



syngenta fondation pour
une agriculture
durable

Modèles de contractualisation entre petits producteurs et entreprises agricoles

-Approche méthodologique-

Etude de cas: Exportations de mangues au Mali
Par SCS International

(Boubacar Diallo, John staatz, Ryan Vroegindewey, MSU)

Mars 2015

Table des matières

1. Introduction et objectifs	3
2. Approche méthodologique.....	4
2.1. Quelques concepts	4
2.2. Structure, comportement, performance.....	6
2.2.1. La structure	6
2.2.2. Le comportement	7
2.2.3. La Performance	9
3. Principales leçons.....	10
4. Mise en œuvre de l'étude (SGS).....	11
4.1. Les objectifs et résultats attendus de l'étude (SGS).....	11
4.2. Les données et informations à collecter	12
5. Références.....	15
6. Annexes.....	16
6.1. Plan du rapport.....	16

1. Introduction et objectifs

La région Ouest-Africaine connaît depuis quelques années une rapide augmentation de la demande pour les produits agricoles transformés et les produits de qualité pour l'exportation. Beaucoup d'entreprises de transformation tentent de répondre à cette demande mais sont confrontées au manque de grandes quantités de matières premières de qualité pour satisfaire la capacité des unités de transformation. Elles peuvent s'adresser aux grandes fermes pour leur approvisionnement mais cela suppose l'exclusion des petits producteurs qui n'auront que leur force de travail à offrir. Les décideurs sont aujourd'hui à la recherche de modèles de partenariat qui puissent satisfaire la demande et permettre aux petits producteurs d'être la source d'approvisionnement prédominante des industries de transformation et d'exportation.. Le sous-investissement dans l'agriculture est patent dans la sous-région et il est important d'inverser cette tendance en soutenant les initiatives susceptibles d'augmenter l'investissement privé dont la grande partie est le fait des agriculteurs eux-mêmes. Par la promotion de tels modèles compétitifs, la création de mesures incitatives et le développement d'infrastructures de base peuvent encourager le secteur privé à s'impliquer davantage dans l'agriculture et apporter les capitaux, les connaissances et les technologies nécessaires au renforcement de la croissance économique. Cette recherche tente de répondre à cette question.

Les modèles de partenariats (business models) sont nombreux et diversifiés dans la sous-région. Certains impliquent une collaboration de production agricole entre des entreprises privées et des petits producteurs agricoles (contract farming) dans laquelle les acteurs de l'agro-business procurent des intrants et des services aux petites exploitations (fourniture d'engrais, semences, crédit) pour augmenter la production et leur assurer la garantie d'un marché. Le prix de cession peut être fixé d'avance ou déterminé selon une formule au moment de la cession. Les producteurs sont tenus de vendre une partie ou la totalité de leur production à la société selon les termes du contrat. D'autres modèles de partenariat s'apparentent à des contrats de location ou de gestion par lesquels les bénéfices sont distribués entre les parties (management contract). En général, ces expériences réussissent lorsque toutes les parties sont gagnantes dans la contractualisation mais peu d'évidences sur le terrain existent aujourd'hui dans la sous-région pour l'attester. C'est pourquoi, la Fondation Syngenta pour une Agriculture Durable à travers le projet SRAI2 (Strengthening Regional Agricultural Integration in West Africa) a décidé d'initier plusieurs études de cas focalisées sur l'évaluation des modèles d'affaires dans le secteur agricole de la sous-région. Les modèles identifiés dans un premier temps sont les suivants : (i) les liens entre transformateurs et producteurs dans l'analyse des chaînes de valeur du riz, du maïs, du mil et du sorgho au Mali (ii) l'exportation de la mangue au Mali par la société SCS, (iii) la production et la commercialisation du riz dans un pays (Burkina ?), (iv) la production et la transformation de la tomate au Ghana, et (v) la transformation et l'exportation du manioc au Bénin, au Nigeria et/ou au Ghana.

L'objectif de ce document est de décrire l'approche méthodologique pour identifier, caractériser, et évaluer les facteurs de réussite des modèles de partenariat entre une entreprise privée et des producteurs agricoles organisés en coopératives ou en associations et impliquant souvent d'autres acteurs de l'agro-business. Un accent

particulier est mis sur les arrangements contractuels entre agriculteurs et acteurs de l'agro-business. Le document est conçu comme un instrument à l'intention des étudiants et chercheurs impliqués dans la mise en œuvre de recherches sur l'évaluation des modèles d'affaires. Il comprend deux grandes parties : (i) l'approche méthodologique pour l'évaluation de partenariats d'affaire de type «contract farming», (ii) la mise en œuvre de l'étude de cas sur l'exportation de la mangue par l'entreprise SCS International. La première partie comprend 3 sections: (i) quelques concepts, (ii) l'approche structure, comportement, performance, (iv) les principales leçons. La deuxième partie comprend deux sections : (i) les objectifs et résultats attendus de l'étude de cas (SCS International), (ii) les données et informations à collecter (quoi ?, où ?, comment ? quand ? par qui ?).

2. Approche méthodologique

2.1. Quelques concepts

Les concepts suivants tirés de la littérature sur les partenariats d'affaires sont couramment utilisés (Manuel d'agriculture contractuelle, GIZ-BMZ, 2014; Making the most of agricultural investment, Vermeulen Sonja, 2010; Entreprises agricoles compétitifs - CASE- IFDC-CTA, 2012, etc.).

- *Agriculture contractuelle (AC)*: se définit comme des contrats à terme spécifiant les obligations des producteurs et des acheteurs en tant que partenaires d'affaires (GIZ-BMZ, 2014). L'agriculteur bénéficie notamment d'intrants agricoles ou de services fournis par l'acheteur, d'une certaine garantie de la vente de sa récolte pour un prix fixé à l'avance. L'entreprise agroalimentaire bénéficie en retour d'un approvisionnement sécurisé et de l'absence d'insécurité potentielle ou des barrières liées à l'accès de la propriété foncière (El Akra, 2013).

- *Chaîne de valeur (CV)*: se définit comme une gamme d'activités qui sont nécessaires pour faire passer un produit de la phase de conception, en passant par toutes les phases de production jusqu'aux consommateurs finaux. La chaîne de valeur décrit l'interconnexion des activités avec l'élément important que l'objectif est d'ajouter une valeur à chaque maillon. Le résultat peut se traduire par un gain ou même une perte dans certains cas.

- *Partenariat public-privé (PPP)*: réfère à un mode de financement par lequel une autorité publique fait appel à des prestataires privés pour financer et gérer un équipement assurant ou contribuant au service public. Le partenaire privé reçoit en contrepartie un paiement du partenaire public et/ou des usagers du service qu'il gère.

- *Modèle informel*: réfère à un modèle dans lequel une entreprise privée noue de manière informelle un accord le plus souvent saisonnier avec des agriculteurs avec un risque de non respect des engagements des deux parties.

- *Modèle intermédiaire*: réfère à un modèle dans lequel, une entreprise privée sous-traite avec un intermédiaire qui passe de manière formelle ou informelle des contrats avec des agriculteurs.

- *Modèle multipartite*: réfère à un modèle dans lequel, des organes statutaires du gouvernement aux cotés d'entreprises privées ou financières participent de manière conjointe à un partenariat avec des agriculteurs.

- *Modèle centralisé*: réfère à une coordination verticale dans laquelle une entreprise privée achète une récolte à des agriculteurs, la traite et la commercialise (El Akra, 2013).
- *Modèle de plantation nucléaire (nucleus farm)*: réfère à un modèle dans lequel, une entreprise privée possède et gère une plantation située généralement à côté d'une usine de transformation qui peut être aussi approvisionné sous contrat par d'autres planteurs environnants (out-growers scheme).
- *Contrat de production (contract farming)*: se définit comme un accord par lequel les acteurs de l'agro-business procurent des intrants et services à des exploitants agricoles qui en retour délivrent une partie ou la totalité de la production dont la quantité, la qualité, le prix et la date de livraison sont préalablement fixés (Vermeulen, 2010)
- *Contrat de location et de gestion (lease and management contract)*: se définit comme un accord par lequel des terres appartenant à des producteurs, des communautés rurales ou à l'Etat, sont mis en location ou exploitées par un tiers, moyennant un partage des profits. Le contrat de location donne droit à des rémunérations fixes.
- *Contrat de co-propriété (joint-venture)*: pour pénétrer un marché à l'étranger, une entreprise peut préférer s'associer avec un partenaire local (entreprise privée, personne publique, etc.) plutôt que de créer seule une succursale ou une filiale. Le recours à une joint-venture donne une certaine "légitimité nationale" à l'implantation qui bénéficie alors d'un traitement plus favorable que celui réservé aux étrangers.

Selon le critère basé sur la propriété de la terre et la gestion quotidienne des activités de production, il est possible de différencier les modèles comme le montre le tableau à double entrée ci-dessous (Vermeulen 2010). Les quatre combinaisons possibles permettent de distinguer plusieurs cas: (i) la terre appartient aux agriculteurs qui peuvent l'exploiter eux-mêmes (selon un contrat de production) ou la confier à une entreprise privée (selon un contrat de gestion ou un contrat joint-venture), (ii) la terre appartient à l'entreprise privée ou est empruntée pour une longue période. Celle-ci utilise les petits producteurs comme main d'œuvre (selon un contrat de salariat ou de partage de la récolte) ou l'exploite elle-même (selon d'autres opportunités de contrat).

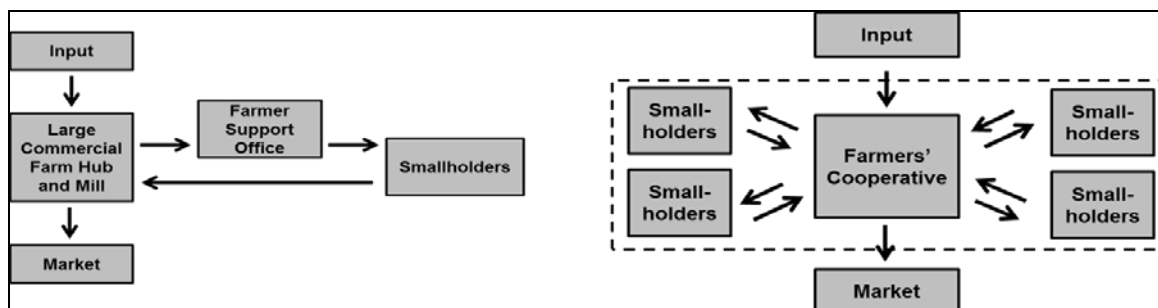
Tableau 1 : Typologie des modèles basée sur le critère de la propriété de la terre et l'activité de production

Propriété Exploitation	Petits producteurs ou association de prod.	Entreprises agricoles
Petits producteurs ou association de prod.	- <i>Contrat de production</i>	- <i>Tenant farming and sharecropping</i>
Entreprises agricoles	- <i>Contrat de gestion</i> - <i>Joint venture</i>	- <i>Contrat de travail</i>

Ci-dessous est présenté schématiquement un exemple de contrat de commercialisation et de service de mécanisation selon l'approche de la Fondation Syngenta pour une Agriculture Durable (SFSA)¹ qui appuie des partenariats d'affaires au Sénégal, au Ghana, au Burkina et en Côte d'Ivoire. Sur le schéma de gauche (contrat de commercialisation), le modèle décrit un partenariat entre une grande entreprise de transformation et des

¹ SFSA: Syngenta foundation for sustainable agriculture.

agriculteurs. L'entreprise fournit des intrants et services aux agriculteurs qu'il a organisés en coopératives et reçoit en retour le produit qu'il rassemble, stocke et transforme pour l'écouler sur le marché (ex. riz commercialisé par Sahel farming au Burkina). Sur le schéma de droite (services de mécanisation), les agriculteurs organisés en coopérative achètent leurs intrants, agrègent et transforment eux-mêmes leurs produits à partir de leurs propres équipements, vendent leur produit labellisé sur les marchés (ex. riz parfumé commercialisée la coopérative des femmes de Pont Gendarme au Sénégal).



Source : SFSA

2.2. L'approche Structure-Comportement-Performance (SCP)

L'efficacité managériale et commerciale dans le cadre des partenariats d'affaire peut être mesurée à partir de divers outils analytiques (Social Performance Management-NMR, Structure, Comportement, Performance-SCP). L'approche méthodologique utilisée dans le cadre la présente étude de cas est le SCP- Framework. Elle a été pendant longtemps le schéma de base de l'économie industrielle américaine. Le cadre SCP stipule que la performance d'un marché dépend du comportement de ses participants qui à son tour est influencé par la structure c'est-à-dire les liens entre les différents acteurs et sous-systèmes qui la composent. Des liens de rétroaction s'ajoutent à cette causalité, de la performance sur le comportement, du comportement vers la structure. Ce cadre méthodologique a été adapté pour évaluer les partenariats d'affaire dans le secteur agricole: Quelle est la forme du partenariat ? Comment fonctionne-t-il ? Quels sont les facteurs de sa viabilité. Comprendre et évaluer un partenariat d'affaire à partir d'une étude de cas nécessite une bonne connaissance de l'environnement politique, économique et institutionnelle. Une étude de cas est par définition une étude approfondie sur un cas particulier qui conjugue l'observation directe et différentes sources documentaires et d'information relatives aux pratiques.

2.2.1. La structure (forme du partenariat)

La structure du partenariat se réfère aux mécanismes qui lient différents acteurs impliqués (producteurs, services d'appui, fournisseurs d'intrants, banquiers, transformateurs, commerçants) et à la nature des arrangements contractuels entre eux. Ces derniers qui sont implicites ou explicites contribuent à fidéliser et asseoir la confiance entre les partenaires. Les contrats implicites (ou informels) sont construits sur la base de liens personnalisés, à travers la négociation mais également la répétition des transactions. Les

accords concernent ainsi les niveaux de prix et les modalités de paiement, les modalités de fourniture d'intrants, la gestion de la qualité des produits. Dans ce cas, les mécanismes contractuels centrés sur la confiance peuvent permettre de garantir les transactions. Les contrats explicites (ou formels), quant à eux sont le plus souvent soutenus par des accords écrits, signés et enregistrés ou pas selon les dispositions juridiques du pays. Dans ces cas, il peut exister ou pas, de mécanismes pour la résolution de contentieux.

La structure influence le comportement et les critères suivants sont pertinents pour circonscrire la structure du partenariat et son influence sur le comportement.

- La forme de l'arrangement contractuel (écrite, verbale ou tacite), sa durée, sa fréquence.
- Les quantités, la qualité du produit faisant l'objet du contrat et toutes les formes d'inspection s'y rattachent.
- Le calendrier de livraison du produit.
- Les modalités de fixation du prix et celles de paiement.
- Les supports à l'investissement, les services d'appui (encadrement et crédit) et d'approvisionnement en intrants (inputs, services, crédit, etc.)
- Les mécanismes de suivi et de résolution de contentieux.
- Les arrangements pour le partage des risques. Ceux-ci peuvent être indépendants de la volonté des parties (par exemple les risques climatiques) où être occasionnés par une ou toutes les parties (par exemple le non respect d'une des clauses du contrat).
- Les innovations institutionnelles arrêtées d'un commun accord.

A côté des critères de structure et d'arrangements contractuels, il existe beaucoup d'autres relations et transactions qui sont des conditions de base de l'approche Structure-Comportement-Performance et qui facilitent le partenariat entre producteurs et privés tels que l'organisation des producteurs en coopérative, les relations informelles, l'influence des politiques du gouvernement et des bailleurs, les relations entre les agro dealers et les structures d'encadrement. Un schéma visuel de la structure du partenariat serait une bonne façon de montrer ces différentes interactions.

2.2.2. Comportement (fonctionnement du partenariat)

Le comportement des différents acteurs énumérés ci-dessus influence la performance du partenariat. Le comportement des partenaires liés par le contrat détermine l'ajustement et l'adaptation au marché dans lequel ils opèrent. Spécifiquement, le comportement est identifié par des principes, des méthodes et actions employées par chaque acteur dans l'établissement du prix, la recherche de l'information de marché, le mécanisme ou le processus d'interaction et de coordination entre acteurs en compétition. L'analyse du comportement est approchée du point de vue des pratiques par rapport à l'offre c'est-à-dire des stratégies et arguments qu'utilisent les acteurs dans la négociation du prix, le mode de paiement utilisé et enfin du point de vue du degré de communication entre les différents agents. Les comportements sont à la base des effets positifs ou négatifs (réussites et échecs) et ce fait de la performance des partenariats d'affaires. En guise d'effets négatifs, le producteur peut se voir lésé par l'accord stipulant un prix fixé à

l'avance lorsque le prix du marché est supérieur. L'acheteur, quant à lui, peut aussi subir un effet négatif dans un contexte où la tendance à vendre les produits contractés en dehors de l'accord peut être forte de la part du producteur.

Selon Will (2014), les incitations ou avantages se définissent comme des « facteurs qui motivent le comportement humain ». Ces facteurs peuvent être positifs et pousser à agir positivement ou être négatifs et avoir un impact dissuasif. C'est la conjugaison de l'ensemble de ces facteurs qui détermine la performance du partenariat. Quelques mesures incitatives ou dissuasives possibles sont présentées dans le tableau ci-dessous car elles jouent un rôle important dans la prise de décision par les acteurs (agriculteurs et acheteurs privés).

Tableau 2: Incitations et dissuasions potentielles en matière de partenariat d'affaire pour les agriculteurs et les acheteurs privés (tiré de Will, 2014)

Pour les agriculteurs		Pour les acheteurs privés	
Incitations	Dissuasions	Incitations	Dissuasions
<ul style="list-style-type: none"> - Marché garanti, revenus meilleurs et stables - Meilleures liquidités - Accès aux intrants améliorés garantis et coûts réduits - Risques de production réduits - Accès aux services techniques d'appui - Sécurité alimentaire et nutritionnelle améliorée - Coûts de transaction réduits 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de perte d'autonomie - Possible risque de fort endettement - Pouvoir de négociation non garanti - Absence de recours en cas de défaillance - Possible incompréhension des termes du contrat - Inadéquation entre investissements à LT et engagements à CT - Perte de repères entre cultures de rente et cultures de subsistance 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût d'investissement, d'opération et de personnel réduits - Coûts de transaction réduits - pertes post-récoltes réduits - Approvisionnement durable en quantité et en qualité - Meilleur contrôle du processus (approvisionnement et besoins des clients) - Relations publiques améliorées - Divers risques réduits 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventes parallèles et concurrence - Possible déficit de communication - Possible syndicalisation des producteurs - Possible baisse des rendements dues au détournement des intrants - Risque de défaut de paiement des crédits

2.2.3. Performance (facteurs de viabilité du partenariat)

La performance du partenariat réfère aux fruits d'engagements collectifs (revenus élevés ou stables, qualité du produit, etc.) de tous les partenaires commerciaux qui ont décidé de d'engager leurs ressources, renforcer leur capacité, unir leurs forces de façon à traduire en revenu un produit final commercialisable et compétitif. La performance influence directement le bien-être des participants. Elle réfère aussi à l'impact de la structure et du fonctionnement mesurés en termes de variables telles que le prix, les coûts et volumes de produits, les marges réalisées. La performance peut être perçue comme la manière par laquelle le système de commercialisation remplit les fonctions que l'entreprise, les agents du marché, les producteurs espèrent du partenariat. Ainsi, elle peut être perçue comme la facilité par laquelle les produits passent des producteurs aux consommateurs. L'évaluation empirique des caractéristiques et de la magnitude des variables de la structure et du comportement forme la base de la performance. Par exemple, le niveau de prix influence largement les marges des acteurs. La performance serait donc la conséquence de la structure et du comportement des acteurs du partenariat et du marché. Les éléments d'évaluation de la performance peuvent être approchés par les facteurs de viabilité du partenariat:

- l'évolution des prix, des coûts de commercialisation, des marges commerciales.
- l'évolution du chiffre d'affaire et de la valeur ajoutée.
- la régularité et la couverture de la demande.
- la cohésion entre acteurs.
- le degré d'innovation et d'adaptation au contexte national et international.

Tableau 3: Eléments de la structure, du comportement et de la performance

Eléments de la Structure	Eléments du comportement	Eléments de la Performance
<ul style="list-style-type: none"> - Forme de l'arrangement contractuel, durée, fréquence. - Quantités, qualité du produit, formes d'inspection. - Calendrier de livraison. - Modalités de fixation du prix et paiements - Supports à l'investissement, services d'appui, approvisionnement en intrants. - Mécanismes de suivi et «enforcement» des contrats 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de prix, - Stratégie de la qualité du produit, - Mode de paiement utilisé, - Recherche et innovation, - Information, - Relation publique 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution des prix, les coûts de commercialisation, les marges commerciales, la variation des prix suivant les saisons. - Régularité et couverture de la demande. - Rentabilité, croissance, l'efficacité, progrès technique

Dans l'analyse de la structure, du comportement et de la performance, il est important d'examiner également les 4 critères de valeur suivants (Vermeulen, 2010):

- L'appropriation du partenariat (ownership). Le lien de chaque acteur au partenariat se détermine par la partage de la valeur (terre, infrastructure, ressources, etc.).
- La capacité d'influencer les décisions (voice) et les rapports de force entre acteurs.
- Les risques et leurs partages. Tout participant au partenariat a un niveau relatif de risque qui détermine son comportement.
- L'ajustement par rapport aux retombées du partenariat pour chaque acteur (rewards) qui permet de mesurer les incitations de chaque acteur à participer au partenariat.

3. Principales leçons

L'analyse de la structure, des comportements et des performances permettent de circonscrire les facteurs de réussite et d'échec du partenariat.

Parmi les facteurs de succès et d'échec, (i) il sera important de vérifier que les fruits de ce partenariat sont équitablement distribués. Cette condition garantit la participation au partenariat d'une saison à une autre. (ii) il est important que l'entreprise comprenne les priorités et les perspectives de chaque acteur. Si cette condition n'est pas respectée, cela peut conduire à des ventes parallèles ou des baisses de qualité du produit, (iii) il est important d'avoir une procédure de suivi-évaluation claire et rigoureuse afin de faire les ajustements à temps, etc. Les leçons tirées sont tirées à la fois de l'analyse SCP mais également d'échanges directs avec les différents partenaires dans une atmosphère de convivialité pour s'assurer que toutes les voix sont entendues. Les éléments à prendre en compte sont les suivantes:

- Les contraintes et les facteurs d'échec.
- Les points forts et les facteurs de réussite.
- La dimension « inclusion ».
- La réplique du modèle à large échelle.

Les principales leçons peuvent être aussi tirées d'une analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) qui est un outil d'analyse stratégique. Celle-ci analyse les forces et faiblesses d'une organisation et les opportunités et menaces de son environnement.

Tableau 4: Logique de l'analyse SWOT

	Positif	Négatif
Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

Des leçons apprises, découleront des recommandations à l'intention des différents partenaires (entreprises, producteurs et autres acteurs, gouvernement et bailleurs, etc.). Les facteurs de réussite et d'échecs seront utilisés pour la réplique du modèle à une large échelle.

Certaines questions seront importantes afin de mener à bien l'étude de cas et guider les initiateurs vers les résultats escomptés:

- a. Comment le partenariat est structure ?
- b. Quel model décrit le mieux ce partenariat ? Quelle sont les innovations au plan institutionnel ?
- c. Quelles sont les incitations qui soutiennent ce partenariat ?
- d. Quelles les contraintes et les forces rencontrées dans la mise en œuvre de ce partenariat et comment celui-ci a évolué ?
- e. Quels sont les éléments d'appropriation, de rapport de force, de risque et de bénéfice?
- f. Le partenariat est-il inclusive ? inclut-il les femmes et les jeunes ?
- g. Dans quelle mesure le partenariat peut être répliqué et vulgarisé ?
- h. L'environnement des affaires est-il favorable ?
- i. En cas d'échec du partenariat, la stratégie de communication est-elle en cause ? quelle nouvelle stratégie faut-il envisager ?

4. Mise en œuvre de l'étude (SGS)

4.1. Les objectifs et résultats attendus de l'étude (SGS)

L'exportation de mangues au Mali à travers la société SCS International est un exemple de partenariat qui présente la particularité de promouvoir le développement de la filière mangue au Mali en plaçant les petits producteurs au cœur de son processus. Le choix de la société SCS International comme centre d'intérêt de l'étude de cas s'explique aussi par la coordination verticale et horizontale de ses activités d'exportation. L'étude de cas sera menée par l'équipe de MSU-IER avec la participation du Département d'Economie de l'IPR de Katibougou.

Les résultats attendus de cette étude de cas sont :

- Les autorités maliennes à travers la Fondation Syngenta, disposeront d'outils de réformes politiques pour le développement de la filière mangue au Mali.
- Les producteurs bénéficieront des leçons apprises de cette étude et s'organiseront en conséquence pour tirer le meilleur parti de cette collaboration avec SCS International.
- La société SCS International aura à sa disposition l'énumération de ses forces et faiblesses ainsi que les facteurs qui soutiennent les incitations des différentes parties à participer à ce partenariat, en se basant sur des évidences sur le terrain.

- L'équipe de l'IPR de Katibougou (corps professoral et étudiants en économie) bénéficiera des retombées de l'étude en termes d'acquisition de connaissances et d'instruments analytiques.

Ces résultats permettront à chacune des parties de sortir gagnant dans la mise en œuvre de ces investigations:

4.2. Les données et informations à collecter

L'analyse de ce partenariat entre SCS International, les propriétaires de vergers organisés en coopératives (à Sikasso, Koulikoro et Bamako) et la clientèle à l'étranger vise à tirer les leçons de cette expérience d'environ une dizaine d'années. La démarche SCP suppose avant tout:

Structure

- (i) de bien comprendre la structure et l'évolution de la chaîne de valeur mangue au Mali et dans le cadre du modèle d'affaire SCS (principaux acteurs, liens et barrières d'entrée, environnement institutionnel). Une brève description de la chaîne accompagnée d'un schéma des liens horizontaux et verticaux sera réalisée sur la base d'une revue de la littérature et d'interviews auprès des acteurs-clés (SGS, IER, programmes et projets, etc).
- (ii) d'identifier les autres activités de SCS en dehors des exportations de mangues et comment ces activités contribuent à couvrir les coûts des opérations de l'entreprise ? (sources de données: SCS)
- (iii) de connaître la structure et les mécanismes contractuels que la SCS entretient avec les producteurs de mangues (intrants fournis, exigences de qualité des produits, le prix arrêté d'un commun accord, etc.), (sources de données: SCS et producteurs).

Comportement

- (iv) d'identifier les contraintes et opportunités perçues par l'entreprise SCS et autres exportateurs et la manière dont celles-ci ont été gérées ? Quels changements au niveau de la structure et quelles nouvelles approches ont été nécessaires pour adresser ses contraintes et opportunités ? Comment SCS voit les perspectives par rapport à ces changements ? (sources de données: SCS)
- (v) de saisir la perception des producteurs de mangues par rapport aux arrangements contractuels et leurs souhaits par rapport à ce partenariat (sources de données: producteurs).
- (vi) Perception des autres acteurs (Etat, banques, transporteurs, etc.)?
- (vii) de recueillir les perceptions des producteurs ne faisant pas partie du partenariat et la raison de leur non-participation (sources de données: SCS et producteurs).

Performance

- (viii) de connaître l'évolution des volumes écoulés et leurs sources (propre production, approvisionnement auprès des coopératives ou autres) ainsi que les coûts de production et de transaction et les principaux débouchés (sources de données: SCS et producteurs).

(ix) de connaître les coûts et bénéfices de l'activité de production (sources : SCS et producteurs).

Leçons tirées

(x) de faire une analyse SWOT pour saisir les forces, faiblesses, opportunités et menaces de ce partenariat (sources de données : tous les acteurs). Cette analyse SWOT sera partagée avec les acteurs pour recueillir leur réaction.

Le chronogramme ci-dessous présente les principales activités à mener durant le premier semestre 2015. Les instruments de collecte de données (guide de reconnaissance rapide-RR et d'interviews, questionnaires, etc.) seront élaborés avec les étudiants de l'IPR après l'atelier méthodologique.

Tableau 5: Chronogramme d'exécution des activités

Analyses	Données à collecter	Comment ?	Calendrier	Où ?	Division du travail
Equipe de mise en œuvre			1 ^{er} Avril		IPR, MSU
Atelier méthodologique			1 ^{er} Avril		Toutes (s)
Revue de la littérature et rédaction partie « Introduction »	Compléter docs dans dropbox		Avril 1 ^{er} - 15		IPR, MSU
Rédaction "Description du partenariat"	Information à rassembler auprès de SGS et partenaires à Bamako		Avril 15-30		IPR, MSU
1 ^{ère} visite de terrain		RR Données "SCS "	Mai 4-8	(coopérative de Bamako, Koulikoro)	IPR, SCS, MSU
2 ^{ème} visite de terrain		RR Données "SCS "	Mai 12-16	coopérative de Sikasso)	IPR, SCS, MSU
Analyse «Structure»		Mini-atelier résultats "Structure"	Mai 16-23		IPR, SCS, MSU

Analyse «Comportement»		Mini- atelier résultats “Comporte ment	Mai 23-30		IPR, SCS, MSU
Analyse « Performance et leçons tirées »		Mini- atelier résultats “Performan ce et leçons tirées”	June 1 ^{er} -6		IPR, SCS, MSU
Rédaction du Rapport provisoire			June 12-19		IPR, MSU
Atelier de validation			June 24		Toutes (s)
Rapport final et Synthèse			June 30		IPR, MSU

RR : Reconnaissance rapide.

Références

A. Maatman et al. IFDC-CTA, 2012, Systèmes et entreprises agricoles compétitifs (CASE), une approche au niveau local du développement de l'Agro-industrie en Afrique sub-saharienne, Volume 1: cadre de références et premières expériences. http://www.icra.edu.org/objects/public/CASE_Vol_I_21June_French-Ir.pdf

da Silva, Carlos Arthur B. FAO, July 2005, The growing role of contract farming in Agrifood Systems Development: Drivers, Theory and Practice. Rome. http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/AGSF_WD_9.pdf

Dieye Papa Nuhine, Repol, 2006, Arrangements contractuels et performances des marchés du lait local au Sud du Sénégal. http://www.repol.info/IMG/pdf/These_P_N_DIEYE.pdf

El Akra, Djamel, FAO, 2013, Agriculture contractuelle et production agricole sous-contrat en République de Chine. [http://www.fao.org/uploads/media/20130711_rev6_M%C3%A9moire_ContratdeProducti onAgricolePRC%20\(2\).pdf](http://www.fao.org/uploads/media/20130711_rev6_M%C3%A9moire_ContratdeProducti onAgricolePRC%20(2).pdf)

FAO, Rural Infrastructure and Agro-Industries Division, 2012, Guiding principles for responsible contract farming operations. <http://www.fao.org/docrep/016/i2858e/i2858e.pdf>

FEWS-NET, 2008, Structure-Conduct-Performance and Food Security. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADL965.pdf

Gradl, Chistina et al., BMZ, GIZ, 2012, Growing business with smallholders. http://www.agribusiness-with-smallholders.net/fileadmin/user_upload/publications/Guide-Growing_Business_with_Smallholders_large.pdf

Kandeh K. Yumkella et al., ONUDI, 2011, L'agribusiness au secours de la prospérité en Afrique. Vienne. https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/Agro-Industries/Agribusiness/agribusiness_french_e-book.pdf

Vermeulen Sonja, Lorenzo Cotual, IIED, FAO, IFAD, 2010, Making the most of agricultural investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders. http://www.ifad.org/pub/land/agri_investment.pdf

Will Margret, GIZ-BMZ, Mai 2014, Manuel d'Agriculture Contractuelle: Guide pratique de mise en relation entre les petits producteurs/productrices et les entreprises acheteuses à travers l'innovation de modèles d'affaires. <http://www.giz.de/expertise/downloads/Contract-Farming-Manual-french.pdf>

6. Annexe

6.1. Plan du rapport (SCS international)

1. Introduction et contexte du secteur
2. Historique (lancement) du partenariat²
 - 2.1. Identification des différents partenaires et de leurs rôles respectifs
 - 2.2. Descriptif de l'acheteur et du partenaire, et incitations à développer des partenariats et à y participer activement
 - 2.3. Descriptif des agriculteurs et organisations d'agriculteurs, et des incitations à en développer et à y participer (y compris une classification par genre des agriculteurs (discuter des critères de sélection des agriculteurs si cela s'avèrait nécessaire)
 - 2.4. Investissements-clés et manière dont ces investissements-clés ont spécialement ciblé les besoins/les incitations des différents groupes et organisations d'agriculteurs
 - 2.4. Descriptif des débouchés
 - 2.5. Descriptif de la politique gouvernementale concernant le sous-secteur
 - 2.6. Autres facteurs de base et partenaires essentiels
3. Structure
 - 3.1. Descriptif du contrat agriculteur-acheteur, avec un bref aperçu des éléments suivants, en cas de nécessité: forme (écrite, verbale, tacite), durée, fréquence
 - 3.1.1. Quantités requises
 - 3.1.2. Exigences de qualité
 - 3.1.3. Calendrier d'exécution, livraison, et procédures d'inspection
 - 3.1.4. Stratégie de fixation des prix et modalités de paiement
 - 3.1.5. Soutien aux investissements pour les agriculteurs (intrants, services, crédits, etc.)
 - 3.1.6. Imprévus, surveillance & mécanismes de résolution des conflits
 - 3.1.7. Innovations (tout mécanisme institutionnel nouveau ou unique testé)
 - 3.2. Autres transactions importantes et relations qui sous-tendent le partenariat agriculteur-acheteur, y compris les mentions relatives aux éléments ci-dessus qui n'apparaissent pas dans le contrat agriculteur-acheteur (par exemple : la structure des coopératives d'agriculteurs, réseaux ou alliances informelles, relations avec les fournisseurs d'intrants et services, et autres activités productives, etc.)
 - 3.3. Inclusion (concentration sur les petits exploitants mais surtout inclusion des femmes et des jeunes) et (i) éléments du succès du partenariat imputables à la capacité dudit partenariat à reconnaître les différences entre les besoins et les difficultés que doivent surmonter les hommes et les femmes qui travaillent comme petits exploitants) ; et (ii) identification/mise en évidence des difficultés qui pourraient être liées au fait que le partenariat n'ait pu identifier (ou prendre en compte) les difficultés en question.
 - 3.4. Schéma visuel de la structure du partenariat (qui comprend des éléments provenant des paragraphes 3.1, & 3.2)

²«Partenariat» renvoie à la l'unité d'analyse principale dans chaque cas: la relation établie dans cette transaction entre (a) l'agriculteur/l'organisation d'agriculteurs ; et (b) l'acheteur du produit ou du bien en question. Le partenariat inclue également les investisseurs de capitaux et pourvoyeurs de services.

4. Comportement

4.1. Perception des contraintes et opportunités perçues par l'entreprise SCS et autres exportateurs et la manière dont celles-ci ont été gérées ? Quelles nouvelles approches ont été nécessaires pour adresser ces contraintes et opportunités ?

Comment SCS voit les perspectives par rapport à ces changements ?

4.2. Perception des producteurs de mangues par rapport aux arrangements contractuels (qualité, prix, délais, etc.) et leurs souhaits par rapport à ce partenariat.

4.3. Perception des autres acteurs (Etat, banques, transporteurs, etc.)?

4.4. Perceptions des producteurs ne faisant pas partie du partenariat et la raison de leur non-participation.

5. Performance

5.1. Evolution des volumes écoulés et leurs sources (propre production, approvisionnement auprès des coopératives ou autres), évolution du chiffre d'affaire, principaux débouchés.

5.2. Coûts de production et de transaction et bénéfices de l'activité de production de mangues.

5.3. Analyse SWOT pour saisir les forces, faiblesses, opportunités et menaces de ce partenariat.

6. Leçons tirées

6.1. Facteurs de succès ou d'échec du modèle

6.2. Réplication à une large échelle

6.3. Principales recommandations

7. Sources (visites, interviews, documents examinés, etc...)

Questions-clés

1. Comment le partenariat est-il structuré ?
2. Quel modèle existant décrit le partenariat ? Existe-t-il des innovations institutionnelles ?
3. Quelles incitations/situations expliquent sa mise en place?
4. Quels sont les succès et difficultés rencontrés dans la mise en application, et de quelle manière le partenariat a évolué ?
5. Quelle en est l'appropriation/la voix/le risque/le profil risque-récompense ?³
6. Est-ce inclusif ?
7. Quelles sont les chances de duplication à plus grande échelle ?
8. L'environnement de base est-il favorable?
9. Existe t-il une faille dans le partenariat ? La stratégie de communication est-elle alors en cause ? Dans l'affirmative, quelle autre stratégie conviendrait-il-il d'adopter ?

³Ensemble de critères d'évaluation utilisé par la FAO dans plusieurs documents décrivant sa politique en matière de contrats : <http://pubs.iied.org/pdfs/12566IIED.pdf>