



Note synthétique des leçons apprises DE LA CAPITALISATION DU PROGRAMME ACMA

MAI 2021

NOTE SYNTHETIQUE DES LEÇONS APPRIS DE LA CAPITALISATION DU PROGRAMME ACMA

1

Introduction

Depuis le démarrage en novembre 2013, du programme Approche Communale pour le Marché Agricole (ACMA), de nombreux enseignements ont été tirés aussi bien sur le plan thématique que de ses expériences opérationnelles ; le processus d'apprentissage lui-même a fait l'objet de leçons apprises et des innovations ont été apportées à partir de la phase 2 du programme.

Sous ACMA1, l'apprentissage a porté sur les thématiques telles que : l'approche communale, la professionnalisation et la structuration des acteurs économiques agricoles, le ciblage des interventions, l'accès au financement agricole et le dialogue entre les acteurs économiques à la base et l'autorité communale.

Le processus a été poursuivi avec le programme ACMA2 toujours en cours de mise en œuvre, mais à travers une approche programmatique. L'apprentissage et la capitalisation se font au fur et à mesure de la mise en œuvre des interventions. Dans ce sens, au démarrage de cette deuxième phase, une stratégie et un plan de capitalisation assorti d'une feuille de route sur la durée du programme ont été élaborés. Les thèmes et les expériences à capitaliser ont été déterminés dès ce temps-là. Au nombre de ceux-ci, on peut citer sans être exhaustif, les thématiques ou expériences ci-après : le financement des chaînes de valeur agricole sans fonds de garantie, la construction des IEM sous Maîtrise d'Ouvrage Communale Partielle (MOCP), le renforcement du leadership des jeunes dans le développement des chaînes de valeurs ajoutée agricoles et l'accès inclusif des acteurs aux marchés rémunérateurs etc.

Au moment de l'élaboration de ce présent document, le processus de capitalisation se poursuit sur les expériences toujours en cours mais plusieurs notes de capitalisation ont été rendues disponibles aussi bien pour la phase 1 que pour la phase 2.

Ce document se propose de faire une synthèse des défis et leçons apprises sur les thématiques ci-dessus énumérées. Une analyse des enjeux et facteurs de succès sera faite. Les expériences du programme ACMA et les leçons tirées pour la politique nationale et sous régionale de commerce agricole seront mises en exergue.

2

CAPITALISATION DE ACMA1 (2013-2017)

DEFIS

Un des défis majeurs de la mise en œuvre de l'approche ACMA réside dans la mobilisation effective des acteurs publics (le maire et son conseil communal) et privés (les acteurs des PEA) dans les cadres de concertation visant à améliorer l'environnement des affaires au niveau local afin de promouvoir le commerce transfrontalier avec le Nigéria, au regard du climat de méfiance entre acteurs publics et privés qui caractérise le contexte. A cela s'ajoutent d'autres défis tels que :

- Comment accompagner les acteurs économiques agricoles (les producteurs et transformateurs béninois) à travers une action collective dans le développement d'une offre de produits compétitifs et adaptés aux exigences du marché (volumes, qualité) ?

LEÇONS APPRISSES

Les actions menées au cours de la première phase du programme pour relever ces défis ont permis de capitaliser des leçons apprises :

- Les dialogues public-privé au sein des Cadres de Concertation Intercommunaux (CCIC), autour du commerce transfrontalier, demeure un centre d'intérêt commun. Elles contribuent à la compréhension mutuelle et à la création d'un climat de confiance entre les acteurs pour agir ensemble dans le sens de l'amélioration du climat des affaires et de l'identification des infrastructures idoines pour accroître les échanges commerciaux avec le Nigéria.
- Les infrastructures marchandes réalisées ne jouent leur rôle que si les dispositifs de gestion appropriés sont mis en place en lien avec les fonctions opérationnelles qui visent leur rentabilité et la durabilité du système : la mobilisation de l'offre ; le contrôle de la qualité ; le financement des opérations et la gestion publique / privée des infrastructures.
- L'orientation vers le marché reste fondamentale mais elle doit être accompagnée par des actions à valeurs ajoutées sur tous les maillons des filières agricoles pour saisir au mieux les opportunités de marché. La prise en compte du seul aspect commercial, qui n'est qu'un unique maillon des filières, minimise les chances de saisir les autres opportunités de marché existantes.
- Le développement d'une offre de produits compétitifs et adaptés aux exigences du marché (volumes, qualité) reste le meilleur champ d'apprentissage pour les producteurs et transformateurs béninois. Les actions collectives de commercialisation portées par les producteurs et transformateurs permettent d'avoir une connaissance partagée des expériences déjà en cours et de s'en inspirer pour améliorer leurs pratiques commerciales. A travers les échanges commerciaux initiés et portés par les PEA, les acteurs apprennent comment exploiter les opportunités offertes aussi bien par le marché nigérian que le marché béninois.
- Le warrantage se confirme comme un facteur déterminant de l'accès au crédit des acteurs économiques, notamment des femmes et des jeunes. Le crédit est un levier important pour accroître les volumes mobilisés de maïs, de gari et d'huile de palme. En même temps, il est un moyen pour inciter les producteurs et transformateurs à améliorer la qualité des produits warrantés (contrôle de qualité).

DEFIS

Le défi de l'équipe ACMA au démarrage du programme était de promouvoir un commerce formel. Pour y parvenir, une expérience pilote a été organisée avec la commercialisation formelle des noix palmiste à une compagnie nigériane, Comfort Vegetable Oil Ltd. L'objectif était de maîtriser tous les contours de cette option à travers les réponses aux questions suivantes :

- Comment adapter les activités de commercialisation des acteurs aux systèmes bancaires pour les échanges commerciaux transfrontaliers réussis avec le Nigéria ?
- Comment accompagner les acteurs dans la mobilisation d'une offre de qualité et faciliter leur accès au financement ?
- Comment accompagner les acteurs dans la connaissance et le respect des procédures de transport de produit vers le Nigéria ?
- Comment accompagner les producteurs dans la maîtrise des coûts des opérations de commercialisation formelle ?

LEÇONS APPRISSES

Après la mise en œuvre d'un pilote de commerce formel, une capitalisation de leçons apprises a été faite. Il a été noté que le contexte n'est pas encore favorable aux producteurs/trices et transformateurs/trices du Bénin pour faire du commerce formel. Le commerce informel est dominant et les acteurs béninois doivent passer d'abord par une étape de professionnalisation. Les principales leçons apprises sont :

- Le choix du mode de paiement et le transfert de fonds entre le Nigéria et le Bénin constituent des paramètres importants dans les échanges commerciaux pour s'adapter aux systèmes bancaires favorables pour des échanges fluides et fructueux. Dans le cas du pilote de la vente des noix palmiste au Nigéria, l'acheteur a exigé l'ouverture d'un compte association au Nigeria et que les signataires soient résidents au Nigeria. Les négociations avec les banques (Ecobank, UBA) n'ont pas abouti. Une option non-officielle de transfert a été trouvée, selon laquelle les fonds sont déposés en Naira sur un compte de Diamond Bank domicilié au Nigeria. Dès que le dépôt est fait, Diamond Bank Bénin rend les fonds disponibles aux vendeurs au Bénin en francs CFA. Toutefois, cette somme était convertie à un taux du marché noir, majoré de 1,25 % de commission, ce qui n'arrangeait pas les acteurs des PEA.
- L'accès au financement pour les organisations des producteurs/trices est un gage pour la réussite des transactions commerciales avec le Nigéria. La façon dont les organisations communales de producteurs/trices fonctionnent, ne favorise pas la mobilisation des offres à moins que ces organisations disposent d'un fonds de roulement pour acheter les produits auprès des collecteurs ou des producteurs. Dans le premier cas, celui où les gros producteurs ou collecteurs ont le monopole de la constitution des stocks, les revenus n'iront pas aux producteurs à la base. Dans le second cas, celui d'un fonds de roulement contracté, il faut plus

de livraisons pour permettre à l'organisation communale des producteurs/trices de rentabiliser les opérations.

- Le transport formel des produits agricoles vers le Nigéria, exige un permis d'importation à obtenir auprès du Nigerian Agricultural Quarantine Service (NAQS). Cette disposition exclut les transporteurs béninois pour le transport des produits vers le Nigéria.
- Une meilleure connaissance des coûts de production facilite la maîtrise des coûts des opérations par les producteurs pour mieux les outiller lors des négociations de contrat ou transactions commerciales. Elle permet de connaître le prix minimal en dessous duquel les producteurs vendront à perte.

4

La structuration des organisations d'acteurs économiques est un gage pour leur adhésion au système collectif de mise en marché

Une gestion efficiente et durable des infrastructures marchandes requiert l'implication d'organisations d'acteurs économiques bien structurées et crédibles. La structuration des organisations est un processus qui demande de la rigueur, de la patience et du tact. Ce processus de mise en œuvre a soulevé un certain nombre de questions dont voici certaines :

DEFIS

- Comment mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réussite d'un processus de restructuration d'une organisation professionnelle agricole qui résiste à toute tentative de changement ?
- Comment obtenir l'adhésion des membres des associations qui ne coopèrent pas à restructurer pour la réussite du processus ?

LEÇONS APPRISSES

Après la mise en œuvre, il est ressorti que le processus de structuration très itératif facilite l'apprentissage, instaure la bonne gouvernance au sein des organisations d'acteurs et contribue à l'augmentation de leur crédibilité et de la confiance de leurs membres. Tout cela participe de la valorisation de l'infrastructure marchande et d'une mobilisation réussie de l'offre des produits agricoles. Les principales leçons apprises sont :

- La réussite de la restructuration des associations de commerçants dépend fortement des principaux intéressés qui adhèrent et comprennent l'importance et les enjeux pour la gouvernance et la gestion de l'association.
- La confiance et l'adhésion de la majorité des membres à la base des associations de commerçants/tes à restructurer, selon une approche ascendante, sont un levier important de la réussite du processus.

- La réussite d'un processus de restructuration d'une organisation professionnelle agricole nécessite : une maîtrise du contexte social, culturel et économique des acteurs et des enjeux afférents ; la disponibilité des acteurs et leur forte ouverture d'esprit au changement ; la création d'espaces d'échanges informels entre les facilitateurs du processus et les différentes parties prenantes notamment les membres des associations concernées par la restructuration. Cela permet de prendre connaissance de certains problèmes, susceptibilités et non-dits dont la non-prise en compte affecterait négativement les résultats du processus.

5

Le réseautage est une approche qui favorise l'inclusion des « petits » acteurs dans les chaînes de valeur agricoles au Bénin

A côté des entrepreneurs individuels dans les chaînes de valeur agricoles au Bénin se trouve une autre catégorie d'acteurs très actifs mais dont les efforts sont peu visibles. Cela est dû à leur incapacité à répondre aux opportunités d'échanges commerciaux. Encore appelées « petits acteurs », cette catégorie d'acteurs défavorisés concerne les producteurs de subsistance, les productrices et transformatrices, les petites détaillantes et commerçantes qui sont les plus touchées par l'insécurité alimentaire et financière. Ces acteurs dits « petits », très nombreux et tapis dans l'ombre au sein des communautés doivent être pris en compte dans les interventions. Cette résolution a suscité pour le programme les défis suivants :

DÉFIS

- Comment assurer la participation des « petits » acteurs aux actions de valeur ajoutée dans les chaînes de valeurs ?
- Comment accompagner les « petits » acteurs à exploiter tout leur potentiel ?
- Comment renforcer l'adhésion des acteurs au dispositif, la recherche de marché de gros, pour faciliter les ventes groupées des produits de qualité, et des marchés spécifiques.

LEÇONS APPRISES

Ces acteurs dits « petits » peuvent jouer un rôle très important dans la mobilisation de l'offre au sein des chaînes de valeur et de ce fait profiter aussi des opportunités qu'offrent les marchés béninois et nigériens. En plus de cette information tirée de la mise en œuvre des activités, il en ressort les leçons apprises suivantes :

- Le réseautage a fonctionné comme un ciblage stratégique des petits acteurs. Il a favorisé une participation accrue aux ventes groupées, à l'accroissement des volumes de produits agricoles commercialisés et des revenus. Les producteurs et transformateurs dits « petits » ont un fort potentiel pour répondre à la demande croissante en produits agricoles bruts et transformés.
- Le réseautage a fonctionné comme un instrument efficace pour renforcer le pouvoir de

décision des producteurs/trices et transformateurs/trices. Il a permis à ces derniers d'exercer désormais une influence dans la détermination des prix de vente.

- Le réseautage appuyé par un minimum d'organisation des petits acteurs est un facteur favorable à la mobilisation de l'offre de produits pour le marché.
- Le réseautage des petits acteurs facilite la maîtrise de la qualité des produits et des coûts de production, et renforce la confiance en soi des producteurs/trices et transformateurs/trices et les aide à investir davantage dans le contrôle et le maintien de la qualité (mécanismes de contrôle, entretien et renouvellement des équipements).
- Le réseautage des petits acteurs offre des avantages liés à la vente groupée pour l'acheteur que pour les acteurs : agrégation en un lieu d'un volume important (facilite l'enlèvement et économise le temps et les ressources), l'amélioration des revenus individuels (prix plus abordable, meilleur que les ventes individuelles), le montant est reçu en bloc, le partage et la circulation de l'information, même prix de vente et unité de mesure raisonnable et pouvoir de négociation acquis.

6

L'accès au financement: un moteur de la mobilisation de l'offre et de l'accès au marché

Faciliter l'accès des acteurs économiques au financement, c'est accroître leur capacité de production pour des offres compétitives sur le marché. C'est leur permettre de répondre efficacement à la demande du marché en quantité et en qualité pour une amélioration substantielle de leurs revenus. Les crédits évitent aux acteurs le bradage de leur produit et leurs permettent de mieux s'organiser pour des ventes groupées. Pour parvenir à ces conclusions, le programme a dû relever les défis suivants :

DEFIS

- Comment prendre en compte efficacement le paramètre de l'instabilité des prix, la fluctuation du coût du Naïra sur le marché dans la mise en place des crédits agricoles ?
- Quel mécanisme mettre en place pour encourager les institutions financières à participer à la mise en place de crédits en faveur des acteurs économiques agricoles ?
- Comment promouvoir la diversification des institutions financières pouvant offrir des conditions avantageuses aux acteurs surtout dans le cadre du Système Collectif de Mise en Marché (SCMM) ?
- Comment contribuer à une amélioration du taux d'inclusion financière ?
- Comment mettre en place un dispositif de financement de toute la chaîne de valeurs agricole ?

LEÇONS APPRISSES

Entre autres leçons apprises, ce sont :

- En dehors des risques liés aux aléas climatiques, le risque marché est à prendre en compte dans le financement agricole. Il s'agit principalement de la fluctuation des prix sur le marché et de la fluctuation du cours du Naira, principale monnaie d'échange entre les acteurs et les clients nigériens. L'instabilité de ces prix agit sur les taux de remboursement du crédit. C'est incontestablement ce risque que les institutions financières intègrent pour alourdir les procédures et/ou exiger des taux d'intérêt assez élevés.
- La conception de boîte à images au profit des acteurs non lettrés dans le cadre de l'éducation financière améliore leur compréhension des différentes notions de gestion de crédit.
- Les suivis rigoureux pré et post crédit contribuent à la réduction des taux d'impayés. Le fait de faire des visites de sites avant et après toute mise en place de crédit inhibe considérablement les idées de détournement du crédit au profit d'autres activités. Des contrevisites également faites par l'institution financière qui a le dernier mot quant au montant à décaisser ainsi que les relances systématiques dès le lendemain des retards de paiement constituent un bon moyen de pression sur les acteurs qui, n'arrivant pas à perdurer dans les retards, soldent dans des délais plus ou moins raisonnables.
- Les crédits adaptés au besoin réel du demandeur contribuent à la mobilisation de l'offre de produits en quantité et en qualité. La mise en place des crédits adaptés au besoin des acteurs et des échéanciers souples selon la nature de l'activité des bénéficiaires améliorent les taux de remboursement.
- La faible couverture du territoire par l'institution financière (Alidé), partenaire du programme ACMA1 contraint les acteurs à transporter de l'argent en espèce d'une commune à une autre pour des remboursements ou lors des décaissements. C'est un frein à l'inclusion financière des acteurs car elle ne garantit pas la sécurité.

7

Les expériences du programme ACMA1 et les leçons tirées pour la politique nationale et sous régionale de commerce agricole

Bien que le programme ACMA se déploie essentiellement au niveau local, il livre des informations utiles quant aux initiatives et changements politiques qu'il convient d'opérer au niveau national et régional afin de créer un climat d'affaires plus porteur et d'avoir des échanges commerciaux transfrontaliers durables et inclusifs.

Les acteurs présents au niveau national et régional (y compris les administrations centrales, les organisations régionales et les partenaires de développement) pourront en tirer profit. Les bénéficiaires directs de ACMA et, de manière plus générale, les parties prenantes (publiques et privées) locales, pourront s'en servir pour agir sur le plan national et régional et influencer les politiques et leur mise en œuvre.

Les leçons tirées et les recommandations formulées en la matière ont été synthétisées dans une note publiée par ECDPM aux Pays-Bas avec la contribution de l'équipe du programme ACMA1.

<https://ecdpm.org/publications/promoting-market-access-for-beninese-value-chain-actors-to-nigerian-markets/>

Synthese



Précisons que le dispositif d'intervention du programme a reposé sur des concertations multi-acteurs : au sein des Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA) et au niveau des Cadres de Concertation Inter Communaux (CCIC). Le programme ACMA a créé le contact entre les acteurs PEA et des acheteurs du Nigeria, ce qui leur permet de mieux cerner les exigences (volume, qualité, etc.) du marché, les procédures à suivre, etc. Le marché étant dynamique, elle demeure la force motrice des changements induits. Prioriser la flexibilité dans la facilitation des concertations au sein des PEA s'avère efficace. C'est ce qui explique l'option prise par le programme ACMA d'identifier, en plus du Nigéria, des opportunités de marché au Bénin et d'y faciliter l'accès.

Une gestion efficiente et durable des infrastructures marchandes requiert l'implication d'organisations d'acteurs économiques bien structurées et crédibles. La structuration des organisations est un processus qui demande la balance entre la rigueur et la flexibilité, de la patience et du tact. Dans la pratique, les gros producteurs ou collecteurs contribuent beaucoup à la constitution des stocks, ce qui est plus difficile pour les plus petits producteurs. Il est alors important d'assurer une meilleure organisation des producteurs, aussi bien les gros que les petits, pour la mobilisation du produit.

La mise en réseau des producteurs et transformateurs ayant peu de ressources productives à travers les PEA est une approche efficace pour les intégrer progressivement dans l'organisation de la vente groupée. Elle s'est révélée efficace dans la constitution de l'offre en quantité pour répondre à la demande. La mise en commun des produits exige le respect de certaines normes de qualité pour une meilleure conservation des produits d'où l'amélioration des produits vendus. L'accompagnement par l'équipe du programme ACMA en matière d'accès au financement s'est focalisé sur l'accès au crédit (fonds de roulement), en combinaison avec l'acquisition des équipements de transformation (fonds d'investissement), l'amélioration de la qualité des produits et leur marketing, et la gestion entrepreneuriale de l'activité économique collective (réseaux, groupements). Le fond de garanti a facilité l'adhésion et la confiance des institutions financières. Cela a permis de renforcer les activités de facilitation de l'accès au financement de la phase deux du programme avec la prise en compte de certains points dont : la création des produits innovants comme le « mobile banking », l'ouverture des agences des institutions financières dans toutes les communes d'intervention du programme comme moyen d'amélioration du taux d'inclusion financière des acteurs, le financement de tous les maillons de la chaîne de valeur agricole, comme opportunité d'élargir l'espace financier pour l'agriculture, améliorer l'efficacité, assurer les remboursements et consolider les liens parmi les acteurs de la chaîne.

Cette synthèse des enjeux, facteurs de succès et leçons apprises repose sur l'analyse de l'approche du programme en matière de financement des chaînes de valeur agricole sans fonds de garantie, des expériences de la construction des IEM sous Maîtrise d'Ouvrage Communale Partielle (MOCP), les activités dans le cadre du renforcement du leadership des jeunes dans le développement des chaînes de valeur ajoutée agricoles, l'accès inclusif des acteurs aux marchés rémunérateurs

LE FINANCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLE SANS FONDS DE GARANTIE EST POSSIBLE MAIS SOUMIS À DES CONDITIONS

A la différence du financement agricole au cours de la première phase du programme qui a pris en compte seulement quelques maillons de la chaîne de valeur agricole, avec la mise à disposition d'un fonds de garantie de 200 millions FCFA, le financement agricole au cours de la seconde phase du programme (ACMA2), a été étendu à tous les maillons de la chaîne de valeur agricole, et sans fonds de garantie. Pour relever ce défis, le programme s'est posé les questions suivantes :

DÉFIS

- Comment atténuer les risques d'impayés des crédits facilités par le programme, dans un contexte d'absence de mécanisme d'assurance agricole adéquat ?
- Comment améliorer l'accès des acteurs aux crédits avec les difficultés de mobilisation des garanties demandées par les SFD ?
- Comment mieux intégrer les spécificités et les principes de fonctionnement des activités agricoles dans les dispositifs de crédit mis en place par les SFD afin d'améliorer l'accès des acteurs au financement ?

LEÇONS APPRISSES

La réponse à ces différentes questions et les activités mise en œuvre par le programme ont permis de tirer les leçons suivantes.

- Le financement agricole sans fonds de garantie est possible mais reste fragilisé par un contexte de méfiance.
- Le maillon de la production est tout aussi solvable et crédible que les maillons de transformation et de commercialisation surtout lorsque ce dernier est structuré, organisé et lié à la production et la transformation.
- L'éducation financière et l'organisation effective des acteurs apparaissent à la fois comme

garantie auprès des Structures Financières Décentralisées (SFD) et facteur de performance des unités de production.

- La réussite de la mise en place des produits financiers pour le financement agricole repose sur un ensemble de services non financiers (éducation financière, appui à l'organisation des acteurs, accompagnement, etc.).
- Le suivi pré et post crédit est essentiel pour un bon taux de remboursement et le maintien de la confiance des SFD.
- Les jeunes n'ont généralement accès au crédit que lorsqu'ils sont organisés en groupement ou coopérative.
- Une amélioration de la couverture des SFD (plus de guichets) améliore le contact entre les acteurs agricoles et les SFD et in fine favorisera le financement agricole.
- Les SFD sont encore réticents du fait des risques liés au secteur agricole et le sont encore davantage avec un modèle de crédit sans fonds de garantie.

La construction des infrastructures marchandes sous Maîtrise d'Ouvrage Communale Partielle (MOCP)

9

La maîtrise d'ouvrage communale partielle (MOCP) est une option prise par le Programme ACMA2 pour corriger les insuffisances de la maîtrise d'ouvrage communale intégrale (MOC) et garantir la réalisation dans le délai contractuel des Infrastructures et Equipements Marchands (IEM) prévus dans le cadre du programme ACMA2. La mise en œuvre a reposé sur la recherche de réponse à un certain nombre de questions dont celles-ci :

DÉFIS

- Comment maintenir les avantages de l'approche MOCP dans la construction des infrastructures marchandes tout en intégrant les contraintes liées au délai d'exécution, à la flexibilité des contrats, et à la qualité des ouvrages ?
- Après la construction réussie des infrastructures marchandes, comment assurer leur viabilisation et leur durabilité au profit des acteurs ?

LEÇONS APPRISSES

La MOCP a consisté en une délégation de la maîtrise d'ouvrage notamment à une autorité tierce (ici le programme ACMA2 à travers IFDC) qui a alors assuré la coordination des processus de passation de marché, de suivi-contrôle et de gestion des contrats en collaboration avec les acteurs des communes. La mise en œuvre des différentes activités dans ce cadre a permis de tirer les leçons suivantes :

- L'approche MOCP permet de réduire la lourdeur administrative et de mettre en œuvre les

initiatives de développement avec célérité et dans le respect des procédés légaux. Toutefois, trop de célérité dans l'exécution peut entacher la qualité des ouvrages, voire compromettre leur sûreté.

- La gestion déléguée des contrats ne permet pas aux mairies de percevoir des patentes sur les contrats de prestation, ce qui constitue des pertes en mobilisation de ressources pour les communes.
- La mise en réseau des acteurs d'une même chaîne de valeur (producteurs, transformateurs et commerçants) a permis de mieux définir leurs besoins en infrastructures et équipements. Leur implication aux différentes phases de réalisation a conduit à l'identification des infrastructures pertinentes.
- La rigueur et la transparence dans le choix des entreprises prestataires sont essentielles pour la réalisation dans les délais et la qualité des infrastructures marchandes : ces deux éléments permettent en effet de réduire les risques fiduciaires, d'éviter les risques de recours en contestation et d'annulation de marchés et in fine de maîtriser les délais d'exécution prévus ;
- Le paiement en temps réels des prestations est un élément incitatif majeur et une clé pour la réussite des projets infrastructures marchandes sous MOCP.
- Au-delà de la participation et de l'inclusion sociale, la mise en œuvre de la MOCP fait de la cocréation (participation et inclusion actives).

Leadership des jeunes dans le développement des chaînes de valeur ajoutée agricoles : un pas vers l'employabilité/entrepreneuriat des jeunes

9

De façon pratique, le programme ACMA2 a développé une stratégie qui repose sur le ciblage, le profilage, la catégorisation et la capacitation des jeunes. Ainsi, les jeunes en fonction de leurs profils bénéficient de différents appuis qui s'inscrivent dans les cinq domaines d'interventions du programme ACMA2 à savoir l'accès aux intrants et aux innovations agricoles, l'accès aux marchés et à la professionnalisation, l'accès aux financements, les NTIC pour l'agriculture et la concertation publique-privé. La mise en œuvre des appuis dans ce sens a nécessité la réponse, entre autres, aux questions suivantes :

DÉFIS

- Vu les profils et préoccupations spécifiques des jeunes, comment les intégrer de façon systématique et systémique dans les activités du programme ?
- En considération des facteurs structurels limitants propres aux jeunes dans le secteur agricole, comment améliorer leur accès aux marchés et au financement au même titre que les autres groupes d'acteurs ?

- Comment dynamiser les groupes d'apprentissage afin que ces dispositifs puissent se démultiplier à l'échelle des localités et servent de creusets à travers lesquels les jeunes pourront s'inspirer mutuellement et s'entraider dans la recherche de solutions aux défis qu'ils rencontrent dans leurs activités. ?

LEÇONS APPRISSES

La mise en œuvre de cette stratégie a permis aux jeunes de recevoir des appuis techniques, technologiques, managériaux et matériels qui ont engendré des changements majeurs en termes d'amélioration de la productivité, de l'accès aux marchés et à la professionnalisation, de la participation des jeunes aux instances de décisions et de leadership dans les chaînes de valeur agricoles. Quelques leçons apprises :

- L'inclusion des jeunes aux appuis du programme dans tous les domaines d'intervention et aux chaînes de valeur agricoles ciblées, s'est avérée une approche utile pour faciliter l'implémentation des bonnes pratiques agricoles au sein des communautés.
- Il est important de veiller à ce que les appuis apportés aux jeunes soient sous forme de packages complets et intégrés (formation technique, notions de gestion, maîtrise des coûts de production, connaissance des techniques de négociation, gestion des bonnes relations) qui prennent en compte différentes dimensions relatives à l'entrepreneuriat.
- Les groupes d'apprentissage se sont avérés efficaces : les échanges au sein des groupes d'apprentissage, entre groupes et sur les radios partenaires sont très efficaces pour partager à plus large échelle les connaissances acquises, échanger sur les expériences et susciter des changements de comportement au niveau des acteurs.

9

Accès inclusif des acteurs aux marchés rémunérateurs : rôle du warrantage

L'accès au marché constitue un défi énorme pour accroître les revenus agricoles. Relever ce défi nécessite une approche holistique qui intègre l'accès au crédit, l'agrégation de l'offre de qualité pour des ventes collectives, et l'inclusion de tous les acteurs. Le warrantage permet de mobiliser une offre considérable et de qualité et facilite l'accès au crédit. L'expérience du Programme ACMA2 a relevé quelques défis, à savoir :

DÉFIS

- Comment intégrer la concurrence des produits importés et la dépendance vis-à-vis du Nigéria dans les mécanismes de warrantage pour améliorer ses performances ?
- Quels dispositifs institutionnels/organisationnels peuvent renforcer la gestion des mécanismes de warrantage notamment en matière d'outils de gestion, de consensus dans la prise de décisions, et de gestion des ressources financières ?

LEÇONS APPRIS.

- Le warrantage est efficace pour encourager la vente collective, sécuriser l'accès aux marchés rémunérateurs par la fidélisation des clients, et faciliter l'inclusion des femmes.
- Les aspects suivants sont déterminants pour assurer les performances du warrantage : mise en place de faibles taux de nantissement ; autonomisation des acteurs dans la gestion des campagnes de warrantage ; transparence dans la gestion des campagnes de warrantage.
- La réussite des campagnes de warrantage est surtout fonction de la différence des prix moyens des produits entre le moment du stockage et celui à la vente. Pour cela, il convient de vite démarrer les campagnes au moment où les prix au stockage sont les plus bas.
- Minimiser le taux de nantissement permet de réduire le risque d'impayé en cas de chute ou de stabilité des prix lors du déstockage.
- Eviter la spéculation en démarrant le déstockage à un prix raisonnable/juste. La recherche absolue de marge élevée peut conduire à la spéculation, être contreproductive avec des décisions tardives de déstockage pouvant conduire à la mévente et à la réduction considérable des marges bénéficiaires.
- Les marchés rémunérateurs se sont révélés être des éléments déterminants de la réussite des campagnes de warrantage et de leur reproductibilité d'année en année. En effet, ils permettent de faire des ventes collectives et de vite écouler les produits stockés. Il est donc important de rechercher et fidéliser les marchés porteurs.
- L'intégration de la finance digitale permet d'accroître la sécurité des fonds et la transparence au tour de l'opération, toute chose qui renforce la durabilité du processus.
- Le crédit est un levier important pour accroître les volumes de produits agricoles mobilisés, jusqu'à 33% d'augmentation. En même temps, il est un moyen pour inciter les producteurs et transformateurs à améliorer la qualité des produits warrantés (contrôle de qualité).



Synthese



L'analyse rapide des défis et leçons tirées de la mise en œuvre des activités du programme ACMA2, met en exergue un certain nombre de facteurs de succès :

- La mise en œuvre judicieuse de la MOCP a permis de tirer profit des principaux avantages de l'approche à savoir : (i) la transparence et la rigueur dans le choix des prestataires, (ii) le raccourcissement des délais de soumission et traitement des offres, de réalisation des projets et d'exécution des travaux, (iii) le mode de paiement favorable et incitatif, (iv) la facilité de modification des contrats de prestation.
- Les aspects suivants sont déterminants des performances du warrantage : mise en place de faibles taux de nantissement ; autonomisation des acteurs dans la gestion des campagnes de warrantage ; transparence dans la gestion des campagnes de warrantage et la sécurisation de marchés rémunérateurs.
- Les résultats positifs obtenus auprès des groupes de jeunes ont été rendus possibles notamment grâce à : l'élaboration d'une "stratégie Jeunes" pour le programme ; l'inclusion des jeunes aux appuis du programme de façon transversale dans tous les domaines du (quoi ????) et les chaînes de valeur ; la mise à contribution et le suivi des SAE et la mise en place des groupes d'apprentissage.
- Les succès obtenus sur le financement des chaînes de valeurs ont été notamment facilités par les facteurs suivants : partenariats solides et stratégiques avec les SFD ; prise en compte de tous les maillons le long des chaînes de valeur agricole ; intégration des services non financiers ; prise en compte du genre ; organisation des acteurs autour des infrastructures économiques et marchandes ; et intégration des nouvelles technologies.



Conclusion



Les différentes leçons tirées de l'approche novatrice du programme ACMA, ont permis de renforcer et adapter le dispositif d'intervention du programme au cours de la deuxième phase. En somme, de la mise en œuvre de la Phase 1 à la Phase 2 du programme les leçons tirées se résument comme suit :

La stratégie du faire-faire augmente l'efficacité et l'impact des interventions. En contractualisant avec les services d'appui à l'entrepreneuriat (SAE) qui sont des Organisations Non Gouvernementales (ONG), des faïtières des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA), des bureaux d'études et cabinets d'expertise de proximité des acteurs, le programme a obtenu rapidement beaucoup de résultats. Cependant, si cette pratique doit prendre de l'ampleur, il sera nécessaire de renforcer les dispositifs de contrôle (suivi technique et audit périodique) pour veiller à assurer la cohérence de leur intervention avec les engagements contractuels et à s'assurer d'une utilisation efficiente des ressources financières en jeu et d'une implémentation correcte des activités convenues dans les contrats.

Les changements institutionnels pour la gestion des IEM ne se produisent pas rapidement. Le programme ACMA (1+2) a construit vingt-huit (28) Infrastructures et Équipements Marchands (IEM). Leur utilisation optimale suppose l'organisation efficace des acteurs économiques (mobilisation et commercialisation collective des produits). Cependant, les innovations introduites en matière de bonne gouvernance dans la gestion de ces IEM prennent du temps pour produire des effets parce qu'elles touchent des intérêts stratégiques de certains leaders, exigent le changement des habitudes et certaines pratiques existantes et souvent peu orthodoxes.

Le renforcement des dynamiques locales par les interventions du programme favorise des initiatives entrepreneuriales au sein des IEM. Il existe des initiatives entrepreneuriales organisées, à savoir : (i) les OPA ou autres organisations d'envergure (ex. les producteurs/trices/ transformateurs/trices de noix de palme en huile) qui sont regroupées en méga-PEA pour négocier le financement et des marchés rémunérateurs pour leurs produits ; (ii) des unités de transformation qui constituent les « centres » de certains PEA. Cette configuration a permis au programme de mieux cibler les appuis sur mesure et améliorer son efficacité.

L'adoption d'une démarche inclusive des parties-prenantes pour la gestion des IEM est un facteur de succès. L'accompagnement efficace des acteurs des PEA utilisateurs des IEM avec l'implication d'une part, des différentes catégories d'acteurs (comités multi-acteurs) y ayant des intérêts et dont les représentants sont responsabilisés, et d'autre part, de l'autorité communale et les services des mairies, est un facteur de réussite d'une gestion durable et rentable des IEM. Cette concertation entre acteurs économiques et autorités publiques locales s'avère également importante pour améliorer le climat d'affaires local (ex. harmonisation des taxes de développement locales, réhabilitation des infrastructures connexes des IEM).

Le warrantage assure l'inclusivité des acteurs à l'accès au financement et au marché. Le mécanisme de warrantage au niveau des IEM s'est révélé comme un instrument qui favorise une inclusion des différentes catégories d'acteurs (hommes, femmes et jeunes) aux opportunités d'accès aux crédits (crédit fonds de roulement et crédit warrantage) et aux marchés des produits warrantés.

L'implication des jeunes dans différents maillons des chaînes de valeurs agricoles renforce leur compétence entrepreneuriale et crée l'emploi. Le profilage des jeunes (hommes, femmes) et leur implication effective dans les différents maillons des chaînes de valeurs des produits ciblés, facilite une meilleure adaptation des appuis aux besoins, et l'adoption des bonnes pratiques agricoles de production, de transformation, de marketing ainsi que de management. Cela constitue d'une part, un facteur de succès dans l'amélioration de la situation économique de ces jeunes, dans l'accomplissement de leurs ambitions entrepreneuriales agricoles, et d'autre part, cette démarche permet d'apporter une solution aux problèmes de chômage de ces jeunes et de les maintenir dans leur terroir pour développer le secteur agricole.





Royaume des Pays-Bas

ACMA2
Approche Communale pour le Marché Agricole - Phase 2

Contacts : Programme ACMA 2

IFDC-BENIN: Quartier Agbondjèdo Etoile Rouge c/1079

Face Complexe scolaire Baptiste, Cotonou, Bénin

Tel: (+229) 21 30 59 90 / (+229) 21 30 76 20

Chef Programme : cdangbegnon@ifdc.org;

www.ifdc.org/acma-BENIN/