



[www.fondation-farm.org](http://www.fondation-farm.org)

Groupe de travail  
**Contractualiser avec les  
agriculteurs en Afrique**

Rapport final

Juin 2018

## Résumé

A l'initiative de la Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM), un groupe de travail s'est réuni en 2017-18 sur le thème de la contractualisation avec les agriculteurs en Afrique. Il était composé de trois entreprises françaises - la Compagnie Fruitière, la coopérative Agrial, le groupe Avril -, de deux PME africaines - Danaya Céréales (Mali) et Dafani (Burkina Faso)

Les objectifs du groupe de travail étaient de partager les expériences sur la situation actuelle de l'agriculture contractuelle en Afrique et de formuler des recommandations susceptibles de favoriser son adoption dans une perspective de développement durable, en s'appuyant sur les diagnostics formulés par les participants et par une dizaine de témoins, issus des différents maillons des filières.

Les principales conclusions du groupe sont les suivantes.

- ➔ Globalement, la contractualisation est encore peu développée en Afrique. Elle ne pourra l'être davantage que si une plus grande confiance s'instaure entre les agriculteurs et les entreprises qui achètent leurs produits. Cela passe par la mise en place, par ces dernières, d'une diversité de services (assistance technique, fourniture d'intrants, financement, etc.) susceptibles d'inciter les agriculteurs à respecter leurs engagements contractuels de livraison. Les autres conditions de réussite incluent : une meilleure valorisation des productions et un partage plus équitable de la valeur, grâce notamment à la certification des produits et des pratiques ; la mobilisation d'organisations de

producteurs compétentes, capables d'exercer un véritable pouvoir de marché ; l'élaboration de contrats suffisamment souples pour s'adapter à la volatilité des prix. Les technologies de l'information et de la communication portent, en elles-mêmes, une capacité de transformation majeure dans tous ces domaines, car elles permettent une plus grande transparence du marché et un partage des risques à tous les échelons des filières.

- ➔ Au-delà des orientations générales des politiques agricoles, les gouvernements et les bailleurs ont un rôle spécifique à jouer pour créer les conditions favorables à la contractualisation entre agriculteurs et entreprises.

Il s'agit en particulier de : instaurer des mesures propres à faciliter et sécuriser les contrats, afin de réduire les incertitudes pour les parties prenantes ; fixer et faire respecter des normes précises de qualité et de sécurité sanitaire des produits, pour servir de référence aux contrats ; améliorer l'accès au crédit des petits agriculteurs, dont le besoin d'argent est une cause fréquente du non-respect des engagements contractuels de livraison ; améliorer la professionnalisation des organisations de producteurs, par la formation de leurs élus et dirigeants ; mettre en place éventuellement des protections contre les importations à bas prix, lorsque celles-ci empêchent l'émergence de chaînes de valeur locales, en veillant toutefois à ne pas pénaliser indûment les consommateurs les plus pauvres ; doter les acteurs économiques, ainsi que l'Etat, des outils statistiques et d'analyse nécessaires au suivi des marchés et à l'amélioration de la transparence au sein des filières, avec par exemple la création, dans chaque pays, d'un observatoire des prix et des marges des produits

## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final

alimentaires comparable à celui qui existe en France. Enfin, les pouvoirs publics peuvent réduire les risques de déséquilibre des contrats en définissant des clauses visant à protéger les droits élémentaires des producteurs et en instaurant des mécanismes de règlement des différends accessibles aux petits agriculteurs.

- En augmentant le revenu des agriculteurs et en créant des emplois dans les filières, la contractualisation contribue à atteindre les Objectifs de développement durable fixés par l'ONU. Elle apparaît ainsi comme un instrument privilégié de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE).

Pour aller plus loin, les opérateurs des filières agricoles doivent, en premier lieu, respecter les standards internationaux de RSE existant dans ce secteur. Ils peuvent ensuite s'engager dans une démarche de certification, pour créer davantage de valeur et mieux la partager.

Au-delà des mesures générales d'encouragement à l'agriculture contractuelle, un cadre spécifique de politique publique en faveur du développement durable est nécessaire pour remédier aux défaillances du marché et amplifier les actions du secteur privé.

Même si elle est d'abord du ressort des acteurs privés, l'agriculture contractuelle justifie une attention particulière des pouvoirs publics pour qu'elle contribue efficacement au bien commun.

## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final

Ce rapport a été préparé par :

- ➔ Marie-José Neveu Tafforeau, consultante ;
- ➔ Maxime Cumunel, adjoint au directeur, FARM ;
- ➔ Jean-Christophe Debar, directeur, FARM.

## Sommaire

1. Pourquoi s'intéresser à la contractualisation en Afrique
2. Présentation du groupe de travail
3. La contractualisation, définition et enjeux
4. Créer la confiance pour une contractualisation efficace et durable
  - 4.1. Fidéliser les producteurs
  - 4.2. Créer et partager la valeur
5. Mettre en place des politiques publiques incitatives
6. Conclusion
7. Annexes
  - A. Les membres du groupe de travail
  - B. Les témoins

## 1. POURQUOI S'INTERESSER A LA CONTRACTUALISATION EN AFRIQUE

**L'Afrique doit relever d'immenses défis** : nourrir une population qui va doubler d'ici à 2050, alors que près d'un quart de la population au sud du Sahara ne mange pas à sa faim et que le changement climatique aura des effets globalement négatifs sur la production agricole ; lutter contre la pauvreté, alors que plus de 40 % de la population vit avec moins de 1,90 \$ par jour ; créer des emplois en grand nombre, pour les millions de jeunes qui arrivent chaque année sur le marché du travail.

**Les filières agroalimentaires sont un levier essentiel pour relever ces défis** et atteindre plusieurs des Objectifs de développement durable (ODD) fixés par l'Organisation des Nations unies (ONU) en 2015 (*encadré 1*). Le potentiel agricole de l'Afrique est en effet encore largement sous-exploité et l'amélioration des performances tout au long des chaînes de valeur peut contribuer à accroître fortement les revenus et l'emploi, en particulier dans les zones rurales où se concentre l'extrême pauvreté.

**La contractualisation entre agriculteurs et entreprises d’amont ou d’aval est un outil majeur pour la construction et le renforcement des filières.** Son impact bénéfique sur les revenus des producteurs est largement documenté. Pourtant, elle est encore peu développée en Afrique (à l’exception des productions traditionnellement tournées vers l’exportation, comme le café et le cacao, ou qui nécessitent une transformation, comme le lait et le sucre) et fait l’objet de plusieurs critiques. La plus courante est que les contrats permettraient aux entreprises agro-industrielles d’asseoir leur domination sur un secteur agricole très atomisé, constitué majoritairement de petites exploitations, qui se verrait ainsi imposer des conditions de production ou de commercialisation inéquitables. Cet argument est légitime et appelle une réponse, mais il est loin de résumer la complexité de la situation et d’expliquer les difficultés rencontrées par la contractualisation.

Dans ce contexte, FARM a constitué un groupe de travail avec des entreprises françaises et africaines pour comprendre les raisons de ces difficultés et réfléchir aux solutions susceptibles de les surmonter, afin que l’agriculture contractuelle puisse contribuer pleinement au développement durable de l’agriculture africaine.



## Encadré 1 : L'agriculture au cœur des ODD



En 2015, les Nations Unies se sont fixé 17 Objectifs de développement durable (les ODD).

Ils vont guider tous les pays du monde, au Nord comme au Sud, jusqu'en 2030.

L'alimentation, l'agriculture et l'environnement sont au cœur de cet immense défi.



# L'agriculture...

L'alimentation et l'agriculture, au cœur des 17 Objectifs de développement durable

**ODD 1 Pour lutter contre la pauvreté**



La lutte contre la pauvreté se gagnera principalement dans les zones rurales, où vivent près de 80 % des pauvres dans le monde.

**ODD 11 Pour une urbanisation maîtrisée**



828 millions de personnes vivent dans des bidonvilles aujourd'hui et ce chiffre continue d'augmenter. Les investissements ruraux, en créant de la richesse et des activités dans les campagnes, peuvent contribuer à maîtriser l'urbanisation croissante.

**ODD 12 Pour manger et produire « durable »**



Le tiers de la production agricole est perdue ou gaspillé. Des évolutions dans les régimes alimentaires, dans les choix de consommation et les modes de production contribueront à atteindre cet objectif.

**ODD 2 Pour nourrir le monde**



Une personne sur neuf souffre encore de la faim du fait de la pauvreté, et dans le même temps, surpoids et obésité deviennent critiques. Assurer la sécurité alimentaire d'une population mondiale croissante, tout en préservant la planète et la santé, est un immense défi, auquel l'agriculture doit répondre.

**ODD 13 Pour lutter contre le changement climatique**



L'agriculture doit réduire ses émissions de gaz à effet de serre. Elle peut même contribuer au stockage du carbone. Mais l'agriculture est aussi un secteur qui doit s'adapter au changement climatique. L'agro-écologie répond à ces deux impératifs.

**ODD 15 Pour protéger la nature**



L'agro-écologie contribue à la protection de la nature de trois façons : en évitant de faire disparaître des forêts, en permettant à la biodiversité de se maintenir, en réduisant l'usage des produits chimiques.

Retrouvez tous les ODD ici :  
[http://www.aadfrhome/projet\\_aadfr/developpement\\_rural/odn-international-agriculture/ODD-et-agriculture](http://www.aadfrhome/projet_aadfr/developpement_rural/odn-international-agriculture/ODD-et-agriculture)  
<http://www.ecad.fr/actualites/toutes-les-actualites/articles/2017/developpement-le-citadin-et-le-odd>

**ODD 16 Pour la paix et la stabilité**



Un développement agricole assurant des revenus suffisants aux populations rurales contribue assurément à la paix et la stabilité.

**ODD 17 Pour agir en partenariat**



Pour atteindre les Objectifs de développement durable, les acteurs du développement doivent se coordonner, à toutes les échelles, de la recherche jusqu'au financement.

## 2. PRÉSENTATION DU GROUPE DE TRAVAIL

Le groupe de travail a réuni trois entreprises françaises - la Compagnie Fruitière, la coopérative Agrial, le groupe Avril - ainsi que deux PME africaines - Danaya Céréales (Mali), Dafani (Burkina Faso) - (*Annexe A*).

Cinq réunions plénières, consacrées chacune à un thème particulier, se sont déroulées en 2017 et ont fait l'objet d'une synthèse préliminaire en février 2018. Le colloque annuel de FARM, *Partenaires ! Promesses et chasse-trappes de l'agriculture contractuelle en Afrique*, qui s'est tenu le 24 novembre 2017 à l'OCDE, a permis de mettre en débat les premiers constats du groupe de travail.

Lors de chaque réunion, des témoins, issus de différents maillons de la chaîne de valeur, ont livré leurs réflexions sur la contractualisation, à la lumière de leur expérience dans plusieurs pays africains et pour diverses productions agricoles (café, cacao, noix de cajou, mangue, riz, haricots verts, céréales, oléagineux, fonio, bananes...) (*Annexe B*).

Le présent rapport ne prétend pas constituer une étude exhaustive de la contractualisation, même si l'abondante bibliographie consacrée à ce sujet a fait l'objet d'une revue détaillée. Les participants au groupe de travail ont choisi de mettre en avant les faits et résultats les plus probants, sur la base de leur expérience et de celle des témoins, dans le but de définir des bonnes pratiques susceptibles de contribuer à la réussite de l'agriculture contractuelle, au bénéfice de tous les acteurs. La conclusion énonce quelques pistes de réflexion sur des sujets qui n'ont pu qu'être effleurés par le groupe et devraient être approfondis.

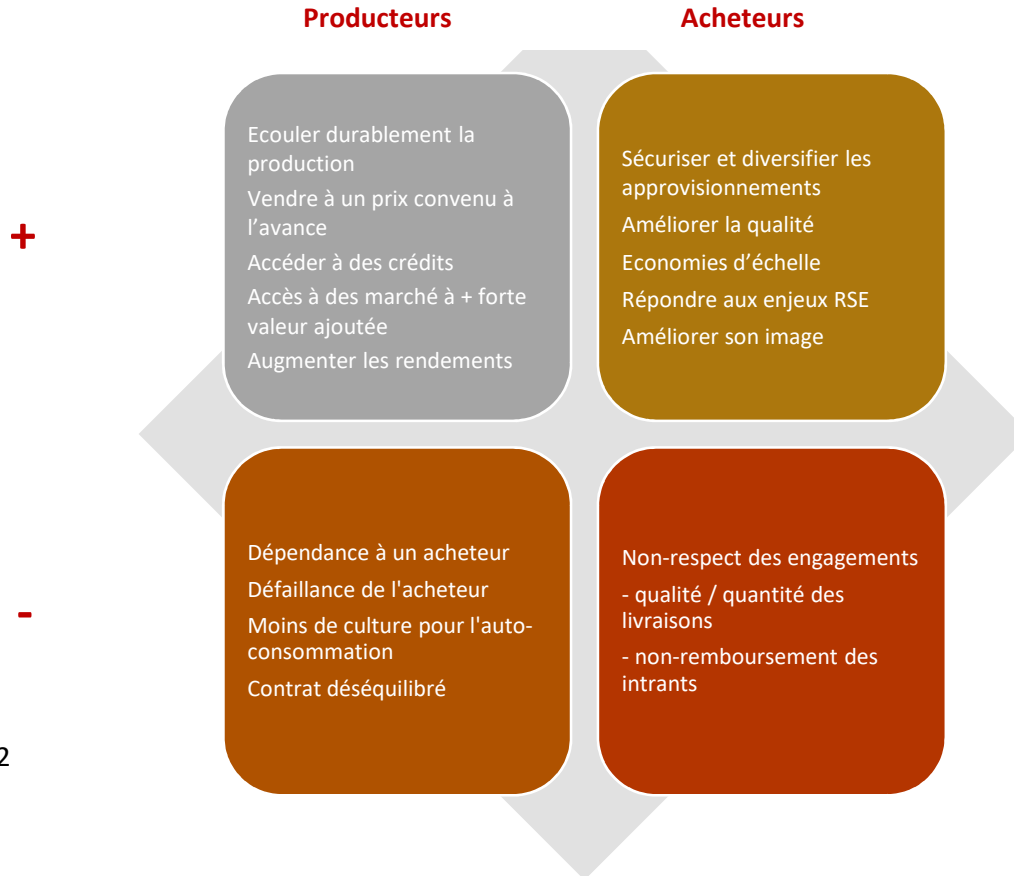
### 3. LA CONTRACTUALISATION, DÉFINITION ET ENJEUX

Il existe de multiples définitions, mais celle donnée par Rehber en 2007 est la plus explicite. Il s'agit, selon lui, d'un « *accord contractuel écrit ou oral non cessible entre des exploitants agricoles et d'autres entreprises, stipulant une ou plusieurs conditions de production et une ou plusieurs conditions de commercialisation d'un produit agricole* ».

Dans la pratique, les contrats prennent des formes très diverses. Ils sont généralement écrits, mais beaucoup demeurent oraux ou tacites et reposent alors entièrement sur la confiance entre les parties prenantes. Les documents écrits stipulent les engagements de chacun. Ils indiquent la quantité et la qualité du produit à livrer par l'agriculteur, le conditionnement, le lieu ou encore la période de livraison, ainsi que les voies de recours en cas de non-respect du contrat. Le prix d'achat n'est pas toujours mentionné. Par ailleurs, le partenariat entre agriculteurs et acheteurs peut s'accompagner de la fourniture par ces derniers de certaines prestations, telles que la mise à disposition d'intrants ou une assistance technique.

Comme le montre le schéma ci-contre, plusieurs raisons incitent les agriculteurs et les entreprises d'amont et d'aval à nouer des relations contractuelles, au premier rang desquelles la sécurisation des débouchés et des approvisionnements. Mais la contractualisation est également porteuse de risques, à la fois pour les producteurs et les acheteurs. L'enjeu est donc de définir des conditions attrayantes pour tous les acteurs, car la contractualisation ne fonctionne durablement que si les différentes parties trouvent intérêt à respecter leurs engagements.

## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final



## 4. CREER LA CONFIANCE POUR UNE CONTRACTUALISATION EFFICACE ET DURABLE

Sans confiance entre les producteurs et l'acheteur (ici dénommé « entreprise »), la contractualisation n'est pas durable. Mais la confiance ne se décrète pas, elle s'instaure peu à peu. Cela demande du temps, de la présence, de l'écoute et de la communication (*encadré 2*).

Une plus grande proximité entre les agriculteurs et les entreprises favorise la compréhension du contrat et évite les malentendus. Surtout, elle permet de tisser des liens de confiance sur le long terme. Ainsi les bonnes relations entretenues de longue date par Danaya Céréales avec les organisations de producteurs au Mali lui assurent un approvisionnement régulier en matières premières et lui permettent de développer une filière fonio de qualité, en réponse à la demande croissante des Etats-Unis et d'autres pays à haut revenu.

Comme pour tous les transformateurs, la contribution de Danaya Céréales à l'économie locale va bien au-delà du prix payé aux producteurs et inclut les emplois directs et indirects générés par son activité. Elle se traduit aussi par d'autres mesures, comme la distribution, à la rentrée des classes, de kits scolaires aux enfants des agriculteurs sous contrat. Cet exemple est loin d'être unique : en achetant les productions à un



prix rémunérateur, en proposant aux producteurs divers services, mais aussi en faisant preuve de son investissement dans le développement local, l'acheteur suscite la confiance des communautés rurales et fidélise ses fournisseurs. Le contrat apparaît dès lors tant comme un instrument utile à l'activité de l'entreprise que comme un outil de sa responsabilité sociale et environnementale (RSE).

### **Encadré 2 : Les frères Mbodj au Sénégal**



La méthode de travail des frères Mbodj, transformateurs de riz paddy dans la région de Saint-Louis, au Sénégal, est éclairante. Pour garantir leur approvisionnement en riz, ces deux entrepreneurs ont développé une relation de confiance avec les producteurs en étant très présents sur le terrain, en étant à l'écoute de leurs besoins et en leur expliquant clairement la teneur des contrats.

L'entreprise fournit des intrants (semences, engrais...) ; le producteur rembourse en nature, c'est-à-dire sous la forme d'un certain nombre de sacs de riz, fixé à l'avance. Un contrat simple, qui pour les agriculteurs est plus facile à gérer que de passer par une banque pour obtenir un crédit et acheter des intrants.

## 4.1. FIDÉLISER LES PRODUCTEURS

La contractualisation ne peut fonctionner que si les acteurs trouvent le moyen de concilier volatilité des prix et respect des engagements du contrat. En effet, les agriculteurs décident souvent de vendre à d'autres acheteurs si les prix montent et dépassent les niveaux convenus dans le contrat. Pour éviter cette situation, source majeure de dysfonctionnement, les entreprises peuvent mettre en place des garde-fous, allant jusqu'à l'exclusion des producteurs concernés, ou porter les cas de rupture des contrats devant les tribunaux. Ces options ne sont cependant que des palliatifs. Une solution plus satisfaisante pour toutes les parties concernées consiste à offrir aux agriculteurs une palette de services, susceptibles de les fidéliser. Ces services, variés, doivent répondre à la diversité des besoins des producteurs.



## Assistance technique

En fournissant aux producteurs des conseils techniques, un encadrement compétent et de la formation, l'entreprise crée des conditions propices à l'amélioration des rendements et de la qualité des productions (*encadré 3*). Elle doit disposer pour cela d'un staff technique solide et expérimenté, capable de diffuser des pratiques efficaces, compatibles avec les contraintes des producteurs et répondant à la demande des marchés. Ce service revêt une importance cruciale pour les petits agriculteurs, dont les performances techniques sont souvent insuffisantes (*encadré 4*).

### Encadré 3 : L'initiative Transparence de Cémoi

Chez Cémoi, le sourcing de cacao se fait à 95 % en Côte d'Ivoire. Environ 17 000 producteurs regroupés en 35 coopératives participent au programme Transparence cacao. Ce programme, qui vise principalement à améliorer la qualité des productions, se décline en quatre volets : i) traçabilité, du cacao au chocolat ; ii) qualité aromatique ; iii) amélioration de la vie du planteur et de la communauté ; iv) protection de l'environnement, avec l'agroforesterie.

Cémoi contractualise uniquement avec des coopératives, comme la législation ivoirienne l'y oblige. Celles-ci reçoivent des formations, de l'assistance technique et des intrants. Les producteurs peuvent ainsi espérer doubler leurs rendements. Les coopératives sont payées au prix minimum fixé par le Conseil Café Cacao (CCC), auquel s'ajoutent des primes, calculées en fonction de différents critères (qualité, etc.). Ces pratiques contribuent à fidéliser les producteurs. La demande pour participer au programme Transparence cacao est forte.





**Encadré 4 : La Compagnie Fruitière et les petits producteurs**

Pour la Compagnie Fruitière, leader de la production de fruits en Afrique dont l'offre provient de plantations en propre mais aussi, de plus en plus, de cultures sous contrat, la nécessité de contribuer au développement socio-économique des territoires s'est imposée. Pour cela, l'entreprise investit sur deux axes qui sont la promotion de l'entrepreneuriat local et le partage des techniques agricoles durables. Le premier axe se traduit notamment par l'octroi de prêts sans intérêt à de jeunes entrepreneurs ruraux et par la mise à disposition de parcelles de terres à des femmes, au Cameroun et Côte d'Ivoire.



En ce qui concerne le partage des techniques agricoles durables, citons deux exemples en Côte d'Ivoire :

la Bananière de Bandama : 47 ha de plantations villageoises (22 ha en bio et 25 ha en conventionnel), au nord du pays, reçoivent un encadrement technique. L'objectif est d'aider les planteurs de bananes à améliorer leur productivité et leur compétitivité et à respecter les normes sociales et environnementales ;

Océana : il s'agit d'une plateforme de collecte de productions maraîchères, provenant de petits agriculteurs encadrés par l'entreprise. Ceux-ci doivent suivre un cahier des charges et reçoivent des formations sur la qualité sanitaire et phytosanitaire des produits. Les récoltes sont collectées par la plateforme, qui les commercialise auprès de la grande distribution locale et des restaurants ou sur les marchés traditionnels. Grâce à une chambre froide, la qualité des produits peut être maintenue sur toute la chaîne.

## Intrants

La fourniture par les entreprises d'intrants (semences, engrais, produits de traitement des cultures et des animaux...) de qualité, autorisés par la réglementation et disponibles au bon moment, permet aux producteurs d'optimiser leurs performances technico-économiques et de produire la quantité et la qualité convenues par contrat. Compte tenu des dysfonctionnements des marchés des intrants souvent observés en Afrique, ce service peut être déterminant pour l'augmentation du revenu des agriculteurs (*encadré 5*).

### **Encadré 5 : La méthode Sunuagrix**

Chez Sunuagrix, entreprise sénégalaise spécialisée dans l'exportation de mangues bio vers l'Europe, créée en 2016 par El Hadji Diop, l'encadrement technique et la fourniture d'intrants constituent un axe fort de la relation avec les producteurs. La société travaille essentiellement avec des petits planteurs, dont les rendements sont faibles mais peuvent augmenter fortement par des pratiques appropriées.

L'objectif principal de Sunuagrix est de faire accéder les producteurs à des marchés rémunérateurs. Elle contractualise avec 56 agriculteurs. Les producteurs de mangues sous contrat s'engagent à accepter l'encadrement technique de la société (visite de techniciens, réalisation de traitements post-récolte), à appliquer le cahier des charges (bio, Globalgap et bientôt BSCI<sup>1</sup>) et à vendre leur production à Sunuagrix. Cependant, l'entreprise a uniquement un droit d'achat prioritaire : les agriculteurs peuvent vendre à d'autres sociétés, à condition d'informer au préalable Sunuagrix de leur

---

<sup>1</sup> *Business Social Compliance Initiative* : démarche qui garantit le respect de certaines conditions de travail.

## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final

intention. De son côté, Sunuagrix garantit aux producteurs un prix supérieur à celui du marché, sans toutefois le fixer à l'avance. Le contrat stipule également que seule la mangue ayant les caractéristiques exigées par le marché export sera achetée.

L'entreprise dispose d'une expérience limitée mais néanmoins suffisante pour dégager les facteurs clés du succès : i) la confiance contribue à fidéliser les producteurs et à garantir l'approvisionnement. De nombreux producteurs demandent à contractualiser avec Sunuagrix, car ils apprécient l'appui technique et l'accès au marché qu'elle leur offre ; ii) la fidélisation est renforcée par le fait que les agriculteurs sont exclus du dispositif s'ils vendent à d'autres exportateurs sans accord préalable de l'entreprise ; iii) un fort maillage local assure une communication constante avec les producteurs.

La société est cependant confrontée à plusieurs risques : coûts de gestion élevés, désaccords avec les producteurs sur la conformité de la production au cahier des charges, non-respect de leurs engagements par certains agriculteurs. Pour réduire ces risques, Sunuagrix souhaite continuer à travailler avec des acheteurs à forte sensibilité sociale, capables de payer un prix plus élevé ; trouver des débouchés pour les mangues de moindre qualité ; augmenter les volumes livrés afin de diminuer les coûts fixes ; développer une production provenant de ses propres vergers ; enfin, impliquer une institution financière dans le dispositif de contractualisation.

Selon El Hadji Diop, il faut maintenir un dialogue constant avec les producteurs. L'entreprise ne pourra se maintenir et croître que si les agriculteurs sont convaincus que son modèle d'affaires répond à leur intérêt à long terme.





### Prestations de service

Les petits agriculteurs africains sont rarement mécanisés. Il peuvent donc être intéressés par une offre de prestation de service consistant par exemple en un labour ou un épandage de produit phytosanitaire, effectués par l'entreprise (*encadré 6*).

Les avantages de ces prestations tiennent également à la compétence des ouvriers qui la réalisent (les épandages sont pratiqués par des applicateurs formés ayant une connaissance de la dangerosité des produits) et à la qualité des produits employés.

#### **Encadré 6 : Green Agri Nova offre une prestation de labour**

L'entreprise togolaise Green Agri Nova exporte du maïs, du soja, des fruits et des légumes. Le soja est produit sous contrat par une coopérative qui regroupe plusieurs centaines de producteurs. Pour cette culture, il est très utile de pratiquer un labour, car cela réduit fortement les besoins de traitement ou de sarclage contre les mauvaises herbes. Mais au Togo, la grande majorité des agriculteurs ne sont pas mécanisés.

Green Agri Nova propose donc une prestation de labour. La demande est telle, dans la zone de production de soja, que l'entreprise, déjà équipée de quatre tracteurs, songe à en acheter d'autres.

Le labour permet d'éviter un traitement herbicide mais aussi de s'inscrire dans une démarche de conduite en agriculture biologique. En outre, le coût de la prestation de labour est moins élevé que celui d'un traitement d'herbicide, ce qui explique l'engouement des producteurs.

## Financement

Les contrats permettent aux agriculteurs d'accéder plus facilement à des financements. Ceux-ci peuvent être fournis par l'entreprise, sous la forme de semences et d'intrants, ou être octroyés par une institution financière (*encadré 7*). L'acheteur peut également effectuer des avances en cash. Par ailleurs, les institutions financières sont plus enclines à octroyer un prêt à un agriculteur, ou à lui consentir un taux d'intérêt plus avantageux, lorsqu'il bénéficie de la garantie d'un contrat.

### **Encadré 7 : Un dispositif de financement du riz au Sénégal**

Le riz est une denrée de base en Afrique de l'Ouest. Le Sénégal en importe beaucoup mais cherche à devenir autosuffisant. C'est l'un des objectifs du PRACAS, le volet agricole du Plan Sénégal Emergent. Environ 70 % de la production de riz est décortiquée dans les villages, le reste l'est par des entreprises. Dans ce contexte, la SFA (Société sénégalaise des filières alimentaires), entreprise de décortiquage de riz créée par Durabilis et dont la Fondation Grameen-Crédit



## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final

Agricole est actionnaire, signe des contrats de livraison avec 3 500 producteurs de riz. L'entreprise commercialise le riz Terral.

Le dispositif de contractualisation implique quatre acteurs :

- une banque, la Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS), préfinance la campagne (c'est-à-dire les achats d'intrants, mais pas les frais de récolte) et supporte le risque de non-remboursement des crédits lié à des rendements moindres que ceux sur lesquels sont fondés les contrats ;
- un transformateur, la SFA, achète le riz à un prix légèrement supérieur à celui fixé par l'interprofession (sous réserve du respect de certaines normes de qualité), rembourse les prêts de campagne à la CNCAS et paie aux producteurs une marge égale à la différence entre la valeur de la production et le montant du prêt, en équivalent riz paddy ;
- les producteurs achètent les intrants et livrent le riz à la SFA ;
- une organisation de producteurs, l'Union de Boundoum Barrage, gère les crédits octroyés par la CNCAS et en organise la distribution auprès des producteurs.

La mobilisation de tous ces acteurs favorise l'accès des producteurs au crédit, à un taux bonifié : environ 6 % contre 18 % s'ils s'adressaient individuellement à une institution de microcrédit. Toutefois, ce schéma n'empêche pas certains agriculteurs de ne pas honorer leur contrat.

D'autres transformateurs de riz ne veulent pas préfinancer les intrants. Ils préfèrent afficher un prix d'achat attractif, avec un paiement cash à la livraison. C'est également la méthode choisie par Dafani, producteurs de jus de fruits au Burkina Faso.

## Assurance climatique

En Afrique, l'assurance agricole contre les aléas climatiques ne couvre encore qu'une part infime des surfaces cultivées. Elle peut pourtant procurer plusieurs avantages à l'entreprise contractante : fidélisation de l'agriculteur, démarquage par rapport à la concurrence, couverture du risque de non-livraison des produits ou de non-remboursement des intrants. Aux producteurs, l'assurance offre une plus grande sérénité, ainsi que la possibilité d'accéder au crédit, d'allonger la période de remboursement du prêt ou d'obtenir un taux d'intérêt plus avantageux.

Cependant, plusieurs facteurs freinent le développement de l'assurance climatique :

- ➔ le manque de connaissance des agriculteurs et leur méfiance à l'égard des assureurs ;
- ➔ la difficulté pour les assureurs de construire un contrat fiable lorsqu'ils ne disposent pas de données climatiques sûres sur une longue période ;
- ➔ la mauvaise qualité de certains contrats d'assurance indicelle, qui se traduit par une trop faible corrélation entre le niveau de l'indice (donnée climatique ou rendement régional) et les pertes subies par les agriculteurs ;
- ➔ la nécessité qu'un grand nombre de producteurs s'assurent pour que le dispositif soit viable ;

## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final

- ➔ le fait que la prime d'assurance soit souvent trop onéreuse pour les agriculteurs, bien que l'assurance indicielle permette de réduire les coûts (versement automatique des indemnités, sans contrôle des rendements sur l'exploitation) ;
- ➔ le besoin de réunir tout un écosystème d'entreprises et de services, selon le type d'assurance proposé. Ainsi, au Kenya, la police d'assurance élaborée par la société ACRE contre le risque de non-germination du maïs est commercialisée par les vendeurs d'engrais.

Dans beaucoup de pays, l'Etat soutient le développement de l'assurance agricole en subventionnant les primes payées par les producteurs. L'entreprise contractante peut aussi payer une partie des primes (*encadré 8*).



**Encadré 8 : Pepsico et l'assurance pomme de terre**

En 1995, Pepsico a démarré un programme d'agriculture contractuelle en Inde pour assurer son approvisionnement en pommes de terre. Parmi les services proposés aux agriculteurs sous contrat figure, depuis 2007, une assurance contre le mildiou, basée sur des indices d'humidité et de température (le mildiou se propage rapidement lorsque la pluviométrie et chaleur dépassent certains seuils). Une protection contre le gel a été ajoutée ultérieurement. L'assurance est commercialisée par ICICI Lombard et gérée par Weather Risk Management Services (WRMS).

Plus de 20 000 producteurs de pommes de terre, soit la plupart des agriculteurs sous contrat, souscrivent à ce dispositif. Ils y sont incités par la sécurité offerte par le contrat (rendements élevés, prix d'achat rémunérateur) et par le fait que Pepsico prend à sa charge environ la moitié de la prime d'assurance. En outre, WRMS envoie aux producteurs assurés des alertes sur la météo et sur la situation sanitaire des cultures, pour leur permettre de prendre des mesures préventives. De nombreuses réunions ont été organisées pour sensibiliser les producteurs à l'assurance.



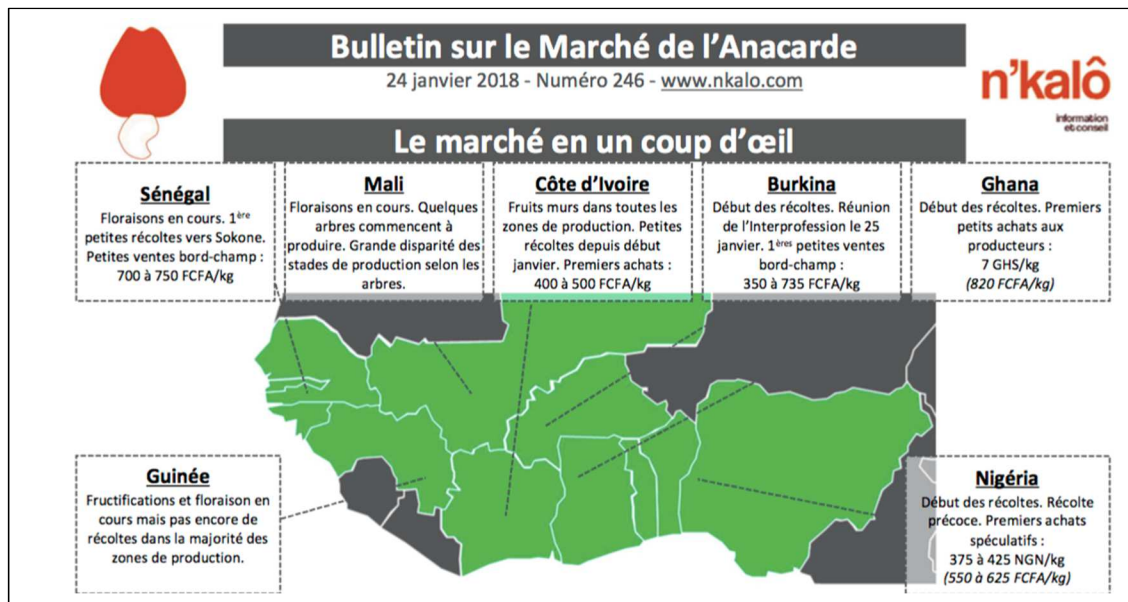
## Informations sur les marchés

Pour produire mieux et optimiser leurs ventes, les agriculteurs ont besoin d'informations claires, pertinentes et disponibles au moment opportun. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont complètement bouleversé le paysage. Nombre de plateformes ont été créées, ces dernières années, pour connecter les producteurs aux marchés et leur fournir des renseignements (météo, prix, perspectives de marché) et des conseils (pratiques culturales, achat ou vente d'intrants et de produits agricoles, etc.) adaptés à leur activité.

Parmi les services proposés en Afrique, on peut citer notamment :

- Icow (Kenya) : conseils sur les bonnes pratiques d'élevage (lait, volaille, poulet de chair) et sur la fertilisation des sols, suivi des cours du lait, etc. ;
- Esoko (Kenya, Tanzanie, Ghana) : plateforme de suivi et partage de renseignements sur les marchés agricoles. La plateforme dispose d'un service d'argent mobile pour les petits producteurs. Elle travaille avec Tulaa, qui regroupe des fournisseurs d'intrants, des institutions financières et des agriculteurs sur un marché virtuel.

Pour être efficaces, les plateformes doivent être alimentées par des données fiables et représentatives. Les TIC ne sont utiles que si ces données proviennent du terrain et fournissent une information fine et précise, adaptée aux besoins des différents acteurs des filières. Il se crée alors de l'intelligence économique. Tel est l'objectif du service n'Kalô, développé par Rongead (*encadré 9*).



Source : Rongead

**Encadré 9 : n'kalô, un outil pour la transparence des marchés**

N'kalô fournit à ses abonnés des informations sur les perspectives d'offre, de demande et de prix de plusieurs productions agricoles. Un service complémentaire, n'kalô Partage, permet de sécuriser les contrats en toute transparence, ce qui est particulièrement utile pour les productions qui connaissent une forte volatilité des prix, comme la noix de cajou.

Les producteurs peuvent s'engager, via une application informatique, à vendre une partie de leur récolte, à une date déterminée, à telle ou telle usine de transformation ; en contrepartie, l'acheteur s'engage à reverser au producteur, après la campagne, la différence entre le prix qu'il a payé et le meilleur prix atteint au cours de la campagne, pour la moitié des quantités qui lui ont été livrées. Des contrats papiers sont émis pour formaliser ces promesses de vente. Ce dispositif ne peut fonctionner que s'il existe une transparence totale des prix de marché.

L'information fournie grâce aux TIC devient alors un outil de base pour la contractualisation. Elle accroît la confiance entre producteurs et acheteurs (plus grande transparence sur les prix, partage de la même information entre tous les acteurs de la filière) et améliore également la transparence entre les producteurs et leur coopérative. Elle permet en outre de mieux gérer les risques de prix, y compris en partageant ces risques entre vendeurs et acheteurs, ce qui contribue à fidéliser les producteurs et les encourage à approvisionner les acheteurs sans discontinuité, tout au long de la campagne. Enfin, elle contribue à former les agriculteurs au suivi et à l'analyse des marchés, ce qui les incite à réfléchir davantage sur la commercialisation de leurs produits et, plus généralement, sur le fonctionnement de l'ensemble de la filière.

Les services offerts grâce aux TIC devraient continuer de se développer dans l'avenir, en raison de la forte demande des opérateurs pour une meilleure connaissance des marchés, notamment en ce qui concerne les prévisions de récolte.

### Diversification des productions

Grâce aux garanties qu'ils procurent, les contrats peuvent inciter les agriculteurs à prendre certains risques en se lançant dans de nouvelles productions. En effet, les cultures introduites dans l'assolement bénéficient, directement ou indirectement, des intrants fournis dans le cadre des contrats. En outre, les bonnes pratiques (utilisation de semences de qualité, fertilisation adaptée, protection phytosanitaire raisonnée...) mises en oeuvre par le producteur grâce aux formations et à l'encadrement technique dispensés au titre des contrats profitent aux nouvelles cultures. La contractualisation a ainsi un « effet de ruissellement » sur l'ensemble des productions de l'exploitation (*encadré 10*).

**Encadré 10 : L'« effet de ruissellement » des contrats**

Lecofruit, une entreprise qui contractualise avec 9 000 producteurs de légumes à Madagascar, a mis en place un important service technique, composé d'environ 300 conseillers.

Les services proposés aux producteurs comprennent notamment des avances en agrofournitures, semences et petits matériels, une assistance technique et de la formation.

En retour, les producteurs s'engagent à utiliser une compostière aux normes pour produire du compost selon un cahier des charges déterminé. Ils acceptent d'être suivis régulièrement par les techniciens de Lecofruit, pour optimiser les rendements et la qualité des produits, et de voir leurs produits faire l'objet d'une sélection à l'entrée de la station de conditionnement. Enfin, les contrats interdisent le travail des enfants mineurs sur les parcelles sous contrat.

Grâce à ces mesures, les rendements des légumes sous contrat ont nettement augmenté. Il en est de même pour les autres productions qui ne sont pas contractualisées (riz : + 64 %) mais ont bénéficié des applications d'engrais et de compost.



**Lecofruit**

### Contribution à la vie des communautés locales

Comme on l'a vu, les entreprises participent souvent activement à la vie des communautés rurales, au titre de la RSE. Elles s'impliquent par exemple dans la construction d'écoles ou de dispensaires, voire d'hôpitaux, ainsi que dans l'aménagement de routes ou l'électrification des villages. Beaucoup d'entreprises fournissent ces services, quelle que soit leur taille.

Cette situation, très variable selon les pays, pose question. D'un côté, il est difficile de reprocher aux entreprises de faciliter la vie des familles vivant dans les zones rurales en palliant les carences des services publics. D'un autre côté, le risque est que les Etats se défaussent ainsi à bon compte de leurs obligations. On peut se demander s'il est souhaitable que ce modèle se généralise et devienne, implicitement, un élément constitutif de l'agriculture contractuelle.



Ambulance de l'entreprise Van Oers-Agrial  
au Sénégal

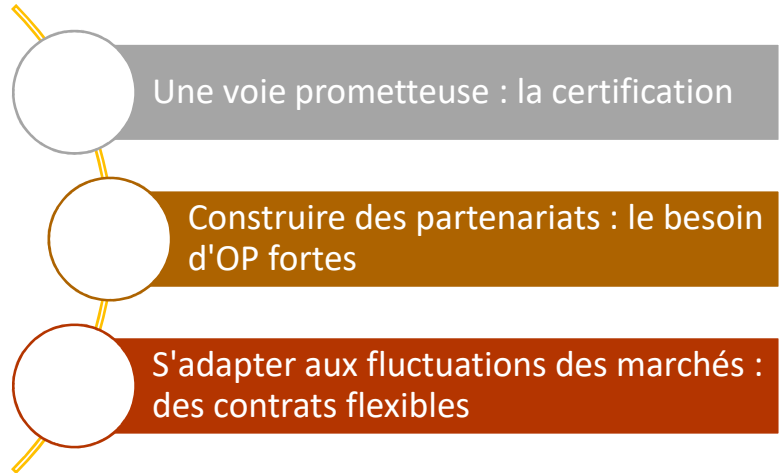


École de la Compagnie Fruitière  
en Côte d'Ivoire

## 4.2. CRÉER ET PARTAGER LA VALEUR

Pour créer de la confiance entre les différents maillons des filières, l'agriculture contractuelle doit montrer sa capacité à créer de la valeur, mais aussi à la partager. La certification, qui garantit le respect de normes sociales et environnementales, est une voie prometteuse, même si la multiplication des labels est source de confusion.

Par ailleurs, travailler avec des organisations de producteurs (OP) peut être un atout à la fois pour les agriculteurs et les acheteurs, à condition que les OP soient compétentes et rendent de réels services. Enfin, les contrats gagnent à être suffisamment flexibles pour s'adapter aux fluctuations des marchés et permettre à l'ensemble des opérateurs, des producteurs aux distributeurs, de gérer les risques auxquels ils sont confrontés.





## Une voie prometteuse : la certification

Les normes privées garantissant la sécurité sanitaire et la qualité des produits, le respect de l'environnement (via par exemple l'agriculture biologique) ou l'adhésion à des standards éthiques (tels le label « commerce équitable ») se sont multipliées ces dernières années. Plusieurs facteurs expliquent cet engouement, comme les scandales sanitaires observés dans les années 2000 et la sensibilité croissante des consommateurs aux conditions de production des denrées et à la « juste » rémunération des producteurs.

En pratique, la certification consiste à mettre en relation des agriculteurs et des acheteurs, qui s'engagent à respecter mutuellement les conditions définies dans un cahier des charges. Les producteurs peuvent espérer une meilleure rémunération, grâce par exemple à la certification « bio », ou un retour sous forme de prime, au titre du commerce équitable (*encadré 11*). En revanche, les normes sanitaires du type Globalgap assurent aux agriculteurs un accès aux marchés internationaux mais ne leur procurent pas un prix plus élevé.

Malgré son essor, la certification n'occupe encore qu'une part marginale du marché alimentaire mondial, 3 à 4 % pour le commerce équitable, et touche essentiellement un petit nombre de productions (café, cacao). Les interrogations à son sujet portent d'abord sur la multiplication des normes, susceptible de provoquer la confusion des consommateurs, par ailleurs peu au fait de leurs garanties réelles : la course à la différenciation risque ainsi d'opacifier le marché, au lieu de le rendre plus transparent. De plus, beaucoup de producteurs labellisés « commerce équitable » se plaignent de ne pas pouvoir écouler toute leur récolte sous ce standard, à cause d'un excès d'offre. Certains acheteurs se détournent d'ailleurs de ce label et préfèrent investir pour accroître la productivité des producteurs, plutôt que de leur payer un prix plus élevé.

### **Encadré 11 : Ethiquable et la certification**

Ethiquable est une coopérative de salariés créée en 2003, basée dans le Gers. Elle achète des produits agricoles certifiés « bio » et « équitables » à 49 coopératives, dans une trentaine de pays (dont la France). Ces produits sont transformés et vendus dans des supermarchés en Europe. Leur gamme est très large : chocolat, café, thé, épices...

Ethiquable n'achète qu'à des coopératives, pour plusieurs raisons : elle touche ainsi directement les petits producteurs, renforce leur rapport de force vis-à-vis des acheteurs et des gouvernements, professionnalise les coopératives (gouvernance, transparence, etc.) et contribue à structurer l'ensemble de la filière.

Les autres principes de la contractualisation pratiquée par Ethiquable sont :

- un engagement à travailler exclusivement avec la coopérative sous contrat, pour le produit concerné, pendant au moins trois ans ;
- le versement aux producteurs d'un prix minimum, couvrant leurs coûts de production ;



## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final

- un préfinancement de la campagne à hauteur de 40 à 50 %, dans le cadre d'un contrat tripartite avec la coopérative et des institutions financières comme Sidi ou Alterfin ;
- l'octroi à la coopérative d'une « prime de développement », qu'elle peut utiliser à sa guise : investissement ou mise en place de services pour ses membres (assistance technique, crédit, etc.) et pour leur famille ( appui à l'éducation des enfants) ;
- la valorisation d'autres productions vendues par les coopératives, pour diversifier leurs sources de revenus ;
- une flexibilité dans les prix d'achat, pour gérer la volatilité des cours de certaines productions (possibilité d'acheter au-dessus du prix minimum garanti si le marché le justifie).

Ethiquable utilise trois labels : Flo (label Max Havelaar), ESR (label d'Ecocert) et SPP (« symbole des producteurs paysans »). SPP a été élaboré d'après un cahier des charges créé par des agriculteurs en Amérique latine. Il met en avant le fait que le produit provient de petits agriculteurs qui valorisent leur savoir-faire, en matière notamment de variétés culturales.

Malgré les conditions très avantageuses qui leur sont proposées, certaines coopératives préfèrent vendre à d'autres acheteurs lorsque le prix de marché augmente. Les coopératives ont d'ailleurs elles-mêmes du mal à collecter les produits dans ces conditions.

## Construire des partenariats : le besoin d'OP fortes

En théorie, la relation contractuelle entre agriculteurs et entreprises se renforce lorsqu'elle implique des organisations de producteurs. Tous les acteurs sont susceptibles de bénéficier d'organisations de producteurs fortes, comme le résume le tableau suivant :

### Avantages pour les producteurs

- Fonctionnement démocratique et solidaire
- Mutualisation des services (approvisionnement, commercialisation...)
- Accès aux marchés, notamment certifiés (commerce équitable)
- Rapport de force plus équilibré avec l'acheteur

### Avantages pour les entreprises

- Regroupement de l'offre
- Contrôle de la qualité
- Facilitation de la communication avec les producteurs
- Accès à des marchés certifiés

### MAIS...

- Faiblesse fréquente de l'organisation et de la gouvernance (non-respect des engagements de livraison)
- Risque de fausse démocratie : pouvoir réel à un leader et faible représentativité des producteurs
- Des coopératives "fabriquées" pour répondre à la demande de l'acheteur ou au versement de subventions

## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final

Les OP peuvent être le socle d'une contractualisation durable et d'une filière plus inclusive, car elles permettent aux agriculteurs de se regrouper, de se former, d'accéder au marché et de capter une part substantielle de la valeur créée (*encadré 12*). Encore faut-il qu'elles soient compétentes et agissent comme des acteurs économiques à part entière. La question de leur statut juridique se pose. Il existe des facteurs spécifiques à l'Afrique subsaharienne (pauvreté des agriculteurs, faiblesse des syndicats agricoles, gros écarts de richesse entre les territoires, etc.) qui rendent difficile la transposition immédiate, dans cette région, du modèle coopératif européen. Les deux points faibles le plus souvent identifiés sont une carence de la gouvernance et le manque d'engagement des producteurs envers leur coopérative, qui se traduisent par un détournement des livraisons au profit d'acheteurs concurrents. La réussite des OP passe donc par leur professionnalisation. Celle-ci implique notamment une formation approfondie des élus et des dirigeants, ainsi qu'une adaptation éventuelle du statut coopératif permettant de limiter, dans un premier temps du moins, le nombre des membres.

L'Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, adopté en 2010 par l'OHADA (Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires), a contribué à renforcer le professionnalisme des coopératives agricoles, en les obligeant par exemple à produire des états financiers fiables. C'est un élément crucial pour Oikocredit qui examine avec soin, dans le cadre de ses études de financement, le fonctionnement des différents acteurs en présence pour déterminer la nature exacte des relations contractuelles existantes (entre la coopérative et l'entreprise, et entre les producteurs et leur coopérative). Le crédit ne sera octroyé par Oikocredit que s'il existe un contrat d'achat entre la coopérative et l'entreprise et si la rémunération de la coopérative est répartie équitablement entre les producteurs.

**Encadré 12 : Une OP qui est entrée dans le capital du transformateur**

Au Ghana, la coopérative de producteurs de cacao Kuapa Kokoo approvisionne le fabricant de tablettes de chocolat Divine Chocolate, au Royaume-Uni. Mieux encore, elle tire directement parti de ce marché à haute valeur ajoutée, car elle est entrée au capital de l'entreprise britannique.



Photo : site Divine Chocolate

Tout le cacao produit par Kupa Kokoo est certifié « commerce équitable », ce qui lui permet d'obtenir un prix garanti et une prime complémentaire. Comme la coopérative détient 44 % de Divine Chocolate, elle siège au conseil d'administration de l'entreprise et perçoit des dividendes, dont une partie est reversée aux planteurs.

### S'adapter aux fluctuations des marchés : des contrats flexibles

Pour ne pas s'enfermer dans une relation contractuelle crispée lorsque les prix de marché s'écartent sensiblement, à la hausse ou à la baisse, du niveau convenu, il est préférable d'élaborer des contrats souples, adaptés à la volatilité des cours. Cette flexibilité peut prendre différentes formes : engagements pluriannuels visant à lisser la volatilité des prix, révision des prix garantis en fonction de l'évolution des coûts de production, grille de partage des prix entre producteurs et transformateurs, etc. (*encadré 13*).

Une contractualisation souple, adaptée aux fluctuations des marchés, est en mesure de séduire les agriculteurs qui hésitent à s'engager dans une démarche trop rigide.

Cette flexibilité n'est cependant applicable durablement que si l'ensemble des opérateurs d'aval, des acheteurs aux distributeurs, acceptent de jouer le jeu, en transmettant les hausses ou les baisses de prix. Elle implique une grande transparence dans les pratiques commerciales des différents maillons des chaînes de valeur, ainsi que la construction et le maintien d'une relation de confiance entre tous les intervenants.

La souplesse des contrats peut ainsi contribuer à un meilleur partage de la valeur créée et des risques liés aux fluctuations des prix des produits agricoles et des intrants. Les technologies de l'information et de la communication facilitent le partage de la valeur et des risques grâce à la transparence qu'elles instaurent au sein des filières (*encadré 9*).

**Encadré 13 : Tolaro Global**

L'entreprise béninoise Tolaro Global a commencé à transformer des noix de cajou en 2013. Avec 500 employés, elle traite aujourd'hui 6 000 t de noix, provenant de 3 200 producteurs. L'entreprise a été certifiée HACCP et a obtenu le label commerce équitable.

Initialement, Tolaro s'approvisionnait auprès de collecteurs, mais ce dispositif opacifiait les pratiques commerciales et n'encourageait pas à l'amélioration de la qualité. L'entreprise est donc passée à des contrats directs avec les producteurs, qu'elle incite à s'organiser en coopératives.

Les contrats sont signés avec des coopératives. Ils incluent un encadrement technique visant à améliorer les pratiques culturales - prestation aujourd'hui externalisée à la société Semico -, un accompagnement financier (préfinancement des intrants), ainsi que des services annexes comme la construction de magasins de stockage dans les villages, des forages ou des opérations de soutien scolaire.

Pour Tolaro, la flexibilité des contrats s'impose. Lorsque les prix montent rapidement, en début de campagne, Tolaro autorise les producteurs à rembourser les préfinancements accordés. Puis les producteurs doivent faire une proposition de prix à Tolaro, qui bénéficie d'une priorité sur les autres transformateurs mais n'est pas tenu d'accepter le prix proposé. Les coopératives ne sont pas donc pas liées à l'entreprise tout au long de la campagne de vente.

Selon Gloria Omoré, responsable qualité de Tolaro, « *certaines coopératives comprennent très bien les contraintes du transformateur et vendent sans réserve à Tolaro ; d'autres, en revanche, préfèrent tirer parti de la spéculation sur les prix* ». Le système mis en place laisse une liberté d'action à chacun, une fois le préfinancement remboursé.





## 5. METTRE EN PLACE DES POLITIQUES PUBLIQUES INCITATIVES

Au-delà des orientations générales des politiques publiques visant à créer un cadre favorable à la croissance et au développement, et des interventions spécifiques requises pour la construction et le renforcement des filières agroalimentaires<sup>2</sup>, les Etats et les bailleurs ont un rôle crucial à jouer pour créer des conditions favorables à la contractualisation entre agriculteurs et entreprises.

Il s'agit notamment de :

- instaurer des mesures juridiques propres à faciliter et sécuriser les contrats, afin de réduire les incertitudes pour les parties prenantes ;
- fixer des normes de qualité et de sécurité sanitaire des produits agricoles suffisamment claires et précises, pour servir de référence aux contrats ;
- améliorer l'accès au crédit des exploitations agricoles et des petites et moyennes entreprises agroalimentaires, par exemple en garantissant les prêts octroyés par des institutions financières. En effet, le besoin d'argent est une cause fréquente du non-respect des engagements de livraison par

---

<sup>2</sup> Mesures visant à augmenter la production et la productivité agricoles (subventions aux intrants, R&D, vulgarisation), soutien à des assurances contre les aléas climatiques, construction d'infrastructures (communication, énergie, irrigation), etc.

## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final

les agriculteurs et beaucoup de transformateurs de produits agricoles peinent à emprunter en raison du niveau prohibitif des taux d'intérêt ;

- soutenir la professionnalisation des organisations de producteurs pour améliorer leur pouvoir de marché, en particulier par la formation des élus et des dirigeants ;
- mettre en place éventuellement des protections contre les importations à bas prix, lorsque celles-ci empêchent l'émergence et le développement des chaînes de valeur locales, en veillant toutefois à ne pas pénaliser indûment les consommateurs les plus pauvres ;
- doter les acteurs économiques, ainsi que l'Etat, des outils statistiques et d'analyse nécessaires au suivi des marchés et à l'amélioration de la transparence des relations au sein des filières, avec par exemple la création, dans chaque pays, d'un observatoire des prix et des marges des produits alimentaires comparable à celui qui existe en France.

La stabilité et la cohérence des politiques publiques sont tout aussi importantes que leur contenu. Les signaux erratiques et contradictoires souvent émis par les gouvernements freinent les investissements : ainsi en est-il lorsque les Etats interdisent ou limitent les exportations pour faire pression sur les prix alimentaires. Ces mesures pénalisent les agriculteurs et nuisent, à terme, à la sécurité alimentaire et à la création d'emplois dans les filières.

A l'évidence, beaucoup de ces éléments ne sont pas réunis en Afrique, même si les engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Malabo, en 2014, vont dans le bon sens (*encadré 14*).

## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final

Enfin, les pouvoirs publics peuvent réduire les risques de déséquilibre dans les termes des contrats, liés aux différences de pouvoir de marché entre agriculteurs et entreprises, en définissant des dispositions contractuelles minimales pour protéger les droits élémentaires des producteurs<sup>3</sup> et en instaurant des mécanismes de règlement des différends facilement accessibles aux petits agriculteurs<sup>4</sup>. Il leur incombe également de lutter, par une politique active de la concurrence, contre les monopoles qui faussent les marchés des intrants et des produits agricoles, ainsi que contre les abus de position dominante et les pratiques commerciales déloyales qui s'exercent au détriment des PME et des petits producteurs.

Corollaire important : des marchés du crédit et des intrants fonctionnant correctement sont de nature à réduire la dépendance des agriculteurs sous contrat à l'égard de leurs donneurs d'ordre. Il en est de même si les agriculteurs ont accès à la formation et l'assistance technique indépendamment des services offerts par les entreprises contractantes.

---

<sup>3</sup> Comme le fait l'ICAFFE dans la filière café au Costa Rica.

<sup>4</sup> Au Maroc, par exemple, la loi oblige à une médiation préliminaire entre les parties contractantes, avant de porter éventuellement le litige devant la justice ou un tribunal d'arbitrage.

### **Encadré 14 : Les engagements de Malabo**

En juin 2014, les chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union africaine (UA), réunis en Guinée équatoriale, adoptaient la Déclaration de Malabo sur la croissance et la transformation accélérées de l'agriculture en Afrique pour une prospérité partagée et de meilleures conditions de vie. Ils prenaient ainsi une série d'engagements, à l'horizon 2025, visant essentiellement à renforcer les investissements dans ce secteur pour éliminer la faim, réduire la pauvreté de moitié et tripler le commerce intra-africain des produits et services agricoles. Ces engagements consistent notamment à allouer à l'agriculture au moins 10 % des dépenses publiques, afin de maintenir une croissance du PIB agricole supérieure à 6 %, et à consacrer à la recherche au moins 1 % du PIB agricole. La Déclaration invitait les autorités compétentes à « mener, tous les deux ans, à partir de 2017, un processus d'examen de l'Agriculture et faire rapport sur les progrès accomplis à la Conférence [de l'UA], en sa session ordinaire de janvier 2018 ».

L'échéance a été respectée : le premier rapport bisannuel a été présenté aux gouvernants africains le 29 janvier. Mais ses conclusions sont préoccupantes. Si des progrès notables en matière de développement agricole et de sécurité alimentaire ont bien été réalisés, « l'Afrique, globalement, n'est pas en voie d'atteindre les engagements de Malabo ». Sur les 47 pays membres de l'UA (sur un total de 55) qui ont fourni les données nécessaires au calcul des 43 indicateurs de performance élaborés par les experts, 20 seulement pourraient concrétiser les objectifs fixés en 2025. Le Rwanda vient en tête, devant le Mali et le Maroc. Au niveau sous-régional, l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe semblent en mesure de respecter leurs engagements, tandis que l'Afrique centrale, l'Afrique du Nord et l'Afrique de l'Ouest marquent le pas.

## 6. CONCLUSION

La construction de filières agroalimentaires performantes s'impose, en Afrique, pour nourrir une population en forte croissance et dont la demande évolue rapidement sous l'effet de l'augmentation du pouvoir d'achat, de l'urbanisation et de l'expansion de la grande distribution. Plus largement, elle est un facteur potentiel de transformation structurelle et inclusive de l'économie, susceptible de diminuer la pauvreté, créer des emplois et réduire les inégalités de revenu entre villes et campagnes, éléments qui conditionnent la paix et la sécurité sur le continent.

La contractualisation n'est pas une panacée du développement, mais un puissant outil de renforcement des filières. Elle peut contribuer à intégrer des pans entiers de l'activité agricole qui se déroulent de manière informelle et offrent peu de marges de progrès aux agriculteurs en les empêchant d'accéder à des marchés rémunérateurs, tout en privant l'Etat de recettes fiscales. Même si elle est d'abord du ressort des acteurs privés, elle justifie une attention particulière des pouvoirs publics, désireux d'atteindre les objectifs de développement durable fixés par l'ONU.

### Les conditions de la réussite

Réponse à la recherche de débouchés par les agriculteurs à un prix garanti et au souci des entreprises de sécuriser leurs approvisionnements, l'agriculture contractuelle ne peut fonctionner avec succès que si les parties concernées y trouvent durablement leur intérêt. Pour cela, la relation contractuelle doit réunir plusieurs conditions :

## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final

- ➔ respecter un équilibre des obligations entre les producteurs et l'entreprise ;
- ➔ être définie en des termes clairs et précis, en évitant toute complexité inutile pour réduire les coûts de transaction difficilement supportables par les petits agriculteurs et les PME ;
- ➔ proposer aux agriculteurs une palette de services, les incitant à respecter leurs engagements de livraison ;
- ➔ prévoir des clauses contractuelles souples et adaptées à la volatilité des prix agricoles ;
- ➔ offrir l'opportunité de certifications, permettant de mieux valoriser les productions ;
- ➔ mobiliser si possible des organisations de producteurs compétentes et bien structurées, disposant d'un pouvoir de négociation face aux entreprises ;
- ➔ s'inscrire dans un cadre propice de politiques publiques.

Ces conditions ne seront réunies que si s'instaure un dialogue permanent, générateur de confiance, au sein des filières, ainsi qu'entre les filières et l'Etat, pour trouver les moyens de créer davantage de valeur et de mieux la partager.

Les interprofessions constituent un lieu privilégié du dialogue entre les différents acteurs des filières. Leur rôle est multiple : proposer des normes, élaborer des contrats types, suivre l'évolution des marchés ou encore mettre en œuvre des actions collectives de recherche et de promotion. Encore faut-il qu'elles soient véritablement représentatives, efficaces et indépendantes, conditions qui, dans beaucoup de pays africains,

ne sont pas remplies. Les interprofessions sont également les interlocuteurs idéaux pour permettre aux décideurs politiques de prendre les mesures appropriées, afin d'améliorer les performances économiques, sociales et environnementales des chaînes de valeur africaines.

### Un instrument du développement durable

Conçu initialement comme un outil de connexion des différents acteurs au sein des filières, le contrat tend à devenir aussi un instrument de mise en œuvre de la RSE. Sous l'influence de divers facteurs (besoin de sécuriser les approvisionnements, création de valeur, pression des consommateurs, image et réputation de la société...), de plus en plus d'entreprises se préoccupent en effet d'améliorer les termes de leur engagement avec les agriculteurs et l'impact environnemental de leurs activités. En accroissant la production agricole de manière durable, en augmentant le revenu des agriculteurs<sup>5</sup> ou encore en créant des emplois dans les filières, la contractualisation contribue, de fait, à atteindre les Objectifs de développement durable fixés par l'ONU. Mais beaucoup reste à faire.

Trois recommandations se dégagent :

---

<sup>5</sup> Selon l'IFPRI, les contrats augmentent le revenu des agriculteurs de 25 à 75 % (*Improving agricultural value chains*, 2016, chapitre 4). L'impact varie beaucoup selon les secteurs et les pays considérés. Pour une revue détaillée, voir la présentation de Paule Moustier, CIRAD-MOISA, au colloque de FARM du 24 novembre 2017 : *Contractualisation et développement durable, les enjeux dans le contexte africain*, [www.fondation-farm.org](http://www.fondation-farm.org)

## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final

En premier lieu, les opérateurs des filières agricoles doivent respecter le principe de légalité et les normes internationales de comportement, et avoir une démarche RSE exemplaire, pour réduire ou prévenir les impacts négatifs de leurs activités<sup>6</sup>.

D'autre part, la certification permet aux entreprises d'aller au-delà de ces standards, en choisissant de s'inscrire dans une démarche spécifique de durabilité (commerce équitable, agriculture biologique, bien-être animal, nutrition, etc.). « Certification » s'entend ici au sens large, car des entreprises et des distributeurs de produits alimentaires peuvent développer leur propres standards, censés assurer aux consommateurs le respect de certains critères qualitatifs, sociaux et environnementaux.

Enfin, un cadre propice de politique publique est nécessaire pour remédier aux défaillances du marché et amplifier les actions du secteur privé. Ce cadre vise notamment à rémunérer les externalités positives qui ne

---

<sup>6</sup> Ces standards comprennent notamment les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, les *Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires* du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) et les *Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale* du CSA. Pour les conséquences pratiques qui découlent de ces normes pour les entreprises, voir le *Guide OCDE-FAO pour des filières agricoles responsables*, 2016.



## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final

sont pas (ou pas entièrement) payées par les consommateurs<sup>7</sup> et à accompagner financièrement les agriculteurs et les petites entreprises agroalimentaires africaines qui souhaitent mettre en œuvre une démarche de développement durable, mais n'en ont pas les moyens. Le rôle incitatif de l'Etat passe aussi par des mesures réglementaires (par exemple, l'obligation d'une part de produits alimentaires certifiés dans les cantines scolaires).

Les conditions à réunir pour faire de la contractualisation un levier de la transformation des filières agroalimentaires en Afrique pourraient faire l'objet d'un nouveau groupe de travail de FARM.

---

<sup>7</sup> Par exemple, les agriculteurs qui disposent de parcelles cultivables couvertes de forêt doivent être rémunérés pour ne pas les défricher, si cela est considéré comme nécessaire pour lutter contre le changement climatique. C'est l'un des objectifs du mécanisme REDD (Réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation forestière), initiative internationale coordonnée par l'ONU pour inciter financièrement les pays tropicaux à conserver les forêts, afin de lutter contre le réchauffement climatique.

## 7. ANNEXES

### A. Les membres du groupe de travail



Participant : Olivier Frady, directeur du développement

CA 2016 : 5,2 milliards €

Effectif : 20 300

Agrial est un groupe coopératif agricole et agroalimentaire né en 2000 de la fusion de trois coopératives normandes. Pour sa partie agricole, le groupe accompagne ses 14 000 agriculteurs et éleveurs adhérents dans quatre branches : l’amont, les semences, la distribution rurale et le machinisme. Agrial transforme et commercialise du lait, des légumes, des fruits à cidre et des viandes sous les marques Priméale, Florette, Soignon ou encore Loïc Raison.

#### **Présence en Afrique**

Depuis 2016 Agrial est présent au Sénégal et au Maroc à travers la branche fruits et légumes frais Primeal. Avec l’acquisition de l’entreprise familiale Van Oers limited, le groupe produit des légumes de contresaison.



COMPAGNIE  
FRUITIERE

Participants : Jean-Marc Gravellini, (ex) vice-président Afrique ;  
Christelle Lasme, responsable RSE  
CA 2016 : 724,6 millions €  
Effectif : 20 700

Premier producteur de fruits de la zone Afrique Caraïbes Pacifique, la Compagnie Fruitière intervient dans cinq métiers. La production (465 000 t de bananes, 24 000 t d’ananas, 16 000 t de produits maraichers), le transport (8 navires sur 2 routes maritimes), l’importation de fruits depuis 5 continents, le mûrissage de bananes (18 murisseries) et la distribution (300 000 t de fruits).

### **Présence en Afrique**

La Compagnie Fruitière a démarré son activité de négoce de fruit en Afrique en 1939. La production a commencé en 1991 avec une première plantation au Cameroun, suivie d’autres implantations en Côte d’Ivoire puis au Sénégal et au Ghana. La Compagnie Fruitière produit des bananes, des ananas, des légumes et du poivre. L’entreprise intervient également dans le cacao au Cameroun et la mangue en Côte d’Ivoire.



***& la filière des oléo-protéagineux française***

Participant : Gérard Tubery, président d'Agropol, administrateur de la Fondation Avril et de la FOP (Fédération française des producteurs d'oléagineux et de protéagineux)

CA 2016 : 6,5 milliards €

Effectif : 7 000

Depuis 1983, le Groupe Avril est à la fois une société industrielle leader sur les filières françaises des huiles et protéines végétales (marques Lesieur, Puget, Matines, Sanders...) et une société d'investissement qui accompagne une centaine d'entreprises. Le groupe dispose d'un outil industriel permettant de valoriser les oléoprotéagineux à la fois pour l'alimentation humaine et animale ainsi que pour la chimie renouvelable et les énergies renouvelables comme le diester.

**Présence en Afrique**

Avec sa filiale Lesieur Cristal au Maroc, Avril produit des huiles et des tourteaux, ainsi que des savons. Elle est investie dans l'organisation amont de la filière, notamment au niveau de la production de tournesol. Le groupe est également présent au Sénégal sur la filière arachide.

## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final



Participante : Halatou DEM, directrice générale  
CA 2016 : 122 000 €  
Effectif : 30

Danaya Céréales transforme des céréales et les commercialise sous une forme facile d'emploi pour les consommateurs, comme les farines. Elle travaille à 90 % sur le marché malien avec 2 produits phares : le fonio (leader du marché) et le couscous de fonio (marque DJouka). En 2015, l'entreprise a investi dans une unité moderne certifiée pour répondre à la demande croissante en fonio émanant notamment des Etats-Unis

### **Présence en Afrique**

Danaya Céréales est une entreprise malienne créée en 1992. Elle s'approvisionne auprès des organisations de producteurs de céréales au Mali et commercialise ses produits au Mali et dans la sous-région.



Participant : Boubakar Diakité, directeur d'exploitation  
CA 2013 : 6,8 millions €  
Effectif : 126 permanents - 200 saisonniers

Dafani est une entreprise de production de jus de fruit et de purée de fruit, fabriqués essentiellement à partir de mangue, créée en 2007 à Orodara, au Burkina Faso. Son capital est détenu à 42 % par l'Etat burkinabé. Elle s'approvisionne auprès de 400 producteurs répartis dans quatre provinces (Kéné Dougou, Léraba, Houet et Comoé).

### **Présence en Afrique**

Dafani commercialise ses jus de fruits au Burkina Faso et dans la sous-région. Elle exporte également de la pulpe de mangue hors d'Afrique.

## B. Les témoins



Eric Campos, délégué général

Investisseur, prêteur, accompagnateur et conseiller auprès de 69 institutions de microfinance et social business dans 28 pays

(engagements de 64 millions € en 2017).



Joacquin Munoz, directeur développement durable

Chocolatier français investi sur l'ensemble de filière, du producteur au consommateur, et qui s'approvisionne en cacao principalement en Côte d'Ivoire.



Adrien Brondel, responsable filière

Entreprise coopérative qui commercialise des produits bio et équitables (café, thé, chocolat...) fabriqués à partir des produits agricoles fournis par 49 coopératives basées en Europe, en Afrique, en Amérique latine et en Asie.

FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final

**HOUET SELECT** Philippe d'Arondel, directeur général

Entreprise de production et exportation de haricots verts et mangues basée au Burkina Faso.



**Les Précuits GLP**

Alimata Coulibaly, directrice générale

Entreprise ivoirienne de transformation de fruits, légumes, tubercules, céréales et légumineuses. Les produits sont vendus sous la marque Les Précuits GLP.



Samir Oudghiri, directeur général

Fabricant et distributeur d'huile de table, huile d'olive, savon et détergents au Maroc, actif depuis 1941 et filiale du groupe Avril.



## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final



Solène Prince Agbodan, Agriculture Technical Advisor Africa ; Gaël Marteau, directeur national France

Société coopérative qui prête et investit dans des institutions de microfinance et des entreprises, en visant un fort impact social.



Cedric Rabany, codirecteur RONGEAD–ETC TERRA

ONG investie particulièrement dans les filières agricoles et agro-industrielles pour faciliter l'accès au marché des acteurs des chaînes de valeur et le renforcement des capacités des organisations de producteurs.

## FARM - Groupe de travail contractualisation – Rapport final



**Réseau des *Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest***

Ibrahima Coulibaly, président de la Coordination nationale des organisations paysannes du Mali (CNOP), vice-président du ROPPA

Réseau de défense et de promotion de l'exploitation familiale, le Roppa regroupe 13 organisations paysannes des pays suivants : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Niger, Sénégal, Sierra Leone et Togo.



**Sunuagrix**

El Hadji Diop, fondateur et directeur

Entreprise sénégalaise qui encadre les producteurs de mangues et de citrons verts auprès de qui elle s'approvisionne pour ses contrats d'exportation vers l'Europe.



**TOLARO GLOBAL**  
UNSHELLING AFRICA'S POTENTIAL

Gloria Omoré, responsable qualité

Au Bénin, Tolaro Global transforme environ 2 500 t de noix de cajou brutes provenant de 7 000 producteurs villageois.