

LEARNING INTO ACTION CASE STUDY SERIES

STIMULER LA COMPÉTITIVITÉ LOCALE PAR LES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT AUX ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS ET AGRO-MPME DU BÉNIN

Retours d'expériences du programme
Approche Communale pour le Marché
Agricole phase 3 (ACMA 3)



Résumé exécutif

Au Bénin, l'agriculture constitue le principal moteur de l'économie locale et nationale, employant près de 70 % de la population active (MAEP, 2017). Pourtant, la majorité des organisations de producteurs (OP) ainsi que les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) agricoles, principaux acteurs du secteur, sont confrontées à d'importants défis comme : (i) la faible productivité agricole pour les spéculations essentiellement orientées vers la sécurité alimentaire ; (ii) la faible accessibilité des produits sur les marchés rémunérateurs ; (iii) le difficile accès au financement des acteurs ; (iv) les besoins en renforcement de capacités divers. Tous ces défis constituent des obstacles à la professionnalisation des agriculteurs, s'élargissant à leurs organisations ainsi qu'aux agro-MPME avec qui ils collaborent.

Les Business Development Services (BDS) constituent un ensemble d'approches et outils d'appui à la professionnalisation des acteurs agricoles, qui facilitent l'adoption des meilleures pratiques. Plusieurs programmes de développement mettent en œuvre des initiatives de BDS à l'endroit des organisations de producteurs et des agro-MPME. C'est le cas du programme Approche Communale pour le Marché Agricole phase 3 (ACMA 3) dont l'objectif général est de contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle par la facilitation d'un changement systémique visant durablement l'accroissement des revenus et la création d'emplois soutenu par l'émergence d'un secteur privé agricole et agro-alimentaire.

Les appuis BDS fournis par le programme couvrent un large éventail de services tel que l'amélioration des systèmes de production, le développement de modèles d'affaires inclusifs, le renforcement technique, la facilitation d'accès au marché, la mise en relation avec les institutions financières et autres Fournisseurs de Biens et Services (FBS), l'accompagnement des ventes groupées, l'appui aux processus de transformation, la réduction des tracasseries routières et l'intégration de solutions TIC4Ag. Cet ensemble constitue un dispositif cohérent, flexible et évolutif, adapté aux besoins émergents des organisations accompagnées. Cette approche est déployée en synergie avec les structures étatiques décentralisées, les institutions financières, les prestataires de services non financiers, ainsi que les programmes opérant sur les mêmes thématiques afin de garantir la cohérence, la complémentarité et la durabilité des interventions.

L'analyse d'efficacité, menée auprès de 32 organisations de producteurs et agro-MPME accompagnées entre 2023 et 2024 dans le cadre des interventions du programme ACMA 3 montre des résultats solides :

- **Une moyenne de 41 980 \$ des revenus**, avec des performances relativement plus élevées observées parmi les PME axées sur la production et les coopératives, et des niveaux plus faibles parmi les entreprises de distribution et de services d'équipement en phase de démarrage ;
- **Une amélioration progressive, quoique timide de l'emploi permanent**, avec une médiane de 2 employés à temps plein (ETP) par entreprise, et un total d'environ 68 emplois soutenus dans l'ensemble de l'échantillon ;
- **Une mobilisation généralisée des capitaux**, avec un capital moyen de 27 161 \$ et une mobilisation totale de capitaux de 869 175 \$ sur l'ensemble de l'échantillon ;
- **Un impact significatif sur 8 060 producteurs affiliés**, dont 2 283 femmes ;
- **Un rôle majeur des coopératives et agro-MPME** dans l'inclusion économique des femmes (+90 % des acteurs bénéficiaires).

Ces résultats démontrent que l'approche BDS du programme ACMA3 est non seulement pertinente, mais aussi efficace pour renforcer les capacités, stimuler la croissance et améliorer l'accès au marché des coopératives et agro-MPME. Les analyses révèlent pour cette première année d'étude, un niveau élevé des subventions (incluant les BDS) apportées aux organisations de producteurs et agro-MPME, avec un coût moyen de 1 813,34 USD supporté par le programme (80%) contre 443,05 USD (20%) de contribution directe des bénéficiaires. Cette stratégie d'accompagnement du programme promeut l'appui dégressif des subventions au profit de l'apport croissant des contributions des bénéficiaires visant à faciliter l'appropriation des acquis et la sortie du programme à la fin de l'intervention.

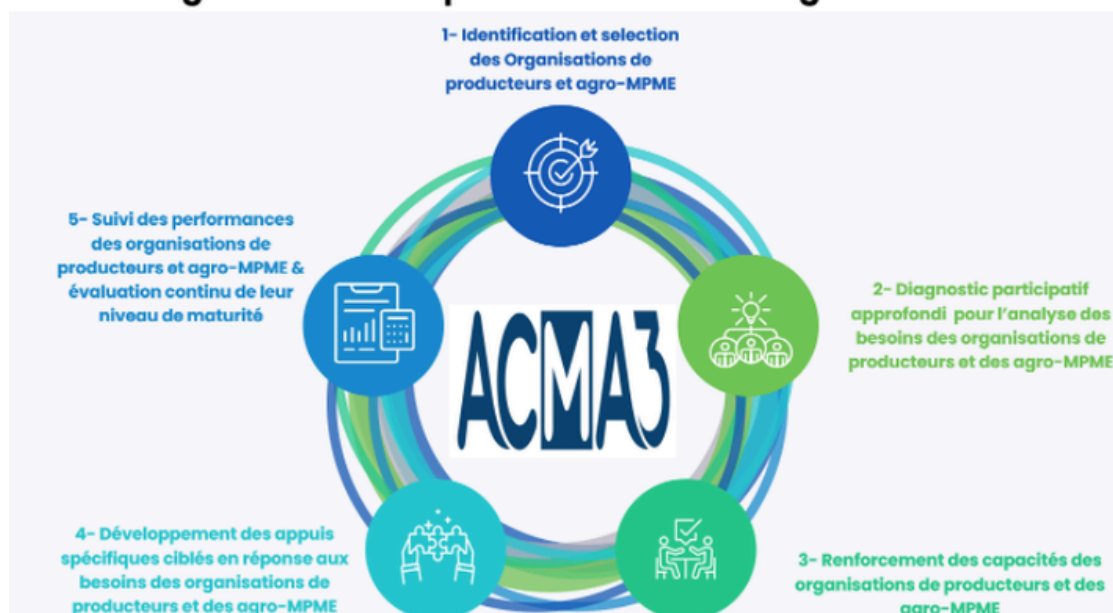
Pour garantir une réplication réussie et une durabilité accrue, plusieurs recommandations clés émergent telles que :

- 1 Poursuivre l'appropriation interne** des outils de diagnostic, de gestion, de suivi et d'évaluation par les OP et les agro-MPME, afin qu'elles puissent réaliser elles-mêmes des évaluations périodiques de leurs performances.
- 2 Accompagner les bénéficiaires à améliorer leurs modes de gouvernance**, en veillant à la mise en œuvre systématique des recommandations issues des auto-évaluations et à une meilleure participation des membres.
- 3 Appuyer les organisations à développer des stratégies autonomes de mobilisation de ressources**, permettant de renforcer leur part de contribution et de réduire la dépendance effective aux subventions.
- 4 Faciliter la mise à l'échelle** des approches BDS au sein des réseaux des coopératives, afin de diffuser les bonnes pratiques et consolider un mouvement national vers des organisations agricoles plus professionnelles et compétitives.

Analyse de l'approche de développement des services aux entreprises du programme ACMA 3

L'approche du programme ACMA 3 pour appuyer les organisations de producteurs ainsi que les agro-MPME est résumée dans la figure ci-dessous.

Etapes clés de la démarche d'appui du programme ACMA 3 aux organisations de producteurs et aux agro-MPME



La démarche d'appui de ACMA 3 commence par l'identification et la sélection des organisations de producteurs et agro-MPME en respect de la logique globale d'intervention du programme qui sous-tend trois critères que sont : (i) le renforcement des initiatives existantes; (ii) le positionnement sur des maillons des chaînes de valeurs des filières promues par le programme et orientées principalement vers la sécurité alimentaire et (iii) la capacité des organisations de producteurs et agro-MPME à promouvoir les femmes et les jeunes à travers leurs activités.

A l'issue de la sélection des organisations de producteurs et des agro-MPME, un diagnostic participatif de leurs capacités est réalisé pour identifier leurs besoins spécifiques en matière de : (i) renforcement de capacités ; (ii) accès au marché ; (iii) accès aux facteurs de production ; (iv) gestion entrepreneuriale ; (v) process de transformation ; (vi) infrastructures et équipements ; (vii) procédures de commerce intercommunal et transfrontalier ; (viii) tracasseries routières ; etc.

Le programme met ensuite en place un dispositif sur mesure de renforcement des capacités des organisations de producteurs et des agro-MPME. Dans le même temps et tenant compte des besoins prioritaires des organisations de producteurs et agro-MPME, différents types d'appuis leur sont adressés. Il s'agit entre autres : (i) de l'amélioration des systèmes de production, (ii) du développement des modèles d'affaires inclusifs et résilients; (iii) de l'accès aux institutions de microfinance, aux services publics de vulgarisation agricole et aux prestataires privés de développement de l'entrepreneuriat ; (iv) de la concertation entre les conseils communaux et les acteurs économiques pour un climat plus favorable à l'entrepreneuriat ainsi que (v) le renforcement et l'extension d'un dispositif de technologies d'information et de communication pour l'agriculture (TIC4Ag). Il convient de noter que le programme travaille en collaboration avec les structures étatiques décentralisées (ATDA, DDAEP, etc.) de même que les prestataires privés de services financiers/non financiers pour assurer le transfert de compétences et interagit avec d'autres projets et programmes afin d'assurer la synergie et éviter les duplications.

Enfin, l'appui aux organisations de producteurs et aux agro-MPME s'inscrit dans la continuité et s'adapte progressivement à leurs besoins émergents, tout en accordant une attention particulière à la collecte d'informations de suivi et d'évaluation des performances qu'elles enregistrent en vue d'atteindre un niveau de maturité acceptable.

En résumé, l'approche de mise en œuvre d'ACMA3 s'appuie sur une logique de développement de services aux entreprises (BDS) ancrée dans les dynamiques territoriales. A travers les Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA) et les Cadres de Concertation Inter-Communaux (CCIC), le programme favorise la coordination entre acteurs économiques, publics et privés. Les diagnostics participatifs permettent de concevoir un dispositif solide de renforcement des capacités des organisations de producteurs et des agro-MPME, tout en leur apportant des appuis ciblés (capacités, technologies, marché, financement, TIC4Ag, etc.), mis en œuvre par des prestataires locaux et structures d'appui étatiques. Cette approche flexible, fondée sur la cocréation et le suivi de performance, contribue à la pérennité d'un écosystème de services économiques au bénéfice des organisations de producteurs et des agro-MPME.

Effacité des services de développement des affaires de ACMA 3

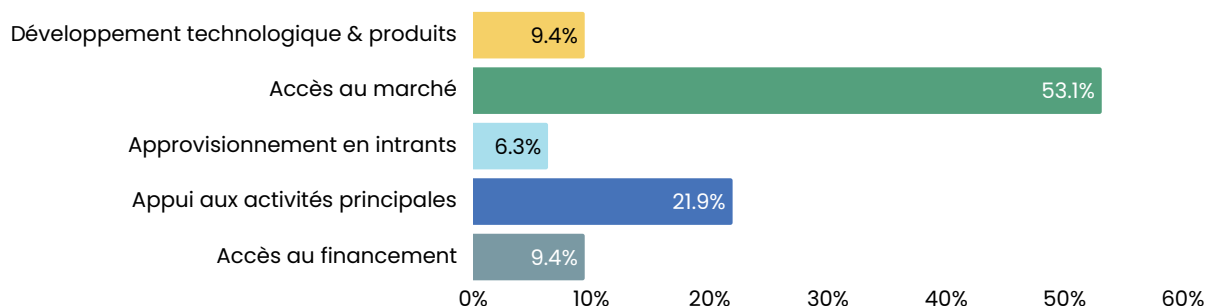
Les données ont été collectées auprès de 32 OPA et agro-MPME bénéficiaires des activités du programme ACMA 3 entre 2023 et 2024. Pour analyser l'impact de leur participation au programme ACMA 3, des informations ont été recueillies sur l'évolution de certaines caractéristiques de ces organisations/entreprises, notamment, leurs données financières et le nombre d'employés permanents.



Principaux soutiens reçus en termes de développement des services aux entreprises

Les organisations de producteurs et agro-MPME ont reçu dans le cadre des interventions du programme ACMA 3, une diversité d'appui en BDS. On note en effet une prédominance dans l'appui à l'accès au marché (53,1%) suivi de l'appui au renforcement de leurs capacités dans la conduite des activités principales des acteurs (21,9%). Les services comme l'accès au financement ainsi que le développement technologique et de produits sont offerts à un taux de 9,4% respectivement, tandis que l'approvisionnement en intrants occupe une part de 6,3%.

Types d'appuis en BDS reçus par les organisations de producteurs et agro-MPME bénéficiaires du programme ACMA 3



On note également d'autres appuis reçus par les organisations de producteurs et les agro-MPME dans le cadre du programme ACMA 3. Il s'agit de (i) l'accès à l'information (prévisions climatiques, SIM, etc.), à la formation (option d'intensification) ainsi qu'aux intrants, etc.

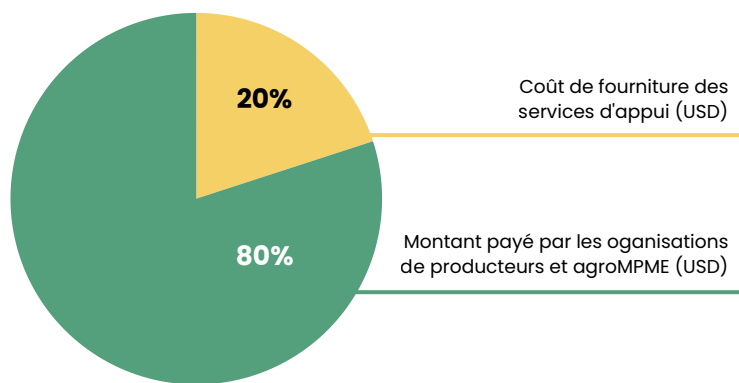


Principaux soutiens reçus en termes de développement des services aux entreprises

Le coût de fourniture des BDS aux organisations de producteurs et aux agro-MPME est relativement élevé (1 813,34 USD), traduisant l'importance des investissements requis. Les montants payés directement par les OPA et MPME sont relativement faibles, avec une moyenne de 443,05 USD. L'écart entre la moyenne et la médiane suggère la présence de quelques contributions plus élevées, bien que la majorité des OPA et MPME supporte des coûts inférieurs à la moyenne. Cela indique que la contribution financière des OPA et MPME demeure limitée, la majeure partie du coût étant prise en charge par le programme. Ce mécanisme de subvention facilite ainsi l'accès des OPA et MPME à des services qu'elles n'auraient

probablement pas pu financer seules. Aussi faut-il rappeler que ce type de contribution est fait dans une logique de désengagement dégressif du partenaire vis-à-vis des OPA et agro-MPME (80-20 ; 50-50 & 75-25).

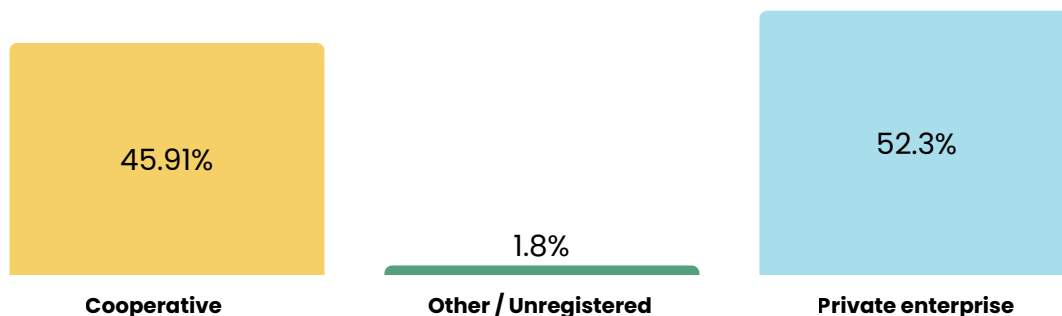
Coût moyen global des BDS reçus par les organisations de producteurs et agro-MPME et part prise en charge directement



Analyse des acteurs impactés

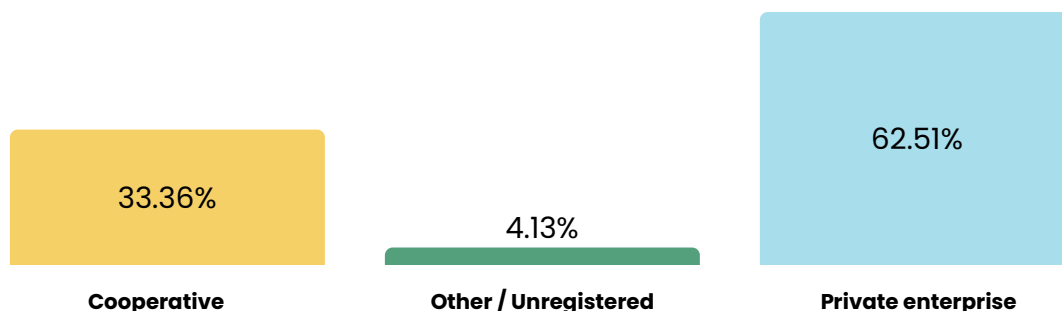
L'ensemble moyen des acteurs affiliés aux organisations de producteurs et agro-MPME touchés par le développement des services aux entreprises du programme ACMA 3 est de l'ordre de 8 060. Lesdits acteurs sont à 52,30% affiliés aux agro-MPME/Entreprises privées et à 45,91% aux organisations de producteurs. Une petite part d'acteurs (1,80%) ayant bénéficié des effets des BDS reçus par les organisations de producteurs et agro-MPME ne sont ni affiliées aux coopératives ni aux agro-MPME elles-mêmes. Cette observation traduit la portée des services BDS allant au-delà des membres internes des organisations de producteurs et agro-MPME soutenues par le programme ACMA 3.

Pourcentage des acteurs touchés par les organisations de producteurs et agro-MPME ayant reçu les BDS dans le cadre du programme ACMA 3



En outre, parmi les acteurs touchés, environ 2 283 sont des femmes, soit 28,33 % du total. Au niveau des acteurs affiliés aux agro-MPME touchés, 62,51% sont des femmes, pendant qu'on retrouve 33,36% de femmes au niveau des acteurs affiliés aux organisations de producteurs ayant reçu les BDS dans le cadre des interventions du programme ACMA 3. Aussi retrouve-t-on au niveau des acteurs non affiliés à aucune des entités ciblées par le programme ACMA 3, un taux de femmes de 4,13 % bénéficiant des effets positifs des BDS reçus par les agro-MPME et les organisations de producteurs. Ces résultats suggèrent que les entreprises privées sont particulièrement efficaces pour promouvoir la participation des femmes par rapport aux autres formes juridiques. Les facteurs positifs militent pour ce constat clé sont entre autres : (i) la gouvernance inclusive promue par le programme ACMA 3 qui facilite l'accès des femmes aux postes de décision ; ainsi que (ii) l'accompagnement ciblé du programme sur les activités génératrices de revenus portées principalement par les femmes.

Pourcentage de femmes parmi les acteurs touchés par les organisations de producteurs et agro-MPME ayant reçu les BDS dans le cadre du programme ACMA 3



Evolution des revenus

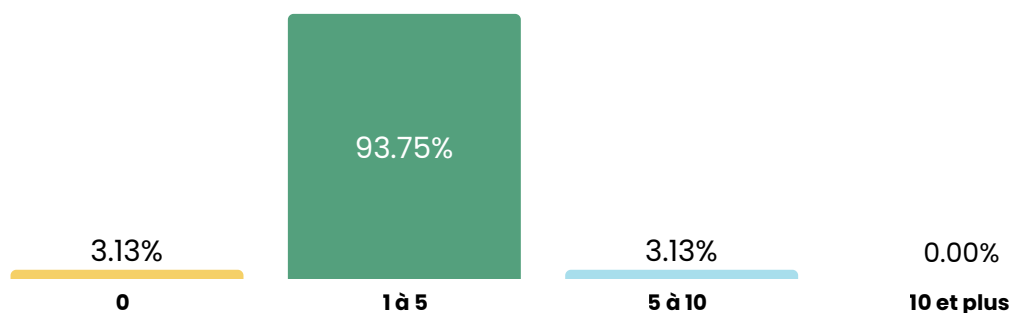
Le suivi des revenus des organisations de producteurs et agro-MPME bénéficiaires montre une moyenne de 41 980 USD, suite aux subventions en appui BDS apportées par le programme ACMA 3. A ce niveau, on note des performances relativement plus élevées observées au niveau des PME axées sur la production et les coopératives, et des niveaux plus faibles parmi les entreprises de distribution et de services d'équipement en phase de démarrage. Ceci reflète des différences d'échelle, de base d'actifs et d'intégration au marché.



Evolution du nombre de salariés/employés

Après un an de subvention, la situation de l'emploi permanent au sein des organisations de producteurs et des agro-MPME bénéficiaires des BDS fournis par le programme ACMA 3 a connu une amélioration progressive, quoique timide, avec une médiane de 2 employés à temps plein (ETP) par entreprise, et un total d'environ 68 emplois soutenus dans l'ensemble de l'échantillon. La proportion d'entreprises sans employés est faible (3,13 %), tandis que celles comptant entre 1 et 5 employés sont majoritaires (93,75 %). Les entreprises employant entre 5 et 10 personnes représentent 3,13 %, alors qu'aucune entreprise ne dépasse 10 employés. Ces évolutions traduisent un effet positif des appuis sur la création d'emplois permanents et le renforcement des capacités opérationnelles des PME.

Evolution du nombre d'employés au niveau des organisations de producteurs et agro-MPME soutenus par le programme ACMA 3





Analyse des capitaux levés/crédits contractés

Le capital moyen mobilisé par les organisations de producteurs et agro-MPME bénéficiaires est de 27 161,73 USD. La médiane s'établit à 8 142,90 USD, tandis que le capital maximum atteint 180 001 USD. Cela indique que les organisations de producteurs et agro-MPME enquêtées améliorent progressivement leur capacité à lever des fonds, suite au développement de services reçu du programme ACMA 3.

En somme, l'approche BDS développée dans le cadre du programme ACMA 3 a permis d'obtenir un effet structurant et durable sur la professionnalisation et la performance des organisations de producteurs et des agro-MPME bénéficiaires. Les BDS fournis par le programme ACMA 3 contribuent à l'amélioration des performances économiques des organisations de producteurs et des agro-MPME comme en témoignent l'amélioration de leurs revenus et du capital qu'elles parviennent à mobiliser. Aussi, leurs capacités organisationnelles se trouvent renforcées grâce à l'amélioration d'emplois permanents qu'elles parviennent à créer.

Mise à l'échelle des perspectives et des recommandations



Les organisations de producteurs et agro-MPME, principales bénéficiaires des BDS du programme ACMA 3, doivent davantage s'appropriier les outils et compétences reçus grâce au programme afin d'assurer la durabilité et la mise à l'échelle de l'approche. Pour cela, elles doivent poursuivre le renforcement de leurs modes de fonctionnement et instaurer des mécanismes internes d'auto-évaluation régulière de leurs performances, notamment en matière d'accès aux marchés, de gestion financière et de mobilisation des ressources.

La formation d'un personnel interne capable de conduire les évaluations de performance des organisations de producteurs et des agro-MPME de façon autonome est essentielle. Par ailleurs, la mobilisation de ressources financières demeure un défi majeur. Les organisations de producteurs et agro-MPME doivent identifier des stratégies adaptées pour accroître leur autonomie financière, améliorer leur capacité de cofinancement et réduire leur dépendance aux subventions externes.

Enfin, la mise à l'échelle de l'approche repose sur la capacité des organisations de producteurs à répliquer les pratiques et outils BDS auprès de leurs coopératives membres et partenaires au niveau local. Cette diffusion permettra d'étendre l'impact du modèle ACMA 3 et de soutenir durablement la professionnalisation des acteurs agricoles à l'échelle nationale.

Les recommandations issues de ces analyses doivent être appliquées rigoureusement pour consolider les acquis, créer davantage de valeur pour les membres et maintenir les progrès observés en termes de professionnalisation, de revenus, d'emploi et de capital mobilisé.



AMEA global adresse ses sincères remerciements à M. Guigonou Freddy Pierre PADONOU pour son appui technique et son expertise dans l'élaboration de cette étude de cas. Son accompagnement, la qualité de ses contributions et son engagement tout au long du processus ont été déterminants pour la réalisation de ce document.