

“

**LA COOPÉRATION  
AGRICOLE FRANÇAISE  
ET L'AFRIQUE**

”

10 PROPOSITIONS POUR BÂTIR ENSEMBLE  
DES PARTENARIATS GAGNANTS

“

**LA COOPÉRATION  
AGRICOLE FRANÇAISE  
ET L'AFRIQUE**

”

10 PROPOSITIONS POUR BÂTIR ENSEMBLE  
DES PARTENARIATS GAGNANTS

# # SOMMAIRE

<b>PRÉFACES</b>	<b>6</b>		
Dr Ibrahim Assane Mayaki, Secrétaire Exécutif - Agence du NEPAD	7		
Stéphane Le Foll, Ministre de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la forêt, porte-parole du gouvernement	10		
<b>INTRODUCTION</b>			
<b>L'IMMENSE POTENTIEL DE L'AGRICULTURE AFRICAINE</b>	<b>12</b>		
<b>I ENJEUX ET DÉFIS DE L'AGRICULTURE AFRICAINE : REGARDS ET RETOURS D'EXPÉRIENCE</b>	<b>22</b>		
<b>&gt; Favoriser la structuration de chaînes de valeur par la sécurisation des débouchés</b>	<b>26</b>		
Assurer de nouveaux débouchés pour les productions locales	28		
Organiser des groupements de producteurs	29		
Transformer les agriculteurs et leurs organisations en entrepreneurs	34		
Faciliter l'accès aux semences et intrants de qualité	34		
<b>&gt; Participer au renforcement de l'écosystème agricole</b>	<b>40</b>		
Développer les infrastructures	41		
Réduire les pertes	44		
Déployer largement les TIC et leurs applications	45		
Amener les financements au plus près des agriculteurs	49		
De l'amont à l'aval, structurer des filières intégrées	55		
<b>&gt; Conclusion : S'appuyer sur toutes les formes de partenariats et de coopérations</b>	<b>55</b>		
<b>II LA COOPÉRATION AGRICOLE FRANÇAISE EN AFRIQUE</b>	<b>58</b>		
<b>&gt; Compétences et savoir-faire des coopératives agricoles françaises</b>	<b>60</b>		
Qu'est-ce qu'une coopérative ?	61		
La Coopération agricole française	62		
Chaîne de production agricole et agro-alimentaire	64		
<b>&gt; Les coopératives agricoles françaises ont une grande expérience de l'exportation des savoir-faire</b>	<b>66</b>		
Établir des accords de coopération pour favoriser la R&D	67		
Exporter la qualité et le savoir-faire français à l'international	69		
Contribuer à la création d'une filière agricole complète	71		
<b>&gt; En Afrique, la Coopération agricole française témoigne d'une grande variété d'expériences dans de nombreux pays</b>	<b>74</b>		
Investir en Afrique par croissance externe	75		
Construire une filière complète, de la semence à la transformation	76		
Investir dans une capacité industrielle pour pénétrer le marché	77		
Nouer des partenariats pour comprendre les marchés	79		
Opérer des rachats stratégiques dans les semences	81		
Accompagner le développement de filières agricoles	83		
Consolider les circuits de distribution en développant son marché	86		
Participer à des programmes de solidarité orientés vers la modernisation des pratiques agricoles locales	88		
Structurer une industrie agro-alimentaire locale par l'usage des franchises	90		
Contribuer au développement des infrastructures	91		
Contribuer à structurer les filières par l'accompagnement technique des producteurs	93		
<b>III LES 10 PROPOSITIONS DE LA COOPÉRATION AGRICOLE FRANÇAISE</b>	<b>96</b>		
<b>&gt; Accroître notre présence sur le continent africain</b>	<b>100</b>		
<b>&gt; Accompagner la croissance de l'activité économique en Afrique</b>	<b>104</b>		
<b>&gt; S'engager auprès de nos partenaires africains</b>	<b>109</b>		
Liste des sigles	115		
Remerciements	116		
Crédits	118		



**Dr Ibrahim Assane Mayaki**  
Secrétaire Exécutif - Agence du NEPAD



Être sollicité comme préfacier invité pour une œuvre intellectuelle d'une telle densité est appréciable. La production est d'autant plus excitante qu'elle est destinée à guider la contribution de la Coopération agricole française pour le développement de l'Afrique. Non seulement il s'agit d'un honneur, mais également d'une rare opportunité que j'ai acceptée avec le plus grand plaisir. J'aimerais pour ce faire m'appesantir sur trois points majeurs, notamment : (1) les principaux objectifs et défis auxquels l'Afrique fait face dans sa marche vers la transformation, (2) ce que représente l'agriculture pour l'Afrique et son développement, et enfin (3) ce que nous attendons des coopératives françaises en appui à ces efforts.

#### **1. Les principaux objectifs et défis auxquels l'Afrique fait face dans sa marche vers la transformation**

Il y a trois ans, j'étais invité à prendre part à une importante manifestation qui se tenait en France : « Les rencontres économiques d'Aix » les 5, 6 et 7 juillet 2013. Je m'étais alors posé la question de savoir si le moment était venu pour que l'Afrique

se développe. Dans mon propos, j'avais expliqué que le seul fait de poser la question de la réalité du développement de l'Afrique était déjà en partie y répondre. Par exemple, en l'abordant sous l'angle de la croissance, on se rend compte que les faits sont assez bien établis comme le montrent les indicateurs économiques suivants. Le FMI a estimé la croissance à 6,5% par an dans les années 2004-2008, chiffre réduit seulement à 5,4% en 2010 et 5,2% en 2011 malgré la crise globale, et dans son *World Economic Outlook*, le FMI avait ramené ses prévisions de croissance de l'Afrique à 4,5% en 2015. Ceci représente un décrochage par rapport au taux de 4,9% annoncé par la même institution trois mois plus tôt. On a souvent mentionné la capacité de résilience de l'Afrique face à la crise financière, que l'on peut imputer à sa faible intégration aux marchés financiers internationaux et au relais de croissance pris par les deux géants asiatiques sur la contraction de la demande des partenaires occidentaux traditionnels. « L'affaissement du capitalisme occidental a accéléré l'expansion du commerce Sud-Sud et suscité d'importantes redistributions de parts de marché ». Cette croissance a été soutenue par la hausse des prix des matières premières, elle-

même stimulée par la demande mondiale effective et par les anticipations de hausse qu'ont générées les investissements en Afrique (notamment étrangers), qu'ils aient été conclus ou promis.

À l'analyse, il se dégage que le véritable enjeu est désormais celui du type de croissance, sachant que ses fondements, pour l'Afrique, sont assez radicalement différents de ceux qu'ont connus les pays développés et émergés. Les défis, en particulier démographiques et environnementaux, sont aussi sans précédents dans l'histoire des décollages économiques.

La croissance se caractérise notamment par la persistance d'une pauvreté massive et qui augmente. Le taux d'extrême pauvreté est proche de 50 % en Afrique subsaharienne, soit le taux le plus élevé au monde, malgré une baisse de 17 % sur la dernière décennie. L'Afrique subsaharienne est la seule région dans laquelle le nombre absolu de pauvres a augmenté régulièrement entre 1981 et 2010. Il y avait deux fois plus de personnes extrêmement pauvres vivant en Afrique subsaharienne en 2010 (414 millions) qu'il y a trois décennies (205 millions). L'extrême pauvreté y représente désormais plus du tiers du total mondial, alors qu'elle n'en représentait que 11% en 1981.

Entre 2000 et 2010, six des dix économies qui croissaient le plus vite étaient africaines et, en même temps, six des dix pays les plus inégalitaires sont africains. Le pays le plus puissant du continent, l'Afrique du Sud, a connu, parallèlement à une croissance annuelle moyenne de 3,3% par an entre 1993 et 2011, un creusement des inégalités. Son coefficient de Gini pour les revenus est passé de 0.66 en 1993 à 0.70 en 2008, les écarts de consommation n'ayant pu être tempérés que grâce à une politique volontariste d'aides sociales.

## 2. Ce que représente l'agriculture pour l'Afrique et son développement

L'Afrique dispose d'un immense potentiel lui permettant non seulement de se nourrir, d'éliminer la faim et l'insécurité alimentaire mais aussi de devenir un acteur majeur des marchés internationaux. Ce potentiel, ce sont ses terres, de l'eau et des océans, ses femmes et ses hommes, des savoir-faire, et un immense marché. C'est parce que nous avons opté pour transformer le défi agricole et alimentaire en opportunité à saisir que nous avons réussi à en faire un des principaux piliers du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique, dès sa création en 2001.

La contribution de l'agriculture à notre économie représente une part substantielle. Cela se voit bien dans la structure des économies de nos États. Elle a donc un grand rôle à jouer dans l'éradication de la pauvreté et de la faim, la dynamisation du commerce intra-africain et des investissements, l'industrialisation rapide et la diversification économique, la gestion durable de nos ressources et de l'environnement et la création d'emplois, notamment pour les jeunes, la sécurité et la prospérité partagée, qui font parties de nos priorités continentales majeures.

À bien y regarder, ces défis sont considérables pour l'Afrique et son agriculture car, même si la croissance économique du continent est dynamique, elle est, à bien des égards, déséquilibrée. Cette situation a laissé des zones marginalisées, confinées à l'exploitation minière et à des ressources non renouvelables. Celles-ci sont socialement déséquilibrées, offrant des possibilités limitées pour la population jeune croissante, tout en ne répondant pas au besoin urgent de lutter contre la faim et la malnutrition. Pourtant, l'agriculture peut jouer un rôle

## « Nourrir et enrichir les Africains, et préserver les ressources pour les générations futures. »

important dans le rééquilibrage des économies dès lors qu'il existe une stratégie claire pour agir. À ce titre, une nouvelle impulsion a été proposée pour le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA), qui repose sur des orientations souvent nouvelles et audacieuses mais prometteuses.

N'oublions surtout pas que l'Afrique comptera plus de deux milliards d'habitants en 2050 et que ces derniers seront en majorité des femmes et des jeunes. Au regard d'une telle perspective, nous pouvons mieux prendre la mesure de l'ampleur des enjeux pour nos agricultures : nourrir et enrichir les Africains, et préserver les ressources pour les générations futures.

## 3. Ce que nous attendons des coopératives françaises en appui à ces efforts

Dans notre nouveau plan de travail qui couvrira la période 2017-2020, nous comptons développer un programme de renforcement des capacités des acteurs et entrepreneurs agricoles, visant tout particulièrement à renforcer les organisations paysannes et les organisations coopératives, ainsi que les structures faïtières du secteur privé. Ils devraient pouvoir travailler vers une intensification accrue de la production, l'engagement des acteurs dans des chaînes de valeur compétitives et le développement des agro-industries, contribuant ainsi à l'atteinte de l'objectif de croissance du secteur agricole en général. Mais de manière

plus spécifique, notons qu'une structuration efficace des chaînes de valeur serait davantage appréciée à l'aune d'une plus grande sécurisation des débouchés.

C'est avec grand intérêt que nous explorerons toute opportunité de partenariat visant à accompagner l'amplification des expériences africaines du mouvement coopératif agricole africain ayant fait leur preuve sur le terrain. L'expérience du mouvement coopératif français dans ce domaine a sûrement des enseignements et bonnes pratiques que nous pourrions emprunter et adapter à nos contextes nationaux. Pour y arriver, nous sommes disposés à travailler et à fédérer les énergies positives en ce sens. ●



## Stéphane Le Foll

Ministre de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la forêt, porte-parole du gouvernement



**L**e continent africain connaît des mutations rapides : à côté de sa vitalité démographique bien connue, la croissance économique et les aspirations démocratiques sont réelles. Elles engendrent des transformations dont les conséquences se font sentir au-delà du continent.

La dynamique économique repose en particulier sur le secteur agricole et agro-alimentaire, unanimement identifié comme un moteur du développement, pourvoyeur d'emplois et de richesses.

Toutefois, nous n'ignorons pas que l'agriculture africaine est confrontée à de nombreux défis, dont celui du changement climatique, qui frappera plus durement le continent. La modification du régime des pluies voit se produire plus fréquemment des événements extrêmes, sécheresses ou inondations. Les sols africains, déjà fragiles, sont menacés par la dégradation, notamment au Sahel.

Je voudrais redire combien il est important de s'y intéresser ; restaurer les sols dégradés permet l'amélioration de la fertilité, l'adaptation aux épisodes climatiques extrêmes et finalement assure

la sécurité alimentaire. Stocker du carbone dans les sols c'est également utiliser cette formidable capacité des sols à jouer le rôle de pompe à carbone, et qui est permise par la photosynthèse. Elle pourra contribuer à réduire la concentration en CO<sup>2</sup> dans l'atmosphère et donc à relever le défi colossal qui est en face de nous, à savoir de rester sur la trajectoire d'une augmentation de température limitée à +1,5 / +2°C d'ici la fin du siècle. Et je ne parle pas des multiples co-bénéfices en matière sociale et environnementale, car s'il est indispensable de se nourrir correctement et de faire face au changement climatique, il est également important de ne pas le faire au détriment des plus vulnérables et des écosystèmes.

Tel est le sens de l'initiative 4 pour 1000, lancée à Paris lors de la COP21, rejointe par 200 gouvernements et organisations, dont plusieurs États africains et organisations africaines. Et ce n'est pas un hasard si le 17 novembre 2016, dans le cadre de la COP22, les membres de l'initiative ont élu comme Président le Dr Ibrahim Hassane Mayaki, secrétaire exécutif du NEPAD (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique) et ancien Premier

ministre du Niger. L'agriculture africaine est en effet plus que toute autre menacée par l'érosion et la perte de fertilité des sols, et leurs conséquences dramatiques en matière d'insécurité alimentaire. Cette initiative doit permettre d'accompagner les agriculteurs africains dans la mise en place de systèmes et de pratiques bénéfiques à la fois pour les sols, les hommes et les écosystèmes.

L'activité du secteur agricole ne se limite pas à la production primaire ; il convient également d'assurer le stockage et la transformation des produits, et de faire face aux lourdes pertes post-récolte (près de 30% de pertes). L'enjeu est bien d'alimenter les agriculteurs eux-mêmes, mais également d'alimenter les villes en produits alimentaires, si possible originaires des zones rurales qui les entourent.

Ce secteur de la transformation des produits agricoles est particulièrement intéressant pour produire de la valeur ajoutée et des emplois, y compris en zone rurale. Il peut permettre aux pays africains d'alimenter leurs populations, mais également de développer les échanges avec le reste du monde.

Les entreprises françaises ne doivent pas ignorer cette dynamique ; au contraire, nous devons regarder vers l'Afrique, où se trouvent de nouvelles voies de partenariat. Ce partenariat doit se faire d'égal à égal, et dans le respect des savoir-faire, cultures, traditions et des droits des populations locales.

C'est pourquoi je salue l'initiative du monde coopératif français, qui présente ici 10 propositions pour travailler en partenariat avec l'Afrique.

Elles sont assises sur des exemples concrets d'actions déjà existantes, qui concernent l'ensemble du continent africain et une grande diversité de filières.

« Ce partenariat doit se faire d'égal à égal, et dans le respect des savoir-faire, cultures, traditions et des droits des populations locales. »

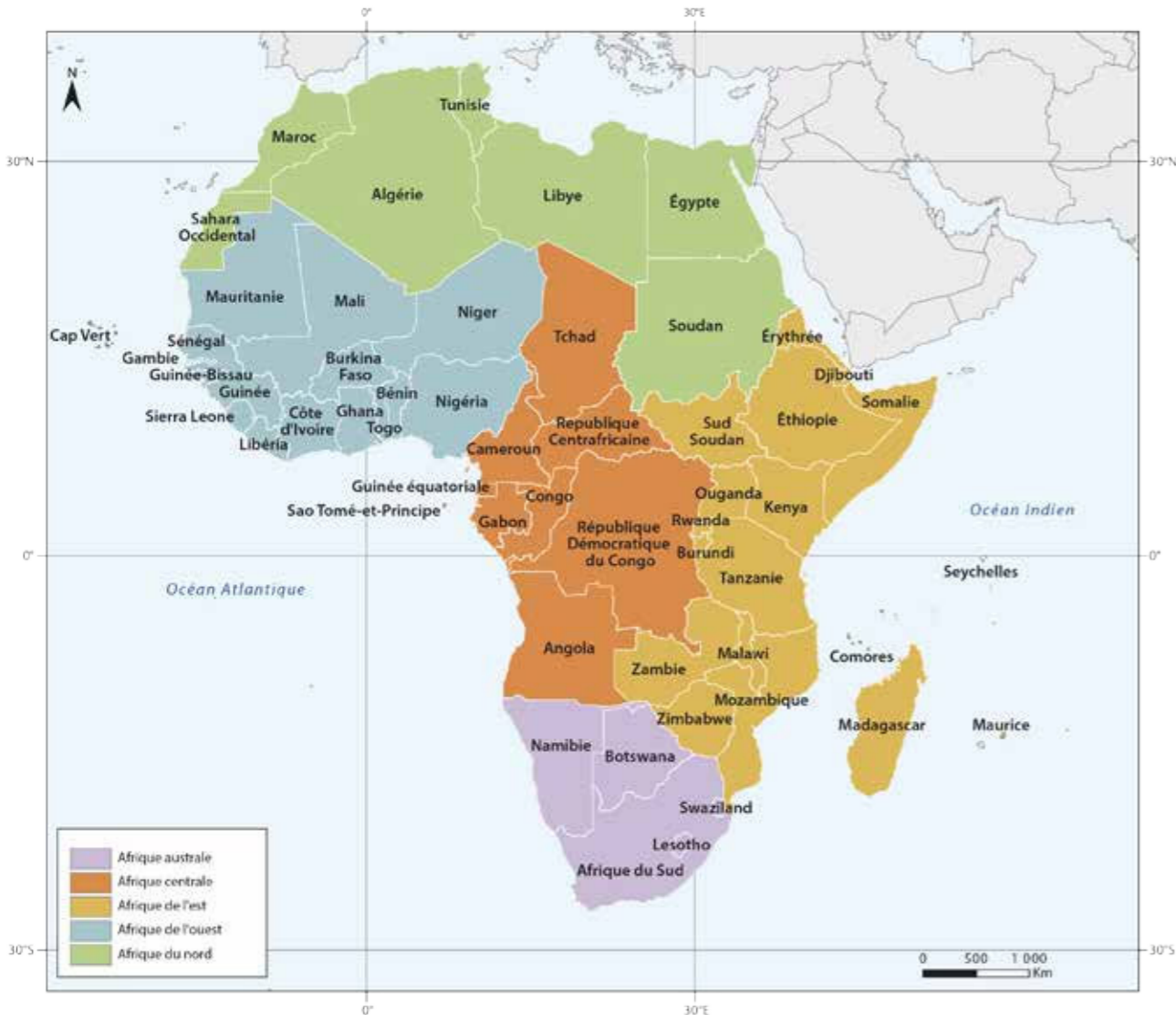
Présentés dans cet ouvrage, ils sont riches d'enseignements et montrent comment les agriculteurs, leurs organisations et les acteurs privés peuvent participer à la création de richesses profitables à toutes les parties. Ils prouvent l'intérêt du modèle coopératif dans l'organisation et la structuration du monde agricole et la lutte contre l'insécurité alimentaire et la pauvreté.

Les propositions de la Coopération agricole française s'adressent aux décideurs et aux acteurs politiques ; c'est à nous qu'il appartient de les traduire en actes, afin d'assurer la réussite mutuelle de nos entreprises françaises et africaines, en appui à une agriculture africaine productive et durable. ●



**# INTRODUCTION**  
**L'IMMENSE**  
**POTENTIEL DE**  
**L'AGRICULTURE**  
**AFRICAIN**

## Les États africains regroupés par grandes régions selon le découpage des Nations unies



Source : Le Déméter 2014 (p. 98)

Carte extraite de l'Atlas Cirad - Nepad (Losch, Magrin, Imbernon, dir., 2013, p. 12).

On a dit de la Chine qu'elle était l'usine du monde ; l'Afrique pourrait bien être le laboratoire d'expérimentations du monde qui vient. Dynamisme démographique, jeunesse des populations, ressources naturelles et terres en abondance, prise de conscience aiguë du changement climatique, continent de migrations mais aussi de conflits ethnico-religieux, sens de l'innovation frugale et du système-D, pénétration exceptionnelle des TIC,... l'Afrique connaît intimement sur son territoire les grands défis qui affectent notre temps. Elle a la capacité d'élaborer des solutions originales pour y répondre. Mais elle doit encore libérer tout son potentiel, en particulier dans le champ de l'agriculture et de la transformation agro-alimentaire.

## # L'IMMENSE POTENTIEL DE L'AGRICULTURE AFRICAINE

### **L'Afrique est un continent de plus en plus connecté aux flux d'affaires mondiaux**

Dans un contexte où l'économie mondiale reste fragile, les prévisions de croissance pour l'Afrique dans les prochaines années devraient se stabiliser entre 2% et 4%<sup>1</sup> ; la croissance africaine pâtit globalement de la baisse des cours des matières premières (hydrocarbures et minerais). Mais d'importantes disparités régionales subsistent avec des rythmes de croissance divergents. La Banque mondiale note que, pour certains pays, des « évolutions domestiques défavorables [...] sont venues aggraver les conséquences négatives de la baisse des prix des matières premières », parmi lesquelles : les pénuries d'électricité, la sécheresse, l'incertitude politique et des menaces pour la sécurité nationale. L'institution internationale note, en revanche, que « l'embellie économique s'est poursuivie dans d'autres pays qui affichent toujours une croissance robuste ».

Les matières premières représentent encore les trois quarts des exportations totales de biens de l'Afrique subsaharienne et celle-ci reste donc vulnérable aux chocs conjoncturels. Des fragilités structurelles affectent aussi le continent. Outre les activités des groupes terroristes et certains risques sanitaires endémiques, ce sont surtout les hausses des déficits publics et le manque d'infrastructures qui impactent le potentiel de croissance.

Le changement climatique constitue un autre risque pour l'Afrique. Alors que cette région du monde émet le moins de carbone, c'est elle qui souffre le plus des effets de l'évolution du climat : sécheresse, érosion des côtes et inondations.

Cependant, le rythme des investissements publics et privés dans les infrastructures, l'augmentation de la production agricole, le développement des services dans le commerce, la finance, les transports ou les télécommunications pour répondre à la demande intérieure, soutiennent la dynamique économique. Les investissements internationaux se renforcent rapidement avec, au-delà des partenaires historiques comme l'Europe et désormais la Chine, l'arrivée de nouveaux acteurs (Malaisie, Brésil, Turquie, Inde...). Au total, le continent avait attiré plus de 50 milliards de dollars d'investissements étrangers directs en 2013.

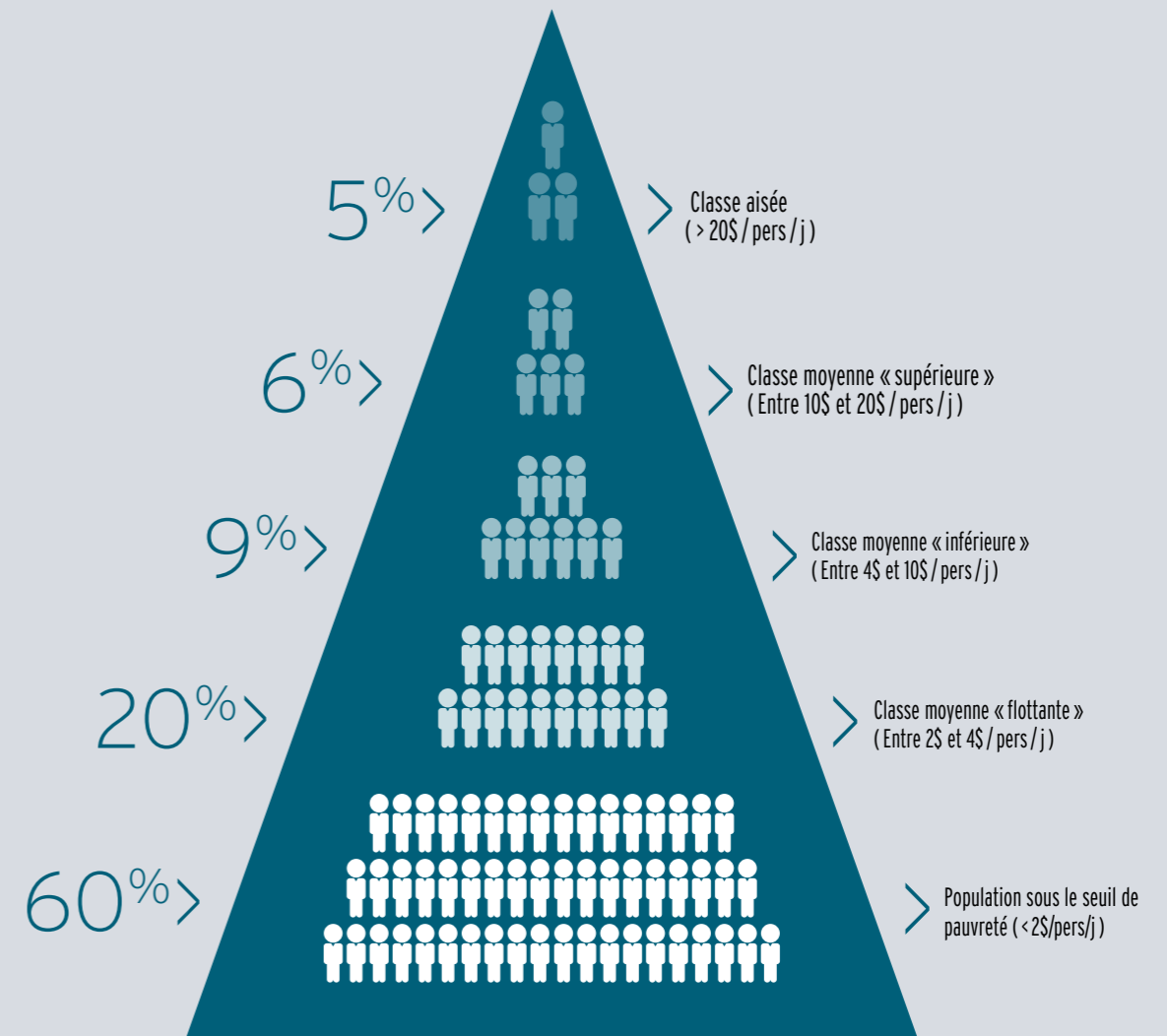
L'Afrique est de plus en plus connectée aux flux d'affaires mondiaux.

### **La croissance démographique de l'Afrique s'accompagne d'un essor des classes moyennes et de l'urbanisation**

D'un milliard d'habitants aujourd'hui, l'Afrique en comptera, selon les projections, environ 2 milliards à l'horizon 2050, soit 1 être humain sur 5. C'est plus que la Chine et 2,5 fois plus que l'Europe. Cette explosion démographique s'accompagne d'une urbanisation galopante et d'un essor des classes moyennes, estimées aujourd'hui à 300 millions de personnes environ. Ces consommateurs expriment de nouveaux besoins en matière d'alimentation,

<sup>1</sup>Rapport semestriel Africa's Pulse, n°14, Banque mondiale, octobre 2016.

### **Émergence des classes moyennes**



Source : BAD, 2015

de télécommunications ou encore de services aux personnes. Sans compter tous les besoins associés à l'émergence de grandes mégapoles, où un Africain sur deux vivra en 2050.

Le continent se structure de plus en plus économiquement. L'activité y est largement tirée par la demande intérieure, en forte croissance. De grandes marques internationales s'implantent ; des sociétés africaines à vocation régionale, voire continentale, émergent pour répondre aux besoins des populations dans tous les domaines.

### # ZOOM SUR

#### LE MARCHÉ ALIMENTAIRE DES MÉTROPOLIS AFRICAINES<sup>2</sup>

Il est réparti en trois groupes de produits :

- **Les bases amyliées des plats.** Les céréales (mil, sorgho, fonio, maïs, riz, blé), les racines (manioc), les tubercules (igname, patate douce, pomme de terre), et les bananes plantain représentent un gros tiers des dépenses alimentaires des ménages. Les céréales traditionnelles (mil, sorgho) sont très nettement moins consommées en ville qu'en milieu rural.
- **Les produits animaux** (viandes, poissons, produits laitiers et œufs) représentent un peu moins d'un tiers.
- **Les autres produits** (huiles, sucre, légumes et légumineuses, épices, fruits et boissons), un peu plus d'un tiers.

### L'agriculture, d'abord

L'Afrique voit sa population croître de manière spectaculaire et, corollairement, ses besoins en produits agricoles. Notamment en produits de qualité qui font encore bien souvent défaut à l'échelle du continent. En Afrique plus qu'ailleurs, l'agriculture domine l'économie : elle représente un tiers du PIB régional et emploie deux tiers de la population active. Les pays les plus pauvres sont les plus tributaires de l'agriculture. Le développement du secteur agricole et l'augmentation des revenus agricoles représentent donc un horizon essentiel pour la croissance africaine. Des données empiriques suggèrent que la croissance du PIB provenant de l'agriculture est au moins trois fois plus efficace pour réduire la pauvreté que la croissance du PIB liée aux secteurs non-agricoles. Un système de production et de transformation agricole plus robuste contribue non seulement à réduire la faim et la malnutrition, mais suscite des effets d'entraînement sur l'emploi, l'aménagement des territoires, la fixation des populations, la réduction des déficits commerciaux et, plus généralement, sur la qualité de vie.

Ces analyses ont conduit, à partir des années 2000, à un regain d'intérêt des États africains et des bailleurs de fonds à l'égard des politiques de développement de l'agriculture africaine. Suite à la flambée des prix agricoles de 2008, les États ont pris conscience de leur vulnérabilité vis-à-vis des importations et beaucoup d'entre eux ont décidé d'augmenter la part de leur budget consacré à l'agriculture. Le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA), volet

<sup>2</sup> « Consommation alimentaire en Afrique de l'Ouest et Centrale », Le Déméter 2014, Club Déméter.

agricole du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD, 2001), lui-même programme de l'Union africaine, constitue le cadre commun destiné à mettre en cohérence les initiatives régionales et à guider les stratégies et programmes d'investissement nationaux en faveur du secteur agricole. Il repose sur quatre piliers principaux : gestion durable des terres et des eaux, accès aux marchés, approvisionnement alimentaire et réduction de la faim, recherche agricole. Le PDDAA a impulsé une dynamique positive, même si ses résultats restent encore modestes.

### La performance des systèmes productifs agricoles africains reste insuffisante

Force est de constater que la performance des systèmes productifs agricoles africains reste insuffisante. L'accroissement de la production s'explique avant tout par l'augmentation des surfaces cultivées. Les rendements agricoles ont peu évolué sur les cinquante dernières années, et la productivité agricole affiche un retard considérable. En cinquante ans, les rendements de maïs qui étaient quasi identiques en Asie et en Afrique sont passés à plus de 4 tonnes/hectare en Asie et seulement à 1,8 tonnes/hectare en Afrique<sup>3</sup>. Le potentiel de rattrapage et de croissance des rendements est donc important.

L'autosuffisance alimentaire n'est actuellement pas assurée et les balances commerciales agro-alimentaires restent déficitaires. Comme le rappelait le président de la Banque africaine de développement, Akinwumi Adesina, l'objectif « est de réduire nos importations agro-alimentaires qui se montent annuellement à 35 milliards de \$ et de

devenir un exportateur net au lieu d'un importateur de nourriture ».

### 80% de la production en Afrique provient des exploitations agricoles familiales

80% de la production agricole en Afrique provient encore aujourd'hui des exploitations agricoles familiales (EAF), des petits producteurs disposant d'exploitations de moins de 2 hectares. Si l'autoconsommation prévaut encore dans beaucoup de zones rurales du continent, ce sont des logiques d'approvisionnement alimentaire qui, de plus en plus, doivent se mettre en place pour satisfaire les aires urbaines, les marchés régionaux et d'exportation. Les exploitations familiales doivent donc se moderniser, se développer et s'organiser en regroupements.

### La constitution de chaînes de valeur articulées, de la fourche à l'assiette, représente aujourd'hui un objectif majeur pour le continent africain

C'est de l'organisation nouvelle des agriculteurs, s'ils sont accompagnés dans leur capacité à produire plus et mieux, et du renforcement de leur capacité entrepreneuriale qu'on peut attendre le plus grand impact pour un développement équilibré, respectueux des écosystèmes naturels et sociaux.

<sup>3</sup> Dossier Agricultures africaines, Le Déméter 2014, Club Déméter.

À côté des grandes filières traditionnelles d'exportation de matières premières agricoles (café, cacao, coton,...), des groupes agro-alimentaires s'implantent ou se développent localement avec pour ambition de produire pour satisfaire les besoins croissants d'une demande intérieure qui devient de plus

en plus exigeante, mais aussi pour exporter des produits transformés. Ils contribuent à stimuler la production agricole et jouent un rôle essentiel pour structurer les chaînes de valeur agro-alimentaires.

La Banque africaine de développement (BAD) considère désormais les opérateurs et investisseurs privés comme des partenaires indispensables pour atteindre ses objectifs en matière d'agriculture et d'agro-alimentaire, marquant ainsi un changement incontestable par rapport à l'approche centralisée par les États qui prévalait précédemment<sup>4</sup>.

C'est le sens de la déclaration de Chiji Ojukwu, directeur du département Agriculture et agro-industrie de la Banque africaine de développement, «[...] We want to bring in big players who can also provide investments that small farmers will actually benefit from.»<sup>5</sup>

La constitution de chaînes de valeur alimentaires articulées, de la fourche à l'assiette, tirant parti des contributions de tous les acteurs, représente aujourd'hui un objectif majeur pour le continent africain. ●

### # ZOOM SUR

#### L'AGRICULTURE FAMILIALE

L'agriculture familiale est la forme d'agriculture la plus répandue dans le monde. On compte plus de 500 millions d'exploitations agricoles familiales dans le monde. Il s'agit d'exploitations de taille petite à moyenne gérées par des paysans, des peuples autochtones, des communautés traditionnelles, des pêcheurs, des montagnards, des éleveurs pastoraux, etc. Ces producteurs appartiennent à des systèmes agricoles divers. Ils perpétuent leurs traditions alimentaires et contribuent ainsi à une alimentation équilibrée et à la sauvegarde de l'agrobiodiversité mondiale. Les producteurs familiaux s'enracinent dans des réseaux territoriaux et dans des cultures locales. Ils dépensent leurs revenus principalement dans les marchés locaux et régionaux et participent donc à la création de nombreux emplois agricoles et non agricoles. C'est pourquoi ils peuvent jouer un rôle primordial dans la mise en place de systèmes agro-alimentaires plus productifs et durables, pour peu qu'ils puissent bénéficier d'environnements politiques favorables.

Source : fao.org

<sup>4</sup> Cf. interview du Dr. Chiji Ojukwu, directeur de l'Agriculture and Agro-Industry Department (OSAN) à la BAD, 11 février 2016 par Commodafrica.

<sup>5</sup> Commodafrica, 11 février 2016, op. cit. « Nous voulons faire entrer de gros opérateurs qui apporteront aussi les investissements dont bénéficieront en fait les petits producteurs. »

1 000 milliards de dollars : c'est la valeur que donne la Banque mondiale au potentiel du secteur agricole et agro-alimentaire en Afrique à l'horizon 2030. Comment déployer et réaliser le potentiel immense de l'agriculture africaine et mettre celle-ci au service de la qualité de vie de tout le continent ?



#1  
**ENJEUX ET DÉFIS  
DE L'AGRICULTURE  
AFRICAINNE**

REGARDS ET RETOURS  
D'EXPÉRIENCE

### QUELS SONT LES ENJEUX ET LES DÉFIS QUI SE POSENT AU DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE AFRICAINE ?

Berry Marttin est membre du comité exécutif de Rabobank, une banque coopérative néerlandaise engagée dans le Food&Agri et dans l'appui au développement des agriculteurs. En 2016, il a organisé une Master class en Zambie pour 20 de ses clients agriculteurs provenant du monde entier :

*« La Zambie est sans doute une assez bonne illustration des défis qui se posent à l'Afrique. Ce pays a un très grand potentiel avec de l'eau et des terres en abondance, et pourtant il importe encore 20% de sa consommation agricole pour pouvoir nourrir sa population. Il ne cultive que 15% de ses terres arables. Son taux d'urbanisation dépasse 40%. La majorité de ses agriculteurs sont des petits fermiers qui ne cultivent pas plus de 2 à 3 hectares, n'ont pas d'accès aux financements et sont vulnérables à la pluie et aux attaques de ravageurs. Les intrants existent mais sont trop chers et dépourvus de services d'accompagnement aux agriculteurs. Les infrastructures sont en partie défectueuses et on note un manque d'éducation de niveau école primaire de même qu'une absence d'accès à la connaissance. »<sup>6</sup>*

Ce qui rejoint les diagnostics posés par de nombreux rapports des organisations internationales et des bailleurs de fonds : déficit d'infrastructures (routes, transports, réseaux électriques), absence de maîtrise des ressources en eau, manque de

financements, de formation, d'accès aux bons intrants, aux débouchés et marchés, insuffisance des connaissances et des pratiques en matière agronomique, fragilités des principes de gouvernance et d'organisation pour accompagner les exploitations agricoles familiales, incertitudes sur les politiques foncières, sont autant d'entraves au développement de l'agriculture africaine et à l'émergence d'une industrie de la transformation agro-alimentaire.

Pourtant, nombreux sont les opérateurs privés, publics ou associatifs, intérieurs ou extérieurs au continent, qui interviennent dans le champ de l'agriculture et de l'agro-alimentaire, sur un segment ou un autre de la chaîne de valeur ou de l'écosystème agricole. Ils agissent sur le terrain, créent de la valeur, résolvent les problèmes et surmontent les obstacles.

Leur expérience est précieuse. Quel est leur diagnostic ? Quelles difficultés ont-ils rencontré ? Comment les ont-ils résolues ? Quels sont leurs conseils et leurs principes d'action ?

Deux grands axes de progrès apparaissent, dans lesquels les opérateurs privés peuvent jouer un rôle : d'une part, favoriser la structuration de chaînes de valeur par la sécurisation des débouchés et l'incitation au regroupement des exploitations agricoles familiales ; d'autre part, participer au renforcement de l'écosystème agricole. ●

<sup>6</sup> www.rabobank.com. Traduction de l'éditeur.



## 2 QUESTIONS À

Philippe Leroux, directeur de la Fondation Avril\*

### La Fondation Avril soutient l'agriculture familiale en Afrique. Pourquoi ?

Le développement de l'agriculture locale est stratégique pour le développement économique en Afrique. On entend par agriculture locale, la production répondant aux besoins locaux des consommateurs de la région ou de la sous-région, et donc destinée aux échanges sud-sud. Cette agriculture dite « locale » est source du développement des échanges économiques entre les pays africains et doit permettre la constitution d'un tissu de PME de transformation, créateur de valeur et d'emplois.

On peut considérer que l'agriculture participant aux échanges sud-nord s'intègre déjà dans des filières structurées participant au financement de son développement (coton, cacao, café...). Les coopératives françaises peuvent jouer un rôle dans le développement de cette agriculture sud-nord, mais c'est surtout dans le développement

d'une agriculture locale que le système coopératif peut devenir un accélérateur économique, en favorisant le financement de l'agriculture et une certaine intégration de l'aval.

### Quelles sont les faiblesses de l'agriculture africaine ?

Les difficultés rencontrées par l'agriculture en Afrique sont multiples. On peut mettre trois facteurs en exergue : le morcellement des exploitations (moins de 2 ha par exploitation), le besoin de préfinancement de l'agriculture (semences, adaptation des intrants aux besoins, etc.) et le manque de vision du marché.

Concernant le morcellement des exploitations, il serait nécessaire de pouvoir faciliter le lien commercial avec le marché, en constituant des structures (de stockage notamment), regroupant les productions agricoles et assurant une homogénéité de l'offre agricole.

Le préfinancement de l'agriculture nécessite une contractualisation avec un acteur aval. En effet, les taux (fonctionnels) du microcrédit ne permettent pas un développement pérenne d'une agriculture s'inscrivant dans une consommation locale. C'est par le financement de l'aval que l'amont agricole pourra donc être soutenu économiquement.

Enfin, une vision du marché est nécessaire pour organiser les productions agricoles en lien avec les besoins des consommateurs et des transformateurs.

Sur ces trois points, le système coopératif peut jouer un rôle. Un point de vigilance cependant, le coût de fonctionnement du système coopératif ne doit pas devenir un frein à la commercialisation des produits agricoles sur un marché où la valeur ajoutée est très faible.



\* Créée en France le 11 décembre 2014 à l'initiative du monde agricole, la Fondation Avril a comme mission le développement solidaire et durable des ruralités.

# FAVORISER LA STRUCTURATION DE CHÂÎNES DE VALEUR PAR LA SÉCURISATION DES DÉBOUCHÉS

Comme le rappelle l'Agence française de développement, « la structuration de l'aval est clé » pour le développement de l'agriculture africaine. C'est le plus souvent l'aval qui contribue à tirer et structurer l'amont de la filière (la production agricole) dans une logique de chaîne de valeur. Par aval, il faut entendre soit les marchés d'exportation des matières premières agricoles (coton, café, cacao...), soit – et c'est là que réside la nouveauté – les entreprises de transformation agro-industrielle, qu'il s'agisse de filiales de groupes étrangers ou d'entreprises africaines, destinées à servir en tout ou partie les besoins locaux.

« Chaque pays doit avoir sa propre stratégie de développement agricole mais nous les encourageons tous à adopter une approche par les chaînes de valeur (commodity value chain). Pour cela, nous devons remplir certaines conditions : améliorer la productivité agricole, certes, mais aussi être mieux situé dans la capacité à répondre aux marchés. Nous avons besoin de plus de jeunes et de femmes dans tout ce qui est "off-farm" (hors exploitation). C'est là où l'on créera plus d'emplois, plus de valeur pour répondre aux marchés porteurs. C'est pourquoi nous aidons les pays à structurer des programmes intégrés de type parc agro-industriel afin de soutenir les différents maillons de la chaîne », explique Chiji Ojukwu, directeur du département Agriculture et agro-industrie de la Banque africaine de développement.

## TRANSFORMATION DU CACAO EN CÔTE D'IVOIRE



> L'Afrique peut progresser sur la chaîne de valeur, en transformant des produits existants. Le secteur du cacao en Côte d'Ivoire en est un bon exemple. Ce pays ouest-africain est le premier producteur de cacao au monde, représentant 40 % de la production mondiale totale en 2015. La part du cacao dans les exportations totales de Côte d'Ivoire s'élève à 23%. Bien que la majeure partie des exportations de cacao du pays concerne les fèves, le développement de la transformation agro-industrielle et la construction d'unités de broyage au niveau national ont intensifié les exportations de produits transformés à base de cacao. Grâce à la hausse rapide de ses investissements dans les unités de broyage, la Côte d'Ivoire est aujourd'hui le premier pays transformateur de cacao dans le monde, devançant les Pays-Bas. De plus, ces nouveaux équipements permettent la fabrication d'autres produits à valeur ajoutée – tels que la liqueur de cacao à partir de fèves entières ou de grains torréfiés, le beurre de cacao et le tourteau – renforçant encore la diversification du secteur. <

Source : Africa's Pulse n°14, Banque mondiale, octobre 2016.

## ASSURER DE NOUVEAUX DÉBOUCHÉS POUR LES PRODUCTIONS LOCALES

Pendant des décennies, les politiques africaines ont laissé le commerce international nord-sud satisfaire une grande partie des besoins alimentaires du continent, engendrant ainsi des balances commerciales structurellement déficitaires. Les émeutes de la faim de 2008, révélatrices de la dépendance aux importations, ont contribué à faire prendre conscience de la nécessité de structurer les flux sud-nord et surtout sud-sud. Le défi des pays africains consiste, dans un premier temps, à dégager une capacité de substitution aux importations pour contribuer à la sécurité alimentaire et à l'équilibre des balances des paiements. Les zones de libre échange et les communautés économiques africaines peuvent contribuer à intensifier ces flux commerciaux sud-sud.

## DE L'IMPORTATION À LA PRODUCTION LOCALE : LA MÉTAMORPHOSE



> Jean-Baptiste Satchivi, aujourd'hui à la tête du groupe agro-alimentaire béninois cdpa-Agrisatch-SBB, a démarré en 1988 à Cotonou par une poissonnerie de taille modeste. À l'époque, il s'agit surtout d'un importateur de poisson et poulet congelé (2<sup>e</sup> importateur carné au Bénin), dont une grande partie est réexportée au Nigeria où le pouvoir d'achat est supérieur. Mais Jean-Baptiste Satchivi a la conviction qu'il peut produire lui-même. À partir de 2003, il lance un programme d'investissement

de transformation alimentaire sur fonds propres. Aujourd'hui, la principale mission du groupe est de mettre à la disposition des populations béninoises et de la sous-région ouest-africaine des produits halieutiques, agricoles et avicoles de qualité.

En vue de rendre performant le circuit de distribution, la société dispose d'un réseau très dense de grossistes qui assurent le relais avec les détaillants situés dans toutes les communes du pays. L'entreprise possède en propre un circuit de distribution et des points de vente installés à Cotonou et à Parakou. Elle est présente dans les 77 communes du Bénin à travers des franchises ou des partenaires, de la grande distribution aux restaurateurs et transformateurs.

Cette stratégie répond au souci constant de servir toutes les populations béninoises quel que soit l'endroit où elles se trouvent. Avec 41,43 % de part du marché, cdpa est leader dans le secteur du poisson au Bénin. L'entreprise est « challenger » dans le secteur de la volaille. Agrisatch est l'unité de production avicole (viande de volaille et œufs) du groupe. Privilégiant un modèle d'élevage mettant systématiquement à l'abri de toutes intempéries et de toutes maladies ses poules pondeuses, Agrisatch offre un environnement maîtrisé et des conditions optimales de ponte à son cheptel. Tout ceci avec un impact considérable sur la qualité des produits.

« La filière avicole est particulièrement porteuse car sa chaîne de valeur tire plusieurs filières : maïs, viande, œufs, une multitude de produits transformés... ce qui crée de l'emploi et de la valeur pour beaucoup d'acteurs à chaque maillon de la chaîne » explique Jean-Baptiste Satchivi. Il ambitionne un développement régional par cette approche de filière localisée, avec l'appui de la CEDEAO (15 pays). <

## # ZOOM SUR

### LA CEDEAO

UNE UNION ÉCONOMIQUE POUR L'AFRIQUE DE L'OUEST ?

Élaboré en 1975 et révisé en 1993, le Traité instituant la CEDEAO (Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest) a pour objectif de promouvoir la coopération et l'intégration dans la perspective d'une union économique d'Afrique de l'Ouest en vue d'élever le niveau de vie des peuples, de maintenir et d'accroître la stabilité économique, de renforcer les relations entre les États membres et de contribuer au progrès et au développement du continent africain. Elle concerne 15 pays de l'Afrique de l'Ouest : Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Togo. Le Cap-Vert a rejoint la Communauté en 1976 mais la Mauritanie a décidé de la quitter en 2000. Au sein de cette communauté se loge la FEWACCI, plateforme principale pour la mise en œuvre des activités du secteur privé. Elle est formée par les 15 Chambres de Commerce et d'Industrie des États membres de la CEDEAO qui en constituent son Assemblée Générale.

## ORGANISER DES GROUPEMENTS DE PRODUCTEURS

Les entreprises de transformation en Afrique souhaitent mettre en place et sécuriser leurs circuits d'approvisionnement. S'appuyer sur des matières

premières locales permet à la fois de garantir une structure de coûts plus stable dans le temps, dans l'intérêt de l'entreprise comme des agriculteurs, et de créer des produits qui s'ancrent dans les cultures locales. Cela conduit ces entreprises à créer ou soutenir les filières locales de production, en misant sur les canaux de proximité. Mais travailler avec des milliers d'individus est extrêmement compliqué à gérer pour un opérateur ; les entreprises de l'aval cherchent donc des moyens pour réduire le nombre de leurs interlocuteurs. L'accès aux débouchés passe nécessairement par des groupements de producteurs.

« L'enjeu critique pour les producteurs est de changer d'échelle pour avoir accès au financement, à la formation et aux marchés ».

Selon Land O'Lakes International Development, division d'une coopérative laitière américaine qui apporte des services d'appui technique aux petites exploitations agricoles dans le monde entier, et particulièrement en Afrique, « l'enjeu critique pour les producteurs est de changer d'échelle pour avoir accès au financement, à la formation et aux marchés ». Ce que confirme Theo de Jager, président de l'Organisation panafricaine des agriculteurs (PAFO) : « L'accès au financement dépend de l'organisation des producteurs. Beaucoup d'opérateurs refuseront un prêt à un smallholder, mais le donneront à une coopérative. Il faut donc rassurer les prêteurs sur le fait que leurs fonds seront remboursés, quel que soit le modèle d'organisation choisi ».



## 2 QUESTIONS À

Aminou Akadiri, directeur exécutif, FEWACCI\*

### Sur le volet agricole et agro-alimentaire, quelles sont les ambitions de la CEDEAO ?

La CEDEAO a élaboré et mis en œuvre une politique agricole commune dénommée ECOWAP. Après une dizaine d'années de mise en œuvre, les études d'évaluation ont révélé une faible contribution ou participation du secteur privé. L'absence du secteur est constatée notamment dans le domaine du financement. Ceci fait partie des défis à relever pour la mise en œuvre de ECOWAP Nouvelle génération.

Au regard des enjeux actuels, l'application effective du schéma de libéralisation des échanges (SLE) avec la règle des produits d'origine communautaire, permettra d'accroître le commerce intracommunautaire. L'appui aux privés dans la promotion des chaînes de valeur pourra également réduire la dépendance actuelle aux importations des produits agroalimentaires. Chaque État membre doit se spécialiser dans la fabrication des produits pour lesquels il a des avantages comparatifs pour suppléer aux importations et bénéficier de la protection induite par la mise en œuvre du Tarif Extérieur Commun. Dans ce but, la FEWACCI milite pour la nécessité d'améliorer l'environnement des investissements dans le secteur agricole et la création d'une plateforme où l'agrobusiness se déploie.

### Pouvez-vous nous décrire quelques initiatives portées par la CEDEAO en matière agricole ?

De par sa mission, la CEDEAO ne milite pas seulement pour l'établissement d'un environnement politiquement stable, elle met également en place des instruments et mesures permettant de faciliter l'intégration économique. Ces instruments dérivent du Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture en Afrique (PDDA) qui a pour cadre d'intervention le Programme Régional d'Investissement Agricole (PRIA), intégré dans les programmes nationaux agricoles des États membres. Il inclut notamment le programme de promotion des produits stratégiques pour la sécurité et la souveraineté alimentaires (riz, maïs, manioc, bétail-viande, aviculture, lait et pêche) ; le programme d'appui au développement du Pastoralisme au Sahel (PRAPS).

Je citerai, sans être exhaustif, certaines réalisations majeures :

- la mise en place d'un système régional d'information agricole (ECOAGRIS) qui a permis l'interconnexion des dispositifs nationaux d'informations agricoles dans certains pays de la CEDEAO entre 2012 et 2014 ;

- la création du Centre Régional de santé animale (Mali) qui a pour mission de

coordonner et d'harmoniser les stratégies de suivi-évaluation des interventions pour lutter contre toutes les maladies animales transfrontalières émergentes et ré-émergentes en Afrique de l'Ouest ;

- la mise en place du programme régional de développement des engrais ;

- le programme Semence de la CEDEAO qui a permis aux organisations professionnelles agricoles d'initier des filières de production de semences vivrières dans les 15 États membres sous la direction du Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA) ;

- l'adoption du programme régional d'appui à la régulation des marchés (PARMAO), dont le champ d'intervention couvre, entre autres, l'harmonisation des politiques, stratégies et positions de négociation agricoles dans les enceintes internationales, les investissements, la couverture du risque, le renforcement des capacités, etc. ;

- le riz faisant partie des produits de première nécessité en Afrique de l'Ouest, le programme d'appui à l'offensive régionale pour le développement durable et le soutien de la riziculture a été adopté. Ce programme vise à moderniser les systèmes de production, à valoriser et faciliter les échanges régionaux du riz local. AFRICA RICE a été créé pour la mise en œuvre de ce programme.

Ces regroupements peuvent prendre des formes d'organisation variées correspondant à des niveaux de maturité différents, de l'association villageoise à la coopérative, en passant par l'agriculture contractuelle.

### L'agriculture contractuelle ou *contract farming*

En échange d'un approvisionnement fixé par avance avec des critères de quantité et de qualité (cahier des charges), le petit producteur bénéficie d'un prix, souvent fixé par avance, d'une assistance

technique et d'intrants adaptés. L'agriculteur se « professionnalise », tout en stabilisant son revenu. C'est l'agriculture contractuelle ou *contract farming* (voir encadré). « *La contractualisation avec les petits producteurs est surtout développée dans les filières d'exportation (café, cacao...).* Elle reste faible, voire inexistante, pour les productions vivrières usuelles. Cependant, un facteur incitatif tient au fait que la question foncière est très compliquée : il est difficile de louer ou d'acheter des terres. Certaines entreprises sortent donc d'une logique de possession du

## # ZOOM SUR

### L'AGRICULTURE CONTRACTUELLE

Par agriculture contractuelle, on entend la production agricole réglementée par un accord entre un acheteur et un producteur qui établit les conditions relatives à la production et à la commercialisation d'un ou plusieurs produits agricoles. En général, l'agriculteur accepte de fournir certaines quantités d'un produit agricole donné qui doit répondre aux normes de qualité établies par l'acheteur et qui doivent être livrées à une date fixée par l'acheteur. En contrepartie, l'acheteur s'engage à acheter le produit et dans certains cas à soutenir la production en fournissant, par exemple, des intrants, l'aménagement

du terrain et des avis techniques. Les agriculteurs disposent de débouchés sûrs, ont moins d'incertitude quant aux prix et bénéficient souvent de prêts en nature sous la forme d'intrants agricoles (semences, engrais par exemple). Les acheteurs bénéficient d'un approvisionnement sûr de produits agricoles répondant à leurs spécifications en matière de qualité, de quantités et de la date de livraison.

Comme dans tous les liens contractuels, il existe aussi des risques et des inconvénients potentiels liés à l'agriculture contractuelle. Parmi les cas les plus fréquents, on peut citer la vente par l'agriculteur des produits à un autre acheteur (vente secondaire ou commercialisation hors contrat), le refus

d'une entreprise d'acheter les produits au prix convenu, ou le déclassement de la qualité du produit par l'acheteur. Le déséquilibre des forces entre les agriculteurs et les acheteurs est souvent critiqué. Les acheteurs sont généralement plus forts que les agriculteurs et peuvent profiter à court terme de cette situation pour faire pression sur eux. À long terme toutefois, cette attitude sera contreproductive puisque les agriculteurs cesseront de les approvisionner. Il semblerait que les avantages de l'agriculture contractuelle dépassent les inconvénients et l'on utilise de plus en plus souvent, dans le monde entier, des accords contractuels dans le secteur agricole.

Source : fao.org

foncier et cherchent plutôt à contractualiser des volumes avec les *smallholders*, en leur fournissant des intrants et de l'appui technique, et comme ça, tout le monde gagne» commente Jean-Christophe Debar, directeur de la Fondation FARM.

Selon Jean-Marc Gravellini, vice-président Afrique du groupe Compagnie Fruitière : «La confiance [entre les contractants] s'acquiert par la transparence des contrats qui doivent être les plus équitables possibles et par l'engagement sur la durée, y compris dans sa dimension de responsabilité sociétale de l'entreprise».

## QUAND LA COLLECTE DU LAIT CHANGE LA VIE DES PETITS PRODUCTEURS



► Créée en 2007, La Laiterie du Berger a été créée par Bagoré Bathily dans une zone d'élevage au Nord du Sénégal, en pleine brousse à 6 heures de route de Dakar. En 2009, puis en 2011, danone.comunities et Danone sont entrés au capital.

En assurant la collecte, le stockage, la conservation et le transport du lait frais, la laiterie a complètement transformé la vie des éleveurs de la communauté peule. Traditionnellement, les éleveurs de cette région sont transhumants, les enfants ne sont pas scolarisés et les femmes n'ont pas de revenus. Du fait du changement climatique qui impacte le cycle des saisons, les troupeaux doivent se déplacer beaucoup plus loin qu'auparavant sur près de 2000 kilomètres ; le lait ne représente qu'un petit complément de revenu, et encore faut-il que les femmes aillent le vendre elles-mêmes sur

les marchés. C'est une population qui vit dans des conditions précaires.

La collecte de la laiterie auprès de 800 éleveurs partenaires a permis de sécuriser leurs revenus, et donc le pouvoir d'achat des éleveurs, en leur assurant un salaire à la fin de chaque mois. Ces familles se sont stabilisées, beaucoup ont arrêté de transhumier et les enfants vont désormais à l'école.

La Laiterie du Berger propose des produits à base de lait, comme la crème fraîche et une gamme de yaourts (Dolima). Mais les volumes livrés sont insuffisants pour assurer la rentabilité de la laiterie à long terme. Le projet KOSAM vise donc à augmenter la productivité de chaque éleveur par du conseil technique, de la formation et l'amélioration génétique du bétail. <

### Le modèle coopératif

Le modèle coopératif est une autre forme d'organisation de producteurs. Cependant, pour des raisons historiques, ce modèle n'est pas toujours bien compris, ni ressenti en Afrique : coopératives de l'époque coloniale au service des stratégies d'exportation, puis organisations soumises aux partis au pouvoir ou outils de collectivisation forcée, associés à de très médiocres performances en raison de modes de gouvernance bureaucratiques et centralisés. Comme le résume Theo de Jager, pragmatique : «Beaucoup sont réticents au concept de coopérative, en raison du mauvais usage qui en a été fait par le passé. Cela reste une bonne méthode, mais il faut parfois l'appeler autrement.». Aissatou Le Blond chez Grameen Crédit agricole<sup>7</sup> souligne : «Il y a toute une culture à installer ;

<sup>7</sup> La Grameen Crédit Agricole Microfinance Foundation est née de l'initiative conjointe du Crédit Agricole et de la Grameen Bank fondée par Muhammad Yunus, pionnier de la microfinance et Prix Nobel de la Paix 2006.

« Il y a toute une culture à installer ; les gens parlent de coopératives, mais ce ne sont souvent que de simples regroupements réalisant quelques achats en commun ».

les gens parlent de coopératives, mais ce ne sont souvent que de simples regroupements réalisant quelques achats en commun ».

Pourtant, «les coopératives, passant du statut d'instruments de l'État à la forme idéale d'entreprises contrôlées démocratiquement et fondées sur des groupes autonomes, bénéficient d'un nouvel élan pour leur renaissance»<sup>8</sup>. Les coopératives en Afrique sont de plus en plus orientées vers une logique de marché. Mais leur succès passe par la constitution de réseaux locaux et internationaux pour fournir des services d'appui supplémentaires qui permettraient à ces structures de se «professionnaliser».

## LE PROJET COOPÉRATIVES LAITIÈRES EN ÉGYPTÉ IMPULSÉ PAR DANONE



► En Égypte, les petits exploitants fournissent 80 % de la production laitière, mais sont malgré tout en situation précaire lorsqu'il s'agit de défendre leurs intérêts. Le prix du lait est bas et le manque de transparence sur les prix pratiqués crée de la défiance. Danone Égypte compte sur l'apport des

<sup>8</sup> L'Afrique solidaire et entrepreneuriale, la renaissance du mouvement coopératif africain, CoopAfrica/OIT, 2009.

petits exploitants pour ses approvisionnements et doit s'assurer de la quantité de lait provenant de ce canal, ainsi que de sa qualité.

Soutenu par le Fonds Danone pour l'Écosystème<sup>9</sup>, Danone Égypte a lancé en 2010 un projet de Coopératives laitières, en partenariat avec l'ONG Care International, afin de sécuriser ses approvisionnements en lait, tout en formant les petits éleveurs égyptiens. Le projet s'est attaché à organiser une chaîne d'approvisionnement efficace et à favoriser l'accès de 5 000 producteurs aux marchés, à des prix satisfaisants. Une approche innovante combinant travail avec les petits producteurs et construction d'une ferme moderne de plus grande taille afin de mutualiser l'accès à des services essentiels pour exercer leur métier (services vétérinaires, alimentation animale, etc.). Kevin Fitzcharles, directeur de CARE Égypte, indiquait : «Depuis des années, CARE et Danone échangent sur la thématique de la responsabilité sociale des entreprises. Chez CARE, nous pensons que travailler avec le secteur privé fait partie intégrante de notre mission, et que nous pouvons développer de nouveaux modèles non seulement viables économiquement, mais également profitables aux communautés les plus vulnérables.»

Il existe aujourd'hui 12 coopératives laitières à travers le pays qui font vivre 857 familles et fournissent 12 % du lait de Danone Égypte. <

Source : Danone en Afrique, septembre 2016

<sup>9</sup> Lancé en 2009, ce fonds d'intérêt général travaille en partenariat avec des ONG pour créer de l'emploi et renforcer les écosystèmes locaux de Danone. Il soutient le développement durable de l'activité de « petits » acteurs économiques locaux : fermiers, micro-distributeurs, chiffonniers, etc.

## TRANSFORMER LES AGRICULTEURS ET LEURS ORGANISATIONS EN ENTREPRENEURS : ACCOMPAGNER ET FORMER AUX TECHNIQUES AGRICOLES, À LA DÉMARCHÉ COMMERCIALE, À L'ACCÈS AU FINANCEMENT...

Le renforcement des capacités productives des agriculteurs et des organisations de producteurs passe systématiquement par des programmes d'accompagnement et de formation sous une forme multidimensionnelle, et associant de nombreux partenaires techniques et financiers. Ces programmes peuvent porter sur les techniques agricoles et l'usage adapté des intrants pour améliorer les rendements, mais aussi sur la vision « marché », la démarche commerciale, la capacité à faire un business plan pour mobiliser des financements ou encore sur la gouvernance interne de l'organisation. Enfin, « si beaucoup d'acteurs citent l'importance des formations agronomiques, techniques ou business, il ne faut pas sous-estimer les besoins de formation pour tout ce qui concerne la maintenance, souligne Etienne Giros, président délégué du CIAN, c'est un des grands problèmes qui est rarement pris en compte par les initiatives lancées mais qui constitue un pivot important dans la chaîne de valeur. »

### « ILS M'ONT AIDÉE À RENFORCER MES CAPACITÉS »



En 2014, en Zambie, Catherine Chitiku Hazinji tirait seulement 10 sacs de maïs de ses 10 hectares de terre. « Chaque année, j'étais frustrée de la faiblesse de mes rendements », témoigne-t-elle. Le programme SHARP, mis en œuvre par Land O'Lakes International Development avec un financement de l'USAID, lui a permis, ainsi qu'à un groupe de fermiers de sa région, d'améliorer les techniques agricoles employées pour augmenter sa productivité. Ensemble, ils ont appris à préparer les sols à l'avance, épandre du fumier, utiliser des engrais à

Ensemble, ils ont appris à préparer les sols à l'avance, épandre du fumier, utiliser des engrais à bon escient, tout en préservant les sols.

bon escient, tout en préservant les sols. Catherine a également appris à utiliser des silos métalliques pour la conservation de la récolte et à pratiquer la rotation des cultures. Sa récolte est passée à 200 sacs de maïs et elle a également diversifié sa production vers les légumes secs. « Ce projet a renforcé mes capacités » affirme-t-elle avec confiance. Le groupe de Catherine est l'un des 40 groupes soutenus par le projet SHARP en Zambie. <

### AVEC L'EXPERTISE DE L'AFDI ET D'UNICOQUE, LA FILIÈRE ANACARDE SE STRUCTURE AUTOUR DE L'URCPA-AD



Au Bénin, l'Union Régionale des Coopératives de Producteurs d'Anacarde de la région de l'Atacora-Donga (URCPA-AD) fédère 10 Unions communales et 107 coopératives villageoises qui, avec plus de 12 500 usagers, produisent 4000 des 8300 tonnes d'anacardes ou noix de cajou des deux départements. Il y a 12 ans, l'URCPA souhaitait augmenter les revenus des producteurs en améliorant le prix de vente par une commercialisation collective, la productivité des vergers et la qualité des noix, et en créant une capacité de transformation. Un partenariat s'est donc noué avec l'AFDI, l'un des représentants français d'AgriCord, réseau international d'agri-agences œuvrant pour la coopération agricole internationale et appartenant à des organisations agricoles. L'AFDI a à son tour mobilisé l'expertise d'Unicoque, une coopérative du Lot et Garonne spécialisée dans les fruits à coque.

Par cette interaction tripartite, la vente groupée de l'anacarde s'est organisée efficacement sur le terrain, en intégrant depuis 2012 la précollecte des noix. Cette structuration a permis de peser dans les négociations commerciales et de créer des liens avec de nouveaux acheteurs : le prix de vente moyen pour le producteur a augmenté de 63% entre 2013 et 2015. En parallèle, les producteurs ont été équipés et formés aux bonnes pratiques en verger : la productivité est passée

de 325 à 395 kg ha (2013-2015), soit une augmentation de 22%. L'URCPA a amélioré sa connaissance de la chaîne de valeur, particulièrement sur l'aval (commercialisation et transformation), et ses capacités de gestion. De ce fait, les revenus pour la coopérative issus des ventes groupées ont augmenté de 47% sur la même période. Le profit des ventes couvre les coûts des coopératives villageoises et des unions communales, mais est

Les producteurs ont été équipés et formés aux bonnes pratiques en verger : la productivité a augmenté de 22% entre 2013 et 2015.

encore insuffisant pour couvrir les coûts au niveau régional. La gouvernance interne s'est améliorée et l'Union s'est mise en conformité avec la loi OHADA<sup>10</sup> sur les coopératives. En outre, elle a pu établir un plan d'affaires qui doit lui permettre d'obtenir le financement d'une future usine de transformation de noix brutes. L'URCPA contribue ainsi à la structuration de la filière Anacarde dans cette région du Bénin. <

<sup>10</sup> Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, adopté le 15/12/2010 à Lomé. L'un des nombreux actes uniformes émanant de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (en abrégé OHADA), organisation intergouvernementale à but juridique ; elle regroupe 17 pays et reste ouverte à tout État du continent africain.

## SHALEM INVESTMENTS LTD : « WE WANT FARMERS TO BE OUR PARTNERS IN BUSINESS BY DOING FARMING AS A BUSINESS »



Shalem Investments Ltd est une entreprise de négoce kényane, fondée par une femme Ruth Kinoti, qui achète et revend des produits agricoles pour le compte de petits producteurs. À l'heure actuelle, le principal client de Shalem est East African Breweries, le plus grand producteur de boissons alcoolisées de l'Est africain, principalement de bière. Pour approvisionner le brasseur, Shalem a construit et anime déjà un réseau de 10 000 exploitations agricoles familiales de sorgho. Mais son ambition est de parvenir à en fédérer 20 000 (dont 15 000 femmes) en 2017 et 50 000 d'ici à 2020. Grâce à un partenariat avec 2SCALE – incubateur néerlandais d'agro-business qui met en relation producteurs, entreprises de transformation et tous les acteurs nécessaires à la réussite d'un projet créateur de valeur –, Shalem peut aujourd'hui commencer à concrétiser ses ambitions. Des programmes techniques de formation aux agriculteurs ont permis de mettre au point des variétés de sorgho plus résistantes et plus performantes, d'améliorer le rendement des récoltes et la fertilité des sols. Mais surtout, ce partenariat a permis à Shalem de diversifier sa base de clients ainsi que les types de sorgho cultivés.

Shalem envisage maintenant de se lancer dans la transformation agricole, en produisant une farine

économique qui cible les communautés locales et les familles à faible revenu (*bottom of the pyramid*), et ultérieurement des farines pour la nutrition animale.

10 000 producteurs sont déjà regroupés en 15 clusters et 40 écoles agricoles « de campagne » ont été établies. Des liens ont été noués avec Equity Bank, Faulu Bank et 3 institutions de micro-crédit pour bâtir un programme de crédit sur-mesure qui pourrait bénéficier, à terme, à 1 200 cultivateurs de sorgho.

Comme l'explique Ruth Kinoti, « *we want farmers to be our partners in business by doing farming as a business* ». Certes, il s'agit d'un engagement de longue haleine, car former prend beaucoup de temps compte tenu du très faible niveau de formation initiale des fermiers. Mais les résultats sont très encourageants et témoignent de l'intérêt d'aller dans cette direction.

## RABO INTERNATIONAL ADVISORY SERVICES : RENFORCER LES CAPACITÉS DES COOPÉRATIVES



Rabo International Advisory Services (RIAS) est une division de la banque coopérative néerlandaise Rabo Bank, qui se consacre, entre autres, au renforcement des capacités des coopératives par la formation, souvent en lien avec d'autres partenaires: gouvernance, gestion financière et renforcement de leur insertion dans les chaînes de valeur figurent au programme.

Au Rwanda, elle a animé entre 2012 et 2015 un programme de renforcement de la chaîne de valeur du maïs via le développement des capacités des coopératives, initié par le World Food Program. Fondé sur des sessions de formation, des ateliers, puis du coaching rapproché, mais aussi sur des visites et des échanges entre coopératives les plus avancées et d'autres, débutantes, ce programme a permis d'initier 73 coopératives et 3 Unions de coopératives aux fondamentaux du business plan et de la gestion financière, aux principes de gouvernance et de management. Parmi celles-ci, 23 coopératives sont ainsi devenues éligibles à des prêts pour un montant total de 1,5 millions d'euros.

## FACILITER L'ACCÈS AUX SEMENCES ET INTRANTS DE QUALITÉ

L'adoption de nouvelles variétés de semences adaptées aux conditions locales et l'optimisation de l'usage d'intrants font partie des pratiques culturelles susceptibles d'améliorer la fertilité des sols et les rendements. Cependant la mise au point de nouvelles semences de même que l'usage d'intrants nécessitent d'être accompagnés.

Comme l'explique Khaled Igué, responsable des affaires publiques d'OCP Africa<sup>11</sup> et fondateur du Club 2030 Afrique<sup>12</sup> : « *Il faut accompagner l'utilisateur avec du conseil pour une agriculture raisonnée ; sans cela, avec des pratiques empiriques, on dégrade les sols* ». Il se prend à imaginer un « one-stop-shop », c'est-à-dire un centre de services où

<sup>11</sup> OCP est un groupe marocain, leader mondial sur le marché des phosphates et de leurs dérivés, dont les engrais.

<sup>12</sup> Le Club 2030 Afrique est un think tank né en 2012 avec l'ambition d'accompagner les pays du continent dans leur processus de développement.

l'agriculteur trouverait à la fois de l'information agronomique et pédoclimatique, des intrants et du conseil technique aussi bien que financier. C'est une des concrétisations possibles de ce qu'il appelle « *la théorie du tabouret* » : « *Tout en Afrique doit être amené au plus près du consommateur. On parle de tabouret car souvent le commerce se fait devant la porte, assis sur ce siège. C'est comme cela que les technologies de la communication ont réussi une pénétration fulgurante, grâce à des kiosques.* »

Les politiques de subventions d'intrants par les États, qui ont connu une certaine résurgence ces dix dernières années et restent populaires auprès des dirigeants africains<sup>13</sup>, ont souvent montré leurs limites, en plus d'être très onéreuses relativement aux avantages procurés. Il serait possible de surmonter ce problème en promouvant efficacement la création et l'expansion de marchés ruraux du crédit, mais en l'état actuel des choses, l'accès aux intrants pour les petits producteurs se heurte encore trop souvent à des difficultés de financement.

## UNE EXPÉRIENCE PILOTE AU CONGO POUR LA CULTURE DU MAÏS



La Somdiaa est une société agro-industrielle qui produit et commercialise des denrées agro-alimentaires exclusivement en Afrique. Le groupe est implanté au Cameroun, au Gabon, au Congo, en Côte d'Ivoire, au Togo, au Tchad, en Centrafrique

<sup>13</sup> Ensemble, dix États africains consacrent plus d'un milliard de dollars par an aux seules subventions aux intrants, principalement aux engrais. Source : Banque mondiale, 2016.

« Nous devons avoir une approche du sol à l'assiette, dans une logique durable et sans appauvrir les sols. »

et sur l'île de la Réunion. Depuis plus de 40 ans, il articule son savoir-faire autour d'activités complémentaires : l'agriculture (la canne à sucre), la transformation (le sucre, la farine et l'alimentation animale), l'élevage et la distribution. Sur le volet agricole, la Somdiaa contrôle généralement ses propres plantations et travaille tous les maillons des chaînes de valeur avec des acteurs locaux (95% de la masse salariale est locale).

Au Congo, sa filiale, la Saris, teste actuellement une diversification dans la culture du maïs à proximité de la zone cannière, en impliquant des agriculteurs locaux de céréales. Elle travaille avec 30 villageois qu'elle accompagne sur chacune de leur parcelle, en leur fournissant les semences et le conseil technique, sur la base du contract farming par campagne de semis, avec un prix garanti des récoltes et l'assurance d'un débouché. La Saris Congo commence ainsi à cultiver des variétés locales et hybrides qui permettront de déterminer celles qui seront optimales pour son activité de transformation. Selon Lorraine Vilgrain, directrice du développement du Groupe Somdiaa, « Pour garantir l'approvisionnement de nos usines de transformation, nous devons avoir une approche du sol à l'assiette, dans une logique durable et sans appauvrir les sols. Nous cherchons à innover pour être moins dépendants des intrants grâce à des méthodes de cultures en rotation, couverts végétaux, et associations les plus intéressantes... Pouvoir développer des semences spécifiques aux conditions locales précises est un atout-clé pour nous. » <

### RMG CONCEPT LTD : QUAND UN DISTRIBUTEUR D'INTRANTS, ENGRAIS, PRODUITS PHYTOSANITAIRE ET SEMENCES, LES PRÉFINANCE POUR LES AGRICULTEURS

> RMG est un distributeur de produits phytosanitaires, de semences et d'engrais qui opère dans 17 pays africains. RMG encadre et forme les agriculteurs aux meilleures pratiques agricoles afin de garantir une augmentation drastique des rendements et du revenu des petits planteurs. Problème, les clients n'ont pas d'argent ; c'est donc RMG qui préfinance les intrants aux associations de producteurs ; ceux-ci remboursent ensuite par un prélèvement sur une partie de la production.

« Ce qui manque, c'est une banque ou une institution financière agricole ; ce n'est pas à nous d'assurer le financement, même si nous le faisons dans une certaine limite, mais nous ne pouvons pas nous exposer au-delà de 20 à 30 millions d'euros par an », indique Daniel Ruegg, PDG de RMG. Pour réduire l'endettement et améliorer les performances, certains opérateurs du secteur expérimentent la « mono-dose » d'intrants, un concept frugal déjà développé depuis plusieurs années et avec succès en Chine ou encore en Inde. <

# PARTICIPER AU RENFORCEMENT DE L'ÉCOSYSTÈME AGRICOLE

Comme l'indique Lionel Zinsou, co-président d'AfricaFrance<sup>14</sup> et ancien Premier ministre du Bénin, « Arriver à structurer une filière agricole est extrêmement complexe car il ne suffit pas d'avoir les éléments agricoles en main ; il faut aussi l'énergie, les routes, la capacité de stockage, les financements, la logistique, le manufacturing pour une première ou deuxième transformation... En agriculture, l'Afrique avance aussi par

*tout ce qui n'est pas agricole* ». Ce que confirme Yannick Morillon, PDG de Geocoton, spécialiste du coton : « L'énergie, les infrastructures et l'agriculture doivent avancer ensemble. Le business modèle de la filière agricole intégrée est clair, mais il y faut aussi tout le reste. »

L'agriculture bénéficierait donc au premier chef de politiques publiques persistantes et d'investissements dans l'écosystème général (infrastructures routes, transports, irrigation, réseaux électriques et sanitaires, structuration du système bancaire, éducation professionnelle et technique), mais aussi de législations nationales visant à stabiliser les politiques foncières et le droit des affaires, en donnant une meilleure visibilité à tous les acteurs.

## # ZOOM SUR

### INVESTIR DANS LA GOUVERNANCE FONCIÈRE

En Afrique, le cadre juridique et institutionnel de la gouvernance foncière est un bien public important qui fait cruellement défaut. Seul 10 % environ des exploitations rurales africaines sont enregistrées. Les autres exploitations, ne pouvant justifier d'aucun document ou ayant fait l'objet d'arrangements officieux, se trouvent exposées à l'« accaparement » de leurs terres ou à l'expropriation, ce qui est particulièrement problématique pour les femmes. Le manque de sécurité relatif aux droits de propriété des terres et d'autres actifs nuit à la productivité agricole et, plus généralement, à l'activité économique.

Source : Africa's Pulse, octobre 2016

### DÉVELOPPER LES INFRASTRUCTURES

Véritable goulet d'étranglement, le déficit en infrastructures constitue un frein majeur au développement de l'Afrique. Tous les secteurs sont concernés : irrigation, transports, eau potable, réseaux d'assainissement et d'électricité, ou encore santé et éducation. Les deux tiers de la population du continent n'ont pas accès à l'électricité, et les besoins d'investissements dans ce domaine sont évalués par la Banque mondiale à quelques 93 milliards de dollars d'ici à 2020. Pour les grands

<sup>14</sup> Décidée lors du sommet de l'Élysée des 6 et 7 décembre 2013 rassemblant les chefs d'État français et africains, l'association « AfricaFrance pour une croissance partagée » a pour ambition de renforcer les relations entre les entreprises de France et de l'ensemble du continent africain sur une base partenariale pour une croissance durable et inclusive.

projets, des partenariats public-privé sont, de plus en plus souvent, mis en place pour pallier les capacités d'investissement décroissantes des États centraux. Les opérateurs privés prennent également de nombreuses initiatives locales pour contribuer au développement d'infrastructures, qui facilitent leurs opérations et correspondent aussi à leurs engagements de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE).

## FINANCER LES INFRASTRUCTURES HYDRO-AGRIQUES POUR STRUCTURER LA FILIÈRE RIZ AU SÉNÉGAL



➤ Au Sénégal, le riz a une importance majeure pour les ménages et la balance commerciale. C'est la denrée alimentaire la plus consommée (entre 60 et 100 kg/personne/an). La consommation de riz augmente depuis 60 ans. Les importations de riz s'élevaient en 2015 à quasiment un million de tonnes, soit plus de 70% de la consommation nationale, bien que les conditions soient favorables à cette production, notamment dans la vallée du fleuve Sénégal.

Depuis la flambée des prix du riz sur les marchés mondiaux en 2009, le gouvernement sénégalais a fait de cette filière une priorité pour mettre fin à la dépendance du pays aux importations, d'une part, et pour créer des emplois, d'autre part. Cette politique porte ses fruits. À la demande de l'État, l'Agence Française de Développement (AFD) a repris le financement des aménagements hydro-agricoles

de la vallée qu'elle avait interrompu en 2000, faute d'une politique cohérente, notamment aux frontières, garantissant la compétitivité de la filière.

En effet, dès les années 1970, l'AFD finançait les infrastructures hydro-agricoles (barrages, endiguement, périmètres irrigués), responsabilité de la Société publique d'aménagement, la SAED.

La reprise des engagements de l'AFD en 2009 s'est concrétisée, du delta à la moyenne et haute vallée, par 5 projets en subventions et prêts bonifiés à l'État pour un montant total de 119 M€, permettant la réhabilitation ou la création de plus de 10 000 ha irrigués, au bénéfice de plus de 10 000 exploitations agricoles familiales. Ces projets permettent la création d'exploitations viables (de 5 ha minimum à 50 ha maximum dans le Delta), des appuis institutionnels aux acteurs des filières (producteurs, riziers, commerçants) et des territoires (les communes rurales). En 2016, une ligne de crédit en été octroyée à la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal qui devrait aider aux investissements des exploitations (aménagements tertiaires, mécanisation).

Dans cette dynamique positive, la structuration professionnelle (coopératives et interprofessionnelle) de la filière riz et des filières qu'elle tire (cultures de contre-saison ou en assolement) devra cependant progresser pour améliorer la valorisation commerciale d'une production croissante. <

## LA BIOMASSE, SOURCE DURABLE D'ÉLECTRICITÉ POUR LES GROUPES EDF ET SIFCA

➤ En Afrique, la demande d'électricité demeure très importante. EDF développe des projets

énergétiques dans une logique industrielle faisant sens par rapport aux situations locales : hydrologie au Cameroun, centrale biomasse en Côte d'Ivoire, accès à l'énergie solaire dans les zones rurales en Côte d'Ivoire et au Sénégal.

Là où l'économie est fortement agricole, EDF mise sur le développement de centrales de biomasse. Les résidus et les sous-produits agricoles peuvent être rachetés et revalorisés dans une logique d'économie circulaire, apportant ainsi un complément de revenus aux producteurs tout en créant une énergie utile au développement d'autres filières. Mais pour obtenir les volumes d'approvisionnement requis par une centrale, il n'est pas possible de traiter individuellement avec chaque producteur ; il est nécessaire d'avoir recours à des structures intermédiaires comme des coopératives ou des entreprises qui fédèrent la collecte.

« *Aujourd'hui, nous avons un grand projet avec le groupe SIFCA en Côte d'Ivoire, explique Mahamane Sow, directeur d'EDF Côte d'Ivoire. SIFCA travaille à la fois avec des petits producteurs et sur ses propres terres dans le domaine de l'hévéa, de la canne à sucre et des palmiers. Aujourd'hui, les résidus de l'activité principale ne sont pas exploités. Pourquoi ne pas en faire de l'électricité!* »

« *Pour soutenir notre développement, nous avons besoin en Afrique de l'Ouest d'une énergie disponible en continu. La biomasse répond à cet impératif et apporte des emplois dans les régions rurales, ajoute David Billon, directeur de Biokala (filiale de SIFCA) à l'origine du projet. La Côte d'Ivoire a tous les atouts pour relever le challenge de la transition énergétique et la biomasse est incontournable dans cette réflexion.* »

L'énergie produite par biomasse nécessite de la main d'oeuvre pour préparer et acheminer le

combustible, elle peut ainsi jouer un rôle très structurant dans les économies agraires, en diversifiant les revenus d'une filière agricole et en générant de l'emploi local. <

## LA COMPAGNIE FRUITIÈRE, UN PRODUCTEUR ENGAGÉ



➤ Présente depuis plus de 70 ans en Afrique, la Compagnie Fruitière est le 1er producteur de fruits de la zone Afrique-Caraïbes-Pacifique, principalement de bananes, ananas et tomates cerise. Elle est le premier employeur privé du Cameroun et le deuxième de Côte d'Ivoire.

Dans les zones reculées, la Compagnie Fruitière construit des logements d'habitation pour ses employés et leurs familles. Dans ces villages comme pour les populations environnantes, le groupe organise l'accès à l'électricité ainsi qu'à l'eau potable grâce à des systèmes de distribution par camion-citerne, réservoirs ou forages.

Le groupe participe également à renforcer le système éducatif par la participation au financement des écoles publiques et par la construction d'écoles ou de complexes scolaires. À Banacomé en Côte d'Ivoire, les enfants sont instruits de la maternelle au CM2. Au Cameroun, le complexe scolaire des Tisserins dispense des cours jusqu'en classe terminale.

La Compagnie Fruitière accentue son engagement en s'occupant également de l'entretien des routes et du ramassage des ordures ménagères dans certaines zones.

## #1 ENJEUX ET DÉFIS

Pourquoi l'entreprise s'implique-t-elle autant ? « Notre expérience nous montre que le contexte social est clé pour notre capacité à réussir. Des conditions de vie durables sont la clé de filières durables et donc de la stabilité économique du secteur » explique Jean-Marc Gravellini, vice-président Afrique du groupe Compagnie Fruitière. <

### RÉDUIRE LES PERTES

Les pertes de grains après récoltes dans cette région du monde étaient évaluées en 2011 à environ 4 milliards de dollars<sup>15</sup>. C'est, en gros, l'équivalent de la valeur totale des importations céréalières de la région durant la période 2005-2007. Lionel Zinsou rappelle qu'au XVIII<sup>e</sup> siècle, l'Europe a vu sa production doubler sur un siècle sans cultiver un hectare de plus, mais simplement grâce à la réduction des pertes.

Les pertes se produisent lorsque le grain se décompose ou est infesté par des parasites, des champignons ou des microbes. Mais les pertes physiques ne sont qu'une partie de l'équation. Les pertes peuvent également être d'ordre économique lorsque les prix sont bas et l'accès aux marchés, faible, du fait de la mauvaise qualité des céréales. Les pertes sont aussi d'ordre nutritionnel lorsque les aliments sont de mauvaise qualité ou contaminés.

Une variété de pratiques et de technologies existent pour réduire les pertes post-récoltes, notamment les conteneurs de stockage, comme les sacs scellés hermétiquement et les silos métalliques. Ces équipements doivent être conçus comme faisant partie intégrante des chaînes de valeur ; il faut donc s'assurer que des incitations économiques appropriées soient en place pour les adopter.

<sup>15</sup> Aliments perdus : le cas des pertes de grains post-récolte en Afrique subsaharienne (Missing Food: The Case of Postharvest Grain Losses in Sub-Saharan Africa), Banque mondiale, avril 2011

Des partenariats entre bailleurs de fonds, ONG, centres de recherche et opérateurs privés se concentrent sur ce thème.

### DES TECHNOLOGIES POST-RÉCOLTES AU SERVICE DES AGRICULTEURS TANZANIENS



> L'AVRDC (World Vegetable Center) est un institut de recherche et développement horticole actif en Tanzanie, dans la région d'Arusha, depuis 1992. Pour répondre aux enjeux post-récoltes observés sur les filières locales (on estime entre 30% et 80% les pertes sur les filières horticoles), l'Institut met en place depuis 2012 différents projets auprès des communautés agricoles locales avec un objectif transversal « diffuser les technologies adaptées et permettre leur appropriation ».

L'AVRDC s'est rapproché de la Postharvest Education Foundation, ainsi que de différents bailleurs de fonds, pour créer le Postharvest Training and Services Center (PTSC) : un lieu de démonstration et de formation pour les agriculteurs de la région. En parallèle du PTSC, AVRDC travaille sur deux projets co-financés par l'USAID qui visent notamment à permettre l'appropriation de ces technologies post-récoltes par les agriculteurs locaux. <

### DÉPLOYER LARGEMENT LES TIC ET LEURS APPLICATIONS, SOURCES D'INNOVATION

L'Afrique est le second marché mondial en matière de téléphonie mobile et celui qui connaît la croissance la plus rapide. On prévoit 400 millions de smartphones supplémentaires d'ici à 2020, soit une croissance de 40 % par an. Cette pénétration exceptionnelle de la téléphonie mobile offre des possibilités de services inédites aux populations, et en particulier aux agriculteurs, dispersés ou éloignés des centres.

Les applications sur téléphone mobile sont potentiellement très nombreuses (services météo, informations sur les cours, etc.), mais elles concernent en premier lieu les services bancaires et moyens de paiement, dans des pays où la « bancarisation » demeure très faible.

### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DÉPLOIE SON NOUVEAU MODÈLE DE DISTRIBUTION DE SERVICES FINANCIERS MOBILES

> Société Générale lance un nouveau modèle d'Agency Banking (distribution de services financiers via un réseau d'agents partenaires mais sans agences bancaires) dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne. Authentifiés via leurs téléphones mobiles, les clients pourront effectuer des opérations de transfert d'argent, de rechargement de crédit téléphonique, de paiement de factures ou encore toucher leur salaire par l'intermédiaire d'un des nombreux agents du réseau de partenaires de la Société Générale. Ces services pourront également être utilisés de façon autonome via une

L'Afrique est le second marché mondial en matière de téléphonie mobile et celui qui connaît la croissance la plus rapide. On prévoit 400 millions de smartphones supplémentaires d'ici à 2020, soit une croissance de 40 % par an.

application smartphone. À terme, la gamme de produits proposée s'élargira pour inclure du crédit, de l'épargne, du paiement de primes d'assurance, ainsi que du paiement marchand. Ce nouveau modèle sera déployé dès le premier trimestre 2017 en Côte d'Ivoire puis au Sénégal, au Ghana et au Cameroun. D'autres pays d'Afrique subsaharienne pourront également bénéficier de ce service par la suite.

La Société Générale a conçu cette offre pour les particuliers sous-bancarisés ou non-bancarisés mais également pour les clients corporate ou les institutions gouvernementales nécessitant une solution d'encaissement et de paiement dématérialisée accessible au plus grand nombre. Le service destiné au corporate permettra notamment la dématérialisation de flux B2B et apportera donc une solution alternative au cash dont la gestion implique des risques de vols ou de fraude. À ce titre, elle pourra par exemple être utilisée pour garantir la sécurisation, la rapidité et la traçabilité des processus d'attribution de subventions pour l'achat d'intrants agricoles ou d'indemnisation des agriculteurs en cas de sécheresse. <

## #1 ENJEUX ET DÉFIS



### ORANGE MONEY : L'INCLUSION FINANCIÈRE DES POPULATIONS NON BANCARISÉES

Orange a pour ambition d'être le partenaire de la transformation numérique que connaît l'Afrique. Orange Money, le service de transfert d'argent et de paiement d'Orange, disponible directement via le téléphone mobile, en est un exemple. Ce service joue un rôle majeur dans la croissance du continent, en aidant à une plus grande inclusion financière des populations non bancarisées. 28 millions de clients utilisent ce service dans 16 pays d'Afrique générant un volume de transactions de près de 10 milliards d'euros en 2016.

Orange Money permet à ces millions de personnes exclues du système financier formel d'effectuer des transactions financières de manière peu coûteuse, sécurisée et fiable grâce au mobile. Au Mali, la valeur des transactions Orange Money représente déjà plus de 25 % du PIB du pays.

Le transfert d'argent, notamment en provenance de la diaspora, s'affranchit des contraintes géographiques, en réduisant les coûts des transactions financières. À ce titre, Orange Money a développé des corridors entre la Côte d'Ivoire, le Mali,

le Sénégal et le Burkina Faso. Fort de ce succès, Orange lance Orange Money en France à destination de ces 3 premiers pays dans un premier temps.

Le service permet aussi l'émergence de nouvelles activités : le e-commerce, mais également dans les métiers traditionnels, notamment des métiers qui étaient informels (le vendeur de légumes qui peut recevoir un acompte avant de livrer ses produits aux restaurateurs...).

Aucun secteur n'est écarté. Dans certains pays comme en Côte d'Ivoire, le paiement des frais universitaires via Orange Money génère ainsi 1 million d'inscriptions par an réduisant non seulement les frais de gestion des espèces mais aussi les risques associés. Orange Money permet aux élèves et parents, aux établissements scolaires et au gouvernement de bénéficier de ces avantages.

Le succès d'Orange Money repose en particulier sur le vaste réseau de milliers de points de vente offrant un maximum de points de retrait d'argent. Il en existe plus de 120 000 en Afrique. Pour réussir, Orange a multiplié les formats : agences en propre, commerçants et enseignes partenaires parfois ouverts 7 jours sur 7, mais aussi kiosques dédiés Orange Money qui ont très fortement contribué à la crédibilité et à la visibilité du service. <

## 3 QUESTIONS À

Bruno Mettling, PDG d'Orange Middle East & Africa

### Pourquoi le continent africain est-il stratégique pour Orange ?

Nous sommes convaincus que l'Afrique est, et restera durablement, une zone de croissance majeure pour le Groupe. La transition digitale du continent, liée au déficit d'infrastructures physiques, offre en effet des opportunités de croissance exceptionnelles que nous entendons saisir. Dans ce contexte, Orange s'est positionné comme partenaire majeur de la transformation numérique en Afrique.

### Aujourd'hui quelle est votre place/position sur le continent ?

Aujourd'hui, un Africain sur dix est un client d'Orange.

Présent dans 17 pays, notre large empreinte sur le continent nous ouvre la perspective de devenir à terme le numéro 2, voire le numéro 1 de la zone, en nombre de clients.

Nous avons déjà renforcé nos positions en 2016, avec de nouvelles

acquisitions au Libéria, en Sierra Leone, au Burkina Faso et en République Démocratique du Congo.

### Quelles sont les perspectives de développement à moyen terme pour vous ?

La connectivité est désormais considérée comme un besoin primaire par les populations. Saviez-vous qu'aujourd'hui, en Afrique, une personne sur deux peut téléphoner alors qu'une sur trois seulement a accès à l'eau potable ou à l'électricité ?

Le métier des opérateurs, lui-même, évolue très rapidement, passant de cette connectivité à l'apport de nouveaux services et usages. Dans ces activités, le mobile a ouvert la voie.

Les télécommunications sont maintenant considérées comme le support des économies modernes : santé, éducation, administration, commerce, services financiers, agriculture... autant de domaines qui

trouvent maintenant un équivalent numérique. Les e-santé, e-learning, e-gouvernement, e-commerce, e-banking, m-agriculture offrent tous des perspectives de développement décuplées par l'apport des nouvelles technologies. Par exemple, en Côte d'Ivoire, Barry Callebaut (producteur de chocolat) paye déjà ses 10 000 producteurs de cacao via Orange Money, solution sécurisée et rapide.

Cela dit, pour accompagner rapidement et efficacement ces formidables perspectives de développement, il faut aussi créer un écosystème économique viable, favorable au numérique. En effet, il est essentiel que les niveaux de prélèvements et de taxations restent compatibles avec les nécessités d'investissements sans lesquels il ne saurait y avoir de services numériques de qualité, offerts au plus grand nombre.

## #1 ENJEUX ET DÉFIS

Plus généralement, des efforts sont déployés pour promouvoir l'utilisation de nouvelles technologies capables de faciliter les tâches agricoles quotidiennes et aider les exploitations familiales à mieux maîtriser les enjeux agricoles et la mise en marché des productions. « Les fermiers vieillissent et les jeunes générations ne sont pas attirées par l'agriculture. Il faut changer de dynamique pour les intéresser, rendre l'agriculture plus entrepreneuriale, plus cool. Nous sommes persuadés que les TIC aideront à changer le regard porté sur l'agriculture. De plus, la technologie est un levier important sur plusieurs plans : information et "intelligence", organisation et coordination des acteurs... », indique Kiringai Kamau, fondateur de VACID Africa, une entreprise sociale qui offre des services à l'ensemble de la chaîne de valeur agro-industrielle.

### IPROCURE : LA PLATEFORME DE DISTRIBUTION DU DERNIER KILOMÈTRE

> Pour accéder aux intrants dont ils ont besoin (semences, pesticides, fertilisants, nourriture pour animaux), certains producteurs du comté de Mukuyuni au Kenya doivent se déplacer à plus de 50 kilomètres de distance. En outre, l'approvisionnement erratique de ces intrants a tendance à faire grimper leurs prix, les rendant inaccessibles aux agriculteurs. K-Sales, un programme mis en œuvre par Land O'Lakes International Development et financé par l'USAID, a permis de rapprocher les agriculteurs et les fournisseurs d'intrants à travers une plateforme appelée iProcure. En se connectant par le web ou par son téléphone mobile, l'agriculteur fait connaître ses besoins et est mis en

relation avec des fournisseurs opérant dans sa région. En agrégeant les demandes et en analysant l'historique, le service permet d'assurer qu'il n'y aura pas de rupture dans la chaîne d'approvisionnement des intrants. Ann Kioko, manager chez Malika Agrovet dans le comté de Mukuyuni, est un fournisseur connecté à iProcure. Le service lui permet de conserver des prix bas pour ses produits et de toucher un plus grand nombre d'exploitations agricoles familiales dans sa zone. <

Enfin, le développement et l'exploitation du big data ouvrent des possibilités nouvelles de services, comme par exemple dans le domaine de l'assurance.

« L'Afrique pourrait bien être le laboratoire d'innovation des solutions d'assurance ».

### AXA CORPORATE SOLUTIONS (CS) : L'ASSURANCE PARAMÉTRIQUE FACE AU RISQUE CLIMATIQUE

> Selon Tanguy Touffut, à la tête de l'assurance paramétrique chez AXA CS, « L'Afrique pourrait bien être le laboratoire d'innovation des solutions d'assurance ». Pour aider le secteur agricole africain à faire face au risque climatique, il faut concevoir des formules d'assurance innovantes. 5 des 10 pays les plus exposés au risque climatique sont africains : Sierra Leone, Guinée Bissau, Sud Soudan, Nigeria et Éthiopie, et ils sont d'autant plus vulnérables que

leur économie repose sur l'agriculture. En Afrique, la pénétration de l'assurance, dans le secteur agricole en particulier, demeure très basse. « Les solutions traditionnelles d'assurance ne sont pas adaptées », explique Tanguy Touffut. « Mais aujourd'hui, grâce aux technologies et aux méthodes de traitement des données, il devient possible de proposer aux entreprises et aux agriculteurs africains des solutions correspondant à leurs besoins » L'assurance paramétrique repose sur des paramètres déclencheurs, comme le niveau des précipitations ou la température, corrélés à des dommages ou des pertes financières. Ce type d'assurance présente de nombreux avantages : il n'y a pas d'expertise avant de déclencher le versement de l'indemnité, ce qui accélère le dédommagement et permet de baisser le coût de transaction. Durant les dernières années, les données fournies par les satellites permettant de suivre les paramètres « déclencheurs » et les dommages associés, se sont beaucoup améliorées et s'affineront encore dans le futur. L'assurance paramétrique pourrait aider efficacement les agriculteurs à faire face aux risques climatiques (sécheresse ou inondations) et contribuer ainsi à la sécurité alimentaire.

Une première concrétisation de l'assurance paramétrique est donnée par l'ARC (African Risk Capacity), une institution spécialisée de l'Union africaine, dont l'objet est d'aider les pays membres à se préparer, gérer, et financer les conséquences des catastrophes naturelles. Il s'agit d'un pool d'assurance mutualiste et continental offrant une couverture d'assurance contre la sécheresse dans un premier temps, puis les inondations (dès 2018) et les cyclones tropicaux (en 2017). Le mécanisme d'assurance de type paramétrique est basé sur un logiciel, Africa RiskView, permettant de quantifier le risque dans chacun des pays, et sur un plan

« Aujourd'hui, grâce aux technologies et aux méthodes de traitement des données, il devient possible de proposer aux entreprises et aux agriculteurs africains des solutions correspondant à leurs besoins ».

d'action prédéterminé, afin de permettre une mise en œuvre rapide de la réponse aux catastrophes naturelles lorsque des décaissements ont lieu. <

### AMENER LES FINANCEMENTS AU PLUS PRÈS DES AGRICULTEURS

L'accès au financement est très difficile pour les exploitations agricoles familiales, alors même que les fonds fléchés vers l'Afrique par toutes sortes de bailleurs sont abondants. Ce diagnostic est porté par la quasi-totalité des acteurs interrogés.

Pendant longtemps, tous les financements ont transité par les États, et la « perte en ligne » en termes d'efficacité a été grande. Ce sont donc de nouvelles logiques partenariales et de nouvelles méthodes qui doivent désormais prévaloir pour financer le développement agricole.

Selon Lionel Zinsou, co-président de l'association AfricaFrance, la question du financement est cruciale, à la fois pour les besoins en fonds de roulement (BFR) et pour les crédits permettant les investissements de départ (terres, machines, etc.) : « Les banques agricoles n'existent plus. Les banques

commerciales ne font pas de crédit agricole. Ce sont donc les opérateurs privés qui préfinancent».

Face à cette situation, beaucoup d'acteurs locaux se tournent vers l'ingéniosité et la frugalité.

Etienne David, l'un des trois fondateurs du projet Jugaaddict<sup>16</sup>, donne son diagnostic en matière d'accès au financement : « *Aujourd'hui, les petits producteurs n'ont pas accès au crédit. Le microcrédit est trop souvent pris en otage par de véritables usuriers, les banques n'accordent pas de crédit et l'argent des grands programmes soutenus par les bailleurs de fonds n'arrive pas au producteur. Plus qu'un manque d'argent, c'est son orientation qui pose problème. Il faudrait concevoir un système de soutien complémentaire qui s'attache à catalyser des projets locaux plus petits, mais déjà existants.* »

Ce que Khaled Igué d'OCP Afrique résume par le slogan : « *Think big and start small* ». Comme l'explique Augustin Wambo Yamdjeu du CAADP/NEPAD<sup>17</sup>, « *il faut un "evidence-based planning", c'est-à-dire une formulation des projets basée sur des faits vérifiables. Si l'on ne dispose pas de l'information ou des données fiables permettant aux financiers d'évaluer la viabilité économique d'un projet, on ne peut pas facilement obtenir le financement. Pour arriver à avoir ce type de planning, il faut innover. Innover dans le type de partenariats qu'on tisse, dans la manière de percevoir et d'analyser le risque, dans l'ouverture au secteur privé comme financier potentiel... et aussi dans la coordination pour bien utiliser les ressources que l'on mobilise.* »

<sup>16</sup> Le nom de ce projet fait référence à l'ouvrage de Navi Radjou, consultant en stratégie, Innovation Jugaad, souvent traduit par « innovation frugale ».

<sup>17</sup> Comprehensive Africa Agriculture Development Program. Agence de planification et de coordination du NEPAD.

## # ZOOM SUR

### LES FEMMES ET L'ACCÈS AU FINANCEMENT

La Banque africaine de développement indique que les femmes ne représentent que 20 % de la population ayant accès à un compte bancaire. Environ quatre femmes sur cinq sur le continent n'ont pas accès à un compte dans une institution financière formelle. Or les Africaines sont plus fiables que les hommes pour rembourser leurs crédits, créent plus d'entreprises, sont moins concernées par les affaires de corruption et consacrent une plus grande part de leurs revenus au bien-être de leur famille et de leur communauté. En Afrique sub-saharienne, les femmes représentent en outre 60 à 80 % de la main-d'œuvre agricole. En dépit des avantages économiques potentiels qu'il y aurait à orienter plus de ressources financières vers ces quelque 10 à 13 millions de micro, petites et moyennes entreprises (MPME) formelles et informelles, appartenant à des femmes, le déficit de financement reste important et n'est pas suffisamment pris en compte. C'est pour pallier cette insuffisance qu'a été créée l'AFAWA (*Affirmative Finance Action for Women in Africa*). Initiative de l'Union africaine portée pour partie par la Banque africaine de développement, le programme s'organise autour de quatre axes : facilités de financement (300 millions USD), assistance technique, soutien à la mise en place d'un environnement réglementaire favorable, et un centre de savoir, le Lab d'autonomisation des femmes.

### AFD ET SA FILIALE DÉDIÉE AU SECTEUR PRIVÉ PROPARCO FINANÇENT LA STRUCTURATION DES FILIÈRES PALMIER À HUILE EN CÔTE D'IVOIRE ET HÉVÉA AU GHANA



> L'Agence Française de Développement (AFD) et Proparco<sup>18</sup>, sa filiale dédiée au secteur privé, interviennent depuis 40 ans pour soutenir des acteurs structurants des principales filières agricoles tropicales (coton, hévéa, palmier, riz). Dans des pays caractérisés par des systèmes financiers peu développés et peu à même de répondre aux besoins de financement à long terme des exploitations agricoles et des entreprises privées de transformation, l'AFD et Proparco proposent des financements à long terme, de montants significatifs (jusqu'à 100 millions d'euros), aux entreprises ou aux banques de détail, et sous diverses formes (prêts, garanties, et prises de participation).

Plusieurs filiales du groupe SIFCA, groupe ivoirien spécialisé dans le domaine agro-industriel (huile de palme et sucre de canne pour les marchés régionaux, caoutchouc naturel pour l'exportation), jouent un rôle-clé dans la structuration des filières en Côte d'Ivoire et au Ghana, notamment. Leur activité de transformation et d'exportation repose non seulement sur des grandes plantations qu'elles exploitent directement mais

également et de manière croissante sur des achats à des exploitations agricoles familiales (EAF) qui représentent aujourd'hui plus de la moitié de leurs approvisionnements.

Au Ghana, depuis 1995, l'AFD a octroyé plusieurs lignes de crédit long terme (15 ans dont 7 ans de différé) à la banque publique agricole ghanéenne (ADB) qui lui ont permis de financer la plantation d'hévéa par des EAF, partenaires de la société GREL (Ghana Rubber Estates Ltd), cette société assurant un appui technique et rachetant le caoutchouc à des prix déterminés. Via ce mécanisme, plus de 20 000 hectares ont été plantés par 10 000 EAF environ.

Par ailleurs, Proparco a octroyé des prêts à long terme, notamment à PALMCI (30 millions d'euros) et GREL (17,5 millions d'euros), afin de favoriser une croissance durable et équitable entre l'ensemble des intervenants de la chaîne de valeur.

En Côte d'Ivoire, PALMCI a contribué à la mise en place d'une organisation interprofessionnelle, l'AIPH (association interprofessionnelle du palmier à huile), réunissant l'ensemble des acteurs (producteurs EAF, 1ère transformation huileries, 2ème transformation raffineries, centre de recherche, fonds de développement). Cette interprofession fixe les règles de répartition de la valeur ajoutée au sein de la filière.

En plus de leur rôle structurant dans les filières agricoles, ces sociétés ont un impact majeur sur l'économie des pays concernés. Ces secteurs génèrent un grand nombre d'emplois directs et indirects, favorisent le maintien de populations et le développement en zone rurale, et participent à l'amélioration de la balance commerciale (via les exportations et/ou la substitution à des importations). <

<sup>18</sup> Promotion et Participation pour la Coopération économique.

# #1 ENJEUX ET DÉFIS

## FINANCER VIA UN FONDS PORTÉ PAR UN CONSORTIUM D'ACTEURS



« Toutes les analyses des autorités internationales démontrent que le plus grand impact positif sur le PIB des pays africains viendra de l'agriculture. L'agriculture porte le plus d'espoir pour réduire la pauvreté, apporter la sécurité alimentaire, créer des emplois, ... Pourtant, son financement reste étonnement pauvre ! », s'exclame Pierre Armangau, Secrétaire général de la Division Afrique de Danone. Un constat qui pousse à trouver des moyens innovants pour financer l'agriculture et, plus particulièrement, les petits producteurs qui sont les premiers frappés par les effets du changement climatique.

Le Fonds Livelihoods gère deux fonds d'investissement soutenus par 12 investisseurs à ce jour : Danone, Schneider Electric, Crédit Agricole S.A., Michelin, Hermès, SAP, Groupe Caisse des Dépôts, La Poste, Firmenich, Voyageurs du Monde, Mars Inc. et Veolia. Ces investisseurs mettent en commun leurs savoirs et partagent les risques pour développer des solutions qui améliorent les conditions de vie de communautés rurales, tout en rendant leurs propres activités plus durables. Ces fonds d'investissement financent des solutions intégrées pour lutter simultanément contre la dégradation de l'environnement, le changement climatique et la pauvreté, en actionnant différents leviers. Le retour sur investissement de ces fonds est calculé sur la base des résultats sociaux, environnementaux et économiques concrets des projets.

Le fonds Livelihoods porte déjà des projets en Afrique : Sénégal (restauration de mangroves), Bukina Faso (foyers à bois améliorés et agroforesterie), Kenya (foyers à bois améliorés). Début 2016, le fonds a lancé un nouveau projet au Kenya,

« Le plus grand impact positif sur le PIB des pays africains viendra de l'agriculture »

en partenariat avec l'ONG Vi Agroforestry et Brookside Dairy (première entreprise laitière d'Afrique de l'Est). Il s'agit cette fois d'un projet laitier et agroforestier doté de 3,5 millions d'euros qui cible à terme 30 000 éleveurs. Les éleveurs seront impliqués à travers 15 coopératives et 1 200 groupes de fermiers. L'objectif du projet est de permettre aux éleveurs de la région du Mont Elgon d'adopter des pratiques agricoles plus durables et de multiplier par trois le rendement de leurs vaches laitières (de 3 litres par jour aujourd'hui en moyenne à plus de 10 litres), et donc d'améliorer leur niveau de vie. Cette formation repose principalement sur l'enseignement de techniques d'agroforesterie visant à produire, sur un terrain souvent restreint, les aliments et engrais nécessaires à une bonne alimentation du bétail. Le programme assure par ailleurs aux éleveurs une visibilité sur leurs revenus laitiers. En effet, le géant kényan Brookside Dairy s'est engagé à acheter le lait produit par les éleveurs participant au projet pendant dix ans. « Notre responsabilité en tant que leader au Kenya est de nous assurer que chaque goutte de lait trouve un débouché », a souligné le responsable de l'approvisionnement du groupe, John Gethi.

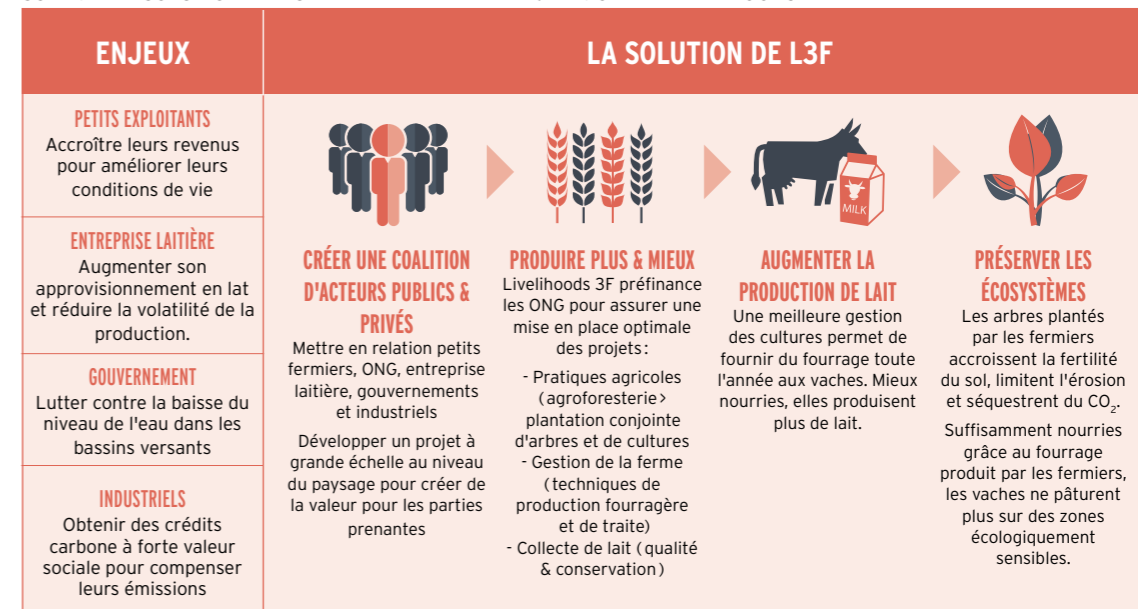
Ce projet est bâti sur un modèle d'investissement innovant : le fonds Livelihoods porte le risque de l'investissement, Brookside Dairy co-investit dans le projet en fonction des résultats et la mise en œuvre est assurée par une ONG.

La rémunération des investisseurs du fonds Livelihoods passera principalement par la valorisation des pratiques agricoles durables enseignées aux agriculteurs qui vont générer des crédits carbone. « Nous attendons environ un million de tonnes de crédits carbone issus de cette initiative, explique Bernard Giraud, président de Livelihoods. Ces crédits seront restitués aux entreprises membres du fonds qui pourront les utiliser pour compenser une partie des émissions qu'elles ne peuvent réduire ».

Sources : Danone et Jeune Afrique, 12 octobre 2016

Temps long des programmes, accompagnement au plus près des producteurs, appui au regroupement de producteurs, plateformes partenariales entre bailleurs de fonds, opérateurs privés, ONG et pouvoirs publics, semblent être les clés, à la fois pour attirer les financements et pour en garantir un usage efficient.

### SCHÉMA DE SOLUTION INTÉGRÉE ET PARTENARIALE : LE MODÈLE LIVELIHOODS



### DE L'AMONT À L'AVAL, STRUCTURER DES FILIÈRES INTÉGRÉES

Quand toutes les briques que nous avons passées en revue, de l'amont à l'aval, sont réunies, on obtient une filière intégrée. Certaines filières anciennes, traditionnellement orientées vers l'exportation, disposent déjà d'une structuration de ce type. C'est le cas du coton, par exemple.

Selon Yannick Morillon, PDG de Geocoton, une filière intégrée suppose :

- des organisations de producteurs (coopératives ou autres formes d'organisation),
- la distribution de semences et leur financement,
- la distribution d'engrais et leur financement,
- des programmes de formation auprès de tous les acteurs concernés,
- des outils de mesure et de traçabilité,
- des banques qui acceptent de préfinancer, car elles sont garanties par l'aval,
- la formation et l'accompagnement pendant les campagnes de production (itinéraires techniques, suivi de la production),
- l'engagement de rachat des récoltes avec, parfois, un montage financier complexe impliquant l'État et des bailleurs de fonds,
- la mise en place éventuelle d'un « fonds de lissage » (une réserve où puiser quand les cours sont bas ou les temps difficiles),
- des capacités de stockage,
- un parc industriel adapté,
- la mise en place d'une interprofession.

Geocoton (ex CFDT) est présent en Afrique depuis plus de 60 ans. Pour Yannick Morillon, une telle structuration ne se construit pas en un jour. Il y faut du temps et de la confiance. « Nous avons tissé des liens réels avec les producteurs et ils nous font maintenant confiance. Il faut être sur le terrain,

*rencontrer les populations, comprendre leurs besoins, travailler avec les acteurs de premier rang, comme les chefs de village. » Mais rien ne remplace le fait de tenir à la fois l'amont et l'aval de la chaîne de valeur. « Par le passé, les engrais préfinancés étaient parfois revendus à des tiers, il a fallu alors responsabiliser le chef de village pour faire adhérer l'ensemble des producteurs et mettre en place des outils de traçabilité tout en accompagnant avec de la sensibilisation et de la formation. » •*

Rien ne remplace le fait de tenir à la fois l'amont et l'aval de la chaîne de valeur

## # CONCLUSION

# S'APPUYER SUR TOUTES LES FORMES DE PARTENARIATS ET DE COOPÉRATIONS

L'avenir de l'agriculture africaine passera de plus en plus par des partenariats, des coopérations ou des alliances entre opérateurs privés, organisations de producteurs, organismes de financement et prestataires de services ou ONG, avec l'appui des pouvoirs publics. Toutefois, la structuration de ces collaborations multipartites est souvent longue et difficile, même si de nombreux succès attestent que des modèles de fonctionnement existent et produisent des résultats probants. Les projets doivent être conçus dans la durée et pour durer. Les agriculteurs ne doivent pas être appréhendés comme les bénéficiaires de ces projets mais comme des acteurs et partenaires à part entière.

Chaque fois que les projets contribuent à une dynamique de filière, avec des débouchés assurés et des producteurs regroupés, les résultats sont au rendez-vous. C'est ce rôle de catalyseur qu'avait d'ailleurs joué le mouvement coopératif agricole dans de nombreux pays, et particulièrement en France à l'issue de la Seconde Guerre mondiale.

Ce que Lionel Zinsou résume ainsi : « En Afrique, il n'y a pas beaucoup de pays capables de maîtriser l'ensemble d'une ou plusieurs filières. C'est extrêmement compliqué. La France fait partie des pays qui savent le faire et qui bénéficient d'une accumulation exceptionnelle de savoir sur ces enjeux. Il serait intéressant de voir comment le savoir-faire cumulé des coopératives agricoles françaises peut aider à concrétiser le potentiel de l'agriculture des différents pays africains, selon les priorités politiques locales, et avec des propositions pratiques et performantes ». •

« Il serait intéressant de voir comment le savoir-faire cumulé des coopératives agricoles françaises peut aider à concrétiser le potentiel de l'agriculture des différents pays africains »

## LES ENSEIGNEMENTS DE L'EXPÉRIENCE D'OLAM EN AFRIQUE

« Si tu veux aller vite, marche seul, mais si tu veux aller loin, alors, marchons ensemble » (proverbe africain).

Lancé en 1989 au Nigeria, avec un capital de 100 000 dollars dans le but d'exporter des noix de cajou vers l'Inde, Olam est aujourd'hui un géant mondial de l'agro-business, présent dans 65 pays. A l'occasion d'une tribune publiée par Jeuneafrique.com en 2015, le co-fondateur et PDG d'Olam International, Sunny Verghese, tire les enseignements d'un quart de siècle de croissance de son entreprise dans le secteur agricole et les activités connexes en Afrique, où il est présent dans 25 pays (19,42 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2014) : « L'Afrique se trouve au cœur même de l'ADN d'Olam. Le continent a représenté pour nous un intérêt stratégique majeur dès le démarrage de nos activités dans le domaine agricole, il y a de cela vingt-cinq ans ».

De la délicate gestion des droits fonciers à l'intégration des petits exploitants agricoles à la chaîne d'approvisionnement, en passant par la question de la transformation locale et la mise en valeur des talents locaux, il dresse un diagnostic réaliste des défis à relever pour que l'Afrique émergente réalise pleinement son potentiel dans

l'agro-industrie. Cette tribune offre également un rare éclairage sur les solutions adoptées au fil des ans par Olam dans le développement de ses activités sur le continent : « Impliquer les parties prenantes sur place et leur permettre d'aller de l'avant, faire face aux spécificités locales et travailler à la mise en place de solutions à long terme ». Une recette qui peut être utile à toutes les entreprises actives sur le continent et dont l'efficacité, comme le prouve la réussite d'Olam, pourrait persuader les opérateurs qui hésitent encore à se lancer en Afrique.

« Nous croyons en l'avenir de ce continent et qu'il jouera un rôle absolument essentiel dans notre succès à long terme. Nous poursuivons notre recherche de partenaires pour établir des collaborations durables en Afrique », déclarait le PDG et, en attendant, « nous pouvons méditer les leçons et les valeurs que l'Afrique nous a enseignées – l'entrepreneuriat, les mécanismes de résolution des problèmes, le travail collaboratif et la croissance responsable, pour n'en citer que quelques-unes » disait-il. S'adressant aux entreprises qui

envisagent d'investir en Afrique, il rappelle qu'aucun marché n'est jamais exempt de risque et « moins encore ceux où il reste des défis à relever en matière de gouvernance et d'infrastructures (...) Mais très souvent, la perception que l'on a des risques que présente l'Afrique est démesurément amplifiée par rapport à la réalité et aux opportunités qu'elle peut offrir »...

« Réalisez tous les audits et vérifications préalables qu'il vous faut, mais recherchez et acceptez tant l'aide que les conseils que pourront vous fournir des partenaires locaux, des sociétés déjà expérimentées, des communautés du crû ou les pouvoirs publics. Soyez prêts à passer du temps sur le terrain, à vous imprégner de ce continent éminemment complexe, mais aussi terriblement excitant, et qui attend que vous le découvriez » conclut-il, avant de citer un proverbe africain que, selon lui, tout investisseur potentiel aura intérêt à garder présent à l'esprit : « Si tu veux aller vite, marche seul, mais si tu veux aller loin, alors, marchons ensemble ».



#2  
**LA COOPÉRATION  
AGRICOLE  
FRANÇAISE  
EN AFRIQUE**

# COMPÉTENCES ET SAVOIR-FAIRE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES FRANÇAISES

## ***Qu'est-ce qu'une coopérative ?***

« Les coopératives constituent un modèle d'entreprise démocratique fondé sur des valeurs de responsabilité, de solidarité et de transparence. Ce sont des sociétés de personnes ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres. Des engagements réciproques et durables se nouent entre la coopérative et ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs ou salariés. »<sup>1</sup>

Au quotidien, les coopératives font vivre leurs valeurs : démocratie, solidarité, responsabilité, pérennité, transparence, proximité et service.

Les coopératives appartiennent à la fois au secteur privé et à la société civile.

<sup>1</sup> Déclaration sur l'identité coopérative, Coop de France, 2010.

## #2 LA COOPÉRATION AGRICOLE FRANÇAISE EN AFRIQUE

### La Coopération agricole française

En France, l'expansion des coopératives agricoles dure depuis plus d'un siècle. À l'issue de la Seconde Guerre mondiale, elles s'étendent à l'ensemble des productions agricoles et connaissent par la suite une forte accélération, entraînant une structuration du mouvement, la formation d'entreprises et de groupes innovateurs, et l'internationalisation de leurs activités. Elles interviennent aujourd'hui sur l'ensemble de la chaîne de valeur alimentaire, de la fourche à la fourchette (voir infographie p.64-65). Dans le même temps, les exploitations agricoles ont conservé pour l'essentiel leurs structures familiales. L'organisation coopérative agricole se présente donc comme un phénomène dynamique, organiquement lié au développement d'une agriculture familiale au sein d'une société industrielle.

À la sortie de la guerre, il y avait en France encore près d'un tiers de la population active dans le secteur agricole, mais l'autosuffisance alimentaire n'était pas assurée. Même avant la guerre, la France était obligée d'importer deux mois de sa consommation annuelle de blé.

Le mouvement coopératif français, appuyé par les pouvoirs publics, a largement contribué à structurer l'agriculture française et à la sortir d'une économie de pénurie. Cette expérience offre à la Coopération agricole française un point de vue et une capacité uniques pour agir sur le développement économique et sur le bien-être des communautés agricoles dans le monde, dans le respect de l'agriculture familiale et des écosystèmes locaux.

Guidées par leurs valeurs et leurs principes, les coopératives agricoles représentent des parties prenantes profondément engagées dans le développement des activités de leurs membres et des communautés dans lesquelles elles s'insèrent.

« Le pouvoir d'agir des coopératives et mutuelles, c'est de créer de la valeur en imaginant les besoins futurs des marchés et en permettant à leurs adhérents de maîtriser les conditions pour les satisfaire. »

Michel Prugue, président de Coop de France

### # ZOOM SUR



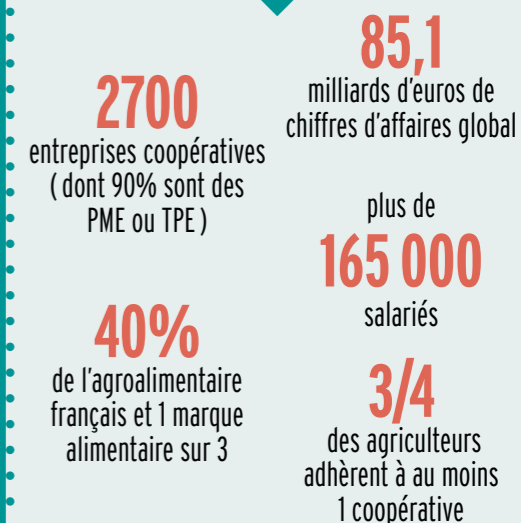
COOP de France est depuis 1966 l'organisation professionnelle unitaire de la coopération agricole, porte-voix politique des entreprises coopératives auprès des pouvoirs publics français et européens, des médias et de la société civile.

« Le pouvoir d'agir des coopératives et mutuelles réside dans leur collectif et leur capacité à s'inscrire dans les enjeux de long terme. »

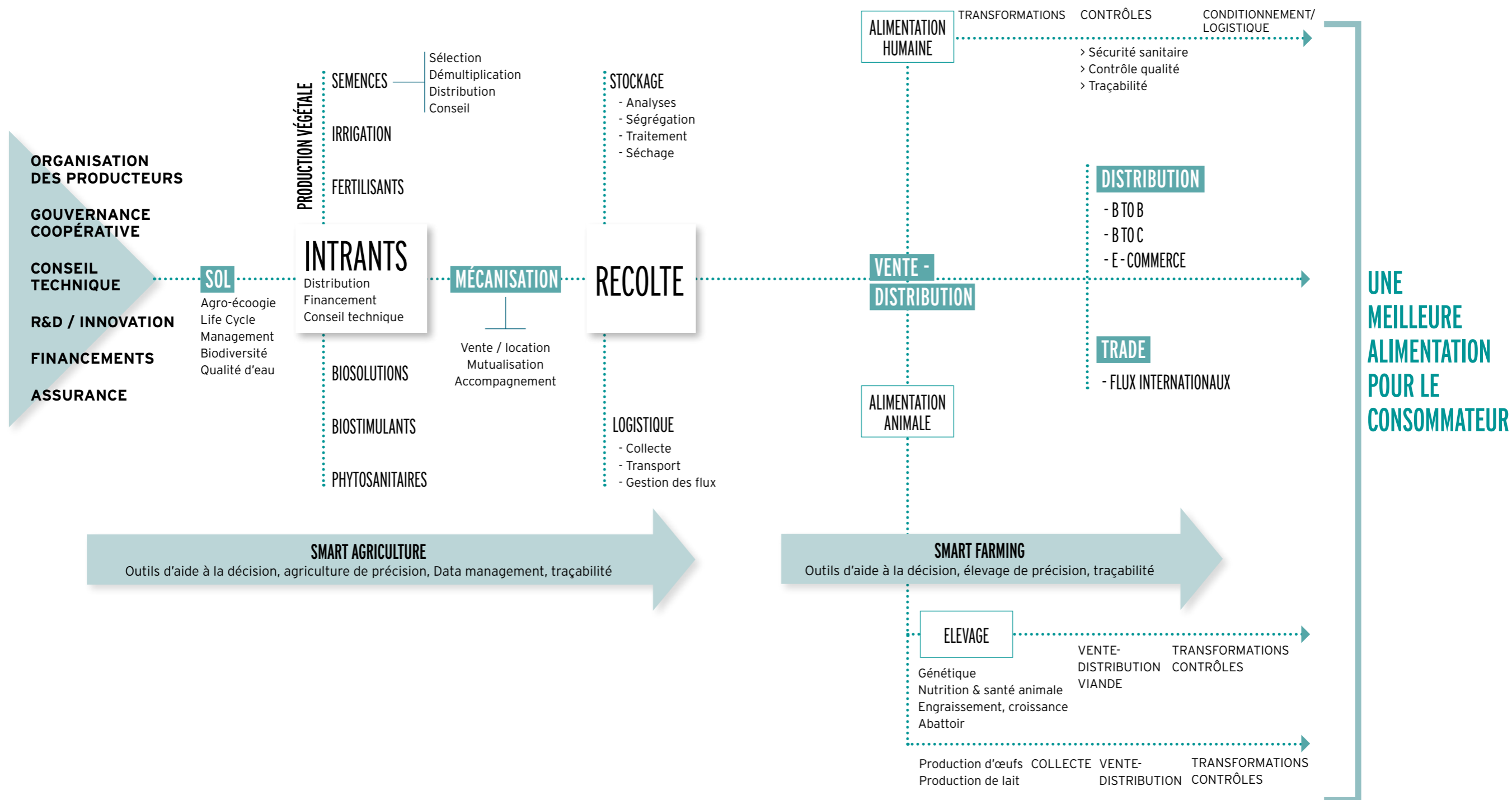
Pascal Viné, délégué général de Coop de France

### # ZOOM SUR

#### LA COOPÉRATION AGRICOLE FRANÇAISE EN CHIFFRES



# CHAÎNE DE PRODUCTION AGRICOLE ET AGRO-ALIMENTAIRE : UN UNIVERS COMPLEXE SUR LEQUEL LA COOPÉRATION AGRICOLE FRANÇAISE AGIT DE BOUT À BOUT



# LES COOPÉRATIVES AGRICOLES FRANÇAISES ONT UNE GRANDE EXPÉRIENCE DE L'EXPORTATION DES SAVOIR-FAIRE



# Établir des accords de coopération  
pour favoriser la R&D

## Dijon Céréales : Vitagora, partenaire du National Food Institute thaïlandais

Résolument tourné vers l'avenir, acteur de la recherche-développement, Dijon Céréales dispose d'un maillage inter-régional conséquent, pour pouvoir faire face notamment à la mondialisation des marchés. Le groupe agricole et agroalimentaire de Bourgogne Franche-Comté s'investit donc régulièrement dans de nouveaux projets qui lui permettent de diversifier et de développer ses activités. Vitagora, pôle de compétitivité qui regroupe plus de 150 entreprises autour de la thématique « Goût-Nutrition-Santé », en fait partie. « Vitagora, dont je suis président depuis 2007, nous permet d'innover constamment à travers la R&D, surtout dans la meunerie. Nous créons notre propre dynamique !, explique Pierre

Guez, le DG de Dijon Céréales. *Grâce au pôle, en quelques années, le rapprochement est flagrant entre les industries et les laboratoires.* » La fonction amène Pierre Guez à croiser les profils, à marier les compétences... Ce fils d'éleveurs du Doubs signe des conventions avec l'Inra ou avec le cluster agroalimentaire de Corée du Sud.

### Accord de coopération et partage de connaissances

En 2008, une délégation du National Food Institute de Thaïlande (NFI) s'est rendue à Dijon pour la signature d'un accord de coopération avec Vitagora. Le NFI, organisme de recherche et d'information rattaché au ministère de l'Industrie thaïlandais, a pour mission de favoriser le développement et la compétitivité de l'industrie agroalimentaire thaïlandaise. L'accord de coopération entre Vitagora et le National Food Institute porte notamment sur le partage de connaissances et la mise en place d'échanges réguliers d'acteurs de la recherche des deux pays, avec pour objectif de favoriser la recherche et le développement dans le domaine des produits et emballages pour l'industrie agro-

« Grâce au pôle,  
le rapprochement est  
flagrant entre les industries  
et les laboratoires. »



alimentaire, et des activités associées. Cet accord de coopération est le fruit d'un premier contact établi, quelques mois plus tôt, par une délégation d'acteurs du pôle français dans le cadre d'une mission de prospection et de veille en Thaïlande.

#### Le potentiel du *mak-mao*

Suite à cette première mission de prospection en 2008, une nouvelle, plus ciblée, notamment autour des fruits rouges et de leurs dérivés, a été organisée, à laquelle participait des ingénieurs de projets de Vitagora et l'ancien directeur technique de Lejay Lagoute, l'entreprise qui a créé la crème de cassis. La petite délégation dijonnaise a pu visiter en particulier la prestigieuse université de Rajamangala où des chercheurs s'intéressent au *mak-mao*, un fruit rouge local à partir duquel est notamment fabriqué un vin, le *mao wine*. « Cette visite nous a permis d'identifier des projets potentiels concernant la valorisation de molécules actives présentes dans les mûres, ou le développement de produits alimentaires intermédiaires à base de *mao*, des projets qui pourraient être menés dans le cadre d'échanges d'étudiants », explique un des membres de la délégation. Cette démarche s'inscrit pleinement dans le contrat de partenariat entre Vitagora et le National Food Institute de Thaïlande. Plusieurs voies d'optimisation de différents vins de ce pays ont été envisagées à la suite d'une séance d'analyse sensorielle, « un domaine auquel les ingénieurs thaïlandais semblent vouloir s'initier », selon un ingénieur de Vitagora.

La délégation a également pu visiter une usine pilote de morceaux de fruits séchés, entrant dans le cadre de projets royaux, c'est-à-dire financés par la famille royale, afin de valoriser certains produits et d'aider au développement de régions les plus reculées. « Des partenariats sont envisageables, tant

*dans le développement de technologies que dans la commercialisation éventuelle de ce type de produits en France », s'enthousiasme l'un des ingénieurs de Vitagora. « Aucune autre région française ne s'intéresse de manière aussi globale à la Thaïlande, en couvrant à la fois la recherche, le développement et la formation », poursuit-il, rappelant l'existence d'un mastère en co-diplomation entre l'université de Bourgogne et l'université thaïlandaise de Kasertsart, adossé aux services scientifiques de l'Ambassade de France à Bangkok.*

#### Une démarche internationale globale

La délégation s'est également rendue dans trois autres pays d'Asie lors de cette mission, le Vietnam, Singapour et le Japon. Cette année-là, Vitagora a organisé trois missions internationales, en Asie, aux États-Unis et au Canada, avec des retombées positives pour le pôle et pour ses acteurs en termes de partenariats entre institutions et entreprises. Parallèlement, le Congrès International « Goût-Nutrition-Santé », organisé par Vitagora tous les ans à Dijon, rassemble et fédère le réseau bâti par ce programme de développement international. La mise en place de cet accord entre Vitagora et le NFI est ainsi un indicateur de la force du réseau international que le pôle a construit, tout en concrétisant l'ambition de devenir un portail d'innovation dans l'alimentation au niveau mondial. « Cet accord est l'une des premières retombées significatives de la démarche à l'international que nous avons entreprise », raconte le directeur du pôle Christophe Breuille. « Vitagora, par la multiplication de ses initiatives, accroît progressivement sa réputation à l'international. » Aujourd'hui, le pôle mène des actions au Japon, en Corée du Sud, en Norvège, au Portugal, ou encore au Canada et au Chili. ●

# Exporter la qualité et le savoir-faire français à l'international

# Terrena, 1<sup>er</sup> exportateur de volaille

Avec l'acquisition du groupe Doux, Terrena s'affiche comme le 1<sup>er</sup> exportateur européen de volaille française à l'international et réaffirme son « ancrage et la fierté des éleveurs qui ont la volonté d'adapter les modes de production et la qualité des produits aux enjeux du marché par la Nouvelle Agriculture ». Le projet de « Nouvelle Agriculture » déployé par Terrena propose un modèle de production innovant et transparent pour produire mieux avec moins. La coopérative mise ainsi sur « la France, l'origine et la marque d'un savoir-faire unique à l'international ».

Avec 23 % de la production nationale et un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros, l'objectif pour la filière volaille du groupe est non seulement de reconquérir le marché intérieur mais également d'exporter la qualité française à l'international. « Dans un contexte particulièrement difficile pour le monde agricole, nous voulons investir pour offrir des débouchés durables à nos producteurs. Nous voulons construire par l'innovation et la qualité, une filière volaille créatrice de valeur, capable de défendre les positions des producteurs de volailles français sur le marché européen et mondial », expli-

Le Groupe Doux commercialise ses produits dans plus de 70 pays.

que le président de Terrena. Le groupe coopératif a ainsi engagé un plan d'investissement de 50 millions d'euros par an, pendant trois ans, pour devenir « un acteur solide de la filière volaille ». Ce plan comprend notamment des efforts importants de recherche et développement pour faire évoluer l'offre à l'exportation.

Avec une production de 1 million de volailles par jour, le Groupe Doux est le 1<sup>er</sup> producteur exportateur européen de volaille et produits élaborés de volaille. Il est également le 3<sup>e</sup> acteur mondial avec 15 % des exportations mondiales de poulet entier. Aujourd'hui, le groupe commercialise ses produits dans plus de 70 pays, représentant 90 % de la production avicole à l'export en Europe et en France. Le volailler réalise 80 % de son chiffre d'affaires à l'international, tout particulièrement dans les pays du Golfe.

### L'histoire de Doux et le Proche-Orient

Pierre Doux démarre une activité de négoce de poulet en 1933, avant de créer l'entreprise éponyme en 1955. Implanté dans le Grand Ouest français, le Groupe Doux est fier de vendre de la volaille entière 100 % française, née, élevée et préparée dans le respect de l'héritage familial. C'est dans les années 1970 que Doux s'internationalise et devient le premier exportateur de volailles congelées et transformées vers l'Arabie saoudite, le Qatar et les Émirats Arabes Unis. Le groupe bénéficie d'une situation portuaire idéale pour acheminer ses produits.

En Arabie Saoudite, le chiffre d'affaires du groupe a été porté par la croissance propre de ce marché et la prise de parts de marché sur la concurrence dans les réseaux de distribution. La part de marché du groupe en Arabie Saoudite s'élève à plus de 30%. La marque Doux serait, selon la direction, aussi connue que Nutella en France. Dans ce pays où l'on raffole des saucisses au poulet, une sur deux consommée a été confectionnée par le volailler français.

Le groupe a également pris des positions fortes dans le Golfe persique, notamment au Bahreïn, à Dubaï et aux Émirats Arabes Unis. Le groupe travaille dorénavant à ouvrir de nouveaux marchés notamment en Afrique et en Asie du Sud-Est. ●

En Arabie Saoudite,  
la marque Doux serait  
aussi connue que Nutella  
en France.

# Contribuer à la création d'une filière agricole complète

## Vivescia, l'intégrateur de la filière orge-malt-bière en Ukraine

Implanté depuis 2006 en Ukraine, Vivescia participe au développement de l'agriculture locale en exportant les savoir-faire de la coopérative. Le groupe agricole et agroalimentaire français, spécialisé dans la production et la transformation des matières végétales, se positionne aujourd'hui comme le premier intégrateur de la filière orge-malt-bière au travers de sa filiale Malteurop, leader mondial de la malterie.

Établi depuis plusieurs années sur le marché ukrainien au travers de la société Desnagrain, Vivescia y prodigue son expertise en agronomie, stockage et gestion des engrais. Puis, elle confie la gestion de l'ensemble de la filière orge à Malteurop, dont l'ambition est de faire du groupe le leader incontesté de l'industrie du malt : « *Nous voulons être les meilleurs générateurs de valeur dans tous nos modes de collaboration avec nos clients brasseurs et nos fournisseurs* ». Pour ce faire, Malteurop se positionne comme l'intégrateur de la filière orge-malt-bière : « *Notre mission est de nous engager aux côtés de ces clients brasseurs dans leur croissance internationale, de garantir la pérennité de leur chaîne d'approvisionnement, de piloter la gestion des risques*

Aujourd'hui, Malteurop pilote et exploite l'ensemble de la filière orge de Vivescia en Ukraine.

*physiques et financiers de l'activité et d'optimiser le coût total de la filière* ». Aujourd'hui, Malteurop pilote et exploite l'ensemble de la filière orge de Vivescia en Ukraine, intégrant ainsi l'origination, la production de semences et le stockage des orges.

### L'organisation structurée de Malteurop

Au début des années 2000, la naissante industrie brassicole de l'Ukraine a des besoins importants en malt à moyen terme. Les négociations s'engagent avec des brasseurs locaux et s'accroissent quand un groupe de taille mondiale, ayant pris le contrôle de ces brasseurs, demande à Malteurop de construire une chaîne d'approvisionnement complètement

## Cette implantation au cœur d'un bassin de production de bière en pleine expansion est exemplaire.

intégrée pour assurer la fourniture en malt de qualité occidentale de ses trois brasseries locales.

Malteurop s'établit ainsi à Chernigov en 2002 et à Kharkov en 2004 et y produit totalement – à partir de variétés occidentales importées et développées dans le pays – plus de 160 000 tonnes de malt. Cette progression a été rendue possible par la constitution d'une organisation agricole très structurée, contrôlant la production de semences et leur distribution chez les producteurs agricoles, assurant le conseil technique agricole tout au long du cycle végétatif chez les fermiers, et le contrôle qualité à la récolte et au cours des étapes de la logistique.

Cette implantation au cœur d'un bassin de production de bière en pleine expansion est exemplaire parce qu'elle conjugue : l'exercice d'un partenariat stratégique entre Malteurop et un brasseur de taille mondiale ; la création et le développement d'une filière rémunératrice et durable pour l'agriculture et les agriculteurs des régions concernées ; et la construction par les services ingénierie de Malteurop de deux usines modernes. •

# EN AFRIQUE, LA COOPÉRATION AGRICOLE FRANÇAISE TÉMOIGNE D'UNE GRANDE VARIÉTÉ D'EXPÉRIENCES DANS DE NOMBREUX PAYS



# Investir en Afrique par croissance externe

## Agrial mise sur l'Afrique en opérant un rachat stratégique

La branche Légumes d'Agrial est un acteur majeur du marché des légumes frais en France et en Europe avec ses marques Florette, Priméale et Créaline. Elle produit, conditionne et commercialise des légumes en France, en Europe et, depuis 2015, en Afrique.

Le groupe, qui souhaite faire passer son chiffre d'affaires à l'international de 20 % à plus de la moitié, a ainsi effectué en 2015 une opération stratégique avec l'acquisition, via Priméale, du néerlandais Van Oers United (VOU). Présent aux Pays-Bas, mais aussi au Sénégal et au Maroc où il dispose de ses propres cultures et stations de conditionnement, VOU réalise quelque 250 millions d'euros de chiffre d'affaires, ce qui porte les ventes de la branche Légumes d'Agrial à environ 1,3 milliard d'euros. Cette acquisition permet au groupe Agrial de réaliser plus de la moitié de son activité légumes à l'international et de devenir l'un des premiers acteurs européens en légumes frais.

À l'heure où les regards de nombreux groupes agroalimentaires se tournent vers le sud de la Méditerranée, l'acquisition de Van Oers tombe à pic.

« Cela nous permet de mettre un pied en Afrique », explique le directeur général d'Agrial, Ludovic Spiers. Cela permet également au groupe d'avoir une disponibilité de légumes tout au long de l'année. « À échéance de dix ou quinze ans, l'Afrique sera au cœur du développement d'Agrial », pronostique Ludovic Spiers.

Pour répondre aux attentes des clients et consommateurs partout où elle est présente, la branche Légumes compte aujourd'hui 54 sites de production et de transformation dans 10 pays en Europe et en Afrique. Cette proximité permet de garantir l'utilisation de produits frais et de participer à l'économie locale.

Agrial s'engage à travers des pratiques respectueuses de l'environnement et créatrices d'emplois. Localement, en Afrique, l'approche se veut complète vis-à-vis des collaborateurs. L'alphabétisation des équipes, notamment des femmes, et le développement d'écoles à proximité font partie des services apportés par la société. Ce sont des moyens qui permettent de stimuler l'économie et le bien-être local et de rendre plus robuste le modèle d'Agrial. •

# Construire une filière complète, de la semence à la transformation

## De la culture de l'orge aux malteries : Axereal en Éthiopie

Pour la 1<sup>ère</sup> coopérative céréalière française, l'international répond à une stratégie de conquête de valeur ajoutée : « *Les relais de croissance sont aujourd'hui hors de notre pays. Ils sont sur les zones à fort développement démographique, là où les hommes et les femmes souhaitent accéder à la qualité, là où les croissances économiques sont les plus fortes* ». Axereal est en relation commerciale avec les clients du monde entier, et notamment d'Afrique australe. Le groupe coopératif prospecte les zones agricoles où la production d'orge de brasserie permet d'établir un partenariat gagnant-gagnant avec les clients locaux.

« *Grandir, en continuant à s'implanter grâce, notamment, à des malteries en Éthiopie et dans d'autres pays...* ». Cette activité est portée par le développement du marché de la bière en Afrique, et particulièrement en Éthiopie.

5<sup>e</sup> malteur mondial et 2<sup>e</sup> malteur européen, Boortmalt, filiale d'Axereal, mise sur une personnalisation accrue de sa relation client (malts techniques, conseil, recherche...) pour s'adapter à un marché en pleine concentration, tant du point de vue des clients

brasseurs que de celui des producteurs. L'entreprise souhaite cultiver la préférence client, en développant des malts techniques, en travaillant en étroite collaboration avec les brasseurs, ou encore en créant des filières d'orge de brasserie, notamment en Éthiopie : « *Là où les brasseurs se développent, on ne produit quasiment pas d'orge, donc il faut construire cette filière* », explique le directeur général d'Axereal, Philippe de Raynal. Axereal a donc loué des terres pour entreprendre la culture de l'orge dans ce pays.

La branche GMS (Global Malting Services) de Boortmalt a pour mission d'apporter du conseil aux clients brasseurs – voire malteurs – qui le désirent. GMS a ainsi démarré en 2013 ses activités en Éthiopie afin d'offrir aux brasseurs locaux des solutions permettant d'accélérer leur production d'orge de brasserie locale, ainsi que leur qualité. GMS travaille aujourd'hui dans d'autres pays. La construction d'une filière de production d'orge de brasserie à la fois fiable et durable nécessite de longues années. •

# Investir dans une capacité industrielle pour pénétrer le marché

## Cristal Union : « la raffinerie d'Ouled Moussa, une porte vers l'Afrique »

Cristal Union est un groupe coopératif agro-industriel parmi les premiers producteurs européens de sucre et d'alcool. Principalement implanté sur le territoire français, il réalise une part significative de ses ventes à l'étranger, en exportant l'équivalent d'un tiers de son chiffre d'affaires hors du marché européen. « *Tourné vers l'international, le Groupe Cristal Union mène activement une politique de développement créatrice de valeur ajoutée pour le futur. Dans le cadre de sa stratégie, le groupe a tissé des liens commerciaux prometteurs afin d'assurer l'après-quota en 2017* ». En menant une stratégie de réseau, le sucrier français compte également s'ouvrir vers l'Afrique. C'est dans ce contexte que Cristal Union a construit et exploite, en partenariat avec le groupe alimentaire algérien La Belle, la raffinerie d'Ouled Moussa, à 30 kilomètres d'Alger. « *Pays producteur de pétrole, l'Algérie est compétitive en prix énergétiques. Les marchés y sont organisés avec un beau potentiel pour les produits sucriers que La Belle distribue depuis déjà plus de 20 ans. Enfin, le pays permet d'exporter vers de nombreux territoires d'Afrique subsaharienne* »,

Cristal Union exploite, en partenariat avec le groupe alimentaire algérien La Belle, la raffinerie d'Ouled Moussa.

explique Jean-François Javoy, secrétaire général en charge des finances du groupe.

### 150 millions d'euros d'investissement

Cristal Union est actionnaire de la joint-venture à 35%. La raffinerie a nécessité un investissement de 150 millions d'euros. Le double des 70 millions annoncés au moment de l'approbation de la coentreprise par le Conseil des participations de l'État algérien en 2011. Ce doublement de l'investissement s'explique en particulier par la refonte complète, par Cristal Union, du périmètre industriel de la raffinerie dès son entrée dans le projet, ainsi que par le retard du lancement de l'usine, attendu en 2012 mais effectif seulement en 2015. Trois années d'écart avec le calendrier initial qui seraient

notamment dues aux difficultés d'importation et de dédouanement des matériels, sujet sur lequel le Groupe travaille de façon étroite avec l'ANDI algérienne (l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement). Au final, conformément aux exigences de Cristal Union, l'usine dispose « des meilleurs équipements et répond aux standards énergétiques et environnementaux définis pour l'ensemble des sites du groupe ». Cette raffinerie ultramoderne produit un sucre industriel de haute qualité aux normes internationales et du sucre de bouche de première qualité, en plus des sous-produits commercialisables. Au lancement de la raffinerie, sa capacité journalière de production était de 1 000 tonnes/jour de sucre, capacité qui sera portée, en plusieurs étapes, à 2 000 tonnes/jour à horizon 2020. Ceci permettra le raffinage de plus de 700 000 tonnes de sucre par an.

#### Une offre exportable

Avec un chiffre d'affaires attendu qui s'élève à quelque 200 millions d'euros annuels, l'usine d'Ouled Moussa a permis la création de 500 emplois directs et indirects dans la région. Elle renforce l'industrie du raffinage en Algérie où les importations de sucres s'envolent. L'objectif recherché à travers cet investissement est donc de « dégager, dans un premier temps, une capacité de substitution à l'importation, puis d'assurer une offre exportable et contribuer à la sécurité alimentaire du pays et à l'équilibre de la balance des paiements ». La partie algérienne espère également à travers ce partenariat « profiter des opportunités d'accès aux nouvelles technologies, sécuriser les approvisionnements en matières premières et améliorer la qualité des produits fabriqués au bénéfice de toutes les autres industries utilisatrices du sucre ». Elle aspire aussi à contribuer à l'amélioration des pratiques managériales au sein de son groupe et à dévelop-

per la pénétration des producteurs algériens vers les marchés internationaux.

#### Un réseau de distribution

Grâce à cette raffinerie, Cristal Union entend approvisionner les grandes entreprises présentes dans le bassin algérois, déjà clientes du groupe dans d'autres pays (Coca, Pepsi, Danone...). L'association avec La Belle lui permet de bénéficier du réseau de distribution du groupe en Algérie et dans les pays limitrophes pour la vente aux particuliers. « Le démarrage de notre raffinerie à Ouled Moussa est l'aboutissement d'un projet de grande envergure mené avec le groupe agroalimentaire algérien La Belle, solidement implanté sur son marché domestique », déclarait Cristal Union au lancement de la production en 2015. Le groupe La Belle est présent dans le négoce international ainsi que dans la production et la distribution d'huiles et de pâtes alimentaires, de semoule, de café, de margarine, etc. depuis une vingtaine d'années. Les deux partenaires visent un développement conjoint en Afrique du Nord et au Sahel. •

**Cette raffinerie ultramoderne produit un sucre industriel de haute qualité aux normes internationales.**

## # Nouer des partenariats pour pénétrer les marchés

# La filiale Nutrition et santé animale d'InVivo se développe en Afrique à travers de nouveaux investissements et partenariats stratégiques

Union nationale de coopératives, InVivo est aujourd'hui, avec près de 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires, le 1er groupe coopératif agricole français. Déjà présent dans une trentaine de pays, InVivo a lancé un projet stratégique sur 10 ans pour devenir un acteur agricole majeur sur la scène mondiale, grâce à des acquisitions et partenariats à l'international. Baptisé « 2025 by InVivo », ce plan a pour but de « donner à l'agriculture française et à la coopération agricole la dimension qui leur revient en tant que maillon clé de création de valeur de la chaîne alimentaire mondiale », dit Thierry Blandinières, directeur général d'InVivo Group. Face à une très forte évolution de la demande planétaire, InVivo a notamment pour ambition d'être une tête de pont du développement de l'agriculture française dans le monde. Le groupe appuie donc son développement sur différents leviers : en plus d'investir dans la R&D et l'innovation, ou d'élargir et diversifier ses activités, InVivo entend s'internationaliser à partir de nouvelles plates-formes et en s'appuyant sur les implantations internationales de Neovia.

La filiale « Nutrition et Santé animale » du groupe

**« Neovia investit depuis plusieurs années en Afrique et a choisi d'accélérer sa présence sur le continent. »**

est effectivement d'ores et déjà très internationalisée et a accéléré fortement son développement à l'international au cours des dernières années. « Le potentiel mondial du marché de la nutrition animale est important. Selon les prévisions de la FAO, le marché va passer à 1,6 milliard de tonnes d'aliments fabriqués en 2040, principalement du fait de la forte hausse de la demande des pays émergents en Asie, en Afrique et en Amérique Latine », explique Hubert de Roquefeuil, président de Neovia. La course à la taille est donc lancée dans le secteur... « Nous n'avons pas de concurrents disposant d'un modèle économique comparable au nôtre et assis sur une triple équation : multi-métier, multi-zone géographique et multi-espèce », souligne-t-il. Compte tenu de la croissance du marché, une

série d'investissements (croissance organique ou externe) devraient venir compléter ce dispositif industriel au cours des quinze prochaines années.

#### Neovia en Afrique

Neovia intervient en Afrique dans plusieurs métiers : nutrition, prémix, additifs, santé animale. Cette présence peut être directe (Afrique du Sud, Algérie,...), indirecte via des partenariats (Nigeria, Côte d'Ivoire) ou réalisée via son activité export (Angola, Côte d'Ivoire, Mali, Maroc, Cameroun, Sénégal). Le continent africain, va connaître une forte croissance démographique d'ici à 2050, avec plus de 1,3 milliard d'habitants supplémentaires. Cette croissance se caractérisera par une amélioration continue des niveaux de vie et va induire une demande accrue en matière de nutrition et de santé animale. Toutefois, la situation africaine demeure contrastée et les situations politiques ou économiques des différents pays apparaissent très hétérogènes. Pour cette raison, Neovia ne poursuit pas une mais des stratégies de croissance dans les différents pays africains, comme l'explique son président Hubert de Roquefeuille : « *Neovia investit depuis plusieurs années en Afrique et a choisi d'accélérer sa présence sur le continent. Le rachat de la société de Pennville et nos derniers investissements en Afrique du Sud, comme la signature récente d'un partenariat de premier plan avec Olam au Nigeria ainsi que nos relations anciennes en Côte d'Ivoire, illustrent cette dynamique et la confiance que nous avons dans le développement à moyen terme de ce continent* ».

Neovia souhaite donc accélérer sa croissance organique en Afrique et continuer à renforcer ses métiers prémix/firmes-services, additifs et santé animale.

Les deux sociétés profitent chacune de leur expertise respective : forte expérience de l'Afrique pour Olam, forte expertise de Neovia en nutrition et santé animale.

#### Un contrat de services emblématique avec Olam au Nigeria

Neovia et Olam International Limited, acteur mondial en agro-industrie, ont annoncé en janvier 2016 la signature d'un contrat de services au Nigeria. Ce contrat, d'une durée de deux ans implique une assistance technique et un partage d'expertise afin de développer conjointement des produits et solutions en nutrition animale. Dans le cadre de cet accord, les deux sociétés profitent chacune de leur expertise respective : forte expérience de l'Afrique pour Olam, forte expertise de Neovia en nutrition animale. Le directeur Monde d'Olam Grains, KC Suresh, affiche sa volonté d'intégrer le marché de la nutrition animale au Nigeria : « *Cet accord de partage de savoir-faire va nous permettre d'accélérer notre pénétration du marché, en autorisant Olam et Neovia à développer rapidement leurs activités commerciales. Dans ce cadre, nous souhaitons améliorer la productivité et le rendement des producteurs de poisson et volaille locaux, qui soutiennent l'économie nigériane* ». Neovia assiste Olam dans la conception, l'équipement et l'installation de ses usines d'aliments au Nigeria. Ses experts nutrition et formulation travaillent en étroite collaboration avec les équipes d'Olam, afin de les aider à mieux appréhender le marché local et à développer des formules adaptées, utilisant des matières premières locales ou importées. Neovia forme également les équipes terrain d'Olam. •

#### # Opérer des rachats stratégiques dans les semences

## Limagrain : une implantation en mode partenariat

Limagrain, groupe coopératif agricole international, créé et dirigé par des agriculteurs auvergnats, étend ses activités en semences à travers le monde par de multiples acquisitions et partenariats réalisés par sa filiale Vilmorin & Cie. Après le Brésil, la Chine et l'Inde, le semencier français a franchi en 2013 une nouvelle étape dans l'internationalisation de ses activités en prenant pied en Afrique. Limagrain s'est implanté sur le continent en s'appuyant sur la société sud-africaine Link Seed, spécialisée dans les semences de maïs.

#### Avec Link Seed, un partenariat d'avenir

« *Link Seed constitue un partenaire de choix, offrant en particulier l'expertise du marché local et des ressources génétiques très spécifiques en maïs et soja* », déclarait la direction de Limagrain, mettant également en avant le « programme de recherche de qualité » et le « réseau de commercialisation bien implanté » du semencier sud-africain, basé à Greytown. L'acquisition de ce groupe familial, qui réalisait en 2013 un chiffre d'affaires d'environ 10 millions d'euros, permet à Limagrain de s'implanter sur un marché d'avenir. Jusque-là cantonné

Link Seed et Limagrain développent le maïs et le soja en lien avec le climat spécifique.

aux semences potagères en Afrique du Nord et de l'Ouest, le groupe s'est ouvert les portes du reste du continent. Limagrain va pouvoir y tester les semences de maïs et de soja qu'il développe dans des climats similaires en Amérique latine et en Asie.

#### Avec Seed Co, être au plus près des fermiers

Depuis 2014, Limagrain est également entré au capital du groupe zimbabwéen Seed Co, le premier semencier du continent. Il en détient désormais un peu plus de 30%, le maximum autorisé par la loi au Zimbabwe... Les panneaux Seed Co plantés au milieu de rangs de maïs, qui atteignent parfois quatre mètres de haut, sont là pour témoigner de la popularité des semences du groupe zimbabwéen.

«Seed Co est le meilleur partenaire possible en Afrique», affirme la direction de Limagrain. Leader dans quinze pays africains, Seed Co est actif dans huit, où le semencier français n'était pas présent jusqu'alors, notamment le Zimbabwe, le Mozambique, la Tanzanie ou le Nigeria. Seed Co jouit d'un accès privilégié auprès des agriculteurs de ces régions après 75 ans de développement local. «Seed Co est un acteur majeur qui a accès à tous les utilisateurs finaux», souligne-t-on chez Limagrain. Le groupe Seed Co, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 95 millions de dollars en 2015, dispose en outre d'une équipe de recherche de premier rang. Pour la direction de Seed Co, l'entrée au capital du groupe français s'est faite à un moment crucial où le manque de moyens financiers commençait à se faire sentir face à une concurrence de plus en plus pressante. «Notre objectif est de maintenir notre part de marché à 65 % en nous appuyant sur la diversité du matériel génétique de Limagrain et ses moyens», explique le groupe africain.

#### L'Afrique, un investissement stratégique

«On n'est pas en Afrique pour faire du business court-terme mais pour créer l'avenir!»

En entrant dans le capital du leader africain Seed Co, Limagrain a gagné un accès à l'ensemble d'un continent où l'agriculture est à bâtir. Le problème crucial de l'Afrique est d'accroître ses rendements, alors que le développement de son agriculture est loin de suffire à couvrir ses besoins alimentaires. Elle importe pour près de 50 milliards de dollars de produits agricoles et alimentaires chaque année, mais elle est aussi massivement dépendante du maïs, qui couvre le tiers des surfaces céréalières. Parallèlement, avec l'urbanisation, les habitudes alimentaires sont promises à un changement assez radical qui passe par l'achat beaucoup plus régulier

## Limagrain se développe avec Seed Co, partenaire de choix.

de légumes. Or, les semences potagères, qui ont apporté 26% de son chiffre d'affaires à Limagrain, sont une des forces du groupe français, en termes de technologies et de valorisation. Pour Limagrain, l'Afrique est un investissement stratégique. •

## # Accompagner le développement de filières agricoles

# Maïsadour et sa filiale Apexagri: des projets « agro-semences » aux prestations de services agricoles

Le groupe coopératif Maïsadour est présent à l'international par l'exportation de produits depuis la France, et par l'implantation de filiales commerciales et de production hors de nos frontières. La branche Semences est historiquement implantée à l'étranger, elle compte douze filiales commerciales, en Europe continentale et en Afrique, ainsi que deux usines de fabrication. Les céréales produites par les adhérents coopérateurs, qu'elles soient brutes ou transformées sous forme d'aliments pour animaux, sont également commercialisées à travers le monde. Enfin le secteur des fruits et légumes possède une filiale en Afrique du Nord.

Les branches du groupe, tant dans l'amont agricole que dans l'aval agroalimentaire, ont jeté en 2014-2015 les bases d'une accélération du développement international. La présence terrain a été renforcée afin de mieux connaître les marchés de demain et être acteur de leur développement. C'est notamment le cas en Afrique de l'Ouest avec un représentant commercial qui travaille pour l'activité semences et l'activité aliments du bétail depuis Abidjan en Côte d'Ivoire.

## # ZOOM SUR

### L'INTERNATIONAL EN CHIFFRES

12 %  
de chiffre  
d'affaires

19 %  
de l'activité

20  
filiales

680  
salariés

80  
pays dans  
lesquels sont  
commercialisés  
les produits du  
groupe

#### Projets « agro-semences » et activité légumes frais

Maisadour Semences développe des projets « agro-semences » : soit des projets d'agro-distribution de semences, comme c'est le cas au Maroc ; soit un démarrage d'activité avec une présence locale en CÉDÉAO, en Côte d'Ivoire en particulier, tant en semences (marketing, essais, partenariat R&D) qu'en alimentation du bétail avec Sud-Ouest Aliment. Des réflexions sont en cours au Burkina Faso et au Sénégal pour amorcer une production de contre-saison pour les marchés européens et une production pour les marchés locaux.

L'implantation au Maroc de l'activité légumes frais poursuit son objectif : fournir aux clients européens des fruits et légumes en contre-saison par rapport aux productions françaises. Maisadour Maroc élargit son développement, en distribuant des intrants à ses producteurs de légumes, ou en distribuant la marque Maisadour Semences au Maroc. Depuis 2 ans, Maisadour Maroc a également pris en charge les productions végétales de la ferme Lait Plus (ferme de Danone au Maroc).

Tout en développant au Maroc des pratiques sociales et environnementales exemplaires, Maisadour Maroc continue à explorer les opportunités de marché pour d'autres métiers et expertises du groupe. Apexagri est la filiale qui porte cette offre.

Apexagri est donc un bureau d'études qui propose des prestations réalisées par les experts techniques de la coopérative et de ses partenaires, selon trois axes de travail : la sécurisation des approvisionnements, la création de filières agroalimentaires et la valorisation des productions agricoles. En 2014-2015, le bureau d'études a réalisé notamment deux missions d'expertise sur le terrain.

## Maisadour Maroc élargit son développement, en réalisant une prestation de service agricole auprès de la ferme Lait Plus.

#### Sécurisation des approvisionnements

*Rationalisation de la production végétale de la ferme Lait Plus au Maroc*

La première étude avait pour objectif d'auditer la production végétale d'une ferme de grande taille au Maroc (3 500 vaches laitières) et de proposer un plan d'action opérationnel devant conduire à une hausse du rendement. L'enjeu de la ferme était de tendre vers l'autosuffisance alimentaire en fourrage, tout en augmentant la taille de son troupeau. La mission d'une semaine sur place avec les équipes locales a permis de comprendre le fonctionnement de la ferme et d'identifier les leviers d'actions. Un rapport technique et financier a été présenté à la Direction Générale à Casablanca :

- autonomie des travaux de production végétale ;
- coût de l'aliment maîtrisé ;
- perspectives d'augmentation du cheptel.

Ce projet a réussi à satisfaire les deux partenaires et se poursuit avec une nouvelle collaboration dans trois pays d'Afrique du Nord, qui valorise les savoir-faire agronomique et technico-économique développés depuis dix ans par Maisadour en maïs doux et autres légumes, et plus généralement en productions végétales, en aliment et en développement durable.

#### Optimisation des filières

*Étude-diagnostic opérationnelle des filières maïs et soja en Côte d'Ivoire*

La deuxième mission, réalisée en Côte d'Ivoire, avait pour but d'établir un diagnostic des filières maïs et soja dans les principales zones de production du pays. Une phase de collecte de données d'une durée de trois semaines s'est déroulée en octobre 2014. Elle a mobilisé deux experts techniques qui ont rencontré plus de cent acteurs locaux. Cette collecte a été suivie d'une analyse des données permettant d'établir un diagnostic des deux filières. Celui-ci a mis en évidence les forces et faiblesses devant permettre d'accélérer leur développement. Un modèle prospectif à horizon 2020 a été construit, afin d'évaluer les besoins en maïs et soja des prochaines années, et donc quantifier les enjeux de surfaces et de rendements auxquels doivent faire face les agriculteurs locaux et leurs institutions. Enfin, un plan d'action opérationnel composé de fiches-actions thématiques a été proposé, afin de concrétiser quel pourrait être le chemin de développement de ces deux filières. L'ensemble de l'étude a été restitué lors d'un atelier de deux jours à Yamoussoukro, durant lequel une cinquantaine de participants ont pu échanger avec les experts Apexagri :

- intensification de la production ;
- modernisation et structuration des filières ;
- transformation des productions locales.

Depuis, d'autres d'études ont été faites au Maroc, en Côte d'Ivoire et au Soudan sur des problématiques similaires, pour répondre à une demande grandissante. ●

Une deuxième mission, réalisée en Côte d'Ivoire, avait pour but d'établir un diagnostic des filières maïs et soja.

# Consolider les circuits de distribution en développant son marché

# Nicolas Feuillatte mise sur un réseau de distribution en plein essor

Le champagne, l'Afrique en raffole. Dans le sillage de grandes marques pionnières, le continent fait figure d'Eldorado pour de nouveaux venus, attirés par une croissance économique à deux chiffres et le développement d'une nouvelle classe moyenne. La consommation des produits de luxe augmente avec la hausse du niveau de vie ; or, la classe moyenne est en effervescence en Afrique où les ventes de champagne ont triplé en 10 ans. Numéro 1 en France et dans le top 5 mondial, la marque coopérative Nicolas Feuillatte, créée en 1976, reste une jeune pousse du milieu. Avec plus de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires et 10,8 millions de bouteilles vendues dans le monde en 2015, la marque est présente dans 96 pays et a triplé ses ventes africaines en 10 ans.

## La demande africaine pour le champagne

Le potentiel de la marque est grand dans ce continent où la consommation est plus festive qu'en Asie, selon Julie Campos, directrice générale de Nicolas Feuillatte. « On l'achète pour faire la fête en famille ou avec des proches, raconte-t-elle. Cela peut parfois être ostentatoire car il faut être vu et

inviter beaucoup d'amis ! » Ceci explique le succès des grands flacons de type Magnum et Jéroboam. La fraîcheur du champagne est également une des raisons de cet engouement africain, particulièrement perceptible sur les cuvées de rosé et de demi-sec. Mais la douceur reste le nerf de la guerre chez Nicolas Feuillatte qui a lancé en 2016 la cuvée « D'Luscious », destinée au marché africain, caribéen et afro-américain. « Ce champagne, plus dosé, correspond au goût sucré des africains », explique Julie Campos.

## Des spécificités régionales

Les aspects logistiques de la distribution via les importateurs locaux constituent l'enjeu principal pour la 1ère union de producteurs de Champagne, qui regroupe plus de 5 000 vigneron.

On retrouve de plus en plus de cuvées Nicolas Feuillatte dans les commerces de détail. « Nous sommes présents dans les duty-free, en CHR, comme Sénégal Free Store ou Sebo à Dakar au Sénégal, ou Ramco au Togo, indique Julie Campos. Aujourd'hui, des supermarchés comme Park'n Shop au Congo et Géant CKDO au Gabon se sont développés et

nous sommes également chez des cavistes comme Xo Wines à Lagos ». L'histoire d'amour entre le champagne et l'Afrique diffère selon les régions. On distingue d'abord l'Afrique de l'Ouest, véritable place forte pour le champagne en raison de ses liens privilégiés avec la France. Nicolas Feuillatte figure parmi les leaders dans cette zone, avec plus de 20 % de part de marché. « Nous sommes très présents en Côte d'Ivoire ainsi qu'au Congo, au Gabon ou au Togo. Il y a dans cette région une véritable culture du champagne et une fidélité à ses marques ». En Afrique anglophone, le Nigeria et le Ghana ont connu une forte croissance de la consommation ces dernières années, mais souffrent aujourd'hui d'une conjoncture économique morose. L'attrait des marques de champagne y est fort, mais la culture du produit encore superficielle. L'Afrique du Sud est un marché atypique : très structuré, avec une exigence et une expertise fortes en raison de son statut de pays producteur de vin, il est dominé par un nombre réduit de marques.

Avec un premier client au Sénégal en 1998, le développement de Nicolas Feuillatte sur le continent s'est accéléré autour de 2004-2005. « La classe moyenne émergente en Afrique a porté cette croissance et cela continuera encore dans le futur. Plus il

ya de la croissance dans les pays, plus les réseaux de distribution s'étendent », explique-t-on chez le producteur français. « Le premier pays pour le marché du champagne est le Nigeria, mais par tête d'habitant, ce sont incontestablement les Gabonais. Le Congo reste le pays africain numéro 1 pour Nicolas Feuillatte avec un développement assez rapide ces dernières années, tiré par une consommation festive car il y a beaucoup d'établissements de nuit à Brazzaville et à Pointe-Noire ».

Pour la coopérative champenoise, l'Afrique est un marché de temps long, il faut savoir tisser les liens de confiance nécessaires pour construire une relation de fidélité avec le réseau de distribution et les consommateurs. •

Pour la coopérative champenoise, l'Afrique est un marché de temps long.

## VENTES (BOUTEILLES 75CL) MARCHÉ GLOBAL DU CHAMPAGNE SUR LE CONTINENT AFRICAIN

	2011	2012	2013	2014
Nb de bouteilles	3 982 337	4 213 456	4 535 527	5 087 470

# Participer à des programmes de solidarité orientés vers la modernisation des pratiques agricoles locales

# Sodiaal, solidaire du peuple Massaï, s'engage dans un programme de développement agricole tanzanien

**A** l'été 2011, la communauté des producteurs français de Sodiaal suit de près la situation de la Corne Est de l'Afrique, touchée par une sécheresse drastique. Ils souhaitent engager des fonds en soutien à un projet d'aide agricole, lié aux valeurs de la coopérative. Au-delà du don pécuniaire qui sera fait, l'objectif est de soutenir un projet autour d'un véritable échange de producteurs à producteurs, qui a vocation à perdurer dans le temps.

La coopérative s'engage ainsi, au côté de l'AFDI (l'association Agriculteurs Français et Développement International qui s'investit depuis plus de 30 ans auprès des paysans des pays en développement en soutenant leurs organisations), dans un programme mis en œuvre par la Croix-Rouge française pour aider durablement ces populations à sortir de la crise alimentaire. Une chaîne de solidarité liant la coopérative Sodiaal et sa filiale Candia s'est donc constituée pour appuyer les communautés Massaï agropastorales du Nord de la Tanzanie, à travers des projets de sécurité alimentaire. Mis en œuvre sur plus de deux ans, le programme visait à aider les éleveurs isolés dans la constitution de groupe-

ment coopératifs villageois avec des applications spécifiques en matière de santé animale, de vente associative des produits d'élevage et de vente de bétail. Il favorisait également la création de banques céréalères associatives et enfin participait à l'amélioration des pratiques d'hygiène et d'alimentation en vue de limiter l'impact de la malnutrition.

**Une chaîne de solidarité liant la coopérative Sodiaal et sa filiale Candia s'est donc constituée pour appuyer les communautés Massaï agropastorales du Nord de la Tanzanie.**

## # ZOOM SUR

### SUR LE TERRAIN

C'est tout d'abord la Croix-Rouge tanzanienne qui, sur place, a identifié un territoire dans la plaine Massaï, à 5 heures de route au Nord de la capitale Dodoma, où les villageois avaient le plus de besoins. Le souhait premier des porteurs de projet a été de redonner aux agriculteurs et aux villageois un accès à l'eau. Les populations locales étant confrontées à un problème significatif de gestion des ressources, un bassin de rétention d'eau a été créé, permettant d'approvisionner en eau l'ensemble des 3 000 habitants ainsi qu'un cheptel de bovins.

Une fois la gestion de l'eau réorganisée, un espace pédagogique appelé « Champ École Paysans » est créé afin

d'introduire localement de nouvelles méthodes de gestion agricole. Axé sur l'accompagnement et la transmission de savoirs, le Champ École Paysans est composé d'une parcelle où sont utilisées les méthodes traditionnelles des agriculteurs Massaï et d'une autre parcelle pensée par les producteurs du groupe coopératif français. L'objectif est que les paysans tanzaniens puissent apprendre et améliorer leurs méthodes de production, en particulier pour le maïs. Après une phase d'observation, les producteurs de Sodiaal constatent que les déjections animales ne sont pas utilisées dans la méthode Massaï et c'est ainsi qu'est enseignée l'utilisation du fumier organique pour renforcer la production des récoltes.

Sodiaal et ses équipes travaillent

aussi sur l'organisation des temps de semences. En effet, ils constatent que le tracteur utilisé pour labourer les champs et permettre la plantation arrive de la ville trop tard. Pour optimiser cette étape cruciale de la production, les Français suggèrent aux Massaï de commencer plus tôt dans la saison, par la traction animale, sans attendre le tracteur, et permettre ainsi un meilleur rendement des récoltes.

Enfin, les producteurs en mission aident les paysans Massaï à se constituer des banques céréalères et à gérer leur grenier à grain, afin d'anticiper les pénuries. Lors de la récolte du maïs, une partie doit être stockée de manière à pouvoir tenir en cas de hausse des prix, ou pallier une éventuelle pénurie.

# Structurer une industrie agro-alimentaire locale par l'usage des franchises

## Candia développe son réseau de franchises

En mai 2016, Sodiaal participait en Afrique du Sud, à Johannesburg, au Food & Hospitality Africa (FHA) qui réunissait pour la première fois le Salon international africain de l'alimentation et de la boisson (IFEA) et le Salon de l'hôtellerie, du catering et de la restauration (Hostex), où étaient attendus quelque 10 000 visiteurs et 250 exposants. Si le groupe hexagonal y a présenté la gamme de ses produits (divisée en 5 univers : fromage, laits de consommation, beurre et crème, nutrition infantile et adulte, ingrédients laitiers), il entendait également mettre l'accent sur son appartenance au monde coopératif laitier français. Ce salon était une nouvelle opportunité pour les marques du groupe de développer leur notoriété et leur courant d'affaires, en nouant et en consolidant des contacts commerciaux dans cette région du monde.

Frédéric Rostand, le directeur général de Sodiaal, l'affirme : « Pour répondre à l'attente de nos producteurs et aux besoins de valorisation de nos productions, il nous faut aller davantage vers le grand export, vers les marchés en croissance ». Les dirigeants estiment que la croissance de la

demande mondiale en produits laitiers va revenir et que les débouchés à l'international restent prometteurs. La 1<sup>ère</sup> coopérative laitière française poursuit donc son plan d'investissement de 100 millions d'euros par an sur la période 2015-2020 et entend doubler son chiffre d'affaires réalisé à l'exportation, hors Union européenne (en 2015, le groupe réalisait 25% de ses ventes à l'international et 10% hors Union).

Depuis 1990, Candia, la marque de lait de consommation de Sodiaal, développe des franchises dans le monde entier, apportant un savoir-faire technique et marketing auprès de groupes agro-alimentaires dans des pays où l'industrie laitière est en pleine expansion. On retrouve ainsi la marque en Algérie, Tunisie, Sénégal, Côte d'Ivoire, Mali et dans les îles de l'Océan indien (Madagascar, île de la Réunion, île Maurice). « Notre ambition d'ici à 2020 est de valoriser l'équivalent de 500 millions de litres de lait hors d'Europe, alors que nous sommes aujourd'hui à 200 millions ». Frédéric Rostand évoque désormais une « accélération » du réseau de franchisés. 23 pays devraient être concernés d'ici à 2020. •

# Contribuer au développement des infrastructures

## Les investissements de Tereos dans la canne à sucre au Mozambique

Tereos, 3<sup>ème</sup> groupe sucrier mondial et 1<sup>er</sup> groupe sucrier français est présent au Mozambique depuis une dizaine d'années à travers la sucrerie Companhia de Sena. Le groupe y cultive la canne qu'il transforme en sucre.

### Tereos, un groupe expert dans la production de sucre

C'est en 2006 que le groupe coopératif s'implante au Mozambique en reprenant une des quatre sucreries du pays, celle de Marromeu, située au bord du fleuve Zambèze. Détenue par un groupe mauricien, Companhia de Sena est alors à la recherche d'un partenaire pour l'aider à poursuivre le développement de la sucrerie.

Au-delà des capitaux nécessaires aux investissements pour développer la culture et la production industrielle, Tereos a apporté son savoir-faire et son expertise dans le domaine sucrier, qu'il a développé dans le secteur de la betterave en France, en République tchèque et en Roumanie et dans le secteur de la canne au Brésil et à la Réunion. Grâce à son important réseau de distribution, Tereos offre égale-

ment des débouchés pour l'exportation en Europe, devenue déficitaire en sucre depuis la réforme des quotas de 2006.

En 2015, l'usine de Sena a transformé près de 500 000 tonnes de canne et produit 50 000 tonnes de sucre. Située dans la région centre du Mozambique, Tereos y emploie 7 000 salariés.

### Le Mozambique : un marché du sucre en évolution

Le Mozambique est l'un des PMA (pays les moins avancés) les plus performants en matière de sucre et vient renforcer le pôle Afrique/Océan Indien de Tereos.

Au début des années 1990, et après 15 ans de guerre civile, le Mozambique n'était pas autosuffisant en

Tereos a apporté son savoir-faire et son expertise dans le domaine sucrier

sucre. Aujourd'hui, la production sucrière nationale assure non seulement les besoins d'une population qui a doublé depuis cette date, mais elle est devenue largement excédentaire et contribue positivement à la balance commerciale du pays.

De manière plus large, la consommation de sucre de l'Afrique subsaharienne, qui a augmenté de près de 50% depuis 10 ans, va continuer à connaître un développement important au cours des prochaines années. C'est dans cette dynamique d'accompagnement de la production que Tereos est également aujourd'hui implanté en Tanzanie et au Kenya.

#### **Tereos, un acteur responsable engagé dans le développement local**

Partout où il est implanté, le groupe entretient un lien fort avec les populations locales et son environnement. Les matières premières sont ainsi produites à proximité de l'usine, en favorisant des circuits logistiques courts.

En tant qu'employeur principal de sa zone au Mozambique, Tereos s'est engagé dans de nombreux programmes pour l'amélioration des conditions de vie des populations. Dans la campagne autour de Marromeu, l'entreprise a financé, en 2013, le forage de cinq puits dans des zones où l'accès à l'eau potable est difficile et où les risques sanitaires associés sont élevés. Les infrastructures routières dans le village et ses accès immédiats ont également été améliorées. Un pont au-dessus du principal canal d'irrigation a notamment été reconstruit pour faciliter la circulation et les liaisons routières autour de Marromeu.

Par ailleurs, Tereos déploie chaque année au Mozambique un programme de prévention et de sensibilisation aux maladies infectieuses (sida et paludisme), destiné à l'ensemble des salariés et à leurs familles. ●

Partout où il est implanté,  
le Groupe entretient  
un lien fort avec les  
populations locales  
et son environnement.

# Contribuer à structurer les filières par  
l'accompagnement technique des producteurs

## Triskalia accompagne la culture de ses pommes de terre en Afrique de l'Ouest

**T**riskalia est une coopérative bretonne dont une des activités consiste à créer des variétés de pomme de terre pour la consommation directe et l'industrie agro-alimentaire, et en commercialise les semences dans plus de 20 pays à travers le monde.

Les variétés proposées apportent des améliorations en termes de précocité de récolte, de rendement et de tolérance aux stress climatiques du milieu : « *Leur qualité entraîne une réelle amélioration de performance économique pour le producteur qui les acquière, notamment en terme de conservation* ».

Dans des pays comme l'Egypte, le Maroc ou l'Algérie, Triskalia commercialise ses semences au travers de distributeurs exclusifs. En revanche, en Afrique de l'Ouest, la coopérative bretonne développe ses variétés auprès de groupements de producteurs. En Guinée, la variété de pomme de terre appelée Mandola a ainsi confirmé son potentiel avec de bons rendements et apporte une diversification variétale par rapport aux variétés locales, tandis qu'au Sénégal et au Mali, ce sont respectivement les variétés Speeda et EL Beida qui progressent.

Des récoltes qui s'inscrivent dans la continuité d'un partenariat démarré par Triskalia en 2011 avec les producteurs de la région maraîchère des Niayes, au nord de Dakar. Trois variétés ont été testées dans un premier temps pour observer leur comportement dans un sol tantôt sableux ou argileux, et pour les confronter aux consommateurs. La variété Mandola a séduit par sa productivité et sa belle présentation. Elle se conserve bien en stockage traditionnel, ce qui permet aux producteurs de retarder la vente sur un marché parfois très engorgé par la simultanéité des récoltes.

Triskalia prodigue des  
conseils techniques aux  
producteurs pour la culture  
de la pomme de terre en  
Afrique de l'Ouest.

### Formation et organisation des producteurs

Triskalia prodigue des conseils techniques aux producteurs pour la culture de la pomme de terre en Afrique de l'Ouest. En amont, la vérification des débouchés compte parmi les recommandations initiales. Réaliser un minimum d'étude de marché est en effet nécessaire pour définir le premier ordre de grandeur des quantités à produire dans la nouvelle zone.

L'organisation de la filière « pomme de terre » constitue l'autre volet des recommandations. Compte tenu des spécificités de la culture de la pomme de terre, la filière doit s'organiser pour :

- assurer la mise à disposition d'intrants ainsi que le système de crédit permettant de les financer ;
- appuyer le producteur pour sécuriser la rentabilité de la production : acheminement des intrants dans les délais ; vulgarisation de la phytotechnie adéquate; étude de marché et valorisation de la production locale (label qualité) ; mise en place des outils et des techniques de conservation du produit; organisation des échanges d'informations entre les différents maillons de la chaîne des fournisseurs d'intrants jusqu'à la mise sur le marché.

Le démarrage d'une filière dans une nouvelle zone géographique doit donc passer par une phase incontournable de formation et d'organisation des producteurs. Il est également impératif qu'un programme de conservation du produit soit prévu dès le démarrage d'une nouvelle zone de production. Il faut en effet être capable de conserver les pommes de terre le temps que le marché puisse en absorber la production, tout en maintenant un prix intéressant. Dans toutes les zones d'Afrique de l'Ouest hors zones d'altitude, les récoltes se réalisent de février à mars ; or la surabondance de l'offre peut être à l'origine de chutes des prix qui risqueraient de faire basculer le bilan du producteur dans le négatif. La pomme de terre de consommation offre des revenus supplémentaires et une sécurité alimentaire accrue aux producteurs.

Le challenge de la filière est d'offrir une pomme de terre de qualité à un prix abordable pour la majorité de la population. Si toutes les productions vivrières sont dignes d'intérêts, la pomme de terre peut contribuer à nourrir la planète à condition qu'il y ait des moyens matériels et humains suffisants et des solidarités Nord-Sud et Sud-Sud. ●

### # ZOOM SUR

#### UN PLAN DE TRAVAIL « TYPE »

LA MISE EN ROUTE D'UN PROJET DE PRODUCTION DOIT INCLURE LES ÉTAPES SUIVANTES :

- > Étude de marché pour déterminer la quantité à produire afin de s'assurer que les producteurs pourront vendre sur les marchés environnants.
- > Échanges avec les futurs producteurs pour les intéresser à la culture : séance d'information et visite chez des producteurs déjà installés.
- > Recrutement d'un technicien spécialisé local.
- > Sélection des producteurs et des parcelles avec vérification des conditions favorables par le technicien spécialisé (eau, sol, clôture...).
- > Commande des intrants.
- > Organisation des producteurs pour obtenir des crédits (auprès d'un bailleur, institution de microcrédit et/ou banque), commander les plants et intrants, former les producteurs, organiser le processus de conservation...
- > Formation des producteurs avec le technicien pour toutes les opérations importantes sur le champ (plantation mi-novembre et récolte vers fin février).
- > Appui à la commercialisation et à la conservation.

A photograph of a rural landscape. In the foreground, a harvester is harvesting a field of golden-brown crops, likely corn, and is dumping the harvest into a trailer. The field is surrounded by a dense line of green trees. In the background, there are large, flat-topped mountains under a clear blue sky.

# #3 LES 10 PROPOSITIONS

DE LA COOPÉRATION  
AGRICOLE FRANÇAISE

L'ensemble des expériences recueillies au sein de cet ouvrage montre à quel point il est aujourd'hui possible de bâtir ensemble des partenariats gagnants. Mais pour cela, il nous faut pouvoir encourager les rencontres entre partenaires potentiels et accompagner le développement des projets.

C'est dans cet esprit que la Coopération agricole française formule 10 propositions concrètes structurées autour de trois grands enjeux :

1. L'accroissement de la présence partenariale de la coopération agricole française, en créant des lieux de rencontre et d'échange afin d'accompagner les coopératives agricoles françaises qui souhaitent s'engager ou développer leur activité en Afrique.
2. L'accompagnement de la croissance de l'activité économique en Afrique, en créant, dans les différents pays ou zones d'intérêt, un environnement favorable au développement partenarial.
3. L'engagement auprès des partenaires africains en étant à l'écoute de leurs attentes et demandes, dans le respect des valeurs coopératives qui sont les nôtres.

Ces propositions seront progressivement mises en œuvre. Coop de France qui assurera la coordination de ce projet est à la disposition de tout partenaire qui souhaiterait disposer d'informations sur ce partenariat. Un courrier électronique peut être adressé à :

[partenariat-afrique@coopdefrance.coop](mailto:partenariat-afrique@coopdefrance.coop)

ACCROÎTRE LA PRÉSENCE  
PARTENARIALE DE LA  
COOPÉRATION AGRICOLE  
FRANÇAISE SUR LE  
CONTINENT AFRICAIN

01

Développer un dispositif  
d'accompagnement pour les entreprises  
souhaitant s'engager ou étudier un  
partenariat avec l'Afrique.



Mettre notamment en place :

- > Un guichet unique.
- > Un vade-mecum par pays.
- > Un suivi de la conjoncture économique.
- > Des formations adaptées.
- > Un réseau d'adresses.
- > Des parrainages par des entreprises déjà impliquées dans de tels partenariats.
- > Des voyages politiques pour accélérer les relations BtoB.

# 02

## Renforcer les lieux d'échanges et de retours d'expérience entre les coopératives agricoles



- > Créer un lieu d'échange pour les coopératives.
- > Adhérer au réseau français des entreprises présentes en Afrique (CIAN).
- > Créer des relations avec des coopératives européennes, voire à l'international.
- > Permettre aux adhérents et salariés des coopératives françaises de mieux partager les enjeux de l'internationalisation de nos entreprises.

# 03

## Renforcer le lien avec la diplomatie française afin de faciliter le fonctionnement et le soutien des efforts



- > Simplifier les relais d'information et d'intelligence.
- > Faciliter les contacts administratifs, réglementaires, fiscaux,... pour mettre en place des systèmes efficaces.

ACCOMPAGNER  
LA CROISSANCE DE  
L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE  
EN AFRIQUE

04

Construire des écosystèmes adaptés,  
par régions économiques, voire par pays,  
en lien avec :



- > Les autorités politiques
  - > Le milieu financier
  - > Les ONG
- > Les acteurs privés locaux

05

Mutualiser certaines structures  
(partage de risques et d'expériences)  
et actions.



- > Points de contact mutualisés (une personne est identifiée)
- > Actions communes et cross-secteur (acteurs non-agricoles) en matière de logistique, distribution, formation des populations locales...
- > Actions communes autour de la structuration des marchés, en amont et en aval, notamment face aux enjeux d'accessibilité et de création de valeur (transformation).

06

Créer un fonds de la coopération  
agricole française pour l'Afrique  
en vue de développer des actions  
concrètes qui, avec des partenaires  
financiers, permettent aux acteurs locaux  
d'être porteurs de projets.

07

Participer à des regroupements régionaux/locaux de petits producteurs et à la structuration de l'amont des chaînes de valeur, afin d'aider au développement de filières agricoles, et renforcer le lien producteur-transformateur.

S'ENGAGER AUPRÈS  
DE NOS PARTENAIRES  
AFRICAINS

08

S'engager à conduire des démarches compatibles avec les enjeux du développement de l'agriculture en Afrique, et ce dans le cadre de la démarche de responsabilité sociétale portée par nos entreprises coopératives.

09

S'engager à prendre mieux en compte les besoins des gouvernements ou des ONG pour accompagner ou créer le développement d'activités économiques dans les domaines de l'agriculture et de l'agroalimentaire.



- > S'appuyer sur le guichet unique (voir point 1) et s'appuyer sur les relais de la diplomatie économique française.
- > Identifier un premier cas d'application (choix de filière et pays) qui fera office de test et de démonstrateur de la mise en œuvre de ces points sous le label « Cooperation Inside ».
  - > Engager par exemple un projet avec AFDI ou FARM, avec le soutien de l'AFD / Proparco pour le financement.

10

Créer un comité éthique de suivi de nos activités en Afrique.

## Liste des sigles

**ACI** : Alliance Coopérative Internationale

**AFD** : Agence française de développement

**AFDI** : Agriculteurs français et Développement international

**BAD** : Banque africaine de développement

**BoP** : bottom of the pyramid ou base de la pyramide.

**CAADP** : Comprehensive Africa Agriculture Development Program

**CEDEAO** : Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest

**CIAN** : Conseil français des investisseurs en Afrique

**EAF** : exploitations agricoles familiales

**FAO** : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

**FEWACCI** : Federation of West African Chambers of Commerce & Industry

**NEPAD** : Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique

**ONG** : organisation non gouvernementale

**OUA** : Organisation de l'Union Africaine

**PAFO** : Organisation panafricaine des agriculteurs

**PDDAA** : Programme détaillé pour le développement de l'agriculture en Afrique

**RSE** : responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises

**USAID** : United States Agency for International Development

## Remerciements

Depuis 2015, dix-huit des plus grosses coopératives agricoles françaises se réunissent pour élaborer une réflexion commune sur les enjeux du monde coopératif agricole et agro-alimentaire : Advitam, Agrial, Axereal, Cap Seine, CECAB, Dijon Céréales, EMC2, Euralis, InVivo, Limagrain, Maïsadour, Sodiaal, Tereos, Terrena, Triskalia, Vivescia, Coop de France, Fondation Avril. Le premier thème de réflexion de ce laboratoire d'idées a porté sur les relations de la Coopération agricole avec le continent africain.

Cette contribution a été réalisée, à l'initiative de Coop de France et avec le soutien d'InVivo Foundation, à partir d'entretiens avec de nombreux responsables d'organisations publiques, privées, associatives et coopératives, françaises, africaines ou étrangères, durant l'année 2016. Tous n'ont pu trouver place dans cet ouvrage au format limité, mais tous nous ont généreusement accordé de leur temps pour partager leur expérience et leurs idées sur l'avenir de l'agriculture africaine. Qu'ils en soient ici très vivement remerciés, ainsi que toutes les institutions auxquelles ils appartiennent.

**AFD**, Jean-Luc François, Jean-Réné Cuzon, Benoît Faivre-Dupaigre

**AFDI**, Gérard Renouard, Laure Hamdi, Steven Le Faou

**Africa4Tech**, Gilles Babinet

**AfricaFrance**, Lionel Zinsou, William Ediko

**Agrial**, Ludovic Spiers

**ARC**, Assia Sidibe

**Arla Food Ingredients**, Charlotte Sorenson

**AXA Corporate Solutions**, Tanguy Touffut

**Axereal**, Philippe de Raynal

**BAD**, Chiji Ojukwu, Rafâa Marouki, Basil Jones, Jonas Chianu

**Bolloré Logistics**, Jean-Luc Bernard

**Bureau Issala**, Roger Blein

**CAADP**, Augustin Wambo Yamdjeu

**Cabinet du ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt**, Pierre Marie

**Cap Seine**, Patrick Aps

**Care Denmark**, Line Gamrath Rasmussen

**cdpa-Agrisatch-SBB**, Jean-Baptiste Satchivi

**CEDEAO/FEWACCI**, Aminou Akadiri

**CIAN**, Etienne Giros

**Club Demeter**, Marie-Roberte Bédés

**Compagnie Fruitière**, Jean-Marc Gravellini

**Coop de France**, Claire Martin, Marie-Noëlle Bruchet, Eric Guillemot

**Coopération industrielle et technologique franco-algérienne**, Jean-Louis Lévêque

**Cristal Union**, Jean-François Javoy

**Danone**, Pierre Armangau, Eric Ipavec, Pierre-André Térissé, Yasser Balawi

**Danone Communities**, Valérie Mazon

**Dijon Céréales**, Pierre Guez

**EDF**, Denis Girard, Denis Guerber

**Fert**, Anne Panel

**Fondation Avril**, Philippe Tillous-Borde, Philippe Leroux

**Fondation Farm**, Jean-Christophe Debar

**Geocoton**, Yannick Morillon

**Grameen Crédit Agricole**, Aissatou Le Blond

**GrowUp Urban Farms**, Kate Hofman, Sam Cox

**Havas Paris**, Olivier Bas

**Interaction-pro SAS**, Emmanuel Boy

**InVivo**, Thierry Blandinières, Sébastien Graff

**IRAM** (Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement), Celia Coronel

**Jugaadicté**, Etienne David

**La Laiterie du Berger**, Clémence Jouan

**Land O'Lakes**, Jerry Kaminski, John Schmitz

**Limagrain**, Daniel Cheron, Frédéric Savin

**Maïsadour**, Thierry Zurcher, Régis Fournier

Navi Radjou

**Neovia**, Hubert de Roquefeuil, Matthieu Leroy, Emmanuel Pruvost

**Nicolas Feuillatte**, Julie Campos

**OCP Group**, Khaled Igué

**Orange**, Bruno Mettling

**PAFO**, Theo de Jager

**Présidence de la République**, Thomas Melonio

**Promo Invest**, Abdelmalek Sahraoui

**PROPARCO**, Clément Marchand

**Rabobank International Advisory Services**, Elies Fongers

**Raidco Marine**, Louis Le Pivain

**RMG Concept**, Daniel Ruegg

**Sciences Po Paris**, Folashadé Soule-Kohndou

**Shalem Investments**, Ruth Kinoti

**Société Générale**, Alexandre Maymat, Ingrid Bochris

**Sodiaal**, Frédéric Rostand

**Somdiaa**, Lorraine Vilgrain

**Tereos**, Alexis Duval

**Terrena**, Maxime Vandoni

**Total**, Tania Almeida

**Triskalia**, Dominique Ciccone, Michel Cam

**Umgibe Farming Organics**, Nonhlanhla Joye

**Vacid**, Kiringai Kamau

**Vitagora**, Christophe Breuillet

**Vivescia**, Alain Floch

Cet ouvrage a été édité avec le soutien de



Directeur de la publication : Pascal Viné

Management de projet : Rachel Kolbe-Semhoun

Rédaction : Marie-Laure Cahier [www.cahierandco.com](http://www.cahierandco.com), Camille Foucard

Direction Artistique : [www.judithmeyerson.com](http://www.judithmeyerson.com)

Production : Sepco

Impression : Gibert Clarey Imprimeurs

Crédits photographiques : ©Shutterstock (excepté p.44 ©Orange)

©Coop de France, décembre 2016.



## LA COOPÉRATION AGRICOLE FRANÇAISE ET L'AFRIQUE

Depuis 2015, dix-huit des plus grosses coopératives agricoles françaises se réunissent pour élaborer une réflexion commune sur les enjeux du monde coopératif agricole et agro-alimentaire. Leur premier thème de réflexion a porté sur les relations de la Coopération agricole avec le continent africain. En Afrique, l'agriculture domine l'économie : elle représente un tiers du PIB régional et emploie deux tiers de la population active. C'est du développement de l'agriculture et de la structuration de chaînes de valeur agro-alimentaires, de la fourche à l'assiette, que l'on peut attendre le plus grand impact pour un développement équilibré du continent africain. Or, depuis la Seconde Guerre mondiale, le mouvement coopératif agricole français a accumulé des savoir-faire exceptionnels dans la structuration de filières en France comme à l'international. Comment mettre ces compétences au service de partenariats d'affaires, capables de relever l'enjeu de la sécurité alimentaire et de la qualité de vie de tout un continent ?

Ce laboratoire d'idées est donc parti à la rencontre de responsables d'organisations publiques, privées, associatives et coopératives, françaises, africaines ou étrangères, afin de recueillir leurs témoignages sur l'avenir de l'agriculture africaine. Leur expérience dessine deux axes de progrès : la structuration des chaînes de valeurs et le renforcement de l'écosystème agricole. C'est à des logiques partenariales entre opérateurs privés, organisations de producteurs, financeurs, prestataires de services, ONG, avec l'appui des pouvoirs publics africains et de la diplomatie française, qu'invitent les 10 propositions de la Coopération agricole française. « *Si tu veux aller vite, marche seul, mais si tu veux aller loin, alors marchons ensemble* », dit un proverbe africain.

**Cet ouvrage est édité avec le soutien de**

