles l'abolition du monopole des Kenya Cooperative Creameries (KCC) pour le traitement formel du lait, la libéralisation du prix du lait et la légalisation de la vente de lait cru dans les zones urbaines. Ces mesures ont ouvert la voie à une transformation radicale de la mise en marché des produits laitiers. En 2010, environ 45 laiteries privées et plus de 150 coopératives de traitement du lait avaient vu le jour. Bien qu'une partie du lait cru d'un certain nombre de laiteries privées provienne de leurs propres troupeaux, pratiquement toutes les laiteries et unités de traitement comptent exclusivement ou principalement sur le lait cru acheté aux paysans. Les augmentations de la capacité privée de traitement et la concurrence au niveau de l'approvisionnement qu'elles génèrent exigent des transformateurs particuliers qu'ils cultivent une relation de partenaire avec leurs fournisseurs.¹⁸ Les efforts consentis dans ce sens ont joué un rôle essentiel pour le développement de la Brookside Dairies Limited

15 Muriuki F H (2011) *Dairy Development in Kenya*, FAO Dairy Reports, Rome.

16 Le lait cru reste populaire parce qu'il est bon marché (pas de pasteurisation ni de conditionnement coûteux) et que les Kenyans font généralement bouillir le lait frais avant de le mettre dans leur thé, leur café ou toute autre boisson chaude. Voir : Ngigi M, Abdelwahab M, Ahmed B, Ehui S et Assef Y H (2010) *Smallholder dairying in Eastern Africa*, chapitre 6 dans Haggblade S & Hazell P B R (éditeurs), *Successes in African Agriculture: Lessons for the Future*. Baltimore : Johns Hopkins University Press.

17 Kenya Dairy Board, avril 2013. <http://www.kdb.co.ke/>

18 Ngigi M, *et al, op cit.*

(« Brookside ») qui se partage à présent le secteur formel du traitement du lait avec les nouvelles KCC (qui ont désormais été intégrées dans la New Kenya Cooperative Creameries Limited).¹⁹ L'étude de cas de la production laitière au Kenya se concentre sur la chaîne de valeur pour le lait de la Brookside.

L'entreprise a été fondée en 1993, c'est-à-dire peu après la libéralisation du marché du lait. Ses opérations de traitement couvrent actuellement le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda. Au Kenya, elle se fournit en lait auprès de 145 000 éleveurs sous-traitants dispersés sur six provinces qui lui fournissent quotidiennement une moyenne de plus de 600 000 litres de lait cru. 95 % des paysans sous contrat de la Brookside appartiennent à la catégorie des petits exploitants et 5 %, à la catégorie des exploitants commerciaux. Les paysans livrent leur production (directement ou par l'entremise de coopératives ou de groupes de paysans) à l'une des 30 stations de refroidissement et de groupage du lait appartenant à la BDL. L'entreprise produit une large gamme de produits laitiers qui sont principalement vendus au Kenya. Elle exporte également ses produits vers le Marché commun de l'Afrique australe et orientale (COMESA) et même vers le Moyen-Orient.

La Brookside a appliqué une stratégie consistant à établir des liens forts avec les producteurs dans le but de faire progresser ses approvisionnements et d'améliorer l'efficacité avec laquelle sa principale matière première est produite et assemblée. La BDL semble actuellement jouer un rôle dominant dans la fixation des prix, puisque l'utilisation agressive qu'elle fait de son prix d'achat lui sert de moyen supplémentaire pour élargir ses parts du marché.²⁰

2.2.4 Le thé au Kenya : le cas de la société Kenya Tea Development Agency Ltd

Le Kenya est le troisième producteur mondial de thé après la Chine et l'Inde et sa production représente 10 % environ de la production mondiale. Les exportations mondiales sont dominées par le Kenya, la Chine, l'Inde et le Sri Lanka : chacun de ces pays représente 18 % environ du volume des exportations mondiales.²¹

19 Ensemble, elles représentent environ deux tiers des ventes de produits laitiers transformés. La part de marché de la Brookside dépasse à présent celle des KCC.

20 Par exemple, voir *Brookside increases milk producer prices*, The People in Business, septembre 2013, <http://www.thepeople.co.ke/18609/brookside-increases-milk-producer-prices/>

21 Ces dernières années, le Kenya a tendance à exporter un tonnage légèrement plus élevé que ses principaux concurrents et le Sri Lanka, une valeur plus élevée.

Le secteur des plantations et le secteur plus important des petits exploitants se partagent l'industrie du thé au Kenya. Ce dernier regroupe 560 000 petits exploitants qui cultivent plus de 100 000 ha de thé. Toute la production nationale de feuilles fraîches est transformée en thé noir dans des usines de traitement à grande échelle.

Depuis l'indépendance nationale de 1962, le développement du secteur kenyan des petits exploitants de thé a été piloté par la Kenya Tea Development Authority (l'autorité pour le développement du thé kenyan). Elle a coordonné les nouvelles plantations et la construction d'usines ; elle a également fourni des services aux paysans, a transformé et commercialisé leur thé et leur a restitué les ventes nettes réalisées par le biais d'un système à deux paiements. En 2000, cet organisme a été privatisé et la propriété de ses usines a été transférée à des sociétés créées par de petits cultivateurs. Le soutien au développement et les fonctions de gestion ont été confiés à la nouvelle Kenya Tea Development Agency Ltd (KTDA), une entreprise publique immatriculée au titre de la loi sur les sociétés (Cap 486). Dans le cadre des contrats avec chaque usine, la KTDA fournit des intrants et des services aux cultivateurs, collecte les feuilles fraîches, gère la fabrication du thé noir, commercialise ce thé et assure au secteur des petites exploitations un ensemble de services financiers et de développement. Aujourd'hui, il existe 66 usines de transformation des feuilles fraîches en thé noir qui sont la propriété de petits exploitants par l'entremise de 58 entreprises.²² En 2012/13, la production totale de ces usines était de 258 000 tonnes de thé noir, ce qui correspond à 6 % environ de la production mondiale de thé noir et vert. 75 % environ des thés de la KTDA sont vendus sous la forme d'enchères à Mombasa, 15 % sont vendus directement pour la consommation intérieure ou l'export, 7 % sont vendus à la Kenya Tea Packers Ltd et 3 % sont vendus à des prix « sortie de l'usine ».

La plupart des plantations de thé au Kenya sont la propriété de multinationales et chacune a mis en œuvre un programme de durabilité pour obtenir une certification internationale. La plus importante multinationale est Unilever Tea Kenya Ltd (UTK), une filiale d'Unilever, le conglomérat anglo-hollandais qui a racheté les plantations de la Brooke Bond Kenya Ltd, en 2004. Elle possède à présent 20 plantations de thé kenyanes et huit usines de thé avec une production globale d'environ 32 000 tonnes de thé noir par

²² Certaines entreprises ont ajouté des usines satellites, ce qui explique pourquoi il y a plus d'usines appartenant à des petits exploitants que d'entreprises. En plus des feuilles des petits producteurs, les usines transforment également les feuilles cultivées par la Nyayo Tea Zone Development Corporation dans les plantations établies il y a 25 ans environ pour tenter de former une barrière visant à protéger les forêts kenyanes.

an. Unilever est également le principal acheteur du thé produit par les petits exploitants kenyans.

En 1999, l'UTK a lancé un programme d'agriculture durable pour sa production et, en 2007, elle a obtenu la certification de ces plantations par la Rainforest Alliance (RA). La stratégie d'Unilever consiste à convertir ses petits exploitants au thé certifié RA. Un premier objectif a été fixé en 2007 ; il consiste à faire en sorte qu'en 2015, tout le thé utilisé mondialement pour les mélanges de sa marque Lipton devra provenir de sources certifiées RA.

L'étude de cas s'est concentrée sur les initiatives visant à former les petits planteurs aux pratiques durables par le biais d'un partenariat entre la KTDA, Unilever et la Rainforest Alliance (RA), avec l'appui de l'Initiative pour le commerce durable (IDH)²³ et du ministère britannique du Développement international (DFID).²⁴

2.3 Caraïbes

Quatre des cinq études de cas pour les Caraïbes se concentrent sur des chaînes de valeur pour des denrées alimentaires. Chaque chaîne présente des caractéristiques nettement différentes en termes de capacité de traitement, de date de constitution, du degré d'implication des petits exploitants et du degré de gestion de la chaîne.

2.3.1 Les agrumes au Belize : le cas de la société Citrus Products of Belize Ltd

La population du Belize, un État situé en Amérique centrale, est de 357 000 personnes. La production agricole est presque entièrement constituée de cultures vivrières et la production d'agrumes a la valeur à la ferme la plus élevée. La production nationale d'agrumes se compose à 85 % d'oranges Valencia et à 15 % de pamplemousses. La plus grande partie de la production provient de vastes domaines qui font plus de 300 acres. 30 % environ de la surface cultivée est située dans des petites et moyennes exploitations, dont la majorité possède entre 3 et 10 acres d'agrumes. Jusque récemment, tous les exploitants disposant de plus de 3 acres

23 L'IDH est une organisation dont le siège est aux Pays-Bas et qui est financée par les gouvernements danois, néerlandais et suisse. L'IDH a lancé un « Programme de développement du thé » qui soutient la production et la transformation écologiques du thé en Afrique et en Asie.

24 La formation des petits planteurs dans le cadre de cette initiative est traitée à l'alinéa 5.2.3 qui s'intéresse aux mesures vertes non biologiques.

d'agrumes devenaient membres de la Belize Citrus Growers Association (BCGA, l'association des producteurs d'agrumes du Belize). Les producteurs ne disposant que de 1 à 3 acres peuvent devenir des membres provisoires n'ayant pas le droit de vote.

La plus grande partie de la production d'agrumes est destinée à l'exportation sous la forme de concentré congelé qui est traité localement, dans d'immenses installations. Le secteur a été consolidé tant horizontalement que verticalement en 2001-02 quand les deux installations sont devenues la propriété d'une nouvelle entreprise, la Citrus Products of Belize Limited (CPBL). La BCGA détient une participation majoritaire dans la CPBL. Une entreprise dont le siège est à la Barbade, la Bank Holdings Limited, en est l'unique actionnaire minoritaire. La capacité de traitement annuelle actuelle de la CPBL est d'environ 400 000 tonnes d'agrumes frais.

La BCGA et la CPBL collaborent étroitement pour programmer et organiser les récoltes et les livraisons aux deux installations, ainsi que pour assurer aux paysans un large éventail de services qui sont financés par les droits prélevés par la BCGA sur les livraisons de fruits frais à l'usine. Pour réhabiliter leurs arbres fruitiers, les cultivateurs ont accès à des prêts d'un fonds renouvelable et à des prêts sur le plus long terme qui sont octroyés par la Banque européenne d'investissement et par la Société de financement du développement. Les services offerts aux cultivateurs couvrent une aide au désherbage mécanique des plantations d'agrumes, le transport des agrumes frais, l'accès à des produits agro-chimiques et à du gazole au prix coûtant, des systèmes de contrôle et de gestion des maladies, des formations organisées au sein de l'institut de recherche et de formation de la BGGGA, des conseils sur la gestion des plantations et des programmes de tests de nutrition des sols et par voie foliaire.

Plus récemment, la CPBL a investi dans des installations qui font un usage productif des sous-produits de la transformation, ce qui permet de générer des revenus supplémentaires pour l'entreprise, de réduire ses coûts unitaires de production et de réduire la pollution de l'environnement.

2.3.2 Le cacao à la Grenade : le cas de l'association Grenada Organic Cocoa Farmers Cooperative Society

La Grenade est l'île la plus méridionale des îles du Vent ; elle est située à 140 km environ au nord du Venezuela et à 2 500 km au sud-est de la Floride. Sa superficie n'est que de 344 km² et sa population, de 104 000 habitants.

Le PIB par habitant de l'île, qui se situe autour de 8 000 de \$ US, est le plus élevé de tous les pays sur lesquels les études de cas se sont penchées. Alors qu'elle était jadis une culture importante, la production de cacao a chuté, en partie à cause du fait que la capacité de production ne s'est pas encore tout à fait remise des dégâts causés par les ouragans de 2004 et 2005. Actuellement, la culture du cacao se fait principalement au sein de petites et moyennes exploitations.

Cette étude de cas s'intéresse à la chaîne de valeur pour le cacao biologique produit par la Grenada Organic Cocoa Farmers Cooperative Society (OCFCS), dont les fèves sont fermentées et séchées dans une seule installation et sont transformées en produits de chocolat à forte valeur ajoutée par la Grenada Chocolate Company (GCC). La chaîne de valeur est très courte, avec une capacité de traitement dépendant d'un seul domaine et de 12 à 13 petites exploitations. Au total, elle fait intervenir environ 60 acteurs grenadiens.

La GCC fut fondée il y a une quinzaine d'années par Mott Green, un expatrié à présent décédé qui a été le véritable moteur de la réussite du lancement, de la mise en place et de la consolidation de la chaîne de valeur. Fort de ses encouragements, un groupe de petits exploitants a formé l'OCFCS. Ces paysans ont livré leurs premières fèves de cacao à la GCC en 2004. Le Belmont Estate, établi de longue date et qui cultive le cacao et d'autres denrées, a ensuite rejoint la coopérative et réserve aujourd'hui 100 acres de ses plantations de cacao à la production biologique. Toutes les premières étapes de transformation des fèves biologiques ont à présent lieu dans l'installation de fermentation du Belmont Estate. L'île ne compte que trois installations de ce type.

La GCC utilise du matériel remis à neuf ou construit sur mesure qui est bien adapté à la fabrication du cacao à la Grenade. Son usine fonctionne en partie à l'énergie solaire et emploie des processus à haute intensité de main-d'œuvre qui sont fondés sur des méthodes traditionnelles. Tous les membres de l'OCFCS détiennent des actifs dans la GCC et tous les travailleurs de l'usine perçoivent le même salaire. La GCC produit 22 tonnes environ de produits à base de cacao par an, dont toute une gamme de barres chocolatées, de confiseries au chocolat et de cacao biologiques.

La compagnie vend la plus grande part de sa production aux touristes sur le marché intérieur, y compris dans un point de vente du Belmont estate. Les produits de la GCC sont également exportés vers les négociants à New York ou à Londres qui sont spécialisés dans le chocolat noir et vendent

des produits gastronomiques en ligne. La grande qualité du chocolat produit par la GCC et la promotion habile qu'on fait de ses particularités et de son origine exotique permettent de le vendre au détail à des prix exceptionnellement élevés qui compensent amplement les frais importants de la fabrication artisanale.

2.3.3 Les piments à la Jamaïque : le cas de la société Agro Grace Hot Pepper

La Jamaïque se situe dans les Caraïbes occidentales, au sud de Cuba. Sa superficie est de 10 831 km² et sa population, de 2,7 millions d'habitants. L'émigration de grande ampleur, surtout au cours de la deuxième moitié du siècle dernier, a donné naissance à une diaspora jamaïcaine importante. On estime qu'elle s'élève à plus de 2 millions de personnes, principalement au Royaume-Uni, aux États-Unis et au Canada.

La sauce aux piments forts et les autres produits contenant des piments sont omniprésents dans la cuisine jamaïcaine. Pour les préparer, on prend des piments frais qu'on pile, sale et fermente dans du vinaigre de canne, afin d'obtenir une bouillie de piments. On ajoute ensuite d'autres ingrédients pour donner au produit final sa saveur unique.

Cette étude de cas s'intéresse aux piments qui sont cultivés par des petits et moyens exploitants jamaïcains et vendus à la Grace Agro Processors Division (GAPD), une succursale de la GK Foods and Services Ltd qui est elle-même une filiale en propriété exclusive de la division alimentaire du groupe d'entreprises Grace Kennedy Group (GK). Le GK est un conglomérat alimentaire et financier international dont le siège est à la Jamaïque. Il regroupe des entreprises établies à la Jamaïque, dans d'autres pays des Caraïbes, en Amérique du Nord et en Europe. La chaîne de valeur va de la fourniture d'intrants aux paysans jusqu'à la vente de produits transformés estampillés « Grace » à la Jamaïque et sur les marchés étrangers.

La chaîne de valeur dont il est question ici a été mise en place en 2009, quand la GAPD a établi des contrats avec une quinzaine de paysans jamaïcains, afin qu'ils cultivent des piments qui seront ensuite traités dans ses installations nouvellement construites à la Jamaïque. Les parcelles de piments de ces cultivateurs font en moyenne 2 acres. En 2013, 56 paysans cultivaient des piments pour l'entreprise. Chaque paysan s'engage à fournir à la GAPD des piments qui rencontrent les normes de maturité, de qualité et de teneur maximale en résidus de pesticides. Les livraisons sont effectuées conformément à un calendrier convenu. La GAPD, quant à elle, s'engage

à payer aux fermiers un prix prédéterminé et à leur fournir, à prix réduit, des semences et autres intrants provenant des succursales « fournitures agricoles » et « matériel de jardinage » du GK, ainsi qu'une assistance technique en partenariat avec la National Rural Agricultural Development Authority (autorité nationale pour le développement rural et agricole). Pour l'année 2013, la GAPD prévoit que la production de piments de ses paysans sous contrat sera suffisante pour permettre à ses installations de traitement de fonctionner à 40 % environ de sa capacité nominale.

En 2007, le GK a racheté Enco Products Ltd, une société britannique qui se spécialise dans les produits ethniques destinés à la diaspora caribéenne vivant au Royaume-Uni. Le GK exporte à présent une partie de sa production de bouillie de piments vers la société Enco pour la fabrication de produits à base de piments forts au Royaume-Uni. À la Jamaïque, des entreprises qui n'appartiennent pas au groupe GK fabriquent des produits aux piments à partir de cette bouillie conformément aux spécifications établies par le groupe. Elles les mettent ensuite en bouteille ou dans des contenants portant la marque « Grace ». Le GK les vend ensuite au détail sur le marché intérieur par l'entremise de grossistes et dans les rayons de ses propres supermarchés à la Jamaïque.

Les incidences de la chaîne de valeur du GK sont exceptionnellement importantes, puisqu'elles couvrent l'ensemble de la chaîne, depuis la fourniture d'intrants aux paysans jusqu'à la vente au détail dans ses propres points de vente à la Jamaïque et la fabrication de produits de la marque « Grace » au Royaume-Uni.

2.3.4 Les œufs à la Jamaïque : le cas de l'organisation Jamaica Egg Farmers Association/Caribbean Egg Processors

Une moyenne de 130 millions d'œufs sont produits annuellement par 500 éleveurs à la Jamaïque. Les membres de la Jamaica Egg Farmers Association (JEFA, association des producteurs d'œufs jamaïcains) représentent les trois quarts de ce total environ. La JEFA, qui a été fondée en 1998 et compte actuellement plus de 50 membres, est enregistrée en tant que société à but non lucratif et à responsabilité limitée. Le dernier quart des œufs commercialisés sont produits par plus de 400 petits et moyens éleveurs familiaux et par quelques grands exploitants qui ne sont pas membres de la JEFA. La plupart de ces petits et moyens exploitants contribuent au revenu de la JEFA par les frais de service prélevés sur les achats d'intrants ; en échange, ils bénéficient des services assurés par la JEFA.

Entre 2000 et 2005, les œufs entiers frais du pays ont dû faire face à la concurrence croissante des importations d’ovo-produits liquides et séchés. Les secteurs du tourisme et de la restauration les préféraient, car ils les jugeaient plus sûrs et plus pratiques. En 2004, pour contrer cette tendance à la baisse dans la demande, une dizaine de membres de la JEFA, avec un cofinancement de la Jamaica Business Development Corporation (JBDC, société de développement commercial), ont élaboré un plan pour la transformation des œufs sur le sol jamaïcain. La même année, ces membres ont investi dans une installation d’inspection, de classement et d’entreposage des œufs, grâce au financement obtenu auprès du Jamaica Business Recovery Programme (JBRP, programme pour la reprise d’activités).²⁵ L’objectif principal de cette installation était de gérer et de garantir la qualité de la production du groupe de paysans à l’origine de l’investissement. Le groupe gère l’usine de conditionnement et accepte également des œufs provenant d’autres exploitations proches. À la livraison, les œufs sont classés en fonction des « normes applicables à la Jamaïque » que la JEFA a développées en collaboration avec le Bureau of Standards Jamaica (BSJ, bureau des normes de Jamaïque).

En 2007, avec l’appui solide de la JEFA, 30 membres de l’association ont décidé de créer une entreprise de transformation des œufs, la Caribbean Egg Processors Limited (CEP), en collaboration avec la Caribbean Producers Jamaica Limited (CPJL). La CPJL a été fondée en 1994 pour servir le tourisme d’accueil en qualité de distributeur intégré de services alimentaires. Par la suite, elle s’est adjointe un service de marchandisation pour le commerce de détail et elle vient de lancer sa propre marque de produits laitiers, de jus de fruits, de viandes et de poissons qu’elle transforme et emballe dans son complexe de Montego Bay Freeport.

La CEP est détenue à parts égales par la CPJL et la Liquid Eggs Limited (LEL), une société qui a été établie par les 30 membres de la JEFA à cette fin.²⁶ Le comité directeur de la CEP est présidé par la JEFA et comprend des représentants de la JEFA, de la CPJL et de la CEP, ainsi que de grandes entreprises agroalimentaires privées. Le nombre élevé de membres permet la constitution d’une plate-forme de dialogue pour trouver des manières d’améliorer la compétitivité de l’industrie nationale de production d’œufs et de poursuivre le développement d’un secteur de transformation à même de concurrencer efficacement les importations.

25 Le programme JBRP était un projet d’une durée d’un an, financé par l’USAID, visant à fournir une assistance technique, des formations et des subventions pour relancer l’activité dans les secteurs manufacturiers de l’horticulture, de la volaille, de la pêche et de l’artisanat qui ont été fortement touchés par l’ouragan Ivan.

26 La JEFA, elle, n’a pas investi dans la LEL.

La CEP a fait construire une usine de transformation des œufs entièrement automatisée qui a coûté 500 000 \$ US. Elle s'approvisionne presque totalement en œufs entiers auprès de l'usine de conditionnement de la JEFA. Dans un premier temps, l'usine produit des produits liquides pasteurisés et emballés à base d'œufs entiers, de blancs d'œuf et de jaunes d'œuf pour l'industrie de la restauration et de l'alimentation. La pasteurisation a lieu dans un environnement ayant obtenu la reconnaissance HACCP, afin de réduire les risques de contamination. Tous les produits CEP sont soumis à des tests au cas par cas avant leur expédition.

Une fois établie, la CEP a rapidement pris 60 % du marché du tourisme d'accueil. En 2012, afin de limiter sa dépendance à l'égard de l'industrie du tourisme, la CEP a élargi sa ligne de produits aux œufs liquides pour la vente au détail dans les supermarchés du pays. En octobre 2013, elle a également commencé à livrer des œufs liquides à la Nutrition Products Limited, l'entreprise qui met en œuvre le programme d'alimentation scolaire du ministère de l'éducation. Dorénavant, les importations d'huile de beurre qui entrait dans la composition des « nutri-buns » (petits pains nutritifs) seront remplacées par des œufs liquides, ce qui permettra d'économiser des devises et d'améliorer le contenu nutritionnel des petits pains.

2.3.5 Les mangues en Haïti : le cas de la société JMB S.A.

Haïti occupe 36 % de la superficie de l'île d'Hispaniola, la deuxième plus grande île des Caraïbes. Sa capitale, Port-au-Prince, se situe à 1 200 km au sud-est de Miami. Avec ses 10,1 millions d'habitants, elle occupe la deuxième place dans le classement des pays des Caraïbes en matière de population (Cuba est en tête avec 11,2 millions d'habitants). Sa population est bien plus importante que pour n'importe quel autre pays des Caraïbes et du Pacifique traité par les études de cas. Haïti est le pays le plus pauvre de la zone Amériques avec un PIB par habitant à peu près équivalent à la moyenne en Afrique de l'Est.

La culture de la mangue est très répandue en Haïti ; les mangues sont largement consommées et représentent une des principales exportations haïtiennes. La production a lieu principalement au sein de petites exploitations où les manguiers sont éparpillés au milieu d'autres cultures vivrières. Ces fermes n'utilisent quasiment aucun produit chimique agricole. On exporte volontiers la variété *Madame Francisque* qui supporte bien le traitement à l'eau chaude (HWT), un processus obligatoire avant toute exportation vers le marché des États-Unis.

Cette étude de cas s'intéresse aux mangues qui sont exportées fraîches ou transformées par une seule société, la JMB S.A (JMB). Cette société est l'une des plus importantes sociétés haïtiennes exportatrices de fruits et de légumes tropicaux vers les États-Unis ; elle représente un cinquième environ des exportations nationales de mangues. Elle s'approvisionne en mangues auprès de petits domaines, de petits exploitants via des négociants et des Associations of Fruit Producers and Sellers from the South (ASPVEFS, associations de producteurs et de vendeurs de fruits du sud). L'ASPVEFS est un regroupement d'associations de petits exploitants qui, au total, compte 250 membres environ. Le rôle principal de l'ASPVEFS est d'organiser et de mener toutes les activités, depuis la récolte des fruits sur l'arbre jusqu'à la vente aux exportateurs et aux petits acheteurs locaux.

La JMB possède une vaste installation de traitement phytosanitaire et de conditionnement à Port-au-Prince qui emploie 50 travailleurs à temps plein et 100 travailleurs à temps partiel. En 2010, avec l'aide d'un investissement sous forme de prêts et de prises de participation à hauteur de 2,3 millions de \$ US accordé par le George Soros Fund, elle a investi dans une installation de congélation rapide de portions de mangues.

La JMB conditionne les mangues sous sa propre marque, mais aussi sous l'étiquetage de tiers. Sa collaboration étroite avec l'USDA/APHIS, la chaîne de supermarchés alimentaires américaine, et des programmes appuyés par des ONG en Haïti lui a permis de s'ancrer habilement dans un créneau commercial aux États-Unis et de positionner sa marque dans le secteur des produits naturels, biologiques et équitables. Ses exportations vers les États-Unis englobent des produits certifiés par l'USDA/APHIS et l'organisme BCS Öko-Garantie GmbH.

2.4 Pacifique

Deux des études de cas consacrées aux îles du Pacifique s'intéressent à des cultures périssables (le taro et la papaye) qui sont exportées sous la forme de produits frais n'ayant subi aucune transformation. La troisième traite de la vanille, une culture à forte valeur qui nécessite un traitement intensif après la récolte avant de pouvoir être exportée, entière ou après transformation.

2.4.1 Le taro des îles Fidji : le cas de l'exportation du taro de Taveuni

Les îles Fidji sont situées dans le Pacifique sud-ouest, à 2 500 km environ au nord d'Auckland (en Nouvelle-Zélande) qui est le port d'un pays développé le plus

proche. L'archipel des îles Fidji est constitué de deux îles principales, Vanua Levu et Viti Levu. Suva, la capitale nationale et le principal port du pays, est située sur l'île de Viti Levu. Les îles Fidji possèdent un nombre important de plus petites îles, dont les plus grandes sont Taveuni et Kadavu. La superficie totale des îles Fidji est de 10 831 km². Sa population compte 854 000 habitants.

Le taro est un légume-racine exotique qui peut être cultivé sur des zones inondées ou encore en montagne. On le cultive principalement pour son tubercule qui est récolté 7 à 10 mois après la plantation. Après la récolte, les tubercules ne se conservent que quelques jours à des températures ambiantes tropicales et environ deux semaines au frigo. La culture du taro est fort répandue dans les Pays insulaires du Pacifique (PIP), en raison de son apport nutritionnel important.

Historiquement, la culture du taro dans les îles Fidji était réservée à la consommation familiale et à la vente sur les marchés locaux, alors que dans l'État insulaire voisin de Samoa, on se livrait à un commerce florissant d'exportation de taro à destination des vastes populations de Samoans installées en Nouvelle-Zélande et en Australie. Cette situation a changé radicalement en 1993, quand l'industrie samoane fut décimée par la brûlure des feuilles du taro (TLB). L'île de Taveuni s'est rapidement imposée comme la principale source de taro pour l'exportation à Fidji, car les coléoptères *Papuana uninodis*, les ennemis naturels du taro, y sont absents et les sols volcaniques riches sont bien adaptés à la culture de la variété *Tausala ni Samoa*. La réussite de la production de taro sur l'île de Taveuni est entièrement due à l'initiative privée de ses paysans qui ont su répondre rapidement à la demande soudaine des exportateurs.

L'île de Taveuni compte actuellement quelque 2 000 cultivateurs de taro dont 750 environ se livrent exclusivement à des activités commerciales. Les agents des exportateurs basés à Suva sont en concurrence les uns avec les autres pour acheter leur production, directement à la ferme ou au point de vente de l'agent. Les chargements sont ensuite acheminés par ferry jusqu'à Suva où six exportateurs indépendants se chargent de classer et de nettoyer les rhizomes avant leur expédition dans des conteneurs frigorifiques vers la Nouvelle-Zélande et par voie aérienne, vers l'Australie. Aujourd'hui, 65 % environ des exportations de taro des îles Fidji sont expédiés en Nouvelle-Zélande, 30 % en Australie et de petites quantités, aux États-Unis (surtout à Hawaï) et vers d'autres destinations.

Après l'effondrement de la production samoane, les îles Fidji ont accédé rapidement au marché néo-zélandais. L'Australie, qui possède sa propre

petite industrie de production de taro dans le nord du Queensland, a quant à elle insisté pour que les rhizomes soient séchés à Fidji avant l'exportation. Ce procédé augmente considérablement le caractère périssable des tubercules et c'est la raison pour laquelle les exportations vers l'Australie doivent se faire par voie aérienne. Les coûts élevés du transport et du procédé de dévitalisation entravent depuis près de deux décennies l'expansion du marché en Australie.

2.4.2 La papaye des îles Fidji : le cas de l'exportation nationale de la papaye

La production de la papaye aux îles Fidji est relativement modeste. Les paysans ne cultivent généralement qu'un seul hectare de papayers qui sont mélangés à d'autres cultures horticoles. Seuls deux gros cultivateurs exportent leur propre production en plus des petites quantités qu'ils achètent aux petits exploitants. Ces dernières années, la proportion de la production nationale de papayes fluctue entre 20 et 50 %. Elle est fonction de la quantité cultivée dans le pays qui varie considérablement d'une année à l'autre en raison des dégâts fréquents occasionnés par les cyclones.

Cette étude de cas s'intéresse à toutes les variétés de papaye qui sont cultivées dans les îles Fidji et dont les fruits frais sont destinés à l'exportation vers la Nouvelle-Zélande. Neuf exportateurs se disputent actuellement le marché et quatre d'entre eux représentent la majeure partie de ces exportations. Chacun d'eux a développé ses propres méthodes d'approvisionnement : propres exploitations de papayers, contrats de fourniture conclus avec des paysans ou achat à la ferme en concurrence avec les autres négociants.

En 1990, on a mis un terme aux exportations de papayes en provenance des îles Fidji après qu'il ait été établi que la fumigation préalable à l'exportation dans une installation exploitée par le gouvernement se faisait au moyen de dibromure d'éthylène (DBE). Le procédé fut interdit, aussi, avec l'aide de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), le gouvernement fidjien a remplacé l'installation utilisant du DBE par une usine de traitement phytosanitaire utilisant un système de traitement à air pulsé à haute température (HTFA). L'octroi de l'aide de l'USAID était subordonné à la condition que cette nouvelle usine soit exploitée par l'industrie et non par le gouvernement. Cette démarche a marqué un changement radical au niveau des installations de traitement phytosanitaire qui étaient généralement exploitées par les gouvernements des îles du Pacifique. La condition a été respectée par la création, en 1994, de la coopérative

Nature's Way Fiji Ltd (NWC) pour prendre en charge le traitement phytosanitaire obligatoire pour le compte du secteur d'exportation des fruits aux îles Fidji. La NWC a démarré ses activités de traitement des produits horticoles avant exportation en octobre 1996.

Depuis 17 ans, l'activité principale de la NWC reste le traitement et le conditionnement de fruits contre rémunération. À ses débuts, la NWC comptait 65 membres, dont des exportateurs et des paysans ; elle en compte à présent plus de 140. Bien que son activité principale soit de fournir un service à une seule étape de la chaîne de valeur pour la papaye, elle a prouvé qu'elle jouait un rôle clé pour appuyer le développement d'un bout à l'autre de la chaîne.

En 1996, les îles Fidji ont négocié un accord phytosanitaire bilatéral sur l'accès au marché néo-zélandais de la papaye et de trois autres cultures hôtes de mouches des fruits. Cet accord est toujours en vigueur, seuls quelques petits amendements ont été apportés. En revanche, ce n'est qu'en octobre 2002 qu'un accord de même type a pu être signé pour les exportations de papayes des îles Fidji vers l'Australie.²⁷ Au début de 2014, l'USDA/APHIS n'avait toujours pas signé l'accord phytosanitaire bilatéral pour l'importation de la papaye des îles Fidji aux États-Unis, ceci malgré le rôle essentiel qu'a joué l'USAID en installant l'usine de HTFA.

2.4.3 La vanille au Vanuatu : le cas de la société Venui Vanilla

Vanuatu se compose d'un chapelet d'îles qui ont une superficie totale de 12 189 km². Sa population ne s'élève qu'à 246 000 habitants.

La vanille est une orchidée grimpante qui est généralement productive sur une période qui s'étale sur 12 à 14 ans. Tant sa culture que les activités post-récolte exigent des connaissances pointues et un aménagement intensif des terres. Juste après la récolte, les gousses de vanille subissent un long traitement sur le lieu même de l'exploitation : échaudage pour arrêter toute évolution organique, étuvage puis séchage au soleil, mise en malles, puis conditionnement en bottillons que l'on stocke dans des boîtes métalliques. Le temps qui s'écoule entre la récolte et le produit fini est de l'ordre de 110 à 140 jours. Les gousses de vanille séchées présentent un important ratio du rapport valeur-poids et peuvent être stockées pendant de très longues périodes sans véritablement se détériorer.

²⁷ *Quarantine Requirements for Import of Fijian Papaya to Australia*, Ministère de l'agriculture, de la pêche et des forêts, octobre 2002.

La chaîne de valeur étudiée couvre les quelque 300 paysans qui produisent de la vanille au Vanuatu et la seule compagnie qui assure le traitement et l'exportation. La chaîne va des exploitations de vanille jusqu'aux dernières étapes de la vente au détail sur le marché local et sur les marchés d'exportation de la région. La chaîne de valeur est très courte et le total des ventes annuelles s'élève à 85 000 \$ US environ.

La production commerciale de la vanille sur l'île de Vanuatu fut lancée par Piero Bianchessi, un scientifique italien qui, en 1987, a établi une entreprise familiale enregistrée au Vanuatu, la Venui Vanilla. Actuellement, on produit de la vanille sur sept îles de l'archipel de Vanuatu et la production en 2011 pour les différentes îles était de 88 à 449 kg. Une ferme typique exploite entre 100 et 200 vanilliers sur une superficie moyenne de 0,25 ha. La majeure partie de la production est transformée en essence et en poudre de vanille au sein d'une installation établie sur Espiritu Santo, la plus grande île de Vanuatu, qui est exploitée par la Venui Vanilla. La compagnie exporte les gousses de grande qualité sans leur faire subir de traitement. Approximativement un tiers de la production est certifiée biologique parASUREQuality NZ, un organe de certification accrédité auprès de l'IFOAM.

Depuis plus de 20 ans, Bianchessi est le moteur du développement de la chaîne de valeur, en étroite collaboration avec l'ONG de Vanuatu, la Farmers Support Association (FSA, association d'aide aux paysans). Cette entente productive repose sur la division du travail en vertu de laquelle la Venui Vanilla approvisionne le marché et la FSA fournit des services dans les zones reculées et assure le contrôle interne du processus de certification biologique.

En 2011, les gousses de grande qualité représentaient environ la moitié de la valeur totale des ventes de la Venui Vanilla, l'essence de vanille, 45 % et la poudre, 6 %. Le principal marché d'exportation de la compagnie en termes de valeur sont trois compagnies de production de crème glacée néo-zélandaises. En 2011, elles représentaient 43 % de la valeur totale des exportations de gousses de vanille et produits à base de vanille de la Venui Vanilla. La même année, les exportations de gousses vers le Japon constituaient le deuxième marché en importance pour les exportations de la compagnie, tandis que l'Australie se plaçait en troisième position. Les ventes sur le marché intérieur représentaient à peine un cinquième de la valeur de toutes les ventes.

3 Dynamique de la chaîne de valeur :

Amorces et moteurs du développement de la chaîne

3.1 Politiques et mesures gouvernementales

3.1.1 Réforme structurelle et libéralisation du marché

Jusqu'au milieu des années 1980, dans les pays ACP, la livraison, la transformation et la commercialisation des intrants agricoles se caractérisait par une intervention et une réglementation gouvernementales généralisées. C'était notamment le cas en Afrique sub-saharienne. Cette situation visait à atteindre de vagues objectifs de sécurité alimentaire nationale, de recettes à l'exportation et de croissance agricole en permettant aux producteurs d'acquérir facilement des intrants à bas prix et de profiter d'un marché stable pour leurs produits, à des prix garantis par le gouvernement ou indexés sur les recettes nettes des organisations nationales de transformation et de commercialisation. Bon nombre de ces systèmes se sont révélés impossibles à mettre en pratique et gangrenés par les interférences politiques et la corruption. Loin des objectifs fixés, leur seul résultat ne fut qu'un gaspillage des ressources et des financements gouvernementaux. Bon nombre de ces systèmes ont été démantelés à la fin des années 1980 et dans les années 1990, dans le cadre de programmes de réformes structurelles entreprises à l'échelle des économies. Dans le secteur agricole et de l'élevage, les offices de commercialisation ont été fermés, les entreprises nationales ont été privatisées, les prix des intrants et des produits ont été dérégulés, et enfin, les subventions sur les intrants ont été abolies. Malgré quelques marches arrières, comme le retour aux subventions de l'engrais dans certains pays comme le Kenya, le Malawi et la Zambie, les gouvernements n'interviennent plus directement dans les marchés agricoles, exception faite des cultures de base.

Parmi les études de cas, la seule chaîne qui a clairement été amorcée par la libéralisation est celle de la filière laitière au Kenya. La Brookside a été créée peu après la libéralisation du secteur laitier au Kenya en 2003, ce qui a lui

permis de venir concurrencer KCC sur le marché. Par ailleurs, la libéralisation a considérablement influencé la structure et la croissance de la chaîne de valeur de l'entreprise : elle a été à l'origine à l'émergence de nombreuses centrales de refroidissement du lait privées et coopératives, auxquelles la Brookside et d'autres transformateurs sous-traitent leur approvisionnement. C'est également la libéralisation qui a permis aux négociants de vendre plus facilement du lait cru aux consommateurs urbains.²⁸ Par conséquent, la Brookside s'est développée dans un contexte de concurrence serrée, non seulement au regard des autres laiteries privées et coopératives qui ont vu le jour depuis la libéralisation, mais également des vendeurs de lait cru beaucoup plus compétitifs.

Parmi les autres chaînes à l'étude, celles qui ont bénéficié le plus ouvertement de la libéralisation de secteurs donnés sont la chaîne du cacao au Cameroun et du maïs au Ghana. En tout état de cause, la chaîne de valeur de la SIC Cacaos au Cameroun n'aurait pas pu voir le jour sans la libéralisation du marché du cacao, intervenue en 1995. Au Ghana, l'abolition de la Ghana Food Marketing Corporation et de ses réglementations commerciales en 1996 a joué un rôle déterminant dans la création des activités conjointes de Wienco et de la MAFA.

Dès lors que les caractéristiques de culture et de transformation d'une matière première imposent une production à grande échelle pour être efficace, que les transformateurs doivent occuper une position de monopole et que les producteurs doivent investir à moyen ou long terme dans des domaines donnés, il semble souhaitable de faire valoir cette situation et de soumettre le sous-secteur à une supervision et un contrôle publics adaptés. C'est notamment le cas du thé et du sucre. Pour le thé, le gouvernement kenyan a mis en œuvre un système globalement viable de supervision et de contrôle du secteur des petits producteurs, système qui repose sur les procédures héritées de l'ancienne autorité kenyane de développement du thé (KTDA, Kenya Tea Development Authority), adaptées par des amendements à la loi sur le thé et des décrets d'application dans ce sens. Par conséquent, le secteur reste efficace, avec seulement des problèmes relativement mineurs, notamment des réserves émises par les producteurs quant au manque de transparence des frais d'agences de la KTDA. À l'inverse, en Ouganda, les mesures de la loi sur le sucre de 2010, qui visaient à compenser les carences de la loi en vigueur sur le contrôle du sucre, doivent

28 Voir : La sous-section 2.2.3 et Baiya H et Kithinji J (2010). *Transforming the Dairy Sector: Benefits from the Formalization of the Raw Milk Trade in Kenya*, étude de cas du SITE, SITE Enterprise Promotion, Nairobi.

encore faire l'objet d'un décret d'application. Par conséquent, les sous-traitants producteurs de canne à sucre seraient globalement insatisfaits de leur faible participation aux prises de décision, notamment sur le prix d'achat de leurs cannes par la KSL et d'autres entreprises de transformation.²⁹ Les meuniers, à l'inverse, s'inquiètent de l'absence de réglementation sur la construction d'usines, situation propice à la vente parallèle et à une localisation inefficace des minoteries.³⁰

Dès lors que les transformateurs perdent leur position de monopole, les autres entités sont souvent amenées à créer un environnement propice au commerce afin de favoriser le développement des petites exploitations. Au Libéria, faute d'un environnement juridique et institutionnel fiable, ce n'est pas encore le cas. La MARCO a tenté d'encourager les petits producteurs à planter des hévéas ; cette entreprise s'est toutefois heurtée à deux obstacles. Premièrement, la coopérative nationale s'est montrée incapable de favoriser la participation des ménages aux programmes de sous-traitance. Deuxièmement, faute d'une législation nationale adaptée sur la propriété foncière, les producteurs n'ont pas le droit de posséder à long terme les parcelles sur lesquelles ils plantent les hévéas. C'est pourquoi les producteurs se voient dans l'incapacité d'accéder à des financements pour des investissements à long terme qui généreraient des retours après 6 ou 7 ans, et dont la période de remboursement initiale serait d'une vingtaine d'années.

Dans les études de cas, la seule filière qui reste soumise à une intervention gouvernementale directe significative est celle du cacao à la Grenade, où le Grenada Cocoa Board conserve sa situation de monopole pour l'exploitation des fèves de cacao. La chaîne de valeur de la GCC illustre comment les producteurs peuvent contourner l'existence d'un tel monopole : dans le cas présent, ils vendent leurs fèves afin qu'elles soient transformées sur le territoire national en produits destinés à être vendus sur le marché intérieur et extérieur, activités sur lesquelles le Board n'a aucune emprise.

Dans les pays des îles du Pacifique, traditionnellement, le gouvernement intervient moins et exerce un contrôle moindre que dans les autres régions des pays ACP, notamment en Afrique de l'Ouest et de l'Est. Aucune des matières premières analysées par les études de cas des pays des îles du

29 Par exemple, voir le Daily Monitor du 12 août 2011. <http://mobile.monitor.co.ug/Oped/-/691272/1217370/-/format/xhtml/-/23epsk/-/1347101904000> et The Observer, mai 2013 : http://www.observer.ug/index.php?option=com_content&view=article&id=25272%3Aabusoga-outgrowers-demand-higher-pay&catid=38%3Abusiness&Itemid=68

30 Voir : New Vision, *MPs asked to turn sugar policy into law*, <http://www.newvision.co.ug/news/649494-mps-asked-to-turn-sugar-policy-into-law.html>

Pacifique n'a été soumise à une intervention ou un contrôle significatif de la part du gouvernement.

3.1.2 Incitations fiscales

Pour la plupart, les gouvernements des pays ACP ont instauré des taxes d'importation et des incitations fiscales directes et indirectes pour encourager la production sur le territoire national et la valeur ajoutée de certaines matières premières. Dans les études de cas, de nombreux exemples montrent que certains gouvernements nationaux ont mis à profit des mesures incitatives de ce type pour augmenter la rentabilité nette de la chaîne de valeur. Par exemple, citons les incitations offertes aux entreprises qui participent à la chaîne de valeur de l'ananas au Ghana, comme notamment :

- des subventions pour les engrais
- une exonération fiscale sur les autres intrants et les équipements agricoles
- un accès à des financements assurés par le Fonds d'investissement et de développement à l'exportation (Export Development and Investment Fund)
- une exonération de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et des charges de l'assurance maladie sur les intrants
- une réduction de l'impôt sur les entreprises
- une exonération de TVA et des charges sur l'assurance maladie sur l'importation de matériaux d'emballage
- des subventions pour les frais de manutention portuaires entre 1994 et 2009
- des avantages fiscaux supplémentaires considérables au titre de la loi sur les zones franches de 1995.³¹

Dans la plupart des cas, ces mesures incitatives gouvernementales ont pour vocation d'augmenter la croissance économique et d'améliorer la balance commerciale nationale, en augmentant les recettes à l'exportation et en remplaçant les importations par des produits fabriqués sur le territoire national. Les mesures fiscales servent également d'autres objectifs nationaux, comme la redistribution des revenus et l'amélioration de la sécurité alimentaire nationale et des ménages. Ainsi, par exemple, le gouvernement kenyan subventionne l'engrais utilisé pour la culture du maïs par les petits producteurs, au contraire de celui utilisé pour la production du thé.

Dans les études de cas, les incitations fiscales destinées à *augmenter directement la production agricole* se composent principalement

31 Depuis 2001, les transformateurs d'ananas sont considérés comme des entreprises en zone franche.

de subventions ou d'exonérations fiscales sur les engrais et d'autres intrants agricoles, mais aussi d'une exonération fiscale sur l'importation d'équipements capitaux utilisés pour créer une capacité de production.

Les mesures fiscales destinées aux entreprises de transformation peuvent avoir différentes répercussions :

- Elles peuvent augmenter la valeur ajoutée des produits vendus sur les marchés intérieurs et extérieurs, des façons suivantes :
 - Pour les produits exportés issus des récoltes et de l'élevage, elles peuvent inciter les entreprises nationales à procéder sur place aux activités de transformation auparavant réalisées dans le pays importateur. Ce fut le cas du caoutchouc au Cameroun et au Libéria, de l'ananas au Ghana et du cacao au Ghana et à la Grenade. À la Jamaïque, la transformation des œufs entiers en œufs liquides vendus sur le marché intérieur a, de fait, remplacé l'importation d'œufs sous forme liquide.
 - Les mesures fiscales peuvent être vectrices d'investissements dans les activités de transformation, et ainsi, générer des produits plus sûrs et/ou de meilleure qualité. Parmi les répercussions des mesures incitatives proposées pour la transformation du lait au Kenya, on peut citer la production d'un lait plus sûr.
 - Ces mesures encouragent la valorisation de sous-produits auparavant considérés comme des déchets, à l'instar des déchets de la transformation des agrumes au Belize et du sucre en Ouganda.
- Si elles ciblent un investissement en capitaux, les incitations fiscales peuvent engendrer des méthodes de transformation plus riches en capitaux. Les études de cas ne se penchent toutefois pas sur cette situation de façon explicite. Cependant, en Ouganda, il est probable que les investissements en faveur de la brasserie à grande échelle de bière à base de sorgho aient entraîné une réduction de la main-d'oeuvre dans ce domaine : certaines bières à base de sorgho brassées industriellement viennent très probablement remplacer des bières produites de façon traditionnelle avec davantage de main-d'oeuvre.
- Ces mesures peuvent avantager certaines entreprises au détriment d'autres. Elles sont notamment susceptibles d'augmenter le rendement de chaînes logistiques de certaines matières premières transformées aux dépens de celles des matières brutes. C'est vraisemblablement le cas du lait au Kenya, où la Brookside et d'autres transformateurs de

lait bénéficient de mesures fiscales gouvernementales qui incitent les entreprises à investir dans la transformation du lait et des produits laitiers. Ces répercussions ont toutefois été occultées par la légalisation *de facto* de la vente de lait cru aux consommateurs urbains.³²

En Ouganda, le gouvernement encourage les brasseries du pays à substituer les matières premières produites sur le territoire aux importations d'orge de brasserie par le biais d'un ensemble de mesures fiscales, notamment :

- une réduction des taxes d'importation sur les équipements destinés aux sites de production qui utilisent des matières premières produites localement
- une taxation élevée des matières premières d'importation
- une réduction des impôts indirects sur les ventes intérieures de bières brassées à partir de matières premières locales

Les deux principales brasseries sont parvenues à mettre en œuvre des programmes visant à remplacer l'orge de brasserie d'importation par de l'orge et du sorgho cultivés localement. L'impact net de ces programmes sur l'économie reste flou tant il dépend du coût alternatif des facteurs de production utilisés pour cultiver ces substituts, des répercussions des nouvelles tendances de la consommation d'alcool sur la santé et le bien-être de la population, et de l'impact global du manque à gagner économique en termes d'impôts indirects.³³

À Fidji, la chaîne de valeur de la papaye illustre en quoi un changement fiscal peut profiter aux entreprises de la chaîne de valeur en améliorant l'efficacité de la commercialisation. Grâce à ses activités de lobbying, la NWC a obtenu la suppression d'une taxe d'importation de 32 % sur les caisses en plastique, mesure qui a conduit à leur adoption généralisée pour la récolte et le transport intérieur des papayes et à une réduction considérable des dégâts post-récolte. La concurrence entre les négociants pour l'achat de papayes destinées à l'exportation laisse à penser que les retombées positives d'une telle réduction du coût total de la commercialisation pourraient

32 Pendant des années, le gouvernement kenyan a prohibé la vente de lait cru aux consommateurs urbains pour des motifs de santé publique. En 1992, la libéralisation des marchés du lait a lancé le débat sur la question, ce qui a conduit à davantage de tolérance et à une croissance rapide du commerce du lait cru en milieu urbain. Voir : Haggblade S, Veronique Theriault V, Staatz J, Dembele N et Diallo B (2012) *A Conceptual Framework for Promoting Inclusive Agricultural Value Chains*, Department of Agricultural, Food and Resource Economics, Michigan State University, novembre 2012.

33 Pour estimer cet impact net, une analyse détaillée plus vaste que l'étude initiale sur l'Afrique de l'Est serait nécessaire.

être répercutées, du moins en partie, sur les producteurs, sous forme d'une augmentation des prix à la production.

3.1.3 Accords commerciaux

Tous les pays à l'étude sont membres de partenariats économiques régionaux qui appliquent des accords commerciaux.³⁴ Comme l'on pourrait s'y attendre, les accords commerciaux régionaux ont tendance à profiter aux chaînes de valeur qui exportent les matières premières vers des pays signataires de l'accord, mais font obstacle au développement de celles où les matières premières sont en concurrence avec les importations de ces pays. Exemple de la première situation : CBL, dont les exportations de jus de fruits du Belize (a) reçoivent une protection contre la concurrence extérieure au sein de la CARICOM puisqu'ils sont couverts par son tarif extérieur commun (CET) et (b) sont exonérés des taxes d'exportation vers les pays de l'UE dans le cadre de l'Accord de Partenariat Economique UE-CARIFORUM.

En Ouganda, à l'inverse, l'expansion de la KSL et d'autres producteurs de sucre devrait ralentir une fois les mesures protectionnistes de transition liées au commerce du sucre au sein du COMESA arrivées à échéance. Les producteurs ougandais devront alors faire face à la concurrence serrée en provenance du Swaziland et d'autres pays producteurs de sucre à bas coût membres du COMESA.

3.2 Une nouvelle opportunité ou la perte d'un marché

Dans bon nombre d'études de cas, les changements apportés au marché comptent parmi les principaux moteurs du développement et/ou de l'orientation des chaînes de valeur. Parmi ces changements, certains sont extérieurs au pays en question, qui n'a pas d'emprise sur eux.

Dans les présentations des chaînes de valeur de la section 2.4, nous décrivons de quelle façon, sur les trois chaînes de valeur des pays des îles du Pacifique, deux ont vu le jour suite à un changement soudain de la demande. À Fidji, un nouveau marché d'exportation a émergé suite à l'effondrement de la production de taro aux Samoa, crise qui a entraîné la croissance rapide d'une chaîne de valeur pour la production du taro sur l'île de Taveuni. C'est un événement extérieur relativement différent qui a fait naître l'entreprise

34 À noter : le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda sont membres de la Communauté d'Afrique de l'Est et du COMESA (Marché commun de l'Afrique orientale et australe).

qui fut le fer de lance de la chaîne de valeur de la papaye à l'exportation aux îles Fidji : la découverte du caractère cancérigène de l'EDB utilisé pour éliminer les mouches des fruits.

Dans le cas de la chaîne de valeur de l'ananas produit par Blue Skies au Ghana, l'étude analyse en quoi un changement rapide de la demande sur le marché européen, en faveur d'une variété difficile à produire à petite échelle au Ghana, a joué un rôle essentiel dans le développement de la chaîne de valeur de Blue Skies et le soutien qu'elle apporte à la production à petite échelle (voir la sous-section 2.1.4).

La deuxième chaîne de valeur étudiée au Ghana a également été entraînée en partie par une opportunité de commercialisation.³⁵ Dans ce cas, bien que la chaîne de valeur concerne le maïs, cette opportunité a permis à un fournisseur d'intrants, Wienco, d'étendre et de renforcer le marché pour ses intrants. Pour cela, cette entreprise a mis en place un réseau de petits groupes de producteurs selon le principe de l'agriculture contractuelle, créé une association de ces groupes, et s'est diversifiée en commercialisant leur production de maïs.

Enfin, la décision de la Jamaica Egg Farmers Association (JEFA) de se lancer dans la transformation et l'emballage d'œufs a, de fait, été déclenchée par un non-événement commercial, à savoir la stagnation du marché intérieur des œufs.

3.3 Adoption de nouvelles technologies

L'accessibilité et l'adoption de nouvelles technologies de production, de transformation et/ou de commercialisation ont joué un rôle primordial dans le développement de la plupart des chaînes de valeur à l'étude. Par exemple, l'expansion rapide de la production nationale de lait au Kenya a été déterminante dans le développement de la Brookside.³⁶ La création de cette entreprise, quant à elle, reposait sur l'importation de races de bovins améliorées et sur le recours à l'insémination artificielle.

Dans trois chaînes (celles du sorgho en Ouganda, de la mangue en Haïti et de la papaye aux îles Fidji), l'utilisation de nouvelles technologies était une condition au développement de la chaîne de valeur. En Ouganda, le fait que

35 Ce fut probablement le facteur déterminant au sein d'un ensemble de facteurs ayant poussé Wienco à créer cette chaîne de valeur (voir la sous-section 3.6, ci-après).

36 Voir Ngigi *et al*, *op cit*, p232-233.

les NBL aient eu accès à une technologie de brassage d'une bière claire à partir du sorgho était un prérequis essentiel au développement de sa chaîne de production de cette céréale.

En Haïti, la réussite de la JMB tient à une technologie récente. Développé dans les années 1970, le traitement des mangues à l'eau chaude afin d'éliminer les mouches des fruits avant exportation résulte de la collaboration entre un consortium d'exportateurs de mangues, le ministère haïtien de l'agriculture et des spécialistes du ministère américain de l'agriculture (USDA). Ce traitement a été approuvé par les États-Unis en 1984, soit une année après la création de l'exportateur haïtien de mangues JMB et deux ans avant la création de son site de traitement à l'eau chaude. Le site de la JMB fut le premier de ce type dans l'hémisphère nord. À l'heure actuelle, en Haïti, dix sites de ce type sont approuvés par le service d'inspection sanitaire des végétaux et animaux du ministère américain de l'agriculture. Le traitement à l'eau chaude est désormais la norme dans tous les grands pays exportateurs de mangues.

Le traitement par air pulsé à haute température (HTFA) a été développé en 1989, juste avant que les îles Fidji perdent leur marché d'exportation de la papaye suite à l'interdiction du traitement de quarantaine par EDB.³⁷ Utilisé à l'origine pour le traitement des papayes d'exportation entre Hawaï et le continent américain, l'accès à cette méthode était indispensable pour créer l'actuelle chaîne de valeur d'exportation aux îles Fidji, comme le décrit la sous-section 3.2 ci-dessus. Toujours à Fidji, la mise en œuvre d'un service de roulier dans l'archipel a joué un rôle capital dans le développement des exportations de taro frais depuis Taveuni.

3.4 Initiatives entrepreneuriales individuelles

Parmi les chaînes de valeur, celles de la vanille de Vanuatu et du cacao à la Grenade ont vu le jour suite à des projets individuels, tous deux à l'initiative de ressortissants étrangers. Ces deux entrepreneurs ont fait le choix délibéré de créer une activité de toutes pièces, décision motivée par un mélange d'altruisme et de fascination pour les aspects techniques de la chaîne de valeur. Piero Bianchessi, chimiste biologique, est à l'origine de la culture de la vanille au Vanuatu. Il a créé sa propre plantation avant de mettre en place des infrastructures de transformation approvisionnées par

37 Voir : Armstrong J W, Hansen J D, Hu B K S et Brown S A (1989) *High-Temperature Forced-Air Quarantine Treatment for Papayas Infested with Tephritid Fruit Flies (Diptera: Tephritidae)*, Journal of Economic Entomology, Volume 82, numéro 6, décembre 1989, pp. 1667-1674(8).

des petits producteurs qu'il a initié à cette culture, avec le soutien d'une ONG. À la Grenade, c'est l'ingénieur Mott Green qui a lancé la production intérieure d'une matière première, le cacao, cultivée dans le pays depuis de nombreuses années mais jusqu'alors toujours exportée sous forme de fèves.

Ces deux initiatives semblent avoir vu le jour sans déclencheur particulier lié aux cultures ou à leurs produits. Dans ces deux cas, ces entrepreneurs ont tout simplement identifié et exploité des opportunités existantes. La clé de la réussite de ces chaînes tient au fait qu'ils ont décelé le potentiel des marchés naissants des produits à base de vanille et de cacao haut de gamme et biologique.

3.5 Changer ou augmenter le nombre de produits

L'un des principaux moteurs du développement de bon nombre des chaînes à l'étude a été l'introduction de nouveaux produits ou un élargissement de la gamme. Ces stratégies profitent non seulement à l'entreprise concernée, mais aussi aux producteurs de la matière première, aux consommateurs des nouveaux produits et à l'économie nationale au sens large.

Au Belize, la CPBL a élargi sa gamme de produits à base de jus d'agrumes : cette entreprise valorise à présent les sous-produits de l'extraction du jus, et les transforme en huiles essentielles d'agrumes, en engrais biologique et en combustible solide pour la production d'électricité. Elle réinjecte une partie de sa production d'huile essentielle à ses jus pour affiner leur composition et ainsi, répondre aux exigences précises de ses clients, ce qui lui permet d'élargir encore davantage sa gamme de produits. Ces activités ont augmenté sa valeur ajoutée sur le marché intérieur tout en lui permettant, dans le cas de la production d'huiles essentielles, d'exporter ses jus aux meilleurs prix. Grâce à ces retombées positives, la CPBL peut en profiter pour mieux rémunérer ses fournisseurs d'agrumes, à condition cependant que les recettes à l'exportation supplémentaires compensent les frais avancés par la CPBL pour ces nouvelles activités. L'étude de cas n'aborde pas ce point.

Au Kenya, la Brookside a progressivement élargi sa gamme de produits depuis sa création en 1993. Cette gamme comprend désormais du lait frais demi-écrémé, du lait UHT nature et aromatisé, du beurre, du beurre clarifié ainsi que des produits laitiers fermentés nature et aromatisés. Ces produits sont vendus au Kenya sous différentes formes et tailles d'emballage. Des petits volumes sont également exportés.³⁸ Les activités de transformation

38 Voir : <http://www.brookside.co.ke/products.html>

de la Brookside ainsi que celles de ses concurrents directs ont augmenté la valeur ajoutée intérieure, les recettes nationales à l'exportation et le bien-être des consommateurs nationaux. Le choix et la variété accrus de produits laitiers sont presque certainement à l'origine d'une augmentation de la consommation de lait à l'échelon national. Cette situation a probablement également généré une augmentation du prix à la production du lait, notamment du lait cru vendu aux consommateurs sur le marché intérieur. On constate une augmentation significative du pourcentage de la production nationale de lait achetée par les transformateurs, mais une différence négligeable entre les prix à la production pour la vente à la Brookside et d'autres transformateurs de lait cru d'une part, et les prix du marché traditionnel informel du lait cru non transformé d'autre part.³⁹

Dans deux des chaînes à l'étude (le sorgho en Ouganda et les œufs à la Jamaïque), l'élargissement de la gamme de produits a conduit à remplacer les importations par une production intérieure.⁴⁰ En Ouganda, les NBL vendent désormais une bière en bouteille classique à base de sorgho, ainsi qu'une version haut de gamme à plus forte teneur en alcool.⁴¹ À la Jamaïque, la CEP transforme désormais des œufs entiers en œufs liquéfiés, jaunes d'œufs et blancs d'œufs destinés au marché intérieur. Dans ce cas, c'est le produit final qui a remplacé les importations, stimulant indirectement par la même occasion la demande pour les œufs frais entiers, matière première produite sur le territoire national. Dans les deux chaînes de valeur, l'élargissement de la gamme de produits a augmenté la valeur ajoutée intérieure et l'emploi, amélioré la balance commerciale nationale et probablement augmenté les prix à la production.⁴² Les consommateurs nationaux ont bénéficié d'une plus vaste gamme de produits à base d'œufs, d'un secteur intérieur de la restauration plus efficace ainsi que de produits à base d'œufs qui comportent nettement moins de risques de salmonellose. Ces produits sont également venus remplacer des ingrédients moins intéressants d'un point de vue nutritionnel dans le programme de restauration scolaire du pays. En Ouganda, les consommateurs pour qui les bières au sorgho industrielles se substituent aux bières traditionnelles produites dans des conditions d'hygiène moins strictes voient diminuer leurs risques pour la santé.

39 Voir : Ngigi *et al*, *op cit*.

40 À noter : dans la chaîne de valeur de l'orge en Ouganda, l'orge cultivé sur le territoire national a également remplacé l'orge d'importation, mais dans le brassage des bières historiques des UBL.

41 Suite au succès de ces marques en Ouganda, le propriétaire des NBL, SABMiller, a introduit le brassage de cultures locales dans d'autres pays africains, à l'instar de la production d'une bière de cassave au Mozambique.

42 Aucune donnée n'est toutefois présentée pour ce cas de figure.

Dans le cas du cacao à la Grenade et de la mangue en Haïti, les deux entreprises de transformation ont progressivement élargi leur gamme de produits. À la Grenade, la gamme de produits de la GCC compte désormais six barres chocolatées biologiques, du cacao biologique et plus de dix bouchées au chocolat fourrées aux fruits exotiques. En Haïti, la JMB se contentait auparavant d'exporter des mangues fraîches. Après avoir créé un site de traitement de quarantaine des mangues fraîches dans son entrepôt de Port-au-Prince, cette entreprise a créé un site de surgélation IQF grâce auquel elle peut exporter des mangues surgelées en morceaux. Désormais, elle exporte également une partie de la production d'un site qui produit des mangues séchées en coopération avec une ONG. La GCC et la JMB ont augmenté la valeur ajoutée, tiré l'emploi vers le haut et amélioré la balance commerciale de leur pays. Avec l'augmentation de la production de la GCC, l'élargissement de sa gamme de produits lui a permis d'atteindre de nouveaux marchés de niche et de continuer à vendre l'intégralité de sa production à des prix très élevés. L'expansion de la gamme de produits de la JMB a très probablement été synonyme d'une augmentation des revenus de ses sous-traitants producteurs de mangues, puisque ses morceaux de mangues surgelés sont à haute valeur ajoutée tout en étant produits à partir de fruits qui, pour des raisons de qualité, ne seraient commercialisables que sur le marché intérieur et à bas prix.

3.6 Évolution et moteurs

Dans sept études de cas, la chaîne actuelle est le résultat de développements et de changements au fil du temps, ou la conséquence d'une association de facteurs qui, ensemble, rendent l'investissement envers la chaîne viable d'un point de vue commercial.

Dans le cas de la chaîne du maïs de Wienco/Masara N'Arziki Farmers Association au Ghana, il semblerait que Wienco ait pris la décision de développer la chaîne en réponse à un ensemble de facteurs propices, notamment l'accès des producteurs à des engrais subventionnés par le gouvernement, ainsi qu'un renforcement de la demande intérieure en faveur de maïs à usage alimentaire, pour la brasserie et la production de fructose.

SIC Cacao intervient au Cameroun depuis plus de 50 ans. L'étude de cas s'intéresse au développement récent de sa chaîne de valeur, notamment les aspects du « Quality Partner Programme » (Programme pour des partenaires de qualité), lancé au Cameroun par sa société de portefeuille Barry Callebaut en 2010-2011 et désormais étendu à d'autres pays d'Afrique de l'Ouest.

La chaîne de valeur du caoutchouc étudiée au Cameroun implique également une entreprise établie de longue date, la SAFACAM, qui possède un site mixte pour le caoutchouc et l'huile de palme dans les régions côtières du pays. La chaîne de valeur a été développée au fil du temps, sans facteur ou événement déclencheur précis pour les caractéristiques actuelles décrites.

Au Libéria, la MARCO a été créée en 1995. L'étude de cas s'intéresse notamment à ses actions qui visent à encourager les petits producteurs à livrer des godets de caoutchouc. Ces actions découlent principalement du fait que son usine n'exploitait qu'environ 40 % de ses capacités ces dernières années.

Dans le cas de Citrus Company of Belize, la transformation à grande échelle des agrumes remonte à plus de 70 ans. À l'heure actuelle, la chaîne de valeur est le résultat d'une succession d'étapes qui avaient pour vocation d'unifier le sous-secteur national des agrumes et d'en améliorer l'efficacité. L'intégration combinée verticale et horizontale de 2001-2002, soutenue par des bailleurs de fonds, en a été l'étape la plus importante.

Dans le cas des mangues exportées d'Haïti par JMB SA, la chaîne de valeur a évolué depuis la création de l'entreprise en 1983. Si le développement de la chaîne ne peut être imputé à aucun facteur extérieur précis, deux événements l'ont toutefois fortement influencé. Il s'agit du développement, voilà 30 ans, du traitement des mangues à l'eau chaude avec l'aide du ministère américain de l'agriculture, et de l'interdiction de l'exportation des mangues haïtiennes vers les États-Unis en 2007, directive qui a entraîné l'adoption de mesures intérieures afin de détecter et contrôler les infestations par mouches des fruits.

3.7 Activités des gouvernements et des bailleurs de fonds

Les études de cas ont été choisies dans l'optique d'analyser les chaînes créées d'après une initiative privée. Néanmoins, comme l'évoque ce rapport, pour bon nombre de chaînes, les gouvernements nationaux et les bailleurs de fonds ont joué un rôle de premier plan.

Parmi les chaînes à l'étude, seules deux ont été créées suite à une impulsion gouvernementale et/ou des bailleurs de fonds, à savoir celles des agrumes au Belize, créées grâce à un décret gouvernemental et le soutien du CFC envers la consolidation du secteur de la transformation. Par ailleurs, le CFC a également joué un rôle de premier plan en aidant le gouvernement kenyan

à créer et soutenir l'autorité nationale essentielle au développement des petites exploitations de thé depuis plus de 30 ans. Depuis qu'en 2002, cette autorité est devenue la KTDA au titre de la loi sur les entreprises, ses activités sont pilotées par le gouvernement par le biais du comité kenyan sur le thé, et bénéficie d'un soutien massif de la part de bailleurs de fonds.

À la Jamaïque, la chaîne de valeur de Grace Agro Processors pour la sauce piquante s'est développée progressivement sur plus de 90 ans. Toutefois, ce n'est qu'en 2011 que le groupe GK a créé un site de transformation de la purée de piment et mis en place un réseau intérieur de sous-traitance de la culture du piment. Cette initiative semble avoir été en partie motivée par une décision du gouvernement : celle de louer à l'entreprise un entrepôt abandonné, dans lequel elle a pu établir le site de transformation.

3.8 Résumé et conclusions

Parmi les éléments déclencheurs, aucun ne consistait en un changement intrinsèque de la production intérieure, que ce soit en termes de quantité ou de nature. Ainsi, aux deux exceptions mentionnées ci-dessus, ces chaînes ont principalement été créées à l'initiative du secteur privé. Même en l'absence d'un changement fondamental dans la demande des consommateurs finaux ou des utilisateurs de la matière première, les augmentations de la production et le rendement de la chaîne sont invariablement le fruit de décisions d'entreprises qui interviennent en aval.⁴³ Parmi les exemples de décisions ayant joué un rôle moteur, citons l'expansion du programme pour des partenaires de qualité (Quality Partner Programme) de Barry Callebaut au Cameroun ; en Ouganda, l'utilisation du sorgho et de l'orge produits sur le territoire national par les UBL et les NBL ; toujours en Ouganda, la réhabilitation de la sucrerie de la KSL ; à la Jamaïque, la transformation et la commercialisation des œufs liquides par la JEFA ; et enfin, toujours à la Jamaïque, la transformation des piments en purée par la GAPD.

⁴³ Seule exception : Wienceo au Ghana, dont l'intervention en aval découle de sa création de la chaîne de valeur.

4

Inclusion :

Amélioration de la coordination et des liens

4.1 Les structures et les pratiques en faveur des pauvres sont essentielles au sein de la chaîne de valeur

Malgré plusieurs décennies de réformes structurelles, la majorité des petites exploitations agricoles des pays ACP restent pauvres et confrontées aux problèmes que les gouvernements de ces pays nouvellement indépendants ont cherché à résoudre, de la fin des années 1950 aux années 1980, par le biais d'interventions et de contrôles gouvernementaux de masse.

La majorité des petites exploitations agricoles a toujours des difficultés à acquérir des intrants en raison de leur faible capacité d'achat, mais aussi de l'inefficacité de systèmes logistiques coûteux qui ne génèrent pas d'économies d'échelle. Pour les récoltes destinées à l'exportation, les services de développement relativement efficaces assurés par les autorités agricoles et financés par une taxe sur les bénéfices ont été abolis et remplacés par des systèmes gouvernementaux à l'échelle du secteur agricole, moins inclusifs et globalement moins efficaces. Les marchés des matières premières agricoles restent intrinsèquement volatiles, ce qui rend les prix à la production aussi instables qu'imprévisibles. Par ailleurs, bien souvent, les marchés où interviennent les producteurs pour l'achat et la vente de produits ne sont pas parfaitement compétitifs. Ces dernières décennies, les contraintes de commercialisation auxquelles sont confrontés certains petits producteurs ont été exacerbées par les exigences strictes de qualité, de traçabilité et d'horaires des transformateurs agricoles à grande échelle et des supermarchés.

Le secteur doit relever un défi : augmenter et améliorer le niveau et la stabilité des revenus nets des petits producteurs, notamment en :

- les incluant davantage aux chaînes de valeur, tout en
- assurant que les chaînes de valeur dont ils dépendent restent efficaces, compétitives et par conséquent, durables.

4.2 Plantations parallèles et mixtes et chaînes de valeur pour les petits producteurs

En milieu rural, les ménages peuvent tirer leurs revenus agricoles de deux façons : en produisant des matières premières sur leurs propres terres et/ou en travaillant contre rémunération pour des entreprises de production, de transformation ou de commercialisation de matières premières agricoles. L'analyse de l'inclusivité des chaînes de valeur tend à s'intéresser principalement aux activités et au bien-être des petits producteurs indépendants, sans réellement tenir compte du travail rémunéré au sein des chaînes.⁴⁴ Les petites exploitations agricoles étant soumises à des niveaux de production et des risques de prix plus élevés, les revenus financiers et matériels générés par une petite exploitation peuvent être inférieurs et/ou plus précaires que ceux générés par un emploi régulier sur une plantation ou dans une entreprise de transformation ou de commercialisation.

Sur les études de cas, cinq renvoient à des matières premières dont la production se déroule à petite et grande échelle dans le pays concerné, et où les producteurs à grande échelle possèdent leurs propres sites de transformation :

- La majorité du caoutchouc au Cameroun et au Libéria est transformée sur des sites qui appartiennent à des grands exploitants, dont la plupart cherchent à maximiser leur rendement à la fois en augmentant la production de leur plantation et en achetant des godets à des petites plantations et des petits producteurs. Ces godets proviennent d'accords de sous-traitance entre des grandes exploitations et des producteurs, mais aussi d'achats effectués sur le marché libre par des agents.
- Au Kenya, on distingue deux voies logistiques distinctes pour le thé. Les grandes exploitations possèdent leurs propres fabriques, dont certaines transforment également une petite quantité de feuilles vertes livrées par des petites exploitations et des petits producteurs indépendants voisins. La majorité des feuilles vertes des petites exploitations est transformée dans des fabriques coopératives qui appartiennent à des petits producteurs des environs.
- En Ouganda, la sucrerie étudiée possède sa propre plantation centrale

⁴⁴ C'est le cas pour les études des pays ACP, exception faite de celles sur le caoutchouc en Afrique de l'Ouest qui font référence aux emplois à temps plein et occasionnels dans les entreprises à l'étude.

et un ensemble de sous-traitants qui lui fournissent la majorité de sa canne à sucre. La plupart de la canne produite en Afrique de l'Est est cultivée dans des conditions analogues.⁴⁵ Les activités des sous-traitants sont majoritairement soutenues, gérées et coordonnées par l'entreprise propriétaire de la sucrerie, dans l'optique de lui assurer un approvisionnement stable en cannes.

- Dans les Caraïbes, la majorité des agrumes au Belize est cultivée sur de grandes plantations et transformée sur deux sites qui appartiennent à une entreprise dont la coopérative nationale des producteurs d'agrumes est majoritairement propriétaire. Des producteurs à petite et grande échelle approvisionnent également ces deux sites, et bénéficient par la même occasion de leurs technologies avancées et des économies d'échelle propres à un rendement élevé. Les producteurs bénéficient aussi de prix à la production fondés sur la qualité, négociés entre la coopérative et l'entreprise propriétaire de l'usine.
- À la Jamaïque, la chaîne de valeur des œufs à l'étude porte sur les infrastructures de calibrage, de stockage et de transformation créées par un petit groupe de producteurs d'œufs à grande échelle. Dans ces infrastructures, priorité est donnée aux œufs de ce groupe de producteurs. Les petits producteurs profitent principalement des retombées indirectes de la transformation des œufs sur la demande globale envers les œufs produits à la Jamaïque.

4.3 Avantages liés à une meilleure inclusion des petits producteurs agricoles aux chaînes de valeur

L'inclusion des petits producteurs aux chaînes de valeur des matières premières agricoles ne doit pas être une fin en soi. Cette démarche devrait avoir pour raison d'être d'aider les foyers ruraux qui possèdent une petite exploitation agricole et/ou les entreprises qui interviennent à d'autres étapes de la chaîne. Par ailleurs, elle peut également profiter aux consommateurs et aux utilisateurs finaux industriels en menant à la commercialisation de produits meilleur marché et de meilleure qualité. Grâce à une meilleure inclusion, il est également possible de redistribuer le revenu net total généré par toutes les activités de la chaîne de valeur en faveur des petits producteurs. Dans les sections ci-dessous, les chaînes de valeur à l'étude

⁴⁵ À noter : en Afrique de l'Est, quelques sucreries sont approvisionnées uniquement par leur propre plantation ou par des petits producteurs.

permettent d'analyser comment atteindre une meilleure inclusion, et montrent en quoi cette situation a affecté les entreprises de la chaîne de valeur, et notamment les petits producteurs.

Grâce à une meilleure inclusion, les petits producteurs peuvent obtenir des revenus nets plus élevés et plus stables, grâce à un ou plusieurs facteurs suivants :

A. Bénéfices nets plus élevés

1. Intrants et services agricoles

- diminution des prix des intrants et des services
- amélioration de la qualité des intrants et des services
- augmentation de la capacité du ménage à acquérir des intrants et des services grâce à :
 - leur disponibilité accrue sur des sites accessibles
 - amélioration de la capacité financière du ménage, grâce à un meilleur accès au crédit ou au prêt en nature d'intrants et de services

2. Conseils et formation dans une optique d'expansion

- amélioration des techniques de production, de récoltes et post-récolte sur le site de production qui, pour tout ensemble donné d'intrants et de services, augmentent le rendement et/ou améliorent la qualité de la matière première

3. Prix à la production

- augmentation du prix payé pour chaque niveau de qualité de la matière première

4. Activités de l'entreprise en aval

- augmentation des sources de revenus par l'intégration en aval au stockage, au transport et à la transformation

B. Stabilité et prévisibilité accrue des revenus nets

1. Intrants et services agricoles

- amélioration du caractère opportun de la disponibilité physique des intrants et des services sur les sites accessibles
- amélioration du caractère opportun de la disponibilité du crédit afin d'acquérir des intrants

2. Conseils et formation dans une optique d'expansion

- amélioration de la production, des récoltes et des techniques post-récolte sur le site de production, qui diminuent la probabilité et l'ampleur de (a) la perte totale ou partielle des récoltes et (b) les pertes qualitatives et quantitatives pendant la récolte et le stockage sur le site de production

3. Prix à la production

- stabilité accrue des prix inter- et intra-saisonniers à la production
- prix à la production connus avant la vente ou déterminés avec transparence et constance

La sous-section 4.6 ci-après présente des exemples de ces moyens d'inclusion, après avoir analysé la nature de l'agriculture contractuelle et d'autres moyens d'inclusion des chaînes de valeur à l'étude.

4.4 Ampleur et nature de l'agriculture contractuelle dans les études de cas

L'agriculture contractuelle peut être définie comme un accord entre des producteurs et des entreprises de transformation et/ou de commercialisation pour la production et l'approvisionnement de produits agricoles au titre d'accords-cadres.⁴⁶ L'agriculture contractuelle est le principal vecteur d'inclusion des petits producteurs dans huit des neuf études de cas africaines qui les incluent.⁴⁷ Seule exception : la chaîne de valeur du thé cultivé par les petits producteurs au Kenya, qui ne met pas exactement en œuvre ce type d'agriculture puisque les fabriques de thé appartiennent désormais à des coopératives agricoles et de fait, sont intégrées verticalement avec les producteurs. La chaîne de valeur conserve néanmoins la quasi-totalité du soutien aux producteurs et des pratiques tarifaires et de crédit qui caractérisaient l'agriculture contractuelle avant 2000, lorsque les usines de transformation des feuilles vertes des petits producteurs appartenaient à l'ancienne Kenya Tea Development Authority.

Sur les huit études de cas dans les Caraïbes et le Pacifique, seules deux font

46 Eaton C et Shepherd A W (2001) *L'agriculture contractuelle : des partenariats pour la croissance*, Bulletin n°145 des services agricoles de la FAO, Rome, 2001.

47 À noter : les deux études de cas sur les chaînes de valeur du caoutchouc en Afrique de l'Ouest mettent principalement l'accent sur une entreprise à grande échelle intégrée verticalement. Ces entreprises achètent une partie de leur caoutchouc à des petits producteurs en sous-traitance. Pour l'ananas au Ghana, Blue Skies ne sous-traite pas de façon officielle à des producteurs ; cette entreprise préfère s'appuyer sur des prix indicatifs et des volumes négociés avec les producteurs, avec qui elle a établi une relation informelle solide qui repose sur la transparence et la confiance.

état d'une inclusivité fondée sur l'agriculture contractuelle : les piments à la Jamaïque et la vanille au Vanuatu. Dans ce dernier cas, le contrat est informel et implicite, et repose sur la confiance et le fait que les producteurs ne possèdent qu'un seul débouché rémunérateur. Dans les Caraïbes, trois autres chaînes de valeur à l'étude comprennent un certain degré d'inclusivité qui découle d'une intégration verticale vectrice de pratiques normalement associées à l'agriculture contractuelle. En Haïti, les membres de l'ASPVEFS ont conclu un accord avec l'Association pour cueillir et vendre leurs mangues. Pour les agrumes au Belize et le cacao à la Grenade, les producteurs sont propriétaires de l'entreprise qui achète leur production. Au Belize, les producteurs vendent directement à une entreprise, la CPBL, dont leur association est actionnaire majoritaire. Ces ventes comprennent des procédures semblables à l'agriculture contractuelle, notamment des prix pré-négociés, des calendriers d'achat et des récoltes organisées. À la Grenade, les petits producteurs de cacao biologique sont actionnaires de la GCC, qui transforme leurs fèves. La GCC, en retour, leur fournit des services par le biais de leur coopérative.

Pour les exportations de papayes depuis Fidji, la chaîne de valeur comporte une structure de propriété unique : les parties prenantes de la chaîne, et notamment les producteurs, sont membres d'une coopérative qui traite pour quarantaine et emballe les fruits avant l'exportation. Bien que cette organisation donne aux producteurs de papaye un certain degré de participation dans les infrastructures en aval dans la chaîne de valeur, il ne s'agit ni d'agriculture contractuelle, car les négociants sont en compétition pour acheter les fruits directement aux producteurs, ni d'intégration verticale stricto sensu, car les fruits appartiennent aux exportateurs lorsqu'ils sont traités et emballés. Néanmoins, comme l'indique la sous-section 2.4.2, pour le secteur, la coopérative est l'un des centres névralgiques des services habituellement réservés à l'agriculture contractuelle.

La nature de l'agriculture contractuelle varie considérablement d'une chaîne de valeur à l'autre, notamment en ce qui concerne le degré de formalité des contrats et les étapes de production couvertes, par exemple l'acquisition d'intrants, la culture, la récolte et la commercialisation. Cette situation s'explique en partie par l'ampleur de la chaîne : si la chaîne de valeur des piments à la Jamaïque ne compte qu'une poignée de producteurs, plus de 560 000 petits producteurs fournissent du thé aux fabriques gérées par la KTDA. Elle s'explique également par la durée d'existence de la chaîne, le degré de coopération des producteurs, l'existence d'acheteurs concurrents, la saisonnalité de la production, les caractéristiques physiques de la matière première, et enfin, les activités de la chaîne de valeur auxquelles les producteurs sont verticalement intégrés.

Sur les onze chaînes de valeur qui comportent une composante d'agriculture contractuelle, dix impliquent un transformateur qui achète aux petits producteurs : du caoutchouc au Libéria, des ananas au Ghana, de l'orge, du sorgho et du sucre en Ouganda, du lait et du thé au Kenya, des piments à la Jamaïque, du cacao à la Grenade, et de la vanille au Vanuatu.⁴⁸

Les transformateurs cherchent à établir des liens contractuels avec les producteurs pour différentes raisons :

- pour augmenter et prévoir l'approvisionnement de leur matière première dans l'optique de maximiser l'utilisation de leur capacité de production
- pour assurer que leurs matières premières répondent à des normes de qualité qui les rendent conformes (a) aux techniques de transformation utilisées et (b) à la confection de produits qui répondent aux besoins des consommateurs
- pour assurer que les méthodes et les pratiques professionnelles culturelles mises en œuvre, mais aussi la traçabilité des produits, répondent aux exigences des agences de certification biologique et équitable, entre autres
- pour traiter équitablement avec les producteurs afin de répondre aux aspirations altruistes des propriétaires de l'entreprise de transformation et/ou dans le cadre du positionnement du produit.

Parmi les transformateurs, deux produisent également leur matière première. En Ouganda, le transformateur du sucre possède sa propre plantation centrale et fait appel à quelque 8 500 sous-traitants. Au Libéria, le transformateur s'efforce actuellement d'établir une production de caoutchouc en sous-traitance sur des parcelles inutilisées de sa plantation, avec pour objectif d'augmenter son rendement à long terme.

4.5 Inclusivité sans agriculture contractuelle

Trois études de cas ne comprennent pas d'agriculture contractuelle avec des petits producteurs.

Dans le cas des œufs à la Jamaïque, la production commerciale est dominée par des producteurs à grande échelle qui ne laissent que peu de place aux petits producteurs. Ceux-ci achètent principalement leurs intrants en espèces et procèdent à de la vente informelle.

⁴⁸ Seule exception : la chaîne de valeur du maïs au Ghana, où la partie qui sous-traite aux producteurs leur fournit des intrants et achète, stocke et vend leur production sur le marché intérieur. Des minoteries se chargent de la transformation des matières premières en farine et aliments pour animaux.

Dans le Pacifique, les exportateurs du taro cultivé sur l'île fidjienne de Taveuni avaient pour habitude de financer les producteurs pendant les premières années après la création d'un marché d'exportation. Les pertes subies par les exportateurs du fait des ventes parallèles entre les producteurs et des acheteurs non créanciers ont toutefois mis un terme à cette pratique. Les relations formelles entre les entités de la chaîne de valeur se limitent principalement aux deux organisations de producteurs de l'île de Taveuni (Teitei Taveuni et Marist Tutu Rural Training Centre) qui sont le fer de lance des actions de relance de la productivité grâce à des pratiques agricoles durables.

Les petits producteurs de papayes destinées à l'exportation aux îles Fidji ne participent pas non plus à l'agriculture contractuelle. En règle générale, ils achètent leurs intrants en espèces et vendent leur production à des prix négociés au moment de la vente.

4.6 Bénéfices de l'inclusion des petits producteurs

4.6.1 Intrants et services agricoles

Les petits producteurs sont confrontés à certaines difficultés majeures : il leur est difficile d'obtenir des crédits à court terme de la part des fournisseurs d'intrants, et impossible de lever les fonds nécessaires auprès des institutions financières. Dans le cadre de l'agriculture contractuelle, l'entreprise acheteuse accepte de fournir aux producteurs un ensemble d'intrants et de services, dont elle récupère les coûts sur le prix d'achat de leur production. Un tel arrangement impose, au minimum, que la production vendue au transformateur soit suffisante pour couvrir le prêt. En pratique, les entreprises n'acceptent les prêts en nature à leurs sous-traitants qu'à une condition : si elles considèrent que cet accord sera source d'un rendement suffisant pour générer des bénéfices qu'elles jugent acceptables, compte tenu des risques intrinsèques.

Les prêts en nature de la part du transformateur donnent aux producteurs la capacité d'acheter des intrants et des services, mais aussi d'autres avantages. Premièrement, puisque le transformateur peut acheter des intrants en gros, il peut fournir ses sous-traitants à des prix inférieurs à ceux des négociants locaux. Il peut aussi importer et transporter des intrants sur le territoire national en gros, ce qui diminue encore ses frais de distribution et les prix. Deuxièmement, sa relation étroite avec les sous-traitants signifie qu'en règle générale, il peut prévoir l'utilisation des intrants de façon plus précise que les distributeurs d'intrants spécialisés et les négociants locaux, ce qui minimise les ruptures de stock et le transport des invendus. Cela réduit encore

les coûts logistiques et minimise la probabilité d'indisponibilité des intrants pour les producteurs et de détérioration des stocks disponibles suite à un stockage prolongé. Troisièmement, le transformateur peut fournir à ses sous-traitants leurs engrais dans les quantités et les types adaptés, notamment en ce qui concerne les engrais spécialisés enrichis en micro-nutriments. Le meilleur exemple d'une acquisition à grande échelle de ce type est la chaîne de valeur du thé cultivé par les petits producteurs au Kenya. La KTDA importe chaque année près de 65 000 tonnes d'engrais spécialisé pour répondre aux besoins en nutriments de plus de la moitié des arbustes de thé dans ce pays. La KTDA finance cette importation par un prêt auprès d'une banque commerciale et vend l'engrais aux producteurs à un prix fixe qui couvre ses frais (notamment les frais financiers), sans marge. En comparaison à un achat auprès de négociants locaux, les producteurs peuvent réaliser des économies considérables, qui pouvaient atteindre 28 % ces dernières années, selon la KTDA.⁴⁹

Toujours au Kenya, la Brookside aide ses producteurs laitiers autant sur le versant des investissements de développement que de la gestion efficace de leurs activités. Pour cela, elle leur fournit une assistance technique, des formations et aide les producteurs individuels ainsi que les coopératives et associations agricoles à accéder au crédit. À cette fin, elle (a) aide les associations à obtenir un statut juridique, ce qui leur permet de contracter des crédits auprès des institutions financières, (b) soutient le développement de la collecte et du refroidissement locaux du lait en aidant plusieurs coopératives agricoles à accéder aux financements nécessaires, (c) a négocié des conventions de prêt avec la Kenya Commercial Bank pour les producteurs qui souhaitent étoffer leurs activités laitières et (d) achète en gros des aliments pour animaux à bas prix, qu'elle vend ensuite aux producteurs aux points de collecte du lait. Ainsi, les producteurs peuvent acheter ces aliments de qualité aux points de collecte, après avoir livré leur lait, sans trajets supplémentaires.

À la Jamaïque, la GAPD, filiale du groupe GK, fournit notamment des semis à ses sous-traitants, qui les achètent auprès de la ferme locale du groupe GK et des succursales d'enseignes de jardinage à des tarifs préférentiels et selon des paiements différés. La GAPD, la KTDA et la Brookside récupèrent toutes les coûts des intrants grâce aux remboursements des producteurs. Le transformateur peut retirer deux avantages de la fourniture d'intrants aux

49 À cet égard, il est à noter qu'une étude de 2008 effectuée par Christian Partners Development Agency (CPDA) a mis en avant que l'ancien système d'achat de la KTDA manquait de transparence et que cette agence vendait de l'engrais aux producteurs à des prix bien supérieurs à ceux des engrais disponibles sur le marché local. Voir : CPDA (2008) *Report on Small-scale Tea Sector in Kenya*, Nairobi.

producteurs sous forme de prêt en nature. Premièrement, cette démarche donne une image positive de l'agriculture contractuelle aux yeux des producteurs, ce qui les incite à s'engager dans ce type d'agriculture et à faire affaires avec le transformateur en question. Deuxièmement, en assurant que ses sous-traitants sont en mesure d'acheter des quantités optimales d'intrants de qualité, l'acheteur augmente leur probabilité d'obtenir un rendement suffisant pour honorer leurs obligations dans le cadre de la sous-traitance.

Dans l'une des chaînes de valeur au Ghana, l'agriculture contractuelle permet à de petits groupes de producteurs d'acheter des intrants et de vendre du maïs (par le biais d'une association agricole créée à cet effet) à une entreprise, Wienco, spécialisée dans l'importation et la distribution d'intrants de protection des récoltes et de graines de maïs hybrides. Grâce à cet accord, Wienco a créé une demande pour son activité de fourniture d'intrants tout en diversifiant ses activités vers le négoce de maïs produit sur le territoire national. Les producteurs auraient bénéficié d'une augmentation considérable du rendement du maïs par hectare et d'un débouché facile pour leurs surplus commercialisés.

Dans bon nombre de chaînes de valeur, le transformateur vise non seulement à fournir des intrants et des services dans l'optique d'augmenter le rendement de la plantation ou du bétail de ses sous-traitants, mais aussi à les aider à développer leurs activités par des investissements à moyen et long terme. Au Libéria, La MARCO a pour ambition de faire appel à des groupes de sous-traitants pour planter des hévéas et leur acheter du caoutchouc. Au Kenya, la Brookside fournit à ses producteurs laitiers sous-traitants des équipements d'insémination artificielle (IA) pour remplacer le recours fréquent à des taureaux reproducteurs ou des services d'IA de qualité médiocre. Cette démarche a pour vocation d'améliorer la qualité des vaches laitières, et devrait également augmenter le cheptel. La Brookside se porte également garant des prêts bancaires contractés par les producteurs auprès d'Equity Bank, Kenya Commercial Bank et Cooperative Bank dans l'optique d'augmenter leurs capacités de production. Toujours au Kenya, la KTDA a épaulé des gérants de fabriques dans la création de pépinières qui fourniront des boutures à haut rendement aux petits producteurs de thé.⁵⁰ À la Jamaïque, la GAPD, qui s'approvisionne en piment auprès de sous-traitants, a aidé un producteur à créer une pépinière commerciale de graines

50 Voir la déclaration du président du Kenya Tea Board, publié dans The Star du 20 juillet 2012 : <http://www.the-star.co.ke/news/article-9558/ktda-give-farmers-new-tea-variety#sthash.XvCTbYPJ.dpuf>

de piments en lui apportant son soutien agronomique et des intrants avec paiement différé.

4.6.2 Formation et conseils dans une optique de développement

Un meilleur accès aux intrants et aux services grâce à l'agriculture contractuelle augmente tant le rendement que la qualité. Par ailleurs, dans toutes les chaînes de valeur étudiées qui fonctionnent selon le principe de l'agriculture contractuelle, cette dernière implique des accords selon lesquels l'entreprise acheteuse assure un certain degré d'assistance technique et/ou des formations aux producteurs, dans une optique d'augmentation du rendement et de la qualité. Ces accords sont souvent conclus en partenariat avec les équipes des services nationaux de développement commercial. Par exemple, les deux brasseries ougandaises ont conclu des partenariats avec le service national de développement commercial, grâce auquel elles assurent conjointement une assistance technique aux producteurs.

Au Kenya, la Brookside Dairies possède son propre service de développement commercial, qui propose des formations pour les producteurs laitiers, des journées sur le terrain et des séminaires sur des thèmes comme la sélection des races, la reproduction, l'alimentation, la santé du bétail, le contrôle des maladies et la gestion de l'exploitation.

À la Jamaïque, la GAPD assure une assistance technique à ses sous-traitants producteurs de piments, en partenariat avec l'Autorité nationale de développement agricole rural.

4.6.3 Les prix à la production

Niveaux des prix

Comme évoqué plus haut, inclure davantage les petits producteurs à la chaîne de valeur, notamment par le biais de l'agriculture contractuelle, peut faire baisser le coût unitaire pour les transformateurs et d'autres acheteurs et d'augmenter leur prix de vente unitaire. En résumé, cette situation est possible car les transformateurs sont capables d'acheter à leurs sous-traitants des matières premières qui (a) sont de meilleure qualité, (b) sont de qualité plus uniforme, (c) possèdent des caractéristiques qui permettent une transformation conforme aux demandes du marché, et (d) sont livrées par les producteurs en quantité et selon des calendriers pensés pour maximiser

l'utilisation de leur capacité de transformation. Par ailleurs, l'agriculture contractuelle favorise la traçabilité du produit jusqu'à la source, ce qui lui permet de recevoir, par exemple, une certification biologique, équitable ou écologique. En règle générale, cette certification est également synonyme de ventes potentielles au meilleur prix. Par ailleurs, pour les transformateurs, l'agriculture contractuelle peut servir de tremplin pour conclure des accords avec des supermarchés et d'autres acheteurs afin de livrer des quantités précises, de qualité précise, à des moments précis. Pour ce type de service, les acheteurs sont prêts à payer plus cher.

Les études de cas n'analysent pas systématiquement l'augmentation des prix de vente au détail, la diminution des coûts de transformation ainsi que le degré de répercussion sur les sous-traitants via des prix à la production plus élevés. Elles présentent toutefois des informations connexes intéressantes. Par exemple, au Vanuatu, il est à noter que (a) la certification équitable n'est pas possible car Venui Vanilla ne peut pas payer le prix « juste » nécessaire à ses producteurs, (b) la certification biologique de la vanille n'est pas synonyme d'une augmentation considérable des prix sur les principaux marchés, à savoir la Nouvelle-Zélande et l'Australie, et (c) malgré tout, la certification biologique peut contribuer à obtenir des marchés, puisque la capacité à fournir des produits biologiques renforce les attentes des acheteurs, qui en déduisent que le fournisseur est un partenaire commercial équitable. Ces informations sont particulièrement importantes pour les petites entreprises exportatrices, comme Venui Vanilla, situées dans de petits pays isolés.

L'absence globale de vente parallèle de la part des producteurs signalée dans les études de cas porte à penser que l'agriculture contractuelle est effectivement à même de fixer des prix comparables ou supérieurs à ceux du marché libre. Il n'est toutefois pas à exclure que la faible incidence de la vente parallèle s'explique par la volonté des producteurs de conserver de bonnes relations avec le transformateur afin d'accéder à des prêts en nature, ou par l'absence de possibilités de vente à d'autres acheteurs. Dans ces études de cas, en Ouganda, la plupart des producteurs de canne à sucre sous-traitants de la KSL n'ont d'autre choix que d'approvisionner la sucrerie voisine tant les cannes sont lourdes et perdent rapidement leur sucrose une fois coupées. Pour les feuilles vertes cueillies par la plupart des petits producteurs kenyans, il n'existe pas non plus d'alternative : le seul débouché potentiellement rémunérateur pour leur production rapidement périssable est la fabrique voisine, qui appartient à la KTDA. De même, les producteurs de vanille au Vanuatu possèdent un seul débouché rémunérateur. La vente parallèle semble cependant dépendre des

possibilités de commercialisation alternatives dont peuvent bénéficier les petits producteurs. Dans le cas du maïs au Ghana, Wienco connaît une vente parallèle considérable.

Dans certains cas exceptionnels, les prix à la production plus élevés obtenus dans le cadre de l'agriculture contractuelle peuvent ne pas avantager les petits producteurs. Ce pourrait bien être le cas pour les petits producteurs de thé au Kenya. Cette situation s'explique car le seul moyen dont dispose la KTDA pour assurer la qualité des feuilles est d'accepter uniquement des feuilles vertes contenant une tige, un bourgeon, et deux feuilles adjacentes au maximum. On peut en confectionner un thé noir de qualité constante mais selon un rendement plus faible que sur les plantations, qui modifient leur cueillette selon les conditions du marché des thés noirs confectionnés.⁵¹ Cette méthode a été adoptée par les plantations qui souhaitent augmenter leurs bénéfices : il est probable que si la KTDA pouvait recourir à des cueillettes flexibles, cette approche lui permettrait d'augmenter le revenu net des petits producteurs.

Transparence et prévisibilité des prix

Au cours des décennies après l'indépendance de leur pays, de nombreux gouvernements africains ont instauré des comités nationaux pour acheter les récoltes annuelles à des prix annoncés en amont de la saison de plantation. Dans des pays comme le Kenya, cette pratique a été ancrée dans la législation, qui imposait que pour des récoltes planifiées, le ministre de l'agriculture annonce les prix à la production sur l'ensemble du territoire, payables par les comités nationaux. Alors que le prix était fixé plusieurs mois avant la principale récolte et en l'absence de flexibilité ultérieure qui aurait permis de répondre à l'offre et à la demande, il n'était pas rare que les comités nationaux accumulent de vastes stocks, qui devaient alors être stockés à long terme à grands frais, ou exportés à perte. Par ailleurs, faute de fonds, d'entrepôts suffisamment couverts et de gestion satisfaisante, les comités se voyaient souvent dans l'incapacité d'honorer leurs engagements concernant l'achat de toutes les livraisons aux prix annoncés, situation vectrice de vastes marchés résiduels instables.

Contrairement aux comités nationaux, sans contribuables pour les renflouer, les acheteurs de matières premières du secteur privé engagés dans

51 À noter : le faible rendement n'est qu'en partie imputable au mode de cueillette. Par ailleurs, les plantations ont tendance à utiliser davantage d'intrants et sont capables de gérer leurs cultures de façon plus efficace.

l'agriculture contractuelle insufflent souvent de la flexibilité aux prix conclus en sous-traitance, afin d'assurer qu'ils achètent les matières premières aux petits producteurs à des prix proches de ceux proposés par d'autres négociants. Cette démarche est essentielle, à la fois pour décourager la vente parallèle lorsque les prix du marché sont à la hausse, et pour obtenir des prix compétitifs pour leurs produits transformés lorsque le marché est à la baisse. Les prix flexibles sont également préférables pour les sous-traitants : lorsque la production de la majorité ou la totalité des producteurs de la matière première est affectée d'une même manière par les conditions météorologiques ou tout autre facteur extérieur, ils peuvent obtenir un revenu stable puisque production et prix sont inversement proportionnels.

Les études de cas n'analysent pas systématiquement la définition des prix à la production au sein des chaînes de valeur. Cependant, la majorité des études fournit quelques informations connexes.

Dans quatre études, les prix payés pour des achats convenus auprès de sous-traitants varient selon les conditions du marché. Au Kenya, la production de lait varie selon la qualité des pâturages et la disponibilité de foin en cas de zéro-pâturage. Aussi, il est essentiel que le contrat de sous-traitance comporte un certain degré de flexibilité. C'est pourquoi la Brookside Dairies définit des prix saisonniers, qu'elle modifie ensuite en cours de saison pour refléter les variations imprévisibles de l'offre. En Ouganda, jusqu'en 2010, le gouvernement publiait une formule de conversion du prix du sucre sur le marché intérieur en prix payé en sous-traitance par les entreprises sucrières pour les cannes à sucre. Selon la politique sur le sucre édictée en 2010 par le gouvernement ougandais, « la formule de paiement des cannes doit être négociée et convenue entre les meuniers, les associations de producteurs sous-traitants et le gouvernement selon le mécanisme réglementaire lié au sucre ». Les producteurs déplorent que cette mesure n'ait pas été appliquée, ce qui les laisse impuissants quant à la définition du prix des cannes. À la Jamaïque, le prix des piments est défini périodiquement par la GAPD, globalement selon les prix du marché intérieur. Au Ghana, la nature informelle des relations de Blue Skies avec les producteurs permet de négocier les prix en tenant compte du marché libre.

Dans trois autres études de cas, les prix sont négociés et définis par avance ou au début de la saison. Au Ghana, Wienco s'engage, au début de la saison, à acheter des quantités précises de maïs à ses sous-traitants à un prix qui dépend des prix du marché de l'année précédente. Les surplus sont achetés à un prix négocié si les prix du marché sont alors significativement différents de ceux conclus à l'origine. Ainsi, une fois que Wienco a acheté

la quantité contractuelle à un sous-traitant, il se comporte de fait comme un négociant traditionnel, et achète à des prix qui reflètent ceux de la concurrence. En Ouganda, les UBL paient un prix garanti pré-négocié pour l'orge qu'il achète à des fins de maltage et brassage. Les NBL procèderaient de la même façon.⁵²

Une seule étude de cas porte sur une chaîne de valeur où les variations du prix à la production dépendent officiellement des prix du marché mondial. Au Belize, la CPBL rémunère ses sous-traitants producteurs d'oranges et de pamplemousses selon des critères de qualité, à des prix négociés entre CPL et la BCGA au début de la saison de cueillette, en fonction de l'évolution du prix prévue par le Chicago Board of Trade (CBOT) pour le jus concentré surgelé. Ces prix sont renégociés au cours de la saison si l'évolution du prix du CBOT dépasse un pourcentage d'augmentation prédéfini. Les sous-traitants reçoivent un acompte de 65 % sur la livraison, et les paiements ultérieurs permettent d'arriver à un solde équivalent au prix négocié.

Au Kenya, pour les feuilles vertes, le gouvernement conserve le système tarifaire alors en vigueur lorsque la KTDA est passé du statut d'autorité à celui d'agence. Tout au long de la saison, les producteurs reçoivent un paiement mensuel à un taux au kilo prédéfini pour toute l'année. À la fin de la saison, ils reçoivent une deuxième « prime ». Le taux au kilo de ce deuxième paiement varie d'une fabrique à l'autre et reflète ses recettes d'après les ventes de thé noir, auxquelles sont soustraites le montant du premier paiement et les coûts totaux engagés par l'entreprise propriétaire de la fabrique, notamment les frais d'agence de la KTDA. Pendant de nombreuses années, le premier paiement au titre de l'ancienne KTDA était bien plus élevé que le deuxième : les petits producteurs recevaient la majorité de leurs revenus de façon mensuelle. Ils bénéficiaient donc d'un solide flux de revenus tout au long de l'année. Avec le temps, le ratio entre le premier et le deuxième paiement a diminué : les sous-traitants reçoivent désormais la majorité de leurs revenus sous forme d'une prime annuelle. Ils déplorent que le calcul du taux au kilo de cette prime manque de transparence, car ils ne sont pas en mesure de vérifier les déductions effectuées pour couvrir les frais de gestion de la KTDA.

52 « Nos producteurs sont rémunérés selon un prix uniforme pour chaque saison, qui reste identique tout au long de la saison. Nous revoyons nos prix à la hausse en fonction des conditions sur le terrain et les prix ont plus que doublé au cours des dix dernières années », selon M. Onapito Ekomoloit, directeur commercial des NBL. Tiré de Nakaweesi D, 2013, Daily Monitor, 13 novembre 2013. <http://www.monitor.co.ug/Business/Prosper/Dry-spell-pushes-up-sorghum-prices/-/688616/2004080/-/x51u92z/-/index.html>

4.6.4 Intégration verticale en aval

Pour certaines matières premières, les petits exploitants ont tout intérêt à procéder à une partie considérable du traitement post-récolte ou de la transformation sur leur exploitation. Parmi les matières premières à l'étude, c'est le cas uniquement pour la vanille au Vanuatu. Certaines matières premières non périssables peuvent être stockées sur place à court terme, ce qui a toutefois tendance à entraîner de nombreuses pertes. Les godets de caoutchouc, le maïs, l'orge et le sorgho sont les seules matières premières étudiées pour lesquelles un stockage sur site à moyen terme est envisageable. Toutes les autres matières premières à l'étude sont périssables et doivent rapidement être stockées hors de l'exploitation.

Puisque le stockage et la transformation hors de l'exploitation sont soumis à des économies d'échelle, la plupart des petits producteurs à faible revenus ne disposent pas de ressources suffisantes pour investir en aval dans ces activités, individuellement ou en petits groupes. Par conséquent, les investissements en aval imposent systématiquement aux petits producteurs de se regrouper en coopératives ou en associations, ou de devenir des actionnaires des entreprises en aval.

Les coopératives et les associations de producteurs ont plus de chances de mener à bien des activités simples d'un point de vue technique en aval, qui peuvent être réalisées avec efficacité à petite échelle au sein d'une chaîne de valeur, comme le refroidissement du lait et le stockage des céréales.⁵³ La création de ce type d'infrastructures mutualisées est souvent appuyée par les entreprises intervenant à plus grande échelle en aval. Au Cameroun, la SIC Cacaos a aidé les coopératives de cacao à construire des séchoirs et des entrepôts. Au Ghana, Wienco a aidé ses sous-traitants à créer des entrepôts communs, ce qui contribue à réduire les pertes liées au stockage post-récolte, et permet à Wienco de rassembler plus facilement les récoltes de ses sous-traitants. Toujours au Ghana, Blue Skies assure des prêts à des producteurs membres de collectifs, dans l'optique de construire des routes d'accès vers les exploitations et les points de collecte.⁵⁴ Un véhicule de

53 À noter, sur des longues périodes, les coopératives agricoles peuvent passer de ce type d'activités directes à des activités plus complexes en aval. Par exemple, depuis sa création en 1961, Githunguru Dairy Farmers Cooperative est progressivement devenue la troisième entreprise laitière du Kenya. Elle possède désormais 17 000 membres, collecte en moyenne 170 000 litres de lait par an et confectionne toute une gamme de produits de marque. Voir : <http://www.fresha.co.ke>

54 À noter : les collectifs organisés dans l'association Blue Skies Organic Collective Association (BSOCA) ne sont pas officiellement liés par des contrats de sous-traitance à Blue Skies (voir la référence à BSOCA dans la sous-section 5.2.2).

l'entreprise vient chercher quotidiennement les ananas sur ces points de collecte. Les deux principales brasseries d'Ouganda ont aidé leurs sous-traitants producteurs d'orge et de sorgho à développer des infrastructures de stockage en se portant garantes des prêts bancaires contractés par les associations de producteurs à cette fin.

Ces activités, qui impliquent une coopération entre les petits producteurs et un lien entre exploitants et marché, ont reçu un soutien considérable de la part des bailleurs de fonds ces dernières années, notamment en Afrique. Les UBL ont conclu un partenariat avec l'USAID pour sensibiliser les producteurs à la culture de l'orge et, plus récemment, établir un réseau de magasins dans les zones de culture. Ceux-ci ont servi de tremplin à la création d'associations de producteurs, mais aussi (a) de base pour les services de développement assurés par le réseau des UBL en la matière et les services de conseil agricoles ougandais (NAADS), (b) de locaux pour la distribution des intrants, ainsi que la collecte, l'assemblage et le groupage de l'orge, et (c) de point de convergence pour surveiller les activités agricoles et partager les expériences. Le financement de l'USAID et l'assistance des UBL permettent également de transporter l'orge des entrepôts ruraux aux dépôts créés par les producteurs. Les lots sont nettoyés sur ces dépôts avant d'être livrés sur le site de maltage des UBL. Tous les coûts d'approvisionnement, de nettoyage et de transport sont pris en charge par les UBL, qui, à leur tour, bénéficient de la livraison fiable d'une matière première de qualité. La Brookside, au Kenya, achète la majorité de son lait à des coopératives. Elle soutient leur création et contribue à améliorer leur rendement. Cette situation profite aux producteurs, mais aussi à la Brookside en lui évitant de créer ses propres points de collecte du lait et centres annexes de refroidissement. Parmi les coopératives laitières du Kenya, certaines se sont transformées en grandes entreprises qui collectent et refroidissent le lait, et fournissent aux producteurs de nombreux services, comme des services vétérinaires ou des services bancaires coopératifs à petite échelle.⁵⁵ En Haïti, la JMB soutient l'ASPVEFS, dont les activités de récolte et de tri font augmenter le prix unitaire payé aux producteurs pour leur récolte, et permettent à la JMB de minimiser le pourcentage d'achats dont la qualité n'est pas propice à l'exportation.

Les études de cas sur le caoutchouc au Cameroun et au Libéria illustrent de quelle façon des entreprises à grande échelle peuvent librement créer une production intégrée rentable et des activités de transformation relativement sophistiquées. La chaîne de valeur des produits à base d'œufs transformés à la Jamaïque montre comment quelques producteurs à grande échelle

55 C'est notamment le cas de Nyala Dairy Multipurpose Co-operative Society Limited. Voir : <http://nyala.co.ke>

peuvent coopérer et conclure des partenariats avec des entreprises établies pour intégrer verticalement la production, la transformation et la commercialisation.

Dans les pays en voie de développement, il est rare que des coopératives et des associations de producteurs investissent de façon indépendante dans de grandes entreprises complexes en aval, faute d'avoir la capacité financière et entrepreneuriale nécessaire. Ainsi, lorsque les producteurs possèdent collectivement ce type d'entreprise, il s'agit en règle générale du résultat de programmes gouvernementaux visant à changer la structure de propriété de la chaîne de valeur. Les études de cas présentent deux exemples de chaînes dans lesquelles les producteurs ont acquis des entreprises de transformation relativement complexes en aval grâce à des programmes nationaux soutenus par des bailleurs de fonds : le thé au Kenya et les agrumes au Belize. Au Kenya, comme évoqué plus haut, chaque petite exploitation de thé appartient aux producteurs qui la fournissent et est gérée, moyennant finance, par la Kenya Tea Development Agency, entreprise publique indépendante quasi-gouvernementale, qui gère également les exportations et la vente sur le marché intérieur du thé noir confectionné dans les petites exploitations. Au Belize, la CPBL, l'entreprise des producteurs, gère directement les sites de transformation des agrumes et l'exportation de leurs produits. En pratique, dans les deux pays, les producteurs ne sont pas en mesure de contrôler totalement les entreprises qu'ils possèdent en théorie. Cette situation est notamment évidente pour la définition des prix à la production. Au Kenya, les petits producteurs considèrent que la définition du taux de leur prime de fin d'année manque de transparence : ils n'ont pas la possibilité de vérifier la légitimité des frais de gestion de la KTDA, déduits de la valeur des recettes brutes de leur thé confectionné. Au Belize, la BCGA négocie les prix à la production avec la CPBL, entreprise qu'elle possède pourtant. En pratique, la structure de propriété idéale, qui permettrait aux producteurs de contrôler pleinement, efficacement et fructueusement la gestion de l'entreprise de transformation, n'existe probablement pas.

Pour les petits producteurs, l'alternative à la possession d'un transformateur en situation de monopole est à chercher du côté des entreprises indépendantes privées. Dans cette situation, aucun marché ne détermine le prix à la production. Seul impératif tarifaire : l'entreprise doit payer aux producteurs un prix suffisant afin qu'ils livrent environ la quantité de matière première nécessaire. En ce qui concerne les récoltes pluriannuelles, cette situation peut léser les producteurs : pour les encourager à continuer à produire et à livrer leur production, le transformateur peut se contenter de payer un prix qui couvre leurs coûts variables. Producteurs et transformateur

n'ont pas de marge de négociation pour le prix à la production, car aucun des deux ne dispose de marché alternatif. Les producteurs n'ont d'autre choix que de rester dans un système de cultures pluriannuelles et de vendre leur récolte au transformateur. Le transformateur se voit contraint d'acheter leur récolte pour perdurer. Assurer que les transformateurs rémunèrent les petits producteurs en leur versant plus que le coût marginal de production peut imposer un certain degré de contrôle public sur le prix de production. En pratique, bien qu'il existe des exemples de réussite, cette situation est extrêmement difficile à mettre en œuvre, car elle demande de prendre une mesure à teneur politique sur les retours envisagés pour les producteurs et les transformateurs. C'est le cas de l'étude sur le sucre en Ouganda. Le gouvernement national a édicté une politique officielle sur le sucre selon laquelle les prix à la production sont définis selon l'application d'une formule, mais cette mesure n'a pas encore été appliquée.⁵⁶

56 Selon la section 4.2 (v) de la politique ougandaise sur le sucre datant d'août 2010, « la formule de paiement des cannes doit être négociée et convenue entre les meuniers, les associations de producteurs sous-traitants et le gouvernement selon le mécanisme réglementaire lié au sucre ».

5

Aspects écologiques

du développement d'une chaîne de valeur

Au cours des 50-60 dernières années, la production agricole dans les pays ACP a connu une augmentation rapide au détriment de l'environnement. Celle-ci a gravement affecté les sols, les nappes phréatiques et la biodiversité. Les retombées négatives de cette situation sur la capacité des pays ACP à produire des denrées alimentaires et d'autres matières premières agricoles sont encore exacerbées par le changement climatique. Cette situation est en partie imputable à l'expansion de l'agriculture, dont une partie significative est au détriment des forêts.

Inverser les effets négatifs de la croissance économique rapide sur l'environnement est désormais une évidence. Pour cela, les ressources naturelles doivent être utilisées avec efficacité, la destruction des ressources naturelles existantes par l'érosion et la pollution doit être minimisée, et les émissions de carbone doivent être réduites. Pour aller dans ce sens, il est important que les chaînes de valeur agricoles, autant nouvelles qu'historiques, soient aussi écologiques que possible.

La majorité des études de cas présentent des exemples d'initiatives à visée écologique mises en œuvre par des participants à ces chaînes. Elles portent sur la production, la transformation et le transport. Le développement de la chaîne de valeur n'a sérieusement affecté l'environnement local et imposé des mesures de redressement immédiates que dans le cas de la culture du taro aux îles Fidji. Dans tous les autres cas, le développement de la chaîne n'a pas eu d'impact négatif évident sur l'environnement, ou des mesures ont été prises ou prévues pour mettre en œuvre des méthodes plus écologiques afin de réduire, éliminer ou inverser ces impacts.

5.1 Motivation pour l'adoption de pratiques écologiques

Les entreprises des chaînes de valeur, notamment les exploitations agricoles, peuvent tirer des avantages directs de l'adoption de pratiques écologiques. En effet, cette démarche peut réduire les coûts unitaires de production,

transformation et commercialisation et/ou augmenter les prix des produits au point de vente final. Pour obtenir une telle augmentation des prix, une coopération entre les entreprises intervenant aux différents niveaux de la chaîne est évidemment de mise. Pour que les producteurs en bénéficient également, une partie de l'augmentation du prix de vente au détail doit leur être répercutée sous forme de prix plus élevés à la production.

La quasi-totalité des pratiques écologiques adoptées par les producteurs et les entreprises des chaînes de valeur à l'étude leur permettent d'obtenir des retours sur investissement. Cinq mécanismes conceptuels différents existent à cet effet :

- Les pratiques respectueuses de l'environnement peuvent augmenter la production de l'exploitation et la production totale des transformateurs. Dans le cas de la production agricole, on obtient ce résultat principalement grâce à l'impact sur la quantité et la qualité des ressources auxquelles les producteurs ont accès, notamment leurs sols. Dans le cas de la transformation, la production totale peut être augmentée en valorisant les déchets.
- Les pratiques respectueuses de l'environnement peuvent faire baisser les coûts unitaires aux étapes de la culture, la post-récolte, la transformation et le transport au sein de la chaîne de valeur.
- La certification biologique ou écologique d'un ou plusieurs produits finaux d'une chaîne de valeur peut contribuer à augmenter le prix de vente des produits dérivés de la matière première sur les marchés finaux.
- Même si cette certification ne conduit qu'à peu ou pas d'augmentation du prix au détail, elle peut améliorer l'accès au marché en montrant aux acheteurs que le fournisseur est fiable et susceptible d'être un partenaire commercial à long terme, ou car il s'agit d'une condition *sine qua non* pour accéder au marché.
- Les pratiques écologiques peuvent améliorer l'environnement sociopolitique dans lequel intervient la chaîne de valeur, par exemple en profitant aux entreprises grâce à l'amélioration des relations au travail, l'allègement des restrictions en matière de planification, et l'augmentation de la probabilité de traitements fiscaux favorables.

Dans certains cas, une seule pratique ou un simple programme peut avoir des retombées positives grâce à certains de ces mécanismes. Par

exemple, la plantation d'arbres au Kenya dans le cadre du programme du combustible bois de la KTDA peut potentiellement augmenter la protection de thé en réduisant les dommages provoqués par le vent ainsi que l'érosion des sols sur les petites exploitations, fournit un combustible écologique à bas prix aux fabriques de thé, sert d'intrant pour obtenir la certification environnementale des chaînes de valeur des petits producteurs et profite à l'environnement en augmentant la transpiration végétale, autant de facteurs qui améliorent par la même occasion l'image de la KTDA et du secteur kenyan des petits producteurs de thé.⁵⁷

5.2 Des initiatives écologiques au niveau de la production

5.2.1 Protéger l'environnement en augmentant le rendement

À l'échelle mondiale, il a été possible de répondre à l'augmentation de la demande envers les matières premières agricoles en consacrant davantage de ressources naturelles à la production agricole, notamment des parcelles jusque-là inutilisées. Exception faite de la création de petites productions irriguées dans les zones arides, cette expansion des zones cultivées est le résultat du déboisement de forêts, de savanes et d'autres végétations naturelles et de l'assèchement de zones humides. Ces moyens d'expansion des terres agricoles entraînent des effets néfastes pour l'environnement qui sont désormais notoires. Compte tenu de ces facteurs, l'augmentation de la production agricole doit passer par l'augmentation du rendement par hectare, et non par le défrichement de parcelles supplémentaires. Cette approche est essentielle pour protéger l'environnement, à condition toutefois que le processus d'augmentation du rendement ne soit pas lui-même dangereux pour l'environnement. Pour répondre à cette condition, les producteurs doivent mettre en œuvre des mesures vectrices d'une augmentation durable du rendement, par exemple des mesures respectueuses de la structure et de la teneur en nutriment de leurs sols. Il est également important de recourir à des produits agrochimiques et des médicaments vétérinaires de façon responsable, avec des conseils de développement respectueux de l'environnement, afin d'empêcher tout impact néfaste sur l'environnement extérieur à leur exploitation. À noter : dans certaines circonstances, l'utilisation d'engrais relativement riches en minéraux, n'est d'ailleurs plus

57 Pour une déclaration récente sur le programme du combustible bois, voir : <http://www.ktdateas.com/index.php/press-releases/205-ktda-to-provide-millions-of-tree-seedlings-to-farmers>

néfaste mais bénéfique pour l'environnement. Au Kenya, par exemple, les petits producteurs de thé utilisent de l'engrais en grande quantité. En plus d'augmenter le rendement, cette méthode permet aux arbustes de se couvrir d'un feuillage dense, ce qui augmente le taux d'absorption du carbone de l'atmosphère tout en réduisant l'érosion des sols.⁵⁸

Les études de cas présentent des exemples de mesures destinées à améliorer le rendement, dont le but principal est d'augmenter le revenu des exploitations, mais sans conséquences néfastes évidentes sur l'environnement. Par exemple, au Cameroun, la SAFACAM a augmenté son rendement en caoutchouc simplement en améliorant ses techniques de prélèvement. Au Kenya, les petits producteurs de thé ont augmenté le rendement par arbuste en appliquant un conseil qui préconisait une cueillette plus fréquente. Toujours au Kenya, on produit davantage de lait par unité de fourrage depuis que les producteurs ont augmenté leur capacité de reproduction et acquis des vaches laitières de qualité.

À l'inverse, l'exemple du taro à Fidji illustre très clairement en quoi l'augmentation du rendement doit passer par des pratiques durables. La croissance rapide de la culture du taro sur l'île fidjienne de Taveuni a conduit à la destruction à grande échelle des forêts indigènes et, sur le sol défriché, à une forte érosion du sol volcanique fertile de l'île. Cette culture a également conduit les petites exploitations existantes à délaisser les méthodes agricoles traditionnelles au profit d'une monoculture et d'un usage abusif d'engrais, mesures qui ont endommagé la structure du sol et réduit sa teneur en nutriments. L'expérience de Taveuni souligne que l'augmentation du rendement n'est intrinsèquement écologique qu'à condition de recourir à des pratiques agronomiques respectueuses de l'environnement, qui permettent donc une augmentation du rendement à long terme. Les erreurs commises sur l'île sont désormais reconnues par les producteurs qui y vivent. Des associations de producteurs s'efforcent d'y remédier : avec le soutien du ministère de l'agriculture et de bailleurs de fonds, elles assurent des formations et des conseils de développement à leurs membres sur l'adoption de méthodes de production durables.

5.2.2 La production biologique

Une vaste littérature traite des avantages et des inconvénients de la production biologique ; les nombreuses questions abordées vont de la

58 À noter : ce bénéfice est partiellement ou entièrement occulté par l'impact environnemental négatif de la fabrication et du transport de l'engrais.

biologie à la socio-économie.⁵⁹ Parmi les études de cas, quatre portent sur des cultures officiellement vendues sur les marchés étrangers comme étant partiellement ou entièrement biologiques : l'ananas du Ghana, la mangue d'Haïti, le cacao de la Grenade et la vanille de Vanuatu.⁶⁰ L'existence d'une seule chaîne de valeur biologique parmi les études de cas africaines n'est pas forcément significative, compte tenu du caractère non aléatoire du choix des études. Cependant, plusieurs raisons peuvent a priori expliquer pourquoi la certification biologique est plus prévalente dans les Caraïbes et le Pacifique qu'en Afrique de l'Est, de l'Ouest et centrale :

- davantage de chaînes de valeur ont été créées par des ressortissants de pays où les produits biologiques comptent parmi les plus chers
- le petit nombre de producteurs impliqués rend la surveillance de l'utilisation des intrants moins onéreuse
- les sols ont tendance à être plus fertiles en raison de leur origine volcanique, comme à la Grenade et au Vanuatu. Cela réduit les besoins en engrais minéral
- les chaînes de valeur s'appuient davantage sur les marchés de niche haut de gamme et
- on constate davantage d'implication de la part des bailleurs de fonds et des ONG en faveur du développement de la chaîne de valeur.

Avant le premier achat intérieur de fèves biologiques en 2004, l'intégralité du cacao de la Grenade était exporté sous forme de fèves traditionnelles. La chaîne de valeur biologique du pays pour les produits issus du cacao est la seule chaîne, parmi les études de cas, qui a été créée délibérément sous forme de chaîne écologique. La création de la chaîne reposait sur un groupe de producteurs qui ont remplacé les engrais par des paillis biologiques dérivés des sous-produits de la production et de la fermentation du cacao (cosses et cabosses) et de lisier composté de bétail et de porc. La GCC a utilisé la nature biologique de la production, ainsi qu'un ensemble de caractéristiques écologiques et inclusives en aval, pour accéder à des marchés de niche intérieurs et à l'export, mais aussi pour négocier des prix bien supérieurs à ceux obtenus pour les produits classiques issus de la fève de cacao.

59 Par exemple, voir les références dans : Seufert V, Navin Ramankutty N et Foley J A (2012) *Comparing the Yields of Organic and Conventional Agriculture*, Nature, 2012 ; et : Colin Sage (2012) *Addressing the Faustian bargain of the modern food system: connecting sustainable agriculture with sustainable consumption*, International Journal of Agricultural Sustainability 10:3.

60 Toute la production de la chaîne de valeur de la GOCFCS à la Grenade est biologique, contre seulement une partie de la production de la chaîne de valeur de Blue Skies au Ghana, de la JMB en Haïti et de Venui Vanilla au Vanuatu.

En Haïti, les mangues sont cultivées de façon biologique, sans engrais ou autres produits agrochimiques non biologiques. Par le passé, ces méthodes étaient considérées comme une entrave à la croissance du secteur ; à présent, elles permettent d'augmenter les prix à l'exportation. L'exportateur, la JMB, travaille avec des coopératives de petits producteurs triées sur le volet dans des régions de culture certifiées, dans le nord-ouest d'Haïti, afin de faire certifier leur production par le ministère américain de l'agriculture, puis BCS Öko-Garantie.⁶¹

La vanille est cultivée de façon biologique sur les sept îles de Vanuatu où sont situées les exploitations. Les plants de vanille ayant des systèmes de racines qui affleurent le sol, un paillis épais constitue le meilleur moyen d'assurer la nutrition tout en aérant, en protégeant et en améliorant la rétention d'eau, en protégeant les racines du soleil et en contrôlant les mauvaises herbes.⁶² Une vaste gamme de matières biologiques est conseillée pour les paillis, notamment les sous-produits et les déchets d'autres cultures, comme les coques de noix de coco, les cabosses de cacao et les déchets de l'huile de palme. Bien que toute la production soit biologique, moins de la moitié est certifiée en tant que telle en raison du coût de la certification qui découle de l'isolement des producteurs de vanille de Vanuatu (qui sont tous de petits producteurs), et du fait qu'ils commercialisent leur produit individuellement, faute d'une tradition coopérative dans les pays des îles du Pacifique. Ces raisons, associées à la faible augmentation des prix qu'il est possible d'obtenir pour la vanille biologique sur les marchés régionaux, signifient que le coût unitaire de la certification dépasse l'augmentation de prix potentielle. Comme décrit ci-dessus, la certification mise en place a pour vocation d'améliorer l'accès au marché.

En Afrique, la seule chaîne de valeur étudiée qui intègre une production biologique est celle de l'ananas au Ghana. En 1998, peu après sa création, Blue Skies participa à la création de Blue Skies Organic Collective Association (BSOCA) afin de l'approvisionner avec la variété d'ananas *Sugarloaf*. L'association compte plus de cinquante producteurs, membres de quatre collectifs villageois. Ils possèdent environ deux hectares de plantations d'ananas. Grâce à BSOCA, Blue Skies peut consolider sa relation avec un groupe de petits producteurs et dispose d'une plateforme pour assurer la formation et les systèmes imposés par la certification indispensable pour accéder aux marchés européens. Les producteurs de l'association sont

61 BCS Öko-Garantie est une agence privée agréée pour appliquer les réglementations de l'UE sur la certification biologique.

62 Piero Bianchessi, *Vanilla Handbook*, Venui Vanilla, 2012.

désormais certifiés par Soil Association, GlobalGap, Linking Environment and Farming (LEAF), l'Organic Food Federation et la Fairtrade Foundation.

5.2.3 Autres mesures de production explicitement écologiques

Dans 16 des 19 études de cas, des produits agrochimiques et/ou des médicaments vétérinaires sont utilisés par tout ou partie des producteurs de la chaîne de valeur. Seules exceptions : les mangues en Haïti, le cacao biologique à la Grenade et la vanille au Vanuatu.

À deux exceptions près (le caoutchouc au Cameroun et le thé au Kenya), les études de cas africaines ont tendance à porter sur les mesures écologiques en aval de la production. Au Cameroun, les recherches sur le feuillage et le sol financées conjointement par les entreprises de caoutchouc ont conduit à réduire le recours aux engrais minéraux de 60 % dans la production du caoutchouc, allégeant ainsi le fardeau environnemental de cette culture tout en augmentant la rentabilité des producteurs. La stimulation des hévéas par éthylène a également été réduite avec le soutien de l'Institut de recherche agricole pour le développement.

En comparaison aux cultures annuelles comme le maïs, la culture du thé est relativement écologique, dans la mesure où elle permet une bonne couverture permanente du sol et où les arbustes présentent un taux élevé de transpiration végétale.⁶³ Néanmoins, au Kenya, il est notoire que la production nationale de thé a une certaine marge de progression écologique. Depuis le début du millénaire, le secteur du thé s'oriente vers l'adoption de meilleures pratiques agricoles. Cette dynamique a vu le jour dans le sous-secteur des plantations, où les grandes plantations, en cherchant à devancer leurs concurrents grâce à la certification écologique internationale de leurs thés, ont pris des mesures pour augmenter la biodiversité de leurs domaines.⁶⁴ Par exemple, Unilever, premier producteur de thé à grande échelle au Kenya, a introduit des espèces indigènes dans les arbres qui font office de brise-vents sur ses plantations, tout en créant de petites zones humides au sein même des plantations.

Dans le secteur des petites exploitations de thé au Kenya, les producteurs gardent une marge de progression en ce qui concerne l'augmentation

63 Il s'agit également d'une culture idéale pour les petits producteurs près de l'Équateur, car sa production est constante toute l'année, assure des emplois stables et permet des revenus potentiellement réguliers grâce à la vente des feuilles vertes.

64 Voir Ecoagriculture Partners, Ecoagriculture Snapshots 07, *Sustainable Tea production in Kericho, Kenya*. http://www.ecoagriculture.org/case_study.php?id=39

du rendement et la protection des ressources naturelles sur leurs parcelles, l'adoption de mesures pour réduire les dommages environnementaux extérieurs et l'apport d'une contribution positive à la biodiversité locale. Unilever n'est pas seulement un producteur à part entière au Kenya, mais aussi le principal acheteur de thés de la KTDA : cette entreprise collabore avec la KTDA et d'autres partenaires pour établir et mettre en place un projet de formation des producteurs sur le terrain (Farmer Field School Project), grâce auquel de petits producteurs de thé sont formés à des meilleures techniques agricoles qui augmentent le rendement par hectare tout en améliorant le versant durable de l'exploitation.⁶⁵ Entre 2006 et 2009, un petit projet pilote a vu le jour et couvert tous les petits producteurs de thé : des écoles de formation sur le terrain (FFS) ont été créées pour les former sur une période d'un an, à raison de 26 séances de deux heures qui comprennent des présentations, des cours magistraux et des visites sur le terrain. Les thématiques abordées sont choisies par les producteurs et la formation est assurée par des essais sur site qui visent à identifier les meilleures pratiques liées, par exemple, aux méthodes d'élagage, de cueillette et de gestion du calendrier des récoltes. Les petits producteurs de thé ont reçu une formation sur de nombreuses thématiques, notamment (a) les engrais minéraux et l'utilisation des herbicides dans le cadre d'une utilisation rentable de ces produits et de la minimisation des déchets et de la pollution des cours d'eau voisins, (b) l'utilisation de paillis, de lisier et d'autres pratiques destinées à conserver la fertilité des sols, (c) les pratiques qui minimisent l'érosion des sols, (d) les moyens d'augmenter la biodiversité, (e) l'utilisation et le stockage des eaux de pluie et la gestion du ruissellement, et (f) la production d'énergie renouvelable locale à l'aide de combustible bois et de biogaz.⁶⁶

Depuis 2010, les producteurs ont également été formés aux pratiques indispensables pour répondre aux exigences de base de la certification Rainforest Alliance (RA), pratiques dont la vocation est d'assurer que les

65 Les principaux partenaires impliqués étaient le ministère britannique du développement international (DFID), bailleur de fonds d'une subvention de 509 000 £, ainsi que l'université de Wageningen et ETC East Africa (organisation de conseil à but non lucratif qui intervient principalement sur des projets de développement durable) ; ensemble, ces organisations ont assuré les formations et pris en charge les analyses et la gestion du projet. Par ailleurs, la Tea Research Foundation of Kenya a fourni des informations et un soutien techniques.

66 Voir l'Annexe 1 de : Yuca Waarts, Lan Ge, Giel Ton et Don Jansen, *Sustainable Tea Production in Kenya: Impact Assessment of Rainforest Alliance and Farmer Field School*, Wageningen UR, rapport LEI 2012-043, juin 2012, code du projet 2273000285, LEI Wageningen UR, La Haye. À noter : le programme a également entraîné une augmentation de l'utilisation d'engrais. Dans la mesure où les conseils du programme sur la façon d'empêcher les engrais de polluer les cours d'eau ont été suivis correctement par la plupart des producteurs, les effets néfastes d'une augmentation de l'utilisation d'engrais sur l'environnement ont plus qu'été compensés par les conséquences positives de l'augmentation de la croissance des feuilles sur la transpiration végétale et l'érosion des sols.

petits producteurs de thé respectent autant l'environnement que la main-d'œuvre. À cette fin, les principaux producteurs sont formés par la RA et son associé local, Partner Africa. Ces producteurs forment ensuite d'autres petits producteurs avec l'aide du personnel chargé du développement et des équipes de la RA et Partner Africa. Du fait de son objectif limité, la formation de la RA est moins complète que celle assurée par les FFS. Pour que la production d'une usine soit certifiée RA, au moins 30 % de ses achats de feuilles vertes doivent provenir d'exploitations certifiées RA, et l'entreprise doit s'engager à faire passer cette proportion à 100 % par la suite.⁶⁷

En 2012, quelque 360 000 producteurs avaient été formés pour la certification RA.⁶⁸ À la mi-2013, 798 FFS couvraient les 66 zones de production gérées par la KTDA. Les programmes ont été achevés dans 228 établissements. Selon une évaluation de la formation des FFS et de la RA, demandée en 2012 par le ministère néerlandais des affaires économiques, de l'agriculture et de l'innovation, ces programmes ont amélioré tant la qualité que le volume de la production de thé de la KTDA et, de manière générale, entraîné l'adoption de méthodes de production plus respectueuses de l'environnement.⁶⁹

Les études de cas sur les Caraïbes et le Pacifique proposent plusieurs exemples d'adoption de pratiques plus respectueuses de l'environnement. Les mesures qui font partie de la création de chaînes de valeur explicitement biologiques sont abordées dans la sous-section 5.2.2. Les actions qui visent à contenir et inverser les dommages causés à l'environnement par la culture du taro aux îles Fidji sont abordées dans la sous-section 5.2.1. Voici d'autres exemples de pratiques écologiques au Belize, en Haïti et à la Jamaïque :

- Au Belize, la BCGA et la CPBL ont favorisé l'utilisation de techniques de production écologiques comme le recours à une gestion intégrée des parasites et une utilisation plus rationnelle des engrais et des hormones végétales.
- En Haïti, la JMB, le détaillant américain Whole Foods, 3M Corporation et plusieurs bailleurs de fonds ont soutenu la formation des producteurs de mangues à de nombreuses mesures écologiques de production

67 Selon une étude menée par l'IDH, la certification RA permet d'augmenter les prix, au plus, du coût de l'audit nécessaire. Au niveau des producteurs, les principaux avantages sont l'augmentation du rendement et de la qualité qui découlent de la formation obligatoire pour obtenir la certification. Voir : IDH, *Cost-Benefit Analysis of Farmer Field Schools and Certification for Smallholder Tea Farmers in Kenya*, Utrecht (sans date).

68 IDH, *ibid.* À noter : ce chiffre présume que tous les producteurs qui reçoivent une formation secondaire de la part des producteurs principaux sont formés dans les règles de l'art.

69 Voir Waarts *et al, op cit.*

et post-récolte : le remplissage de petites parcelles, la reforestation, la greffe d'espèces moins utiles à des variétés adaptées à l'exportation, et l'amélioration des techniques post-récolte afin de minimiser les pertes.

- À la Jamaïque, la JEFA livre des déchets issus de l'élevage de volailles à des maraîchers afin qu'ils les utilisent comme engrais.
- Dans ce même pays, la GAPD a favorisé des mesures destinées à améliorer la façon dont ses sous-traitants producteurs de piments utilisent l'eau et les parcelles.

5.3 Initiatives écologiques pour le transport et la transformation

5.3.1 Introduction

Dans les pays en voie de développement, les entreprises de transformation agricole et de négoce à grande échelle sont désormais presque toutes conscientes du caractère potentiellement néfaste de leurs activités sur l'environnement et du fait que des actions médiatisées pour empêcher ou réduire ces dommages sont essentielles à la création d'une image de marque écologique.⁷⁰ Cette situation, associée au durcissement des législations nationales sur l'environnement et aux prix élevés souvent entraînés par une certification « écologique », signifie que la quasi-totalité des entreprises de transformation à grande échelle investissent désormais dans des technologies écologiques et s'efforcent de mettre en œuvre des pratiques qui vont dans cette direction.

Les études de cas présentent de nombreux exemples de mesures écologiques mises en œuvre par la principale entreprise de transformation de la chaîne de valeur. Celles-ci répondent à au moins l'un des objectifs écologiques suivants :

⁷⁰ En exemple de cette situation, la déclaration du directeur exécutif des UBL, qui remonte à 2012 : « Nous reconnaissons qu'afin que notre entreprise connaisse une croissance durable, nous devons nous engager à réduire constamment l'impact de nos activités, mais aussi de notre chaîne logistique au sens large, sur l'environnement. Pour cela, nous devons nous efforcer de réduire la pression exercée sur l'eau par nos processus de production et gérer la pollution engendrée par les eaux usées de nos sites. Le site de traitement des effluents que nous avons créé en 2005 nous a permis de mettre en oeuvre un système de gestion des eaux usées de niveau mondial, et ainsi, d'atteindre ces objectifs. » Archives d'EABL : <https://www.eabl.foundation.com/cgblog/53/48/Uganda-Breweries-Limited-Commissions-Water-Recovery-Projects-and-launches-a-Community-Sanitation-Project-on-World-Water-Day>

- réduire l'utilisation totale d'énergie utilisée dans l'acheminement des matières premières et des produits transformés vers et depuis le site
- augmenter la proportion d'énergie générée à l'aide de méthodes écologiques
- minimiser le pourcentage de gaspillage de la matière première de base
- valoriser les anciens sous-produits des déchets
- utiliser des méthodes écologiques pour éliminer les déchets sans potentiel commercial.

5.3.2 Transport

Les récoltes sont généralement transformées à proximité du site de production. Cette situation s'explique par deux raisons. Tout d'abord, la transformation diminue généralement le poids du produit initial. Transformer la matière première près des sites de production diminue significativement les coûts totaux de transport entre l'exploitation et les points de vente finaux. Parmi les études de cas, la canne à sucre et les agrumes illustrent bien cette situation. Dans le cas de la canne à sucre, le principal produit transformé ne pèse qu'environ dix pour cent de la matière première d'origine. Le jus d'agrumes est obtenu en pressant le fruit, et est fréquemment concentré dans le but de réduire tant le poids que le volume de la matière première de base, transportée depuis l'usine de transformation. La deuxième raison qui pousse à transformer la matière première près de l'exploitation agricole est qu'elle est plus périssable sous sa forme brute que sous sa forme transformée. C'est notamment le cas du thé et du piment. Le thé perd également la plupart de son poids lors de la transformation : c'est pourquoi, dans le monde entier, la transformation à grande échelle du thé noir se déroule dans des fabriques situées sur les plantations ou qui sous-traitent leurs feuilles vertes à des petits producteurs voisins. Si elles sont destinées à l'exportation, les matières premières périssables doivent impérativement être transformées sur le territoire national, sauf si dans les pays importateurs, la matière première est consommée exclusivement sous sa forme fraîche et entière, ou si la valeur au détail de la forme fraîche est bien supérieure à celle de ses produits transformés.

La transformation sur le territoire national des récoltes destinées à l'exportation qui conduit à une perte de poids et/ou de volume est, en elle-même, une activité « écologique », car elle diminue le transport polluant imposé par l'expédition vers les marchés étrangers. Seule réserve : si le produit transformé est emballé sur le territoire national, et notamment s'il est mis en bouteille, il gagne en poids et en volume, ce qui compense, voire annule l'avantage écologique de la transformation près de la source de production.

Pour toutes les chaînes de valeur couvertes par les études de cas aux Caraïbes et en Afrique, la matière première est transformée sur le territoire national, à l'exception d'une partie des mangues qui composent la chaîne de valeur de la JMB en Haïti. Dans les études africaines, les seules matières premières transportées sur des distances significatives sous leur forme initiale sont les céréales au Ghana et en Ouganda. Celles-ci peuvent être stockées et perdent peu de poids pendant le processus de transformation. En effet, dans le cas des céréales utilisées pour brasser de la bière en Ouganda, les produits finaux sont des liquides mis en bouteille, dont le poids est bien supérieur à celui des céréales de base.

Sur quatre chaînes de valeur à l'exportation analysées par les études de cas aux Caraïbes, trois présentent une transformation partielle ou totale de la récolte avant exportation. À la Grenade, l'ensemble du chocolat qui intègre la chaîne de valeur de BSOCA est transformé en une gamme de produits sur le territoire national. Au Belize, toutes les exportations d'agrumes de la CPBL sont réalisées sous forme de jus concentré. À la Jamaïque, en créant son propre site de transformation des piments en purée, le GK a fait reculer la dépendance des transformateurs jamaïcains envers la purée de piment d'Amérique centrale, et ainsi, réduit les coûts de transport. Il les encore réduit en confectionnant et en emballant une partie de ses produits à base de purée de piments au Royaume-Uni : ainsi, seule la purée de piments doit être expédiée vers ce pays, sans les flacons et autres emballages dans lesquels sont vendus ces produits au détail. En Haïti, la JMB exporte uniquement des fruits de qualité sous leur forme fraîche. Cette entreprise transforme les fruits de moindre qualité en morceaux surgelés, plus légers que les fruits frais entiers, et bien moins périssables du fait de la surgélation.

Parmi les matières premières des études de cas dans les pays des îles du Pacifique, seule une partie de la vanille exportée de Vanuatu est transformée sur le territoire national avant exportation.⁷¹ Les deux études de cas aux îles Fidji concernent des matières premières (le taro et la papaye) exportées sans transformation, signe que les consommateurs des pays importateurs préfèrent nettement le fruit frais à ses dérivés transformés.

Outre l'emplacement « écologique » des sites de transformation, les efforts de bon nombre des entreprises analysées portent sur la réduction de l'empreinte écologique du transport. Par exemple, au Kenya, la Brookside

71 La totalité de la vanille est préparée sur l'exploitation. La vanille de meilleure qualité a un ratio poids/valeur élevé et est exportée sous forme de fèves préparées entières. Les fèves préparées de moindre qualité sont transformées en extrait et en pâte par Venui Vanilla.

encourage la collecte du lait frais à petite échelle en vélo. Dans tout le pays, des « coursiers » relient les exploitations laitières pour collecter du lait cru et le livrer aux points de collecte ; ainsi, l'entreprise peut sous-traiter efficacement son lait à une vaste base de fournisseurs variés. Cette situation illustre bien la convergence des intérêts commerciaux, des préoccupations environnementales et des objectifs d'emploi : en plus d'être non polluant, ce réseau de livraison fait baisser les coûts d'assemblage de la Brookside et crée de l'emploi en milieu rural. Dans les Caraïbes, la CPBL a amélioré la logistique de la collecte des agrumes depuis les exploitations et leur transport post-transformation, afin de réduire tant les coûts d'expédition que les émissions totales de carbone de l'entreprise. À la Grenade, la GCC a récemment exporté un lot de ses produits à base de cacao vers l'Europe à l'aide d'un voilier : cette démarche lui a permis de présenter ses produits comme étant complètement « neutres en carbone ». Dans les pays des îles du Pacifique, des efforts visent à remplacer le fret aérien par le transport maritime. L'étude de cas du taro aux îles Fidji montre en quoi cette démarche est entravée à destination de l'Australie, car le gouvernement australien impose la dévitalisation des rhizomes aux îles Fidji avant expédition. Cette procédure les rend plus périssables et nécessite un transport aérien.

5.3.3 Transformation

Parmi les études de cas, l'ensemble de mesures écologiques les plus complètes liées à la transformation sont celles de la CPBL pour la transformation des agrumes sur ses sites au Belize. En plus des avantages écologiques qui découlent de l'exportation du jus d'agrumes concentré surgelé et non des oranges entières ou du pur jus, la CPBL :

- minimise les pertes pendant la transformation en (a) testant la maturité des fruits avant cueillette et en planifiant de façon systématique la livraison des fruits en conséquence, et (b) en investissant dans des équipements de transformation de pointe
- valorise les sous-produits solides de façon productive pour en extraire des huiles d'agrumes, produire des engrais biologiques et des aliments pour animaux, ou encore du combustible pour la production d'électricité
- nettoie de façon biologique les eaux usées à l'aide de bassins de traitement des effluents, et transforme les résidus solides en sous-produits
- a diminué ses émissions de carbone issues de la transformation en passant du diesel et du mazout au pétrole brut léger.

Les études de cas présentent d'autres exemples d'initiatives écologiques dans le domaine de la transformation. Au Cameroun, la SAFACAM a construit

une centrale de traitement des effluents sur son site de transformation du caoutchouc. L'entreprise vise également la certification ISO 140001 pour ses normes de gestion environnementale. Au Libéria, la MARCO posséderait un système d'élimination des déchets sur son site de transformation du caoutchouc. Au Ghana, Blue Skies convertit les déchets de son processus de transformation des ananas en engrais, qu'elle recycle auprès des exploitants. Elle prélève également régulièrement des échantillons des effluents de sa division de transformation des ananas, qui sont analysés pour assurer qu'ils répondent aux exigences minimales de la législation nationale sur l'environnement. Elle a également créé récemment une usine de biogaz qui met à profit les déchets du site de production et de la collectivité.

En Afrique de l'Est, la bagasse produite en grande quantité par la sucrière de la KSL en Ouganda est utilisée pour produire de l'électricité. Celle-ci est utilisée pour alimenter en électricité la sucrière même ; le surplus est injecté dans le réseau national.⁷² Toujours en Ouganda, en 2005, les UBL ont installé un site de traitement des effluents de sa première brasserie afin de ne pas polluer le lac Victoria. Sa deuxième brasserie dans l'Ouest de l'Ouganda comprend un site de traitement de pointe des eaux usées et des effluents. Au Kenya, toutes les fabriques de la KTDA utilisent le bois pour combustible. Celles-ci possèdent actuellement quelque 4 000 acres d'arbres plantés à cet effet. La KTDA a mis en place un programme ambitieux dont l'objectif est de faire passer cette surface à 33 000 acres dans un futur proche. La KTDA soutient également les producteurs de thé qui souhaiteraient planter des arbres en leur fournissant des jeunes plants à des tarifs subventionnés.⁷³

Dans les Caraïbes, la GCC produit de l'énergie solaire, qui est utilisée dans la transformation de ses produits à base de chocolat. À la Jamaïque, la CEP transforme les déchets des coquilles d'œufs en engrais biologique. En Haïti, grâce au site de traitement à l'eau chaude mis en place par la JMB pour éliminer les mouches des fruits destinés à l'exportation, les mangues haïtiennes peuvent être exportées sans recours à des produits agrochimiques plus agressifs.

72 La bagasse est le résidu fibreux de la canne à sucre une fois celle-ci pressée pour en extraire le jus. La KSL utilise la bagasse non seulement pour des motifs écologiques, mais aussi pour augmenter ses recettes et se conformer à la politique ougandaise sur le sucre édictée en 2010, selon laquelle le gouvernement « encourage » les sucrières à utiliser la bagasse pour produire de l'électricité et ainsi, contribuer à gommer la pénurie d'électricité qui menace actuellement le pays.

73 Voir : <http://www.ktdateas.com/pdfdocuments/ktdateas%20trees.pdf> pour une publicité récente de la KTDA sur ses projets de plantations d'arbres.

6

Principales conclusions

Les études de cas montrent la grande diversité des chaînes de valeur agricoles dans les pays ACP, qui restent néanmoins différentes en termes de longévité, de structure et de pratiques. Par exemple, elles varient grandement en termes de :

- nombres d'années depuis leur création
- caractéristiques physiques de la matière première et des produits qui en sont dérivés
- nombre de producteurs et nombre d'utilisateurs finaux
- stabilité de la production d'une saison à l'autre
- nombre d'activités séquentielles, depuis la fourniture d'intrants et de services aux producteurs jusqu'au point de vente final de la matière première et de ses produits dérivés
- ampleur de la couverture spatiale de chaque activité de la chaîne
- valeur de la production annuelle
- ampleur de l'intégration verticale
- ampleur de la transformation
- poids et volume du produit principal par rapport à la matière première
- nombre de produits issus de la transformation, et de valeur de chaque produit secondaire par rapport au produit principal
- moyens de définition des prix à chaque changement de responsabilité

Malgré ces différences, de nombreuses thématiques fortes émergent de l'ensemble des études.

6.1 Développement de la chaîne

1. Les chaînes de valeur agricoles créées par une initiative privée se développent avant tout dans l'optique d'exploiter des opportunités commerciales et non de tirer parti de simples augmentations de la production. De même, la structure des chaînes qui ont vu le jour sous une impulsion privée évolue généralement en réponse à des changements de la demande et non à des changements autonomes de la production. Malgré tout, la capacité des producteurs agricoles

à élargir leur production en réponse à une augmentation de la demande influence fortement le rythme auquel une chaîne de valeur se développe.

2. Dans la période qui va de la moitié des années 1980 au début du XXI^e siècle, les mesures de libéralisation des marchés agricoles prises par les gouvernements nationaux ont eu des répercussions fondamentales sur le développement et la structure des chaînes de valeur actuelles, notamment en Afrique.
3. Les mesures d'incitation fiscales sont fréquentes pour encourager les investissements en faveur d'activités au sein des chaînes de valeur agricoles, notamment pour la transformation. Si elles sont efficaces pour encourager la croissance de chaînes données, elles peuvent également répartir inefficacement les ressources entre les matières premières. Lorsqu'elles ciblent les importations d'équipements, elles peuvent encourager une production à forte intensité de capital au détriment de la main-d'oeuvre.
4. Les événements naturels et les décisions prises par les gouvernements à l'étranger, sur lesquels le pays concerné n'a pas d'emprise, peuvent jouer un rôle critique en déclenchant le développement de chaînes de valeur et en influençant leur structure.
5. L'adoption de nouvelles technologies peut être un facteur clé dans le développement de la chaîne de valeur et, dans certaines circonstances, en est une condition préalable. L'adoption de nouvelles technologies dans les chaînes à l'étude a :
 - a. conduit à une augmentation rapide de la production de la matière première et de l'ampleur de la chaîne de valeur
 - b. permis la transformation de produits en remplacement des importations et augmenté les ventes sur le marché intérieur
 - c. permis de recréer des marchés d'exportations perdus
 - d. permis la confection viable de produits à haute valeur ajoutée à petite échelle et
 - e. rendu possible la valorisation des déchets.

6.2 Inclusion des petits producteurs

6. Les chaînes de valeur des matières premières agricoles peuvent fonctionner plus efficacement lorsque les petits producteurs développent

des relations avec les fournisseurs des intrants et services, et avec les entités qui commercialisent et transforment leur production. L'intégration des producteurs aux chaînes de valeur peut avoir des avantages tant pour les producteurs eux-mêmes que pour les autres participants. Les producteurs souhaitent livrer un produit qui répond aux exigences des transformateurs et des utilisateurs finaux, en termes de caractéristiques physiques, mais aussi de fiabilité et de caractère opportun de la livraison. Les transformateurs, les négociants et les autres participants à la chaîne de valeur peuvent en retour fournir des informations, des formations, des intrants et des financements aux producteurs.

7. Selon les caractéristiques de la chaîne, l'agriculture contractuelle, l'intégration verticale ou un mélange des deux peut s'avérer efficace pour favoriser l'inclusion des petits producteurs.
8. L'agriculture contractuelle s'avère extrêmement utile pour améliorer l'efficacité de la production de la matière première et des activités en aval. Grâce à elle, on peut améliorer le bien-être de nombreux ménages en milieu rural, augmenter l'efficacité des entreprises de transformation et de commercialisation, et en faire profiter les consommateurs des matières premières agricoles et de leurs produits dérivés.
9. Dès lors que la vente parallèle peut être contrôlée, l'agriculture contractuelle est la plus efficace lorsque l'entreprise qui achète la matière première à des sous-traitants le fait dans un contexte de concurrence.
10. Lorsqu'une entreprise qui sous-traite est un acheteur de récoltes pluriannuelles en situation de monopole, il est souhaitable que ses interactions avec les producteurs soient régies par des lois et des réglementations adaptées, afin qu'elle ne réalise pas de bénéfices excessifs au détriment des petits producteurs. Néanmoins, en pratique, ces arrangements sont difficiles à mettre en œuvre.
11. Pour intégrer verticalement les petits producteurs aux activités en aval, il est souvent indispensable qu'ils soient propriétaires de ces entreprises, et impliqués dans ces activités. Cette intégration a plus de chances de réussir lorsque l'activité comporte de faibles coûts d'investissements et une gestion simple. L'entreprise acheteuse est susceptible de l'appuyer financièrement et matériellement si cette démarche conduit à une livraison de matières premières plus fiable sur un plan qualitatif et de disponibilité.

6.3 Chaînes de valeur écologiques

12. Il est courant que l'adoption d'investissements et de pratiques écologiques soient le fait des forces des marchés, et non d'une sensibilisation à des activités explicitement écologiques. Cette situation s'explique ainsi :
- a. L'augmentation du rendement par hectare générée par les forces du marché est écologique dans la mesure où elle permet de répondre à la demande en faveur de matières premières agricoles sur une plus petite surface, ce qui protège ainsi les forêts et les autres zones naturelles. Seule exception : lorsque les activités qui permettent d'augmenter le rendement comportent des effets néfastes pour l'environnement
 - b. Les ressources naturelles sur l'exploitation sont un facteur essentiel pour la production : la viabilité à long terme de la production dépend donc de leur protection
 - c. De nombreux moyens d'augmentation de la rentabilité peuvent protéger les ressources naturelles par la même occasion
 - d. Les pratiques de transformation et de transport écologiques peuvent être utilisées comme des outils de marketing pour favoriser les ventes et augmenter les prix à l'exportation.
13. Ces dernières années, des bonnes pratiques explicitement écologiques se sont répandues, notamment dans les chaînes de valeur qui impliquent de grandes entreprises soucieuses d'améliorer leur image de marque dans une direction écologique.

6.4 Chaînes de valeur dans les petites îles

14. Les archipels ACP des Caraïbes et du Pacifique sont capables d'exporter des matières premières agricoles malgré les coûts de production élevés engendrés par l'absence d'économies d'échelle. Cette situation s'explique en partie par leurs caractéristiques uniques d'un point de vue agro-climatique, physique et culturel, qui leur permettent d'exploiter avec succès les marchés de niche à l'exportation en (a) livrant au plus fort des prix saisonniers, (b) livrant des produits avec des qualités uniques, et (c) exportant des récoltes et des produits spéciaux vers la diaspora de leur pays ou région.

Bibliographie

Ali, M (2008) *Horticulture Revolution for the Poor: nature, challenges and opportunities*, document d'information pour le World Development Report 2008. The World Vegetable Centre (AVRDC), Taiwan.

Armstrong J W, Hansen J D, Hu B K S et Brown S A (1989) *High-Temperature Forced-Air Quarantine Treatment for Papayas Infested with Tephritid Fruit Flies (Diptera: Tephritidae)*, *Journal of Economic Entomology*, volume 82, numéro 6, décembre 1989, pp. 1667-1674(8).

Asian Development Bank (2004) *PNG Agriculture and Rural Development Project, Final Report: ADB TA 4055*, Asian Development Bank, Manille.

—(1997) *Vanuatu: economic performance, policy and reform issues*, Pacific Studies Series, Asian Development Bank, Manille.

—(1996) *Fiji Agriculture Sector Review*. Asian Development Bank, Manille.

— (1985) *Fiji Agricultural Sector Study*. Asian Development Bank, Manille.

AusAid (2012) *Annual Report 2011-12*.

Australia Ministry of Agriculture (2002) Fisheries and Forestry, *Quarantine Requirements for Import of Fijian Papaya to Australia*, octobre 2002.

Baiya H et Kithinji J (2010). *Transforming the Dairy Sector: Benefits from the Formalization of the Raw Milk Trade in Kenya*, étude de cas du SITE, SITE Enterprise Promotion, Nairobi.

Bitzer V, van Wijk J, Helmsing A H J et van der Linden V, (2011) *Partnering to facilitate Smallholder Inclusion in Value Chains*. Dans Helmsing A.H.J. et Vellema, S. eds. (2011). *Value Chains, social inclusion and economic development*, Milton Park: Routledge.

Bammann, H (2007) *Participatory value chain analysis for improved farmer incomes, employment opportunities and food security*, Pacific Economic Bulletin, 22:3, pp.113-125.

Bazeley P et Mullen B (2006) *Vanuatu Economic Opportunities Fact-Finding Mission*, AusAID et NZAID, juillet 2006.

Bianchessi, P (2012) *Vanilla Handbook*, Venui Vanilla, CTA.

Christian Partners Development Agency (2008) *Report on Small-scale Tea Sector in Kenya*, Nairobi.

CRS/CIRAT (2011) *Assessment of Haitian Mango Value Chain*.

Eaton C (1989) *Fresh Fiji Papaya: The Do's and Don'ts of New Export Development*, document préparé pour le East-West Centre's Pacific Islands Development Program. Honolulu 1989.

Eaton C et Shepherd A W (2001) *Contract Farming: des partenariats pour la croissance*, Bulletin n°145 des services agricoles de la FAO, Rome, 2001.

Edwards J (2012) *Uganda's beer flies high*, Global Post 21 juin 2012. <http://www.globalpost.com/dispatch/news/regions/africa/120620/uganda-eagle-beer-SABMiller>

Facilitating Agricultural Commodity Trade Project (2011), *Pacific Island Taro Market Access Scoping Study*.

FAO (2010) Farm Support Association (FSA), *Farmer Market Linkage Activity for the Vanuatu Vegetable Sector*, juin 2010.

Fiji et New Zealand Ministries of Agriculture (2001) *Bilateral Quarantine Agreement between New Zealand Ministry of Agriculture and Forests and Ministry of Agriculture (Fiji) Concerning the Access of Host Material of Fruit Fly Species of Economic Significance into New Zealand from Fiji*, novembre 2001.

Gatune J, Chapman-Kodman M, Korboa K, Mulangu F et Rakotoarisoa M A, (2013) *Analysis of Trade Impact on the Fresh Pineapple Sector in Ghana*, FAO Commodity Trade Policy Research Working Paper, Rome, 2013.

GK Group, *Annual Report 2012*, Jamaïque.

Government of Grenada (1996) *Grenada Agricultural Census*, Planning Unit, Ministry of Agriculture.

Government of Grenada (sans date) *Fourth National Report of Grenada to the Convention on Biological Diversity* (www.cbd.int/doc/world/gd/gd-nr-04-en.doc).

Gyau, A, Tchoundjeu, Z et Franzel S (2011) *Checklist for evaluating high value agricultural products projects: The experience of the Pacific island developing countries*, African Journal of Agricultural Research, Vol 6 (7) pp. 1902-1908.

Haggblade S, Theriault V, Staatz J, Dembele N et Diallo B (2012) *A Conceptual Framework for Promoting Inclusive Agricultural Value Chains*, Department of Agricultural, Food and Resource Economics, Michigan State University, novembre 2012.

IFAD (2012) *Access to Markets: Making Value chains work for poor rural people*, septembre 2012. http://www.ifad.org/pub/market/market_e.pdf

IUCN (2011) *Assessing the social and economic value of germplasm and crop improvement as a climate change adaptation strategy: Samoa and Vanuatu case studies*.

Mbogo G (2013), *Impact of Local Sourcing Initiatives: A case of Nile Breweries (SABMiller) Sorghum and Malting Barley Programmes in Uganda*, Nile Breweries Ltd, Jinja, 5 mars 2013 (ébauche).

McGregor A M (2007) *The export of horticultural and high-value agricultural products from the Pacific islands*, Pacific Economic Bulletin volume 22, numéro 3, octobre 2007.

McGregor A M (1999) *Linking market development to farming systems in the Pacific Islands*, FAO Sub-Regional Office for the Pacific, Apia.

McGregor A M (1988) *The Fiji Fresh Ginger Industry: A Case Study in Non-Traditional Export Development*, Pacific Islands Development Program, Research Report Series No 10, East West Centre Honolulu Hawaii, mai 1988.

McGregor A (1990) *Requirements for the Development of New Export Crops: The Case of Papaya*, Forum Secretariat Seminar on the Exporting of Fresh Produce to Australia, mai 1990.

- McGregor A, Watas C P et Tora L (2009) *The Vanuatu Organic Cocoa Growers Association (VOCGA): A Case Study of Agriculture for Growth in the Pacific*, Agriculture for Growth Series. FAO Sub-Regional Office for the Pacific, Apia.
- McGregor A M et Gonemaituba W (2002), *Fiji Agricultural Marketing: A Policy Framework*. Document préparé pour le Ministry of Trade and Industry.
- McGregor A M, Sturton M et Halapua S (1993), *Private Sector Development: Policies and Programs for the Pacific Islands*, Honolulu: Pacific Islands Development Program, East-West Centre.
- McKinnon J, Kinsa Associates, *Review of the Vanuatu Farm Support Association (FSA)*.
- Muriuki F H (2011) *Dairy Development in Kenya*, FAO Dairy Reports, Rome.
- Native Land Development Corporation (1985), NLDC Report. Suva, Fidji.
- National Marketing Authority (1985) Corporate Plan (1985-1989). Suva, Fidji.
- Ngigi M, Abdelwaha M, Ahmed B, Ehui S et Assef Y H (2010) *Smallholder dairying in Eastern Africa*, Chapitre 6 dans Haggblade S et Hazell P B R (éditeurs), *Successes in African Agriculture: Lessons for the Future*. Baltimore : Johns Hopkins University Press.
- Ragasa C, Danyki A, Acheampong P, Wiredu A N, Chapoto A, Asanoah M et Tripp R, (2013), *Patterns of Adoption of Improved Maize Technology in Ghana*, document de travail 36, International Food Policy Research Institute, juillet 2013.
- Röttger A (Ed) (2004) *Strengthening farm-agribusiness linkages in Africa: Summary results of five country studies in Ghana, Nigeria, Kenya, Uganda and South Africa*, Agricultural Management, Marketing and Finance Service (AGFS), Agricultural Support Systems Division, FAO.
- Sage C (2012) *Addressing the Faustian bargain of the modern food system: connecting sustainable agriculture with sustainable consumption*, International Journal of Agricultural Sustainability 10:3.
- Sefanaia S. *Brief Analysis of the Pumpkin Project*, Ministry of Agriculture Fisheries and Forests. Nuku'alofa, Tonga.
- Seufert V, Navin Ramankutty N et Foley J A (2012) *Comparing the Yields of Organic and Conventional Agriculture*, Nature, 2012.

Shepherd A W, Bammann H et McGregor A M (2013) *Promoting sustainable horticultural value chains in the South Pacific Islands – A Review*, Acta Horticulturae, 1006, pp 325-334.

Spratt, J et Wood, T (2013) *Show Me the Money: New Zealand Government Aid in Numbers*.

Stice K N, Tora L D et McGregor A M (2011) *The Economics of Growing Organic Papaya in Fiji, Koko Siga Pacific, Suva, Fidji*.

Sturton, M (1992) *Tonga: Development through Agricultural Exports*, Economic Report No 4, Pacific Islands Development Program, East West Centre Honolulu, avril 1992.

Uganda Ministry of Tourism, Trade and Industry (2010) *National Sugar Policy: A Framework for Enhancement of Competitiveness, Public – Private Partnerships, and Social Transformation*, août 2010. www.mtti.go.ug

UNDP (2011) *Towards Sustaining MDG Progress, 5: Official Development Assistance: Towards Human Resilience: Sustaining MDG Progress in an Age of Economic Uncertainty*.

United Nations Human Settlement Programme (2012) *Solomon Islands: Honaria Urban Profile*.

Usher W (sans date) *The Use of Effective Microorganism Technology (EM) in the Waste Water Treatment Ponds of Belize Sugar Industry Limited*.

Utz R (2010) *Will Countries with Insufficient Aid Please Stand Up?*, CFP Working Paper Series No. 7, septembre, 2010.

Van Tilburg A, Kambewa E, de Jager A, et Onduru D (2011) *Smallholder Participation in Global Value Chains*. Dans Helmsing A H J et Vellema, S eds. (2011) *Value chains, social inclusion and economic development*, Milton Park: Routledge.

Waarts Y, Lan Ge, Giel Ton et Jansen J (2012) *Sustainable Tea Production in Kenya: Impact Assessment of Rainforest Alliance and Farmer Field School Training*, Wageningen UR, LEI report 2012-043, Project code 2273000285, LEI Wageningen UR, The Hague, juin, 2012.

Publié par



ISBN 978-92-9081-574-7



9 789290 815747