

Dialogue sur les Politiques

Le rôle des gouvernements dans le développement des chaînes de valeur dans le secteur de l'agriculture

2019



| Document de référence

#PlusQueDeSimplesCultures



SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

Remerciements

Cette publication a été préparée par l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire.

Elle a été rédigée par Kit Nicholson, en tenant compte des conseils et des apports fournis par Joana Bento et Shanaz Broermann du Secrétariat de CABRI.

Pour tout renseignement sur CABRI, ou pour obtenir des exemplaires de cette publication, veuillez contacter :

CABRI Secretariat
Cnr John Vorster & Nellmapius Drive
Centurion, 0062
South Africa
www.cabri-sbo.org

Conception et mise en page par Leith Davis
Correction par Laurie Rose-Innes

Cette publication a été financée par la Banque africaine de développement. Les résultats et les conclusions contenus dans cette publication ne reflètent pas forcément ses positions ou ses politiques.



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Table des matières

1 Introduction	5
1.1 Le Dialogue	
1.2 Agriculture et développement en Afrique	
1.3 Approches de la politique agricole	
2 Quelle est la différence avec une approche « chaîne de valeur » ?	13
3 Comment une approche « chaîne de valeur » affecte les options de politiques ?	15
4 Les avantages d'une approche « chaîne de valeur »	17
5 Défis d'une approche « chaîne de valeur »	18
6 Méthodes d'une approche « chaîne de valeur »	19
7 Enseignements tirés et questions au sujet de l'expérience africaine du développement de chaînes de valeur	24
<i>Références</i>	25

Tableau, figures et encadrés

Tableau	
Tableau 1 : Principales contraintes liées aux chaînes de valeur en Afrique	14
Figures	
Figure 1 : Consommation moyenne annuelle par habitant de cultures vivrières de base en Afrique	6
Figure 2 : Part de l'agriculture dans le PIB en Afrique	6
Figure 3 : Évolution de la productivité de la main-d'œuvre et des terres, de 1961 à 2014	7
Figure 4 : Liens entre l'agriculture et d'autres secteurs	8
Figure 5 : Catégories de dépenses publiques consacrées à l'agriculture, telles que définies par le SAPAA	9
Figure 6 : Part des dépenses agricoles dans les dépenses publiques totales avant et après 2003	10
Figure 7 : Note obtenue par pays, relative à la transformation de l'agriculture en Afrique	11
Figure 8 : Développement d'une chaîne de valeur dans le système de planification et de budgétisation	16
Figure 9 : Carte type de la chaîne de valeur	21
Figure 10 : Prix de la chaîne de valeur de l'anacarde (noix de cajou) au Sénégal et en Gambie	21
Figure 11 : Revenus et marges des acteurs d'une chaîne de valeur avant et après les réformes	22
Encadrés	
Encadré 1 : Enseignements tirés des projets de développement rural intégré	12
Encadré 2 : L'analyse SAPAA des OMD en Afrique	20
Encadré 3 : Guides sur l'ACV	23

Acronymes et abréviations

ACA	Analyse coûts-avantages	GFP	Gestion des finances publiques
ACET	Centre africain pour la transformation économique	IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
ACV	Approche « chaîne de valeur »	MdA	Ministère de l'Agriculture
AMC	Analyse multicritère	MdF	Ministère des Finances
CABRI	Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire	MdP	Ministère de la Planification ou ministère du Plan
CV	Chaîne de valeur	PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine
DCV	Développement de chaînes de valeur	PDRI	Projet de développement rural intégré
FAO	Food and Agriculture Organisation	SAPAA	Suivi et analyse des politiques agricoles et alimentaires
FPPM	Forces, faiblesses, possibilités et menaces		
FIDA	Fonds international de développement agricole		



« L'Afrique dispose de terres arables et d'une main-d'œuvre abondante qui, avec des politiques rationnelles, permettraient d'augmenter la production et les revenus et d'assurer la sécurité alimentaire. Il n'en a pas été ainsi en raison d'un manque de politiques cohérentes et/ou de stratégies de mise en œuvre efficaces. »

(Memfi 2015: 71)



1

Introduction



1.1 Le Dialogue

L'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI) collabore avec des gouvernements afin de les aider à mettre en œuvre des réformes de gestion des finances publiques (GFP) plus fonctionnelles. L'une des principales activités de CABRI est de faciliter l'apprentissage et l'échange entre pairs par le biais de dialogues thématiques. L'un des thèmes essentiels des dialogues est l'amélioration de l'optimisation des ressources réalisée par les dépenses publiques, notamment dans les secteurs de l'agriculture, de l'éducation, de la santé et de l'eau et l'assainissement. Les dialogues précédents dans le secteur de l'Agriculture, en ont inclus un en 2013 sur l'efficacité des dépenses et un second, en 2014, sur l'évaluation de l'impact. Un troisième débat sur l'agriculture se tiendra à Addis-Abeba en mars 2019, qui mettra l'accent sur la valeur ajoutée qui peut être réalisée en adoptant une approche « chaîne de valeur » (ACV) des politiques et des dépenses.

Objectifs du Dialogue. Les objectifs de ce prochain dialogue sur l'agriculture sont de donner un aperçu de l'expérience la plus récente de l'utilisation d'une ACV pour améliorer la politique agricole et d'identifier les contraintes de compétences ainsi que les actions possibles pour les résoudre, afin de faciliter le dialogue entre pays et de promouvoir la coopération économique et environnementale régionale.

Le Dialogue sur les Politiques réunira des fonctionnaires des ministères des Finances et du Budget (MdF), de la Planification (MdP), de l'Agriculture (MdA) et des ministères dépeniers associés (MD)¹ afin de discuter du rôle et des fonctions du gouvernement dans le développement de chaînes de valeur agricoles (DCV). Les représentants gouvernementaux auront également l'occasion de faire part des expériences de leur pays, dans un environnement d'apprentissage et d'échange entre pairs.

Ce document de référence. Ce document se concentre en particulier sur la manière dont une ACV peut améliorer

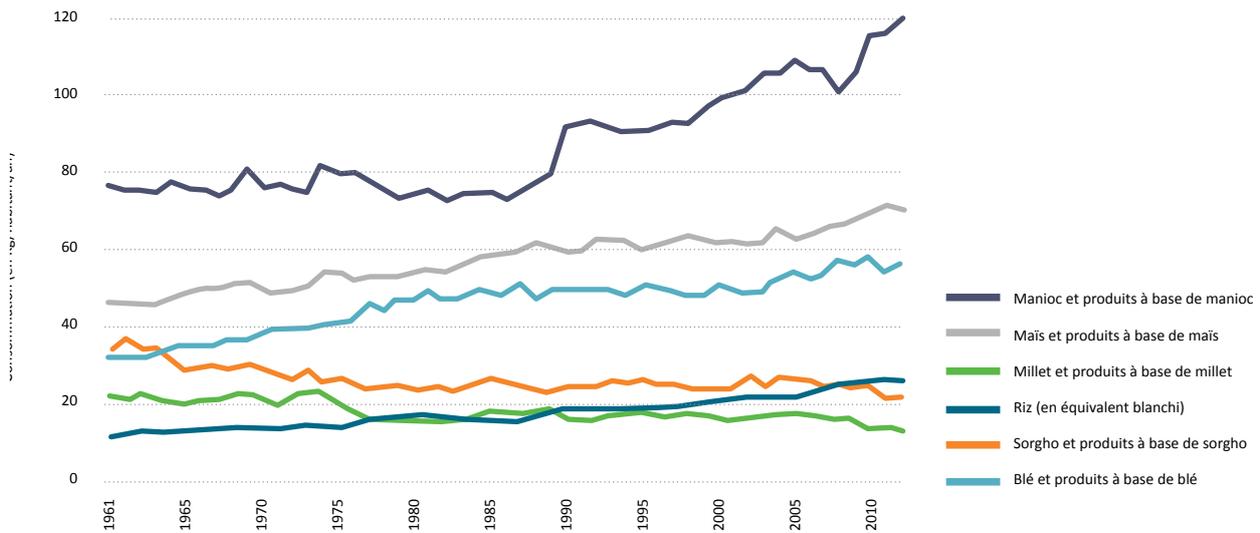
l'efficacité des politiques publiques dans le secteur de l'agriculture. Il ne traite pas des principes généraux de la planification et de la budgétisation agricoles qui est un sujet plus vaste. Le document se fonde sur une revue des ouvrages existants consacrés à ce sujet et sur les enseignements tirés des trois études de cas réalisées pour ce dialogue.

1.2 Agriculture et développement en Afrique

Demande. La politique agricole conventionnelle met généralement l'accent sur les problèmes liés à la production ; une ACV, considère cependant, que les fluctuations de la demande sont tout aussi importantes et s'attache à découvrir comment le marché s'assure que l'offre répond à la demande. Toutefois, les données basées sur l'observation directe de la consommation sont limitées aux enquêtes sur les ménages, qui sont ponctuelles et difficiles à comparer entre les différents pays. Par conséquent, la majorité des estimations de la consommation sont dérivées des statistiques sur la production et du calcul des importations moins les exportations. La Figure 1 présente la consommation annuelle moyenne par habitant, de six cultures vivrières de base dans l'ensemble des pays africains. La figure montre que la consommation de toutes les cultures vivrières de base combinées par habitant, a connu une forte augmentation. Une hausse de la consommation de blé et de riz, est souvent liée à l'urbanisation croissante, et l'augmentation de la production de maïs peut être attribuée en partie à la popularité croissante du maïs auprès des exploitants agricoles. L'augmentation spectaculaire de la consommation de manioc, et les raisons qui la motivent, ne sont pas évidentes. La consommation du sorgho et du millet a légèrement décliné. Il est nécessaire de comprendre les raisons sous-jacentes des tendances dans la demande de cultures avant d'adopter une ACV de la politique agricole, notamment l'intégration d'une ACV dans la politique et les programmes courants d'une part, et la conceptualisation de nouveaux programmes dédiés au DCV

1 Les autres ministères peuvent inclure ceux de l'Industrie, du Commerce, de l'Eau et de l'Environnement.

Figure 1 : Consommation moyenne annuelle par habitant de cultures vivrières de base en Afrique

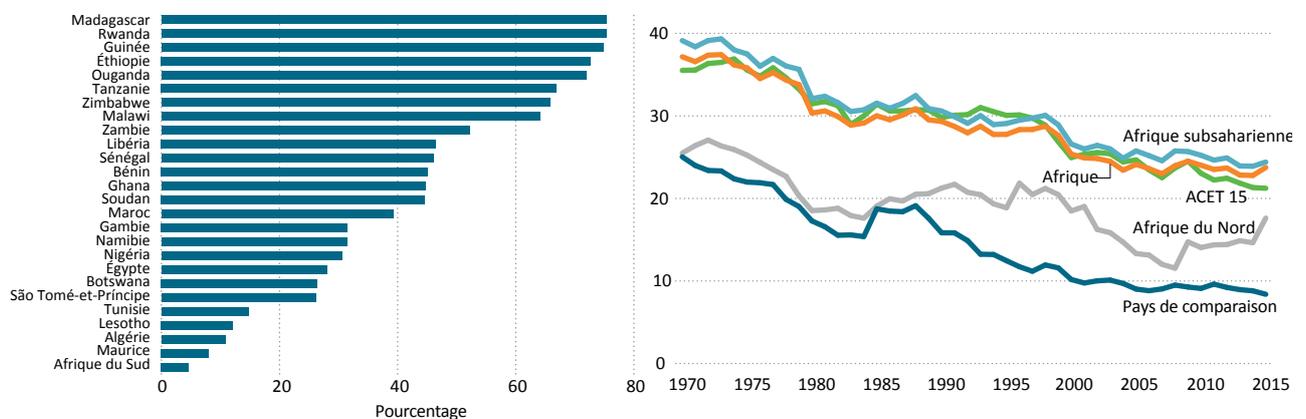


Source : Données FAOSTAT sur le bilan alimentaire.

Production. L'agriculture emploie 70 pour cent de la main d'œuvre dans les pays africains à faible revenu, et plus de 50 pour cent de la main d'œuvre dans les économies à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, bien que ce chiffre varie considérablement d'un pays à l'autre (voir Figure 2). L'agriculture occupe une place importante dans de nombreux plans économiques, en tant que moyen pour réduire la pauvreté, la malnutrition et les inégalités en matière de genre (NEPAD, 2013). Les premiers modèles de développement économique, comme le modèle économique de Lewis Dual, prévoient que l'industrie et les services allaient croître plus rapidement que le secteur agricole, dans la mesure où l'amélioration de la productivité agricole devait promouvoir la disponibilité d'un surplus de main-d'œuvre et de profits, grâce aux exportations, pour alimenter la croissance de l'industrie et des services. En Afrique, la part de l'agriculture

dans le PIB a décliné progressivement, comme le montre la Figure 2. Le secteur agricole représente seulement 25 pour cent du PIB de l'Afrique subsaharienne, bien que la réduction de la part de l'agriculture dans le PIB ait ralenti depuis une quinzaine d'années. Les premiers modèles de développement économique ne sont que partiellement pertinents, car la main d'œuvre disponible pour la croissance dans les secteurs industriel et des services, émane principalement de la croissance démographique et non de la productivité agricole. Selon certains, les multiplicateurs agricoles seraient élevés et la croissance agricole produirait de grands bénéfices dans d'autres secteurs (Christiaensen, Demery & Kühl, 2006). Toutefois, une recherche menée pour trouver des études sur la différence des effets multiplicateurs dans divers secteurs en Afrique, n'a produit aucun résultat.

Figure 2 : Part de l'agriculture dans le PIB en Afrique

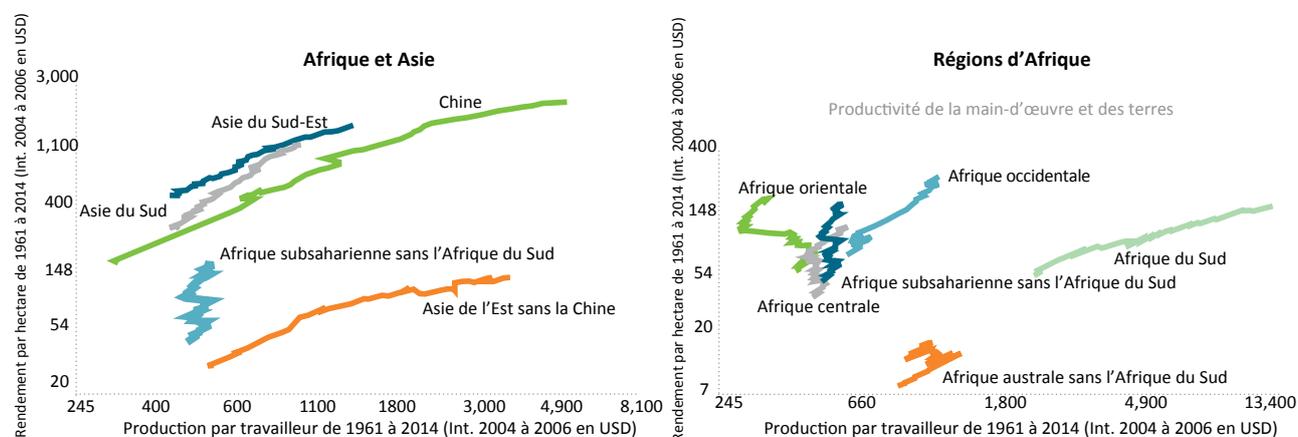


Source: ACET (2017).

Productivité. La croissance de la productivité en Afrique subsaharienne est généralement considérée comme faible en comparaison avec la croissance en Asie. La Figure 3, par exemple, montre l'évolution de la productivité de la main-d'œuvre et des terres en Afrique et en Asie depuis 43 ans. Pendant la période comprise entre 2001 et 2012, la croissance de la productivité totale des facteurs (PTF)² a atteint en moyenne 0,6 pour cent par an en Afrique subsaharienne, 2,9 pour cent en Asie de l'Est et Pacifique, et 2 pour cent en Asie du Sud, en Amérique latine et aux Caraïbes (Banque mondiale, 2016). L'augmentation de la productivité en Afrique subsaharienne résulte de l'amélioration de la productivité des terres, mais la productivité de la main-d'œuvre n'a pas évolué de façon significative, sauf en Afrique du Sud, et dans

une moindre mesure, en Afrique de l'Ouest. En revanche, les autres pays en développement ont progressé à la fois dans la productivité des terres et de la main-d'œuvre. Ces chiffres sont tirés de la base de données de la FAO (FAOSTAT) concernant la production agricole, divisés par le total des emplois dans le secteur agricole. D'autres recherches cependant, indiquent que beaucoup de ménages ruraux effectuent de multiples tâches et que la productivité de la main d'œuvre agricole calculée en fonction des heures passées à travailler dans l'agriculture est comparable à celle des autres secteurs (McCullough, 2015). Pour avoir une ACV dans le secteur, il est essentiel de mieux comprendre le rendement de la main-d'œuvre.

Figure 3 : Évolution de la productivité de la main-d'œuvre et des terres, de 1961 à 2014



Source : AGRA (2017) en utilisant les données FAOSTAT.

L'augmentation de la productivité n'a pas suivi la croissance démographique ni l'évolution des habitudes de consommation, qui sont partiellement dues à l'urbanisation croissante et à l'évolution des revenus (Banque mondiale, 2015). Par conséquent, les pays africains sont des importateurs nets de denrées alimentaires depuis le milieu des années 1970 (FAO, 2011), et cette tendance devrait se poursuivre pendant la période allant de 2015 à 2025, dans la mesure où, selon les prévisions, les importations nets d'aliments devraient augmenter considérablement, passant de 35 milliards USD à 110 milliards USD (BAD, 2016). La dépendance de l'Afrique vis-à-vis des cultures vivrières de base importées, est une menace pour la sécurité alimentaire, qui est gravement affectée durant les périodes où les prix internationaux des denrées alimentaires sont élevés.

Parmi les raisons expliquant les faibles niveaux de productivité, on peut citer le recours aux techniques traditionnelles à forte intensité de main-d'œuvre qui n'utilisent pas la technologie

moderne ainsi que les taux élevés de sous-emploi. Quarante pour cent de l'ensemble des exploitations agricoles ont une superficie inférieure à deux hectares (NEPAD, 2013). La majorité de la production provient des petits exploitants agricoles, qui utilisent des méthodes traditionnelles d'agriculture pluviale. Les petits exploitants agricoles dispersés dans des villages isolés doivent affronter des difficultés supplémentaires pour s'organiser en associations et autres groupes commerciaux, avoir accès à la fourniture d'intrants de bonne qualité et aux informations sur les marchés, et pour transporter leurs produits périssables vers les marchés. Le changement climatique pose un problème supplémentaire, car il rend le secteur agricole plus vulnérable aux chocs climatiques dus à l'évolution des tendances pluviométriques, aux températures croissantes et aux événements météorologiques extrêmes comme les inondations et les sécheresses (Sanderson, Hemming & Betts, 2011).

2 La productivité totale des facteurs tient compte de l'apport des intrants conventionnels à la production, (à savoir les terres, la main-d'œuvre, le capital et les équipements) (Banque mondiale, 2016).

Transformation et commercialisation. Malgré les défis auxquels fait face le secteur agricole, la plupart des stratégies économiques reconnaissent que le développement durable doit être fondé, dans une certaine mesure, sur la croissance de l'agriculture. Il est largement reconnu que le secteur agricole et d'autres secteurs de l'économie sont étroitement liés et que, par conséquent, le développement durable sera

toujours lié à l'agriculture. Le Centre africain pour la transformation économique (ACET) souligne les relations étroites qui existent entre le secteur agricole et d'autres secteurs, comme le montre la Figure 4, et conclut que l'agriculture contribue considérablement à la transformation économique de l'Afrique (ACET, 2017).

Figure 4 : Liens entre l'agriculture et d'autres secteurs



Source : ACET (2017).

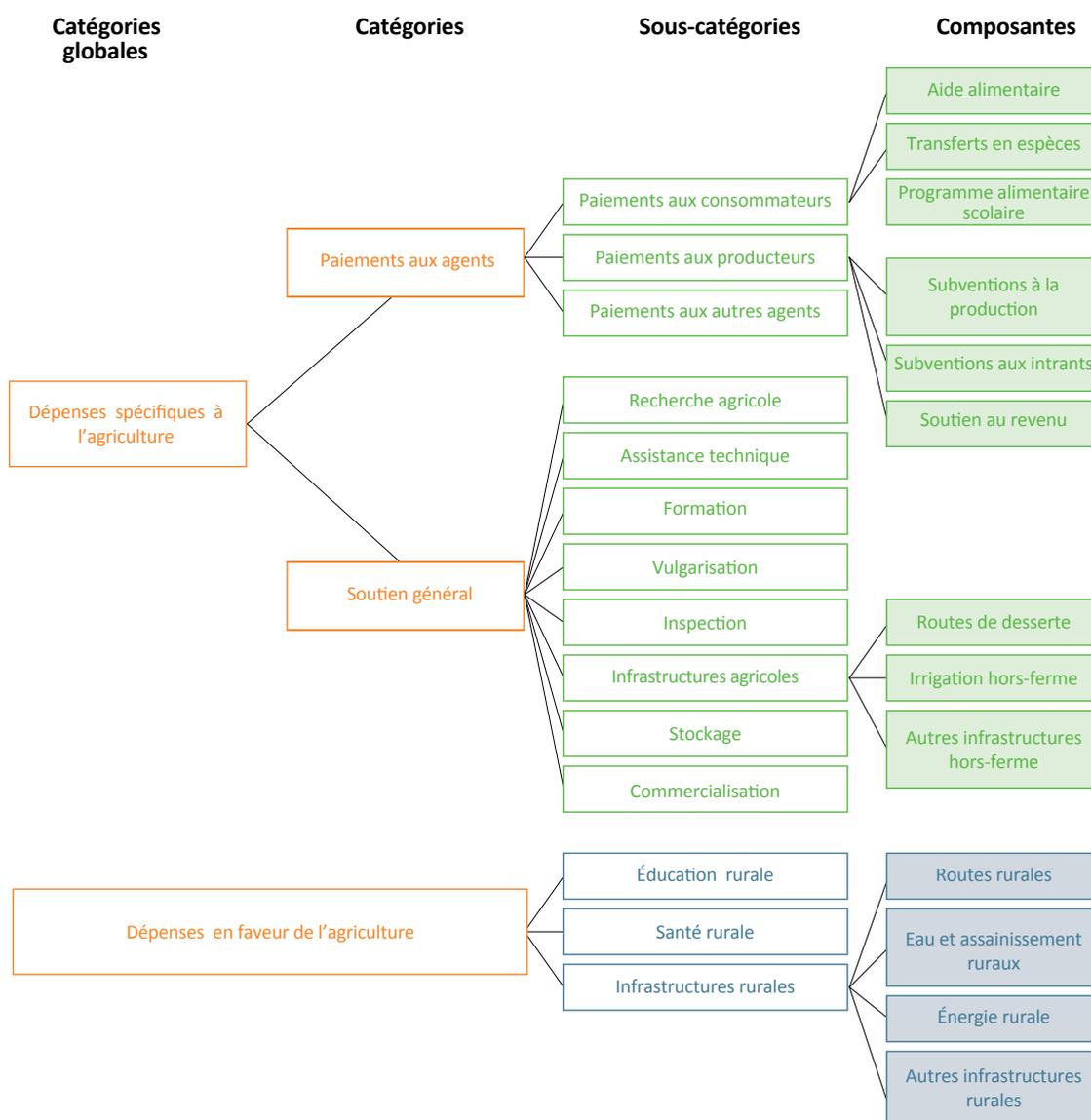
1.3 Approches de la politique agricole

Types de politiques. Le projet de Suivi et analyse des politiques agricoles et alimentaires (SAPAA) de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) définit trois grandes catégories et 14 sous-catégories de dépenses publiques en agriculture, comme on le voit à la Figure 5 (Pernechele, Balie & Ghins 2018). Certaines sous-catégories sont ventilées en composantes plus détaillées.

Rôle du gouvernement. Depuis la crise de l'endettement et les réformes intervenues durant les années 1980, le rôle de

l'État a été théoriquement limité principalement à la fourniture de biens publics et à la création d'un environnement propice aux affaires pour assurer la prospérité du secteur privé (Banque mondiale, 2015). La sous-performance du secteur agricole a révélé l'absence de certains marchés et l'existence de défaillances du marché (FAO, 2006). L'importance du rôle joué par l'État pour atténuer l'inefficacité et les défaillances des marchés, et lutter contre l'augmentation des inégalités résultant de la distribution des biens et des services sur les marchés, est aujourd'hui largement reconnue (Banque mondiale, 2016).³

Figure 5 : Catégories des dépenses publiques consacrées à l'agriculture telles que définies par le SAPAA



Source : (Pernechele et al. (2018).

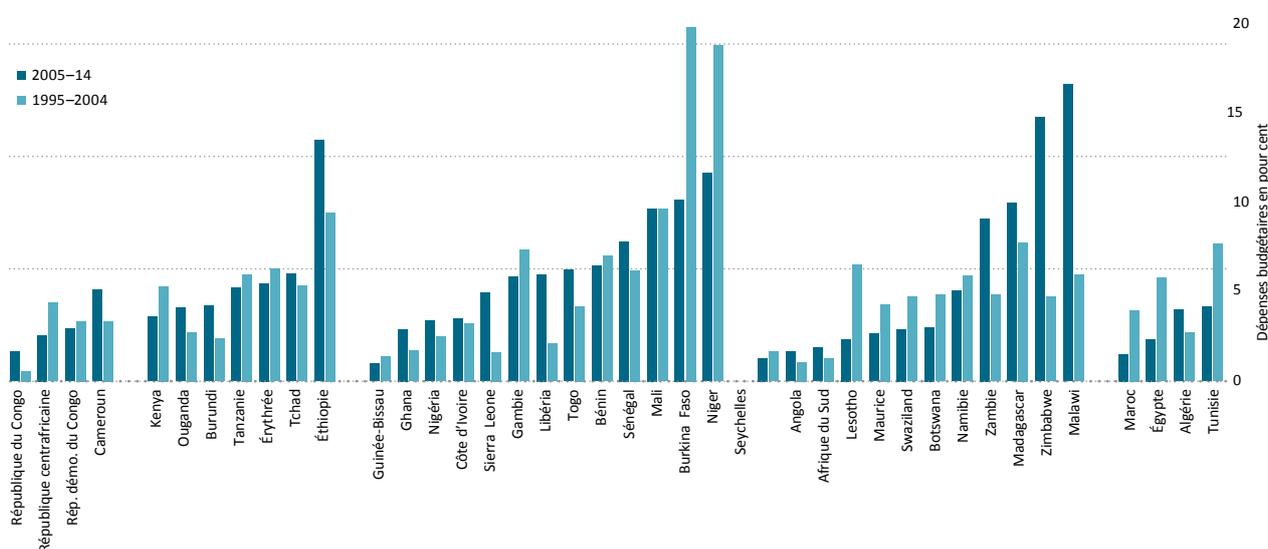
³ Les interventions précédentes de l'État dans le secteur agricole mettaient l'accent sur la production sur l'exploitation agricole au travers de services de vulgarisation agricole et de divers intrants de production. Toutefois, les résultats étaient décevants - car cette approche produit des niveaux d'inefficacité très élevés.

Niveaux des dépenses. Suite à l'intérêt renouvelé porté à l'agriculture, 41 États africains ont signé la Déclaration de Maputo en 2003, et le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA) a été publié dans le cadre du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique. La Déclaration de Malabo date de 2014, et fournit un cadre stratégique pour la transformation de l'agriculture, la croissance économique et la prospérité pour tous (ONU, 2018).

Le PDDAA demande un investissement accru dans le secteur de l'agriculture pour atteindre le taux de croissance ciblé du secteur, qui est de 6 pour cent par an. Les gouvernements des pays africains se sont engagés à affecter 10 pour cent de

leurs dépenses au secteur de l'agriculture (NEPAD, 2018), mais les pays ayant atteint ce pourcentage sont peu nombreux. La Figure 6 montre la part de l'agriculture dans les dépenses publiques totales au cours de la décennie précédant et suivant la Déclaration de Maputo. La figure montre que la part de l'agriculture avait augmenté dans 20 pays sur 40, et avait diminué dans les 20 autres pays, ce qui donne à penser que la Déclaration de Maputo n'avait eu qu'un impact limité sur les décisions relatives aux affectations budgétaires dans le secteur agricole. Trois pays (le Malawi, le Zimbabwe et la Zambie) ont enregistré une augmentation considérable des affectations budgétaires au secteur agricole, et deux pays (le Burkina Faso et le Niger) ont enregistré une baisse importante à cet égard.

Figure 6 : Part des dépenses agricoles dans les dépenses publiques totales avant et après 2003



Source : ACET (2017).

Planification et processus budgétaires. Outre le faible niveau de financement, on constate dans certains pays un écart significatif entre la préparation budgétaire et la capacité d'exécution du budget. Bien que les pays de l'Afrique subsaharienne disposent de cadres nationaux d'investissement dans l'agriculture, les priorités correspondantes en matière de dépenses ne sont pas intégrées aux processus budgétaires. Ce facteur est associé à un faible taux d'exécution du budget, qui est seulement de 34 pour cent en République démocratique du Congo et de 37 pour cent à Madagascar (Banque mondiale, 2016). Les problèmes liés à l'exécution du budget sont particulièrement graves dans le secteur agricole à cause du caractère saisonnier des dépenses et du fait que les campagnes agricoles ne coïncident généralement pas avec les cycles budgétaires, et que les incertitudes dans le secteur agricole sont nombreuses, tant du point de vue de la production que du point de vue des prix.

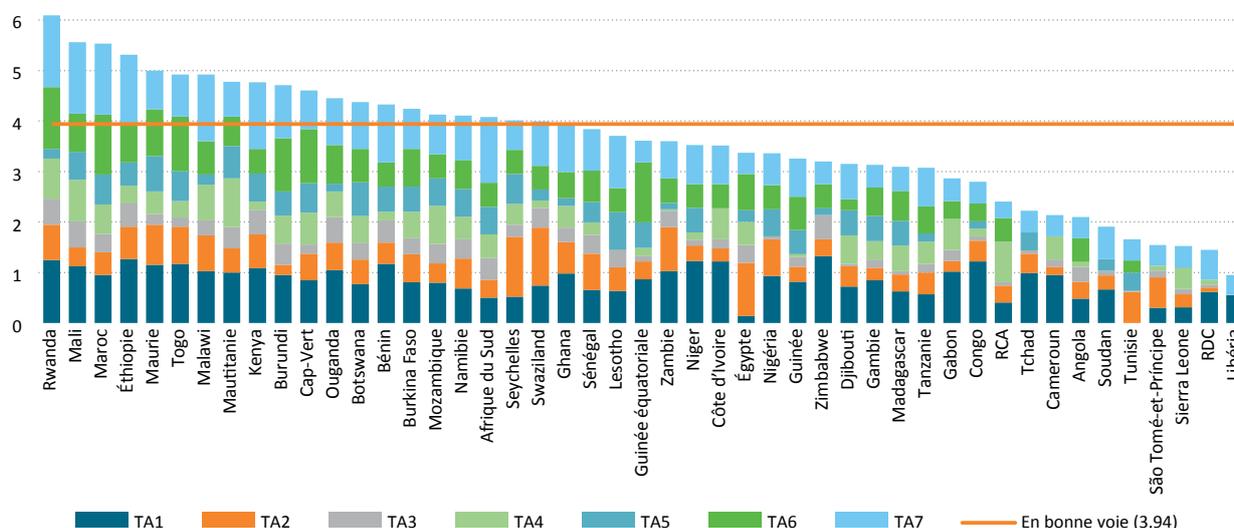
L'amélioration du processus budgétaire permettrait d'accroître l'efficacité des dépenses publiques. Le PDDAA reconnaît que les fonds publics et les compétences actuelles sont insuffisants pour permettre les investissements nécessaires à la transformation agricole, faisant ainsi de la collaboration avec le secteur privé un facteur essentiel de réussite (BAD, 2016).

Enseignements tirés des politiques agricoles. L'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) publie un rapport annuel sur les politiques alimentaires mondiales (voir IFPRI, 2018). La dernière édition de ce rapport attribue la forte croissance agricole aux investissements, notamment l'investissement direct étranger (IDE), qui était initialement encouragé par le prix avantageux des matières premières au début de l'an 2000. Les dépenses publiques pour l'agriculture, calculées en tant que pourcentage des dépenses publiques, sont tombées de 3,5 pour cent à 3 pour cent sur le continent africain. La Déclaration de Malabo en

2014, comprenait l'engagement d'établir des rapports sur la transformation agricole, et définissait le nouveau Tableau de bord de la transformation de l'agriculture africaine (AATS), qui a été lancé au Sommet de l'Union africaine en janvier 2018. L'AATS est basé sur 43 indicateurs dans 23 catégories de performance et 7 domaines thématiques. Les résultats indiquent que 20 pays sur 47 ont obtenu une note AATS d'au moins 3,9, ce qui montre que ces pays sont en bonne voie de réaliser les engagements de Malabo. De nombreux pays ont également élaboré de nouveaux plans d'investissement pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, qui remplacent les plans établis en amont de la Déclaration de Maputo en 2003.

La BAD a récemment produit une évaluation de l'efficacité de l'aide au développement en matière agricole, en mettant l'accent tout particulièrement sur ses propres activités (BAD, 2016). La revue a conclu que les gouvernements africains ont désormais reconnu l'importance de l'agriculture, mais que la productivité est toujours sujette à des contraintes, notamment la vulnérabilité à l'instabilité des prix mondiaux et aux pressions sur les ressources naturelles. La BAD maintient son opinion selon laquelle les programmes conventionnels de soutien à la productivité des exploitations agricoles produisent de bons résultats. Cependant, la Banque se concentre davantage maintenant sur les progrès accomplis dans les chaînes de valeurs, et la croissance des petites entreprises et des infrastructures en milieu rural.

Figure 7 : Note obtenue par pays, relative à la transformation de l'agriculture en Afrique



Source : Benin, Ulimwengu & Tefera (2018).

TA1 : Réengagement au processus du PDDAA

TA2 : Renforcement du financement des investissements dans l'agriculture

TA3 : Éradication de la faim d'ici 2025

TA4 : Réduire de moitié la pauvreté à travers l'agriculture d'ici 2025

TA5 : Intensification du commerce intra-africain dans le domaine des produits agricoles de base

TA6 : Renforcement de la résilience à la variabilité climatique

TA7 : Renforcement de la responsabilité mutuelle par rapport aux actions et aux résultats

Encadré 1 : Enseignements tirés des projets de développement rural intégré

Au cours des deux décennies qui ont suivi l'indépendance de beaucoup de pays africains, un fort accent a été mis sur l'agriculture. Cependant, beaucoup des projets entrepris n'ont rencontré qu'un succès limité, souvent du fait qu'ils se concentraient sur une seule question très spécifique. En réaction à cette lacune, on a observé dans les années 1970 et 1980 une hausse des projets de développement rural intégré (PDRI) visant à couvrir tous les aspects du développement rural. Une évaluation des PDRI a trouvé que la plupart d'entre eux avaient obtenu des résultats nettement plus mauvais que ceux prévus pour les raisons suivantes : des conditions économiques hostiles, avec notamment de faibles prix reçus par les producteurs ; des connaissances insuffisantes des systèmes de culture et des prévisions de rendement trop optimistes ; les bas salaires de la main d'œuvre agricole ; le manque d'efficacité de la commercialisation ; les coûts de vulgarisation insoutenables ; la saturation de la gestion par l'inclusion de toutes les composantes sous une structure unique ; et une dépendance trop importante vis-à-vis des nouvelles institutions. (DFID, 2004). Ces enseignements sont d'une grande pertinence dans le cadre de la conception des politiques et des investissements fondés sur l'ACV.

Un document de référence du Centre africain pour la transformation économique (ACET) dans le cadre du Rapport 2017 sur la transformation de l'Afrique identifie sept raisons à l'origine de la mauvaise performance des PDRI : les problèmes de conception ; la complexité des projets ; l'environnement macroéconomique et politique ; la participation des bénéficiaires ; les unités de gestion de projet ; les effectifs des institutions du développement ; et la mauvaise compréhension des systèmes agricoles (Baah-Dwomoh, 2016). Chose surprenante vu les perspectives de l'ACET, le document ne prête pas beaucoup attention au DCV, bien qu'il cite certaines initiatives adoptant une ACV. Certaines des conclusions semblent toutefois être semblables à celles des évaluations de l'ACV (par ex., concernant la complexité et les politiques macroéconomiques), ce qui mène à penser que les travaux de conception de l'ACV devraient tenir compte de l'expérience des PDRI et éviter de faire les mêmes erreurs.

Plus récemment, un bulletin de l'Institut des études sur le développement (IDS) s'est concentré sur les méthodes d'évaluation du développement rural intégré des quarante dernières années (IDS, 2018). Le bulletin concluait qu'il était très difficile d'évaluer si une approche intégrée avait réellement eu un impact sur la performance des politiques et investissements publics, en grande partie du fait que le monde réel est si complexe et désordonné qu'il est impossible d'isoler de manière spécifique les implications de la conception intégrée du développement rural. Les principaux enseignements portent ainsi sur les méthodes d'évaluation, et semblent indiquer que l'intégration ne devrait pas nécessairement être conçue pour être exhaustive ; elle pourrait s'avérer la plus efficace lorsqu'elle ne se concentre que sur quelques initiatives apparentées, où le suivi et l'évaluation sont minutieusement reliés à la gestion.

Il existe beaucoup d'évaluations de PDRI spécifiques pour illustrer l'éventail des différentes expériences. Par exemple, une évaluation en Inde a observé un bon niveau de bénéfices tout en soulignant d'importantes et fréquentes contraintes au niveau de la gestion et des finances, ainsi qu'une tendance à se concentrer sur les crédits et la vulgarisation, en ne prêtant pas assez attention aux intrants, à la commercialisation des cultures et aux besoins en infrastructures (PEO, non daté).



Une approche ACV commence par la demande de produits agricoles, et son rôle dans l'amélioration de la nutrition et des recettes à l'exportation, et vise à comprendre comment la production agricole y répond.

2

Quelle est la différence avec une approche « chaîne de valeur » ?



L'accent est mis sur la demande. La plupart des stratégies agricoles se concentrent sur le rôle de l'agriculture au niveau du PIB et de l'emploi. En revanche, une approche « chaîne de valeur » (ACV) commence par la demande de produits agricoles, et son rôle dans l'amélioration de la nutrition et des recettes à l'exportation, et vise à comprendre comment la production agricole y répond. Parallèlement, elle vise à capturer les avantages potentiels pour tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, et par là, à garantir qu'aucun acteur ne bloque son développement et que l'aide publique disponible, quoique limitée, soit déployée de manière optimale tout au long de la chaîne.

Couverture de tous les acteurs de la chaîne. L'ACV adopte le point de vue du système de marché, des fournisseurs d'intrants jusqu'aux utilisateurs finaux, et tient compte du fait que des contraintes associées peuvent être applicables au sein du système ou de l'environnement dans lequel elle opère (USAID, 2018). La Figure 9 ci-dessous offre un exemple de représentation de la chaîne de valeur. En identifiant les différentes activités qui ajoutent de la valeur à un produit, l'ACV facilite l'amélioration de la compréhension des contraintes et des possibilités de chaque activité, et ce, en mettant en exergue les coûts économiques associés, les acteurs importants et le cadre institutionnel (ONUDI, 2009).

Complémentarité avec la planification sectorielle conventionnelle. L'ACV fournit un appui focalisé et équilibré pour une sélection de produits tout au long de la chaîne. Elle exige ainsi une collaboration entre les institutions qui appuient la production agricole et celles qui appuient le développement du marché. L'accent mis sur une sélection de produits implique inévitablement que d'autres produits bénéficient d'un appui réduit. Il est toutefois rarement adéquat de concentrer un grand pourcentage d'aide publique sur quelques produits seulement ; en effet, une part considérable d'aide à l'agriculture et à l'industrie agroalimentaire doit être à la disposition de tous les produits, et permettre ainsi à de nouveaux produits d'émerger pour éventuellement faire l'objet de l'attention de l'ACV.

Contraintes et possibilités au sein de la chaîne de valeur. Bon nombre de programmes de DCV sont conçus pour répondre aux contraintes de la CV, qui varient considérablement entre pays et entre CV. L'ACV est néanmoins la plus adaptée pour appuyer les possibilités émergentes suite à l'évolution de la demande ou aux nouvelles options de l'offre. L'ACV se prête ainsi parfaitement à l'analyse FFPM, que l'on retrouve dans beaucoup de programmes de DCV.

Tableau 1 : Principales contraintes liées aux chaînes de valeur en Afrique

Contraint	Riz : Ghana et Sénégal	Maïs : Zambie	Cacao : Ghana	Lait : Kenya	Haricots verts: Kenya
Marchés des produits					
Politiques de distorsion des marchés	*	***	*	**	
Problème de qualité	**		*	**	***
Sécurité alimentaire		*	*	**	***
Problèmes sociaux et environnementaux			**		***
Problème d'intégration régionale	**	***		**	
Risque de fluctuation des prix	**	***	**	*	*
Intrants et technologie					
Politiques de distorsion des marchés	**	***	*	*	
Problèmes d'accès	***	***	***	*	
Problèmes d'accès aux terres	***	**	**		
Problèmes d'infrastructures					
Transport	**	**	**	*	
Autre	*** (irrigation)	** (routes rurales)	* (énergie pour broyer)	* (points de collecte)	* (chaîne du froid)
Problèmes d'accès au financement	**	**	***	*	
Problèmes de compétences	*	*	**	*	***
Problèmes d'implication des petits exploitants				*	***

Source : Banque mondiale (2013).

3

Comment une approche « chaîne de valeur » affecte les options de politiques ?



Rôle du gouvernement dans le DCV. La partie 1.3 ci-avant s'est penchée sur le rôle du gouvernement dans l'agriculture. Adopter une ACV a les implications suivantes pour chaque domaine d'appui potentiel du gouvernement.

- **La recherche et la vulgarisation** constituent des aspects centraux des politiques agricoles conventionnelles et un domaine essentiel des programmes de DCV. L'ACV ne cherche toutefois pas à optimiser uniquement la production et les rendements, mais aussi la qualité et le caractère saisonnier de la production, ce qui affecte la capacité des agriculteurs à mettre leurs produits sur le marché, que ce soit pour les consommateurs ou l'industrie agroalimentaire. Par ailleurs, l'ACV encourage la recherche et la vulgarisation à se concentrer sur l'utilisation d'intrants vraisemblablement à la disposition des agriculteurs, en fonction des capacités des fournisseurs d'intrants. Cette démarche garantira également que les exploitants agricoles ou autres acteurs prêtent attention aux activités après-récolte.
- **Des services d'information sur le marché** sont parfois inclus aux politiques agricoles conventionnelles, souvent à titre d'activités individuelles visant à renseigner les agriculteurs sur le cours des cultures. Dans le contexte d'une ACV, les services d'information peuvent inclure un éventail de services commerciaux, comme mettre en rapport les agriculteurs et associations avec les négociants et transformateurs ; des services commerciaux ; l'aide publique à la médiation ; la sensibilisation sur les avantages de CV plus stables ; et des actions commerciales pour influencer la demande.
- **Les interventions sur le marché** sont de moins en moins répandues en Afrique du fait que les marchés arrivent à maturité, qu'ils sont plus efficaces et qu'il y a plus d'acteurs. Des interventions peuvent toutefois être justifiées dans le cas de certains produits dans certains pays, où des marchés spécifiques sont encore peu développés. Elles peuvent prendre la forme d'interventions directes (par ex., en acquérant des réserves alimentaires stratégiques) ou de réglementation pour fixer des planchers ou plafonds de prix, ou pour orienter les prix et influencer les marchés. Il convient de déterminer soigneusement si les interventions sur le marché encouragent, plutôt que sapent, l'émergence d'acteurs privés et coopératifs sur le marché, afin d'améliorer les choix et l'efficacité. Une ACV apporte de la rigueur à cette démarche en nécessitant une analyse solide des implications d'une intervention sur le marché pour tous les acteurs de la chaîne, notamment la compréhension des facteurs déterminant la rentabilité.
- **Les contrôles de la qualité** (notamment la sécurité alimentaire et les normes sur les intrants) sont parfois négligés dans l'aide conventionnelle à l'agriculture ; l'ACV veille à ce qu'un appui soit fourni s'il est nécessaire pour parvenir à une chaîne de valeur efficace répondant aux exigences de qualité des consommateurs et des transformateurs et offrant des incitations aux exploitants agricoles.
- **Les infrastructures publiques** représentent souvent un aspect essentiel de l'aide publique à l'agriculture. Elles sont également importantes dans le cadre d'une ACV, ce qui garantit que les investissements dans les infrastructures de transport et de marché ne soient pas négligés au profit d'autres grands bénéficiaires d'investissements classiques, comme l'irrigation et le drainage.
- **Le développement des entreprises** est souvent un élément clé des programmes de DCV et peut comprendre des subventions, des fonds propres publics et le soutien en faveur des services financiers (l'épargne, les prêts ou l'assurance). Il peut nécessiter la collaboration avec le ministère du Commerce et de l'Industrie.
- **Les politiques commerciales** peuvent également figurer dans les programmes de DCV. Les conseils coopératifs peuvent jouer des rôles de lobbying importants pour influencer les négociations commerciales de haut niveau, et les programmes de DCV peuvent s'impliquer directement dans l'amélioration de l'activité des procédures commerciales détaillées (par ex., les procédures douanières, la reconnaissance mutuelle, l'harmonisation des normes et la facilitation du commerce régional). La collaboration entre les institutions concernées est rare mais importante (CEA, 2009 ; FAO, 2018).

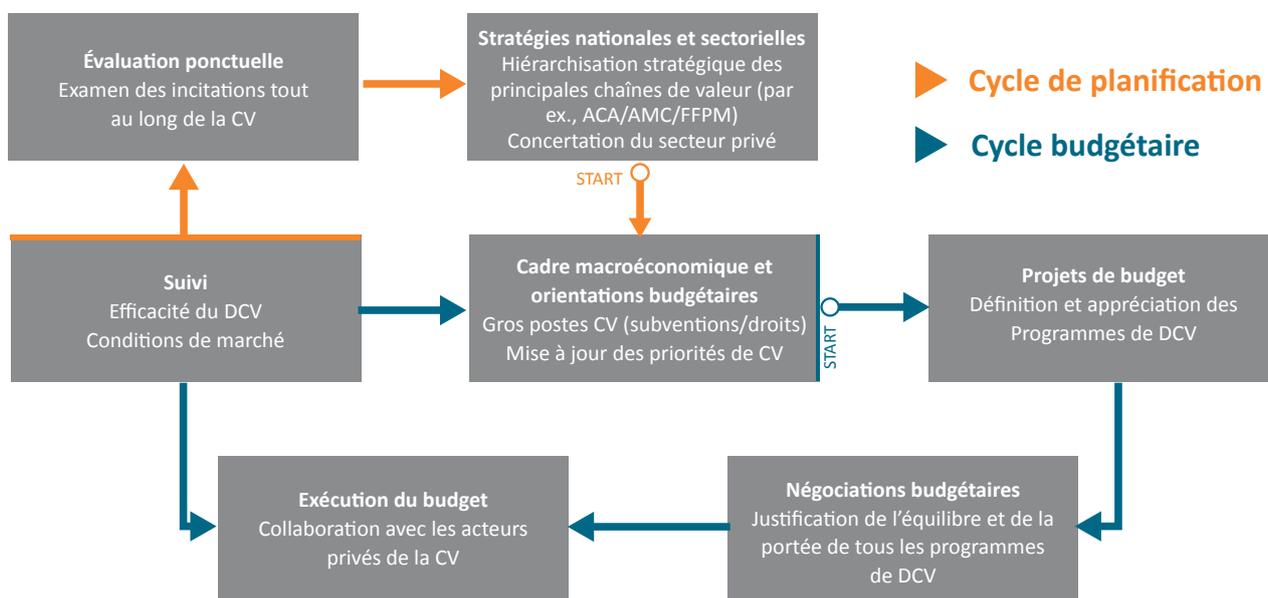
Le cycle de planification. Les principaux stades auxquels une ACV peut améliorer les activités de planification et de budgétisation sont les suivants.

- Les **documents de stratégie** agricole peuvent avoir recours à une ACV pour veiller à ce que toutes les contraintes possibles s'exerçant sur le développement soient abordées et pour aider à orienter de manière efficace la collaboration entre les ministères, notamment ceux chargés de l'agriculture, du commerce, de l'industrie et de la politique budgétaire. Ils peuvent également inclure une hiérarchisation stratégique à long terme des chaînes de valeur, en utilisant une approche structurée, telle que l'analyse économique, l'analyse multicritère et/ou l'analyse FFPM.
- **La préparation et l'appréciation (estimation) des programmes** peuvent utiliser une ACV pour améliorer la pérennité des interventions, en veillant à ce que les incitations offertes à tous les acteurs de la chaîne soient prises en compte, atténuant ainsi le risque de voir un acteur bloquer la progression des autres.
- Au cours des **négociations budgétaires**, les ministères chargés de l'agriculture, du commerce et de l'industrie peuvent justifier leur choix de CV prioritaires et de

politiques prioritaires au sein de chaque programme de DCV.

- La **mise en œuvre** des programmes de DCV est soumise aux procédures habituelles d'exécution du budget, mais peut nécessiter des mesures supplémentaires (par ex., des agences partiellement indépendantes) pour accueillir des partenariats public-privé.
- Les activités **de suivi** peuvent se servir d'une ACV pour s'assurer que l'évolution des conditions du marché, surtout de la demande, est traitée rapidement en matière de gestion et d'amélioration des projets et des politiques.
- Les **orientations budgétaires**, y compris le cadre macroéconomique du budget, peut se rapporter aux dernières données probantes de suivi pour connaître la croissance potentielle des principales CV et les implications pour les postes importants des dépenses publiques (par ex., concernant les subventions ou les taxes à l'importation).
- Les **évaluations ponctuelles (occasionnelles)** peuvent employer une ACV afin de veiller à ce que l'évaluation soit suffisamment globale pour couvrir tous les acteurs qui peuvent influencer l'efficacité, l'impact et la durabilité.

Figure 8 : Développement d'une chaîne de valeur dans le système de planification et de budgétisation



4

Les avantages d'une approche « chaîne de valeur »



Les principaux avantages d'une ACV sont les suivants :

- Une ACV tient compte de la demande de produits agricoles et des avantages pour les consommateurs ainsi que les agriculteurs.
- Elle se concentre sur tous les acteurs pour identifier et résoudre les principaux blocages potentiels.
- Le champ élargi d'une ACV l'encourage par ailleurs à aborder le rôle potentiel de l'État à l'égard de toutes les politiques et de tous les investissements.
- Une ACV étudie la viabilité de tous les acteurs de la chaîne et, outre une évaluation qualitative, elle a souvent recours à une analyse de la viabilité économique et financière (englobant les questions liées aux risques, à la demande, à la qualité, au prix et au négoce). Semblable aux analyses réalisées dans le secteur privé, cette démarche facilite ainsi les PPP et encourage la coopération avec ce secteur.

L'évaluation indépendante du développement (IDEV) de la BAD a récemment évalué l'appui de cette banque aux programmes incluant des CV agricoles (BAD, 2018). Cette évaluation reposait sur : neuf études de cas ; des examens de la documentation des politiques et stratégies et de tout autre document de la BAD ; et des entretiens avec le personnel de la BAD, des fonctionnaires, des partenaires du développement et des acteurs privés de projets. Elle s'est efforcée de tirer des enseignements à partir des réussites et difficultés, avec un intérêt particulier pour les leçons utiles à la stratégie « Nourrir l'Afrique » de la BAD. Cette évaluation a identifié cinq principes fondamentaux et cinq catalyseurs qui déterminent généralement la réussite d'une politique axée sur l'ACV. Les principes fondamentaux sont les suivants :

1. Veiller à ce que l'évaluation couvre toute la CV ;
2. Élaborer une stratégie d'appui pour s'assurer qu'elle soit aussi inclusive que possible, compte tenu des ressources limitées ;
3. Mettre particulièrement l'accent sur l'évolution des conditions du marché et la façon de s'y adapter ;
4. S'assurer que tout ajout de valeur tout au long de la chaîne soit rentable ; et,
5. Se concentrer sur la durabilité de l'impact.

Les catalyseurs, quant à eux, sont énumérés ci-après. Ils coïncident quelque peu avec les sept catalyseurs répertoriés dans la stratégie « Nourrir l'Afrique » de la BAD, qui inclut une certaine importance accordée à la productivité, à la production et à l'inclusion (BAD, 2016).

1. La disponibilité d'infrastructures et de TIC appropriées ;
2. Un environnement de politique générale et de réglementation propice ;
3. La disponibilité de services d'aide aux entreprises ;
4. L'accès aux services financiers ; et,
5. La forte participation du secteur privé.

Les conclusions de l'expérience de la BAD mènent à penser que même si l'ACV apparaît dans beaucoup de projets, la façon dont les projets en tiennent compte varie grandement et il faut se concentrer davantage sur les marchés et la rentabilité. L'évaluation qui a également examiné la façon dont une ACV apportait équité et inclusion, est parvenue à la conclusion que même si bon nombre de projets comportent des activités pour veiller à la participation de la jeunesse, des femmes et d'autres groupes vulnérables, peu d'efforts sont investis pour veiller à ce que cette participation mène ensuite à des résultats durables pour ces groupes

5 Défis d'une approche « chaîne de valeur »



Principaux défis. Les principaux défis de l'application d'une ACV aux domaines de développement du secteur agricole sont les suivants.

- L'accent mis sur les CV prioritaires implique **moins de ressources pour les CV non-prioritaires**. Il n'existe pas de méthode standard pour déterminer le bon pourcentage de dépenses agricoles totales à affecter aux programmes de DCV, par rapport aux programmes sectoriels ordinaires.
 - Le renforcement des marchés est une tâche à moyen, voire long terme, mais les conditions du marché peuvent être imprévisibles et changer rapidement d'une année sur l'autre. Faire la distinction entre les changements à court terme et les tendances à plus long terme **requiert des capacités et de l'expérience, et doit s'accompagner d'une prise de décision souple** pour savoir s'il faut changer l'importance accordée aux différentes CV prioritaires.
 - La conception d'un programme de DCV nécessite un examen de toutes les contraintes et possibilités d'une CV, et de toutes les options d'intervention pour y répondre. Il est tentant de chercher à couvrir beaucoup de politiques, mais l'expérience mène à penser que les programmes de DCV s'enlisent dans la **complexité de la gestion** s'ils essaient de gérer plus que quelques interventions à la fois.
 - Un programme de DCV requiert généralement un partenariat fort entre le secteur public et le secteur privé. Cet aspect peut toutefois s'avérer problématique car le secteur privé utilise des pratiques de **gestion et de prise de décision** difficiles à appliquer au secteur public, étant donné le besoin de poids et contrepoids des procédures publiques. Les pratiques des secteurs public et privé diffèrent aussi au niveau de l'évaluation de la performance des dépenses : le secteur privé se concentre sur une analyse financière détaillée tandis que le secteur public, lui, prête plus attention aux avantages généraux.
- Adopter une ACV ne signifie pas automatiquement qu'une initiative de développement soutiendra plus, ou moins, la **réduction de la pauvreté**. Les ACV ont néanmoins tendance à porter une attention particulière au développement du marché, et les acteurs clés du marché sont souvent issus des tranches plus aisées de la société. Le raisonnement sous-jacent à une ACV est d'une part, qu'il est utile de permettre à des acteurs du marché relativement aisés de tirer un certain niveau de bénéfices si les acteurs plus défavorisés (par ex., les petits agriculteurs et les ouvriers) vont bénéficier du développement durable, et d'autre part, que l'utilisation d'une ACV peut aider à garantir que les acteurs plus défavorisés reçoivent une part aussi grande que possible de la valeur ajoutée par la chaîne.
 - L'impact d'une ACV sur les **genres et la jeunesse mérite** une attention particulière. Dans un grand nombre de pays, les propriétaires d'entreprises sont majoritairement des hommes, même si l'on trouve des exemples dans l'agro-industrie, de femmes bénéficiant d'une part plus grande de prestations à l'emploi que les hommes. Par exemple, l'évaluation du Centre for Public Impact (CPI) concernant les activités de l'ICA rapporte que 73 pour cent des emplois créés dans la transformation du cajou reviennent aux femmes (CPI, 2017 ; GIZ, 2017).

6

Méthodes d'une approche « chaîne de valeur »



L'examen réalisé par la Banque mondiale de la compétitivité de la chaîne de valeur alimentaire en Afrique a identifié les 12 questions suivantes qui doivent être prises en considération dans une ACV (Webber & Labaste, 2010) :

1. Le choix des secteurs prioritaires ;
2. L'élaboration de stratégies fondées ;
3. La conception d'évaluations des points de référence et des écarts ;
4. L'amélioration et l'approfondissement de la CV ;
5. L'identification de modèles commerciaux à reproduire ;
6. La prise en compte de la valeur par le biais de l'intégration vers l'aval et vers l'amont ;
7. La collaboration horizontale et les économies d'échelle ;
8. Le positionnement pour la valeur et la compétitivité ;
9. L'identification du soutien requis ;
10. L'amélioration de l'environnement du dialogue public-privé ;
11. Les synergies résultant du regroupement ; et,
12. Le suivi de la performance de la chaîne de valeur.

Choix de CV. En théorie, il devrait être possible de demander un soutien pour adopter une ACV pour l'ensemble des produits agricoles. En pratique, une ACV est souvent mise en œuvre en débutant avec un ou deux produits, surtout quand l'ACV est utilisée dans le cadre d'un projet, plutôt que d'un programme sectoriel. Une évaluation récente du Fonds international de développement agricole (FIDA) de l'ACV semblait indiquer que, même si les projets devaient garder clairement l'accent sur un petit nombre de produits, il serait avantageux d'appliquer l'ACV à un nombre plus important de produits afin de permettre aux projets de changer de niveaux de soutien entre cultures, au cas où les conditions du marché viendraient à changer (FIDA, 2014). Une telle approche serait analogue à celle utilisée par les acteurs du secteur privé lors du suivi de la rentabilité potentielle des différentes cultures et entreprises.

Les produits prioritaires sont habituellement sélectionnés en utilisant des techniques qui combinent : (i) l'analyse économique et financière ; et (ii) l'analyse multicritère (AMC).

L'analyse économique d'une ACV peut utiliser toute méthode d'appréciation économique puis l'appliquer simplement à tous les acteurs de la chaîne. Ces méthodes peuvent inclure l'évaluation financière, afin d'évaluer la rentabilité de chaque acteur et l'analyse coûts-avantages (ACA), qui comprend les coûts et les avantages plus généraux pour la société qui ne peuvent pas être saisis par les prix du marché utilisés pour l'appréciation financière. Elle peut également inclure l'analyse de l'incidence des prestations, telle que l'analyse des impacts sur la pauvreté et le social (AIPS) pour évaluer l'impact différentiel sur les groupes cibles, tels que les pauvres, les femmes, les jeunes ou les minorités ethniques. Elle correspond donc à une approche spécifique à l'application de l'ACA plutôt qu'à une approche complètement différente (FIDA, 2016).

L'AMC définit un certain nombre de critères puis adopte une évaluation semi-structurée qui vise à donner des notes cohérentes à chacun d'entre eux. Les notes (ou scores) sont ensuite ajoutées afin d'obtenir une note combinée. Des coefficients de pondération peuvent être appliqués aux critères, selon les priorités de développement des pays, pour obtenir une note globale pondérée. L'un des systèmes couramment utilisés est le système des « 5E » (économie, efficacité, équité et éthique/environnement), qui peut également s'étendre pour inclure l'effectivité). L'évaluation cohérente des notes de l'ensemble des options est la clé d'une AMC efficace, ce qui exige, soit une seule personne responsable de la coordination, soit des instructions très claires et structurées sur la façon d'évaluer les notes. D'autres méthodes d'AMC qui peuvent s'avérer utiles pour une ACV comprennent la matrice d'évaluation des politiques et l'analyse FFPM (Coulibaly et al. 2010).

Le FIDA recommande une approche multicritère pour choisir les CV en utilisant cinq critères liés au potentiel de croissance de la CV (la demande du marché, l'avantage concurrentiel, le potentiel du progrès technique, les infrastructures et les intrants, et les contraintes au niveau des ressources naturelles) et six critères associés au potentiel de développement/de réduction de la pauvreté (la participation actuelle des groupes cibles, les barrières à l'entrée, la

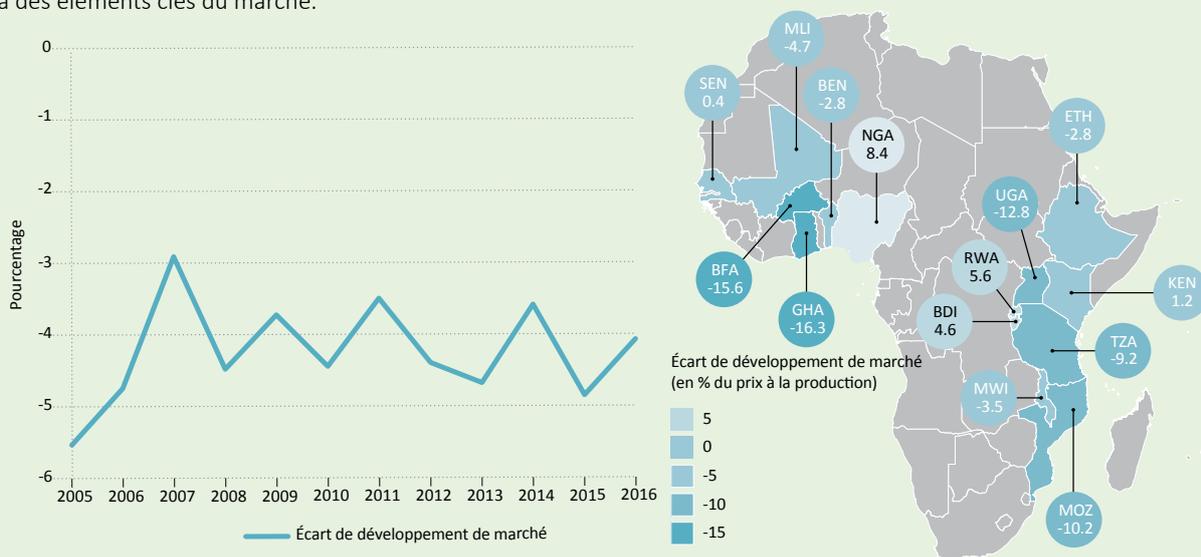
possibilité d'amélioration de la distribution des bénéfices le long de la CV, le potentiel de production de revenus, le potentiel d'une meilleure résilience et les contraintes culturelles/sociales)(FIDA, 2014).

Une autre méthode est celle utilisée par le projet SAPAA de la FAO, à savoir l'écart de développement de marché (EDM), qui

mesure le niveau des coûts excessifs d'accès au marché, exprimé en pourcentage du prix reçu par les producteurs. Les coûts excessifs du marché sont liés à ceux découlant de mauvaises infrastructures, des coûts élevés de l'industrie agroalimentaire, des taxes et des frais, des marges bénéficiaires excessives et des coûts informels, tels que les pots-de-vin.

Encadré 2 : L'analyse SAPAA des OMD en Afrique

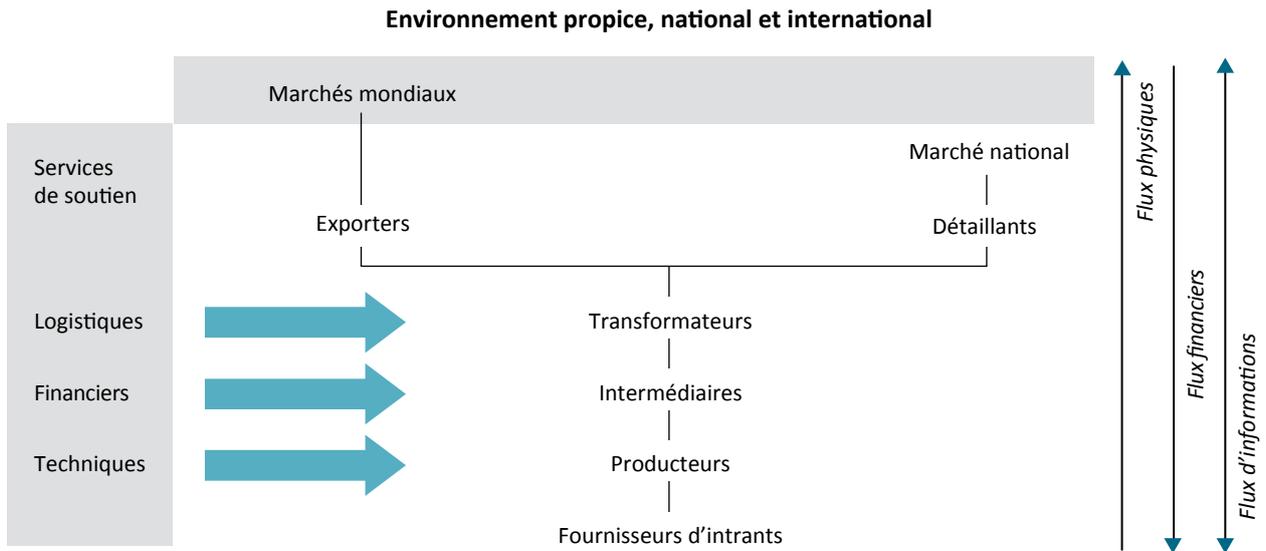
Le SAPAA a travaillé avec 12 pays africains, en mettant particulièrement l'accent sur le maïs, le riz, le coton, le café, le manioc, l'arachide, le sorgho et le thé. Les résultats de l'analyse EDM, présentés dans la figure ci-dessous à gauche, semblent indiquer que le niveau des coûts excessifs d'accès au marché qui a été relativement constant entre 2005 et 2016 se situe normalement entre 3 et 5 pour cent du prix reçu par les producteurs, ce qui est modeste. La figure ci-dessous à droite montre aussi qu'il existe de très grandes variations entre les pays, avec des niveaux particulièrement élevés de coûts excessifs d'accès au marché, au Ghana, au Burkina Faso, en Ouganda, au Mozambique et en Tanzanie. Trois pays (le Nigéria, le Rwanda et le Burundi) ont des EDM nettement positives résultant des niveaux de l'aide publique à des éléments clés du marché.



La carte de la CV. La réalisation d'une carte CV de manière précise constitue le point de départ d'une ACV. Cette activité peut commencer par l'élaboration d'un simple diagramme de flux qui relie les principaux acteurs (c.-à-d., le fournisseur d'intrants, l'exploitant agricole, le négociant, le transformateur,

le détaillant et le consommateur). L'idéal ensuite, serait de pouvoir l'étendre en désagrégant certains des principaux acteurs et en ajoutant les acteurs de soutien, y compris les services financiers.

Figure 9 : Carte type de la chaîne de valeur

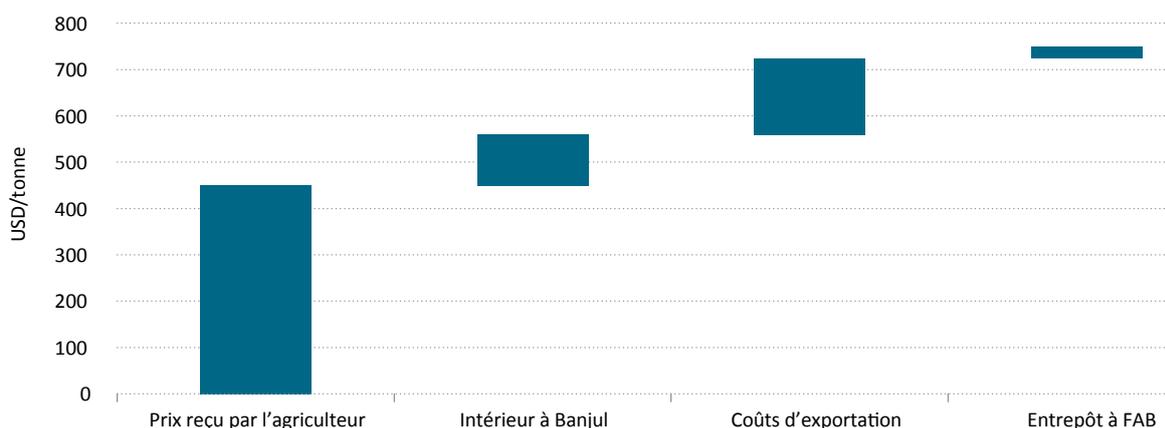


Source : Jaffee, Siegel & Andrews (2010).

Valeur ajoutée dans la CV. En théorie, une ACV évalue la valeur ajoutée pour tous les acteurs de la chaîne, notamment la rémunération du travail (pour veiller à ce que les gens soient incités à participer) et le rendement du capital (pour s'assurer que l'investissement perdure). En pratique, il est difficile de trouver des évaluations claires de la valeur ajoutée par le biais de la chaîne. La Figure 10 présente une analyse très simple de la valeur ajoutée, concernant la chaîne d'exportation des noix de cajou au Sénégal et en Gambie,

mais qui, pour estimer la valeur ajoutée, ne tient compte que des prix payés le long de la chaîne et ne déduit pas le coût des intrants. L'idéal serait d'évaluer la valeur ajoutée tout au long de la chaîne au fil des ans, et la meilleure façon de la présenter serait sous forme d'un diagramme à barres empilées, qui montre comment les variations du rendement et des prix à long terme, affectent la répartition de la valeur ajoutée entre les acteurs de la chaîne.

Figure 10 : Prix de la chaîne de valeur de l'anacarde (noix de cajou) au Sénégal et en Gambie



Source : Peters, Jaeger & Gomez (2011).

Une version plus avancée de l'analyse de la chaîne de valeur est présentée à la Figure 11. Théoriquement, il serait possible de combiner cette analyse avec une carte conventionnelle et de rendre les cases de la carte proportionnelles aux revenus (sur le plan horizontal) et aux marges (sur le plan vertical),

tout en retenant les informations sur les liens entre les acteurs. Il serait même possible d'inclure des carrés pleins pour la situation actuelle, et des traits discontinus pour montrer des cases redimensionnées pour la situation potentielle suite à la réussite des réformes. Cette démarche

n'est cependant jamais effectuée, peut-être, à cause du fait que la plupart des acteurs n'ont que peu ou pas de revenus et/ou de marges, qui sont néanmoins essentiels pour la CV. Une option plus pratique pour intégrer la valeur ajoutée à la carte de la CV, serait d'ajouter les chiffres aux cases dans la carte de la CV.

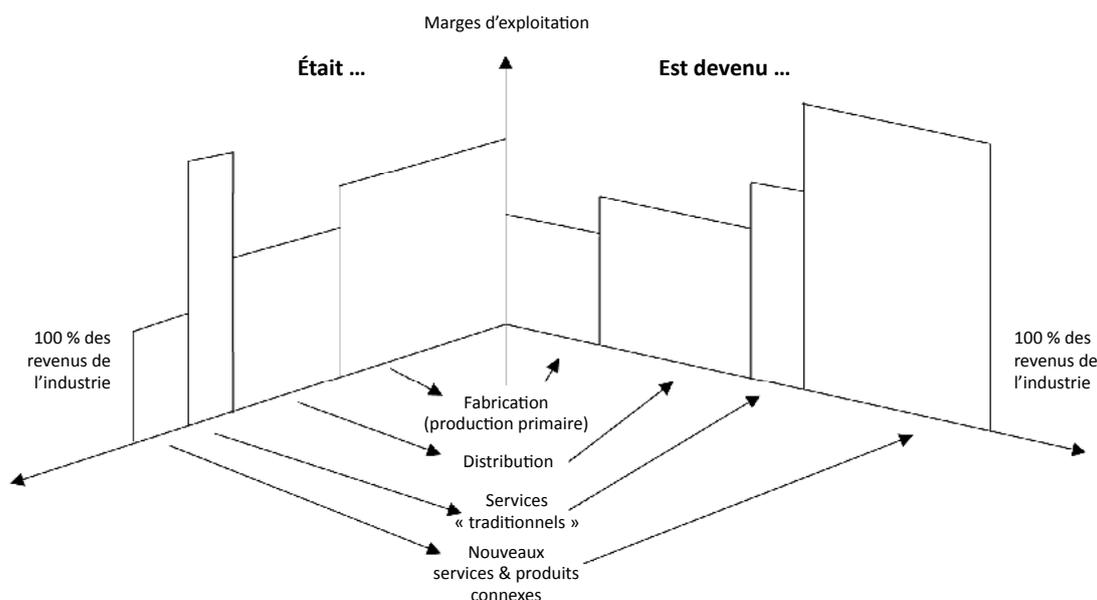
Risque. Une ACV peut être basée sur des modèles de profitabilité type pour tous les acteurs en années moyennes. Toutefois, elle doit aussi tenir compte des incertitudes, qui affectent la production et les marchés, et de la façon dont l'ensemble des acteurs prévoient de survivre à ces risques. La Banque mondiale a mis en place un cadre pour les méthodes rapides d'intégration des risques à une ACV (Jaffee et al., 2010).

Effets multiplicateurs. Certains soutiennent parfois, que l'ACV facilite et encourage l'identification des effets multiplicateurs. Une convention en économie appliquée postule que la meilleure façon d'analyser les effets multiplicateurs est dans le contexte d'activités de recherche détaillées et qu'ils ne devraient pas être utilisés dans l'analyse appliquée des politiques pour sous-entendre des avantages supplémentaires de l'intervention publique. Cette convention ne conteste pas le fait que les effets multiplicateurs sont importants et doivent être analysés, mais elle est basée sur la constatation qu'il est difficile d'assurer la comparabilité des données et des méthodes d'évaluation des effets multiplicateurs pour les diverses interventions. En conséquence, les interventions qui sous-entendent des effets multiplicateurs supérieurs à la moyenne, risquent de se baser sur des différences de méthode et de données, plutôt que sur des différences réelles.

Le secteur financier. Une analyse FFPM des CV conclut souvent que l'accès limité au financement est une contrainte critique. Dans la plupart des cas, cette constatation reflète la combinaison d'une faible disponibilité de services financiers avec des questions de rentabilité des acteurs du marché, pendant la mise en place des marchés. L'adoption d'une ACV exige une compréhension de la rentabilité de tous les acteurs participant à la CV. Ce résultat est obtenu en utilisant des techniques de l'appréciation financière, qui contribuent à l'amélioration de la communication entre les secteurs public et privé et avec les banques (GlZ, 2011).

L'expérience africaine de la démarche M4P. « Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres » (M4P) est une initiative qui a adopté une ACV et l'a appliquée à de nombreux pays en développement. L'approche est une ACV classique, qui accorde toutefois une forte importance explicite à l'impact sur les pauvres. M4P comprend une approche standard, et une récente évaluation de M4P au Nigéria a conclu que de nombreuses caractéristiques de cette approche sont valables, y compris l'importance du financement, le rôle potentiel des femmes, la nécessité de tirer parti des institutions existantes, l'importance du suivi du marché et la nécessité de comprendre les risques (Propcom Mai-karfi, 2018). Cependant, l'évaluation de Propcom Mai-karfi est également arrivée à la conclusion qu'il est souvent nécessaire d'aller au-delà des pratiques habituelles de M4P, si les marchés se trouvent en situation d'extrême faiblesse. Bon nombre d'études ont été réalisées sur la méthodologie de l'évaluation de M4P ; par exemple, malgré leur analyse détaillée Ruffer & Wach (2013) n'identifient que trois projets en Afrique (au Kenya, au Nigéria et en Zambie) et leur évaluation s'est surtout penchée sur la méthode plutôt que sur la pratique.

Figure 11 : Revenus et marges des acteurs d'une chaîne de valeur avant et après les réformes



Source : Buxton, Farr & MacCarthy (2005).

Encadré 3 : Guides sur l'ACV

De nombreuses organisations ont produit des guides sur l'ACV et ceux-ci peuvent être facilement consultés sur Internet. Ces organisations comprennent des institutions donatrices [comme, la FAO, la GIZ, le FIDA, l'IFC, l'OIT, la Direction du développement et de la coopération suisse (DDC), l'USAID et la BM], des centres de recherche agricole [par ex., le Centre international d'agriculture tropicale (CIAT), le Centre international de la pomme de terre (CIP), l'Institut international pour l'agriculture tropicale (IIAT) et le Centre mondial de l'agroforesterie (CMA) et des ONG (comme les Services de secours catholique américains (CRS), l'Institut danois d'études internationales (DIIS), le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) et KIT). Une revue des ouvrages consacrés à ce sujet par la Banque mondiale a identifié 27 guides relatifs à l'ACV, dont beaucoup ont été écrits principalement à l'intention du secteur privé (voir Webber & Labaste, 2010). La revue de la Banque mondiale définit 5 thèmes principaux (la confiance, la gouvernance, sur le marché, l'innovation et de connaissances et intervention) et indique que les sujets abordés plus fréquemment par les guides ont pouvoir de gouvernance et de marché.

Le guide de la Société financière internationale (IFC ou SFI) est produit principalement pour les « responsables de la durabilité et de l'approvisionnement, les marques mondiales, les preneurs, les sociétés d'intrants, les prestataires de services et les banques » et met l'accent sur la promotion d'une collaboration efficace entre les grandes entreprises et les petits exploitants agricoles (IFC, 2019). Il vise aussi à être utile aux responsables gouvernementaux et aux ONG. Le guide souligne les avantages que représentent les petits exploitants agricoles dans l'offre non seulement des cultures d'exportation traditionnelles, mais aussi des cultures horticoles et floricoles à forte valeur ajoutée, qui tirent parti également de « tâches précises, à forte intensité de main-d'œuvre » que les petits exploitants agricoles sont plus aptes à fournir. Le guide souligne les avantages pour les agro-industries et les petits producteurs de la commercialisation directe entre les deux, non seulement pour réduire les coûts de commercialisation, mais aussi pour créer des opportunités de collaborer avec de nouvelles techniques, d'améliorer la qualité et de tirer parti de la demande de commerce équitable et de traçabilité. La collaboration contribue également à l'adaptation des petits exploitants à l'évolution des marchés, surtout lorsque ceux-ci sont associés à l'urbanisation. Elle peut également aider à la mécanisation en réponse à la réduction de la disponibilité de main-d'œuvre dans les zones rurales. Les éléments clés de la CV de l'industrie agroalimentaire peuvent être répertoriés comme : les fournisseurs d'intrants, les agriculteurs, les transformateurs, les distributeurs et les détaillants, avec les activités de soutien intégré de commercialisation, de politiques, d'infrastructures, de PPP, de services financiers, de services consultatifs et de services écosystémiques, dont la plupart fonctionnent dans la chaîne entre les agriculteurs et les distributeurs. Le guide souligne l'importance d'examiner les moyens d'améliorer la rentabilité de tous les acteurs de la chaîne en utilisant à la fois le progrès technique et les nouvelles pratiques commerciales.

7

Enseignements tirés et questions au sujet de l'expérience africaine du développement de chaînes de valeur



Les ACV sont devenues une caractéristique commune des stratégies agricoles, notamment par le biais des Agendas pour la transformation de l'agriculture (ATA). Cela signifie habituellement que des fonds publics destinés au secteur agricole passent d'un soutien direct aux agriculteurs à un soutien à la commercialisation et aux entreprises de transformation. Ce nouveau soutien peut être concentré entre un petit nombre de ménages, qui peuvent ne pas se trouver parmi les plus pauvres. Les ATA soutiennent que cette démarche offre des avantages indirects nets aux petits exploitants agricoles parce qu'ils profitent d'options de commercialisation considérablement améliorées, et donc, d'une augmentation des prix et de meilleurs choix de cultures.

Quels critères utiliseriez-vous pour déterminer la part d'un programme de DCV qui devrait être consacrée à la commercialisation et à la transformation ?

L'expérience en matière de DCV semble indiquer qu'il est utile de soutenir plusieurs DCV et d'intégrer une certaine souplesse dans un programme, de façon à ce que le soutien puisse s'adapter à l'évolution des opportunités qui découlent des changements apportés aux marchés et aux politiques. Le FIDA suggère de mettre l'accent sur cinq CV à la fois. **La suggestion du FIDA est-elle appropriée en toutes circonstances ? Que prendriez-vous en considération avant de vous prononcer sur le nombre de programmes de DCV à mettre en place dans votre pays ?**

La sélection des CV qui doivent être couvertes dans un programme de DCV requiert une approche structurée pour veiller à ce que cette sélection soit rigoureuse et que les hypothèses sur lesquelles repose la sélection s'intègrent clairement dans la conception du programme. Peu de programmes de DCV sont conçus en ayant recours à une bonne analyse des marchés et de la rentabilité du genre de celle à laquelle on s'attendrait normalement à avoir pour les investissements du secteur privé. **Les grands programmes africains de DCV devraient-ils inclure une analyse financière et économique plus rigoureuse ?**

Une ACV exige d'évaluer l'ensemble des politiques qui peuvent affecter toutes les parties de la CV. Toutefois, l'expérience des programmes de DCV semble indiquer que la couverture de plus de trois politiques environ peut affaiblir la focalisation du programme et conduire à des blocages et à l'inefficacité. L'échelonnement des politiques peut être une

méthode utile de couverture de plusieurs politiques, mais en se concentrant sur un nombre limité à la fois. **Comment choisiriez-vous et échelonneriez-vous les différentes politiques des programmes de DCV ?**

L'intervention directe sur le marché s'est avérée problématique en Afrique, sauf dans certains cas où la transformation et la commercialisation sont fortement centralisées, ce qui concerne surtout les cultures d'exportation. **Existe-t-il des méthodes permettant d'influencer le comportement des prix de manière sélective qui n'aboutiront pas à la dépendance du marché vis-à-vis de l'aide publique ?**

L'expérience de nouveaux types de PPP qui vont au-delà des approches traditionnelles de prise de participation partagée, ne cesse de croître. **Quels sont les domaines les plus prometteurs des nouveaux PPP (par ex., la collaboration aux services aux entreprises, le soutien public à la médiation, la sensibilisation aux avantages de chaînes de valeur plus sûres et des campagnes commerciales pour influencer la demande) ?**

Le caractère général et intégré d'une ACV requiert la collaboration entre un éventail d'institutions. Certains pays ont créé des conseils pour assurer la coordination d'une ACV en tant que mécanisme destiné à guider un ATA. **Cependant, ces conseils impliquent des coûts, en particulier en ce qui concerne l'utilisation des compétences rares et les risques de répétition inutile d'efforts. Existe-t-il d'autres moyens de faciliter la coordination institutionnelle, surtout compte tenu de l'importance d'inclure la représentation du secteur privé ?**

Références

- ACET (Centre africain pour la transformation économique) (2017) *Rapport sur la transformation de l'Afrique 2017: L'agriculture, moteur de la transformation économique de l'Afrique*. Disponible à : <http://www.congoforum.be/upldocs/ATR17-overview-french-for-web-09111.pdf> [consulté le 13 mars 2019].
- AGRA (Alliance for a Green Revolution in Africa) (2017) *Africa agriculture status report: The business of smallholder agriculture in sub-Saharan Africa*. Nairobi: AGRA.
- Baah-Dwomoh JK (2016) *Integrated rural development in Africa*. Document de référence pour le Rapport de l'ACET sur la transformation de l'Afrique 2017. Disponible à : http://acetforafrica.org/acet/wp-content/uploads/publications/2016/09/IntegratedRuralDevelopment_PAPER.pdf [consulté le 14 mars 2019].
- BAD (Banque africaine de développement) (2016) *Revue sur l'efficacité du développement : Agriculture*. Disponible à : https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Development_Effectiveness_Review_2016/DER_Agriculture_2016_-_Fr.pdf [consulté le 13 mars 2019].
- BAD (2016) *Nourrir l'Afrique : Stratégie pour la transformation de l'agriculture en Afrique pour la période 2016-2025*. Disponible à : https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Nourrir_l_Afrique_-_Strat%C3%A9gie_pour_la_transformation_de_l_agriculture_en_afrique_pour_la_p%C3%A9riode_2016-2025.pdf [consulté le 13 mars 2019].
- BAD (2018) *Appui de la Banque africaine de développement au développement des chaînes de valeur agricoles : enseignements pour la stratégie Nourrir l'Afrique*. Disponible à : <http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/AVCD%20Summary%20report%20%28Fr%29%20-%20%5Bweb%5D.pdf> [consulté le 14 mars 2019].
- Banque mondiale (2013) *Growing Africa: Unlocking the potential of agribusiness*. Disponible à : <http://documents.worldbank.org/curated/en/327811467990084951/Main-report> [consulté le 14 mars 2019].
- Banque mondiale (2015) *Connecting food staples and input markets in West Africa. A regional trade agenda for ECOWAS countries*. Disponible à : <http://documents.worldbank.org/curated/en/918631468197340135/Connecting-food-staples-and-input-markets-in-West-Africa-a-regional-trade-agenda-for-ECOWAS-countries> [consulté le 13 mars 2019].
- Banque mondiale (2016) *Reaping richer returns: Public spending priorities for African agriculture productivity growth*. World Bank Group, African Development Forum. Disponible à : <http://documents.worldbank.org/curated/en/657671476866050422/Reaping-richer-returns-public-spending-priorities-for-African-agriculture-productivity-growth> [consulté le 13 mars 2019].
- Benin S, Ulimwengu J & Tefera W (2018) *The CAADP inaugural biennial review and the Africa Agricultural Transformation Scorecard: Results and areas for improvement*. IFPRI Discussion Paper 01754. Disponible à : <http://www.ifpri.org/publication/caadp-inaugural-biennial-review-and-africa-agricultural-transformation-scorecard-results> [consulté le 14 mars 2019].
- Buxton D, Farr R & MacCarthy B (2005) *State-of-the-art review of value chain mapping techniques relevant to the aerospace industry*. Disponible à : https://www.researchgate.net/publication/237562094_STATE-OF-THE-ART_REVIEW_OF_VALUE_CHAIN_MAPPING_TECHNIQUES_RELEVANT_TO_THE_AEROSPACE_INDUSTRY_INCLUDING_A_REVIEW_OF_VALUE_CONCEPTS_AND_VALUE_CHAIN_ANALYSIS [consulté le 15 mars 2019].
- CEA (Commission économique des Nations unies pour l'Afrique) (2009) *Rapport économique sur l'Afrique 2009*. Disponible à : https://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/era2009_fr_full.pdf [consulté le 14 mars 2019].
- Christiaensen L, Demery L & Kühl J (2006) *The role of agriculture in poverty reduction: An empirical perspective*. Disponible à : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/9306> [consulté le 13 mars 2019].
- Coulibaly O, D.-D. Arinloye D.-D, v. Melle C, Fanou L, Agbahey J, Allomasso R, Nouhoeflin T, Koumassa L, Adetonah S & Hell K (2010) *Value chain analysis: Analytical toolkits and approaches to guide the development of sustainable African agri-food chains*. Handbook for participants in training courses. SocioLab/IITA-Benin.
- CPI (2017) *Developing the African cashew market*. Disponible à : <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/developing-african-cashew-market-african-cashew-initiative/> [consulté le 14 mars 2019].
- DFID (Ministère britannique du développement international) (2004) *Synthesis of integrated agricultural development projects*. Disponible à : https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67873/ev438s.pdf [accessed 14 March 2019].
- FAO (Organisation (des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture) pour l'alimentation et l'agriculture) (2006) *Building a case for more public support*. Disponible à : <http://www.fao.org/docrep/pdf/009/a0788e/a0788e01.pdf> [consulté en 2018].
- FAO (2011) *Why has Africa become a net food importer?* Disponible à : <http://www.fao.org/3/i2497e/i2497e00.pdf> [consulté le 13 mars 2019].
- FAO (2018) *Policy coherence for agricultural transformation in African least developed countries (LDCs): Aligning agriculture and trade policymaking processes*. Disponible à : <http://www.fao.org/policy-support/resources/resources-details/en/c/1161396/> [consulté le 14 mars 2019].
- GIZ (Société allemande de coopération internationale) (2011) *Financing agricultural value chains in Africa: A synthesis of four country case studies*. Disponible à : http://www2.giz.de/wbf/4tDx9kw63gma/Financing_agricultural_value_chains_2011.pdf [consulté le 14 mars 2019].

- GIZ (2017) *Project evaluation: Summary report. Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, and Mozambique: Competitive African value chains for pro-poor growth*. African Cashew Initiative.
- IDS (Institut des études sur le développement) (2018) *The millennium villages: Lessons on evaluating integrated rural development*. IDS Bulletin 49/4. Disponible à : <https://www.ids.ac.uk/publications/the-millennium-villages-lessons-on-evaluating-integrated-rural-development/> [consulté le 14 mars 2019].
- FIDA (Fonds international de développement agricole) (2014) *How to do commodity value chain development projects*. Disponible à : <https://www.ifad.org/documents/38714170/40311826/How+to+do+commodity+value+chain+development+projects.pdf> [consulté le 14 mars 2019].
- FIDA (2016) *Economic and financial analysis of rural investment projects: Case studies*. IFAD internal guidelines. Disponible à : <http://www.fao.org/policy-support/resources/resources-details/en/c/853035/> [consulté le 14 mars 2019].
- IFC (Société financière internationale) (2019) *Working with smallholders: A handbook for firms building sustainable supply chains*. Disponible à : https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/handbook_working-with-smallholders [consulté le 15 mars 2019].
- IFPRI (Institut international de recherche sur les politiques alimentaires) (2018) *Global food policy report*. Disponible à : <http://www.ifpri.org/publication/2018-global-food-policy-report> [consulté le 14 mars 2019].
- Jaffee S, Siegel P & Andrews C (2010) *Rapid agricultural supply chain risk assessment: A conceptual framework*. World Bank Agriculture and Rural Development Discussion Paper 47. Disponible à : <http://documents.worldbank.org/curated/en/657211468157529181/Rapid-agricultural-supply-chain-risk-assessment-a-conceptual-framework> [consulté le 15 mars 2019].
- McCullough EB (2015) *Labor productivity and employment gaps in sub-Saharan Africa*. Document de travail de recherche de politique de la Banque mondiale 7234, avril 2015. Disponible à : <http://documents.worldbank.org/curated/en/184671467992010233/Labor-productivity-and-employment-gaps-in-Sub-Saharan-Africa> [consulté le 13 mars 2019].
- Memfi NM (2015) *Challenges, opportunities and the way forward in the twenty-first century*. In Vubo EY (ed.) *Environment, agriculture and cross-border migrations*. Dakar : Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique.
- NEPAD (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique) (2013) *Agriculture in Africa: Transformation and outlook*. Disponible à : <http://www.nepad.org/caadp/publication/agriculture-africa-transformation-and-outlook> [consulté le 13 mars 2019].
- ONU (Organisation des Nations unies) (2018) *Le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA)*. Disponible à : <http://www.un.org/fr/africa/osaa/peace/caadp.shtml> [consulté en 2018].
- ONUDI (Organisation des Nations unies pour le développement industriel) (2009) *Agro-value chain analysis and development: The UNIDO approach*, Vienne : ONUDI.
- PEO (Programme Evaluation Organisation) (non daté.) *Evaluation study of integrated rural development programmes*. PEO Study 134. Disponible à : <http://planningcommission.nic.in/reports/peoreport/cmpdmpeo/volume1/134.pdf> [consulté le 14 mars 2019].
- Pernechele V, Balie J & Ghins L (2018) *Agricultural policy incentives in sub-Saharan Africa in the last decade (2005–2016)*. Monitoring and Analysing Food and Agricultural Policies, Synthesis Study. Food and Agriculture Organisation. Disponible à : <http://www.fao.org/3/I8997EN/i8997en.pdf> [consulté le 11 mars 2019].
- Peters J, Jaeger P & Gomez G (2011) *Analysis of the cashew value chain in Senegal and The Gambia*. ACI case study. Disponible à : http://africacashewinitiative.org/imglib/downloads/20110912_Analysis%20of%20Senegal%20and%20the%20Gambia.pdf [consulté le 15 mars 2019].
- Propcom Mai-karfi (2018) *Propcom Mai-karfi: Lessons learned, 2012–2017*. Disponible à : http://www.propcommaikarfi.org/wp-content/uploads/2018/07/Propcom_Lessons_Learned_WEB_FINAL.pdf [consulté le 15 mars 2019].
- Ruffer T & Wach E (2013) *Review of M4P evaluation methods and approaches*. Disponible à : <https://www.itad.com/reports/review-of-m4p-evaluation-methods-and-approaches/> [consulté le 15 mars 2019].
- Sanderson M, Hemming D & Betts R (2011) *Regional temperature and precipitation changes under high-end global warming*. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 369(1934), pp. 85–98.
- Webber MC & Labaste P (2010). *Building competitiveness in Africa's agriculture: A guide to value chain concepts and applications*. Washington DC : Banque mondiale.