



# AGRICULTURAL VALUE CHAINS

2016

## Imprint

### Published by

German Institute for Development  
Evaluation (DEval)  
Fritz-Schäffer-Straße 26  
53113 Bonn, Germany

Phone: +49 228 33 69 07-0  
E-mail: [info@DEval.org](mailto:info@DEval.org)  
[www.DEval.org](http://www.DEval.org)

### Authors

Dr Marcus Kaplan  
Simon Bettighofer  
Dr Sabine Brüntrup-Seidemann  
Dr Martin Noltze

### Responsible

Michaela Zintl (until 31.12.2015)  
Dr Martin Bruder (since 01.01.2016)

### Design

MedienMélange: Kommunikation!, Hamburg  
[www.medienmelange.de](http://www.medienmelange.de)

### Translation

Deborah Shannon

### Photo credits

Marcus Kaplan (Cover, Chap. 5, Chap. 7), Sabine Brüntrup-Seidemann (Chap. 1, Chap. 6), Bambio Yiriyibin (Chap. 2, Chap. 8, Annexes), Martin Noltze (Chap. 3), nicolasdecorte/istock (Chap. 4), Simon Bettighofer (Chap. 9)

### Bibliographical reference

Kaplan, M., S. Bettighofer, S. Brüntrup-Seidemann und M. Noltze (2016), Agricultural Value Chains, German Institute for Development Evaluation (DEval), Bonn.

### Printing

Bonifatius,  
Paderborn



© German Institute for Development Evaluation (DEval)  
As at: June 2016

ISBN 978-3-96126-041-6 (Print)  
ISBN 978-3-96126-042-3 (PDF)

The German Institute for Development Evaluation (DEval) is mandated by the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) to independently analyse and assess German development interventions.

Evaluation reports contribute to the transparency of development results and provide policy-makers with evidence and lessons learned, based on which they can shape and improve their development policies.

This report can be downloaded as a PDF file from the DEval website: [www.deval.org/en/evaluation-reports](http://www.deval.org/en/evaluation-reports)

Requests for print copies of this report should be sent to [info@DEval.org](mailto:info@DEval.org)

BMZ response to this evaluation is available at [www.bmz.de/en/what\\_we\\_do/approaches/evaluation/Evaluation/evaluierungsberichte-stellungnahmen/index.html](http://www.bmz.de/en/what_we_do/approaches/evaluation/Evaluation/evaluierungsberichte-stellungnahmen/index.html)

# RÉSUMÉ

## Contexte, objectif et appréciation globale de l'évaluation

Depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle, la promotion des chaînes de valeur agricoles (CVA) constitue une stratégie importante dans le cadre de la coopération au développement internationale et allemande, destinée à intégrer des petites exploitations agricoles dans les processus productifs et commerciaux nationaux ou internationaux. Par une modernisation de la production agricole et de la transformation ainsi que par un meilleur accès au marché, les bénéficiaires devraient profiter de revenus plus élevés et d'une augmentation de l'emploi rémunéré au sein de la CVA, ce qui, en fin de compte, contribuerait à la réduction de la pauvreté. Depuis la crise alimentaire en 2007/2008, les programmes de soutien CVA dans le cadre de la coopération au développement visent aussi de plus en plus la sécurité alimentaire.

Malgré l'importance des chaînes de valeur agricoles au sein de la coopération au développement, il y a encore peu d'études ou d'évaluations prouvant que la promotion des CVA contribue à la réduction de la pauvreté ou à la sécurité alimentaire. Jusqu'à présent, il n'existe d'ailleurs aucun aperçu portant sur le portefeuille allemand de la promotion des CVA. Pour cette raison, la présente évaluation avait pour but de découvrir, sur la base de l'analyse du portefeuille de la coopération au développement allemande bilatérale, si, comment et dans quelles circonstances la promotion des CVA contribue à la réduction de la pauvreté et à la sécurité alimentaire. En outre, l'évaluation a analysé les incidences sur l'égalité des sexes et la durabilité environnementale en tant que thèmes transversaux importants de la coopération au développement allemande. Des questions ayant trait aux droits humains ont également été examinées.

En tant qu'approche systémique, la promotion des CVA constitue un instrument complexe de la coopération au développement. Conformément aux critères définis dans le cadre de l'évaluation, les mesures de soutien systémiques interviennent dans différentes étapes de la chaîne et conjuguent plusieurs activités avec différents groupes d'acteurs à plusieurs niveaux. Dans la présente évaluation, seuls les projets remplissant ces critères de soutien systémique

ont été pris en compte. L'évaluation a analysé des projets CVA de la coopération au développement bilatérale allemande réalisés au cours de la période 2003 à 2013.

Les résultats de l'évaluation font clairement ressortir que, grâce à son approche systémique, la promotion des CVA constitue une stratégie appropriée pour intégrer les petites exploitations agricoles ainsi que d'autres groupes cibles en milieu rural dans les chaînes de valeur et contribuer ainsi à l'amélioration de leurs conditions de vie. Vu en particulier l'importance économique du secteur de l'agriculture, la modernisation de la production agricole et l'orientation de celle-ci vers les besoins des marchés agricoles revêtent une pertinence évidente. À ce sujet, la promotion des CVA est efficace et contribue aux objectifs examinés de la politique de développement. Ces impacts comportent cependant certaines limitations.

La promotion des chaînes de valeur agricoles conduit à des gains de productivité et aide à améliorer la gestion de la qualité et la commercialisation, ce qui fait augmenter les revenus des groupes cibles touchés et améliore la situation économique générale. Les limitations concernant les impacts sur les objectifs de la réduction de la pauvreté et de la sécurité alimentaire découlent en premier lieu des barrières à l'entrée pour une partie des groupes cibles de la politique de développement. Le manque de ressources disponibles (terres, savoir-faire, capital) fait en sorte que les populations dont la pauvreté est chronique ne puissent être pris en compte comme un groupe cible direct de la promotion des CVA. Elles peuvent être atteintes tout au plus indirectement. En outre, l'ampleur et la portée des impacts dépendent particulièrement du produit promu : en termes d'exportation, les produits de qualité ont un potentiel économique plus élevé, mais ils présentent aussi davantage de risques en raison des variations de prix et de la demande sur le marché mondial. La promotion de denrées alimentaires de base destinées au marché national comporte certes une marge bénéficiaire plus faible, mais abaisse aussi les barrières à l'entrée du marché pour les groupes cibles facilitant ainsi leur participation. Elle a en plus un effet direct sur la disponibilité des denrées

alimentaires ce qui constitue un critère important pour la sécurité alimentaire, en particulier dans les régions où elle n'est pas garantie. Une approche aussi souple et diversifiée suscite des attentes très élevées sur le plan des objectifs réalisables. En réalité, elle risque de surcharger les systèmes cibles et de réduire la netteté du profil de la promotion. Les projets (transrégionaux) de plus grande envergure sont mieux à même de mettre en œuvre plusieurs objectifs de la même manière.

Les barrières à l'entrée décrites pour les populations vivant dans la pauvreté chronique et autres groupes marginalisés (femmes, sans-terre, etc.) posent en outre problème du point de vue des droits humains, un fait qui est soutenu par le guide du Ministère fédéral de la coopération économique et du développement (BMZ) visant au respect des normes et principes en matière de droits humains qui constitue le cadre de référence de l'évaluation. Les impacts sur l'égalité des sexes sont également limités : souvent les femmes ne bénéficient pas suffisamment de la promotion puisqu'elles ont un accès plus limité aux terres et autres ressources ainsi qu'aux processus de prise de décision. Les aspects environnementaux, enfin, ne sont pas pris en compte de manière systématique dans la conception et la logique d'intervention de la majorité des projets, de telle sorte que les potentiels d'effets positifs ne sont pas exploités.

Les résultats ambivalents quant aux effets dans les différentes catégories d'objectifs sont généralement dus à la complexité de l'approche et aux réalités socio-économiques dans les pays partenaires ainsi qu'à l'insuffisance de ressources en temps, en personnel et financières des projets et des partenaires au développement. Ce manque de capacités a pour conséquence que la complexité n'est pas suffisamment prise en compte lors de la planification et mise en œuvre. À titre d'exemple, les problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre incluent le manque d'analyses ex ante de groupes cibles spécifiques partant d'un regard de genre, de rapports spécifiques en matière de CVA et de systèmes de suivi et d'évaluation ainsi que des faiblesses dans le lien entre la Coopération technique (CT) et la Coopération financière (CF).

## Méthodologie

Compte tenu de la nature multi-facettes et complexe de la promotion systémique des CVA, il fallait une méthodologie répondant avec suffisamment de souplesse aux différents domaines d'intervention, facteurs contextuels et relations de cause à effet dans le cadre de la promotion. Pour cela, une approche basée sur la théorie a été choisie selon les principes d'une approche d'évaluation réaliste. Une telle approche d'évaluation réaliste est basée sur l'hypothèse qu'il n'existe pas d'interventions adaptées à l'ensemble des groupes cibles et que le contexte relatif revêt donc une extrême importance. Une approche d'évaluation réaliste ne s'occupe ainsi non seulement de la question *si*, mais surtout *comment* et *pourquoi* il y a un effet *pour qui* et *dans quelles circonstances*. En partant d'une (re-)construction de la logique d'effets de la promotion, des mécanismes d'action reflétant l'interaction entre l'intervention et le comportement des groupes cibles sont identifiés, cette interaction conduisant à des changements observables dans un contexte respectif.

Au début de l'évaluation, le portefeuille global de la promotion bilatérale allemande des chaînes de valeur dans le secteur agricole a tout d'abord été répertorié. Pour approfondir la thématique et en vue d'une systématisation, un examen de portefeuille a été réalisé dans le cadre duquel les projets des différents organismes d'exécution<sup>1</sup> ont été analysés du point de vue de leurs approches de promotion, activités, objectifs et impacts atteints. Sur la base des projets ayant satisfait au critère d'une promotion systémique, des champs d'action prioritaires ont ensuite été identifiés et une logique globale relative aux effets a été élaborée. En outre, des interviews téléphoniques ont été menées avec des experts de la coopération au développement allemande pour la promotion des CVA. Dans ce contexte, l'accent était mis sur le recensement des conditions cadres pertinentes d'une promotion efficace des CVA ainsi que sur la concrétisation des relations de cause à effet et des mécanismes d'action spécifiques. La collecte de données était accompagnée d'une analyse documentaire et bibliographique systématique incluant non seulement des documents de projet, mais surtout des études et évaluations pertinentes dans le cadre des CVA.

<sup>1</sup> Société allemande de coopération internationale – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GIZ, Banque de développement KfW – KfW, Institut nationale de métrologie allemand, Physikalisch-Technische Bundesanstalt – PTB, sequa, Société allemande d'investissement et de développement, Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft – DEG

Les études de cas constituent l'essence de la présente évaluation. Sur la base de la comparaison structurée de quatre profils CVA, elles ont permis de réaliser un examen empirique approfondi de la logique d'effets et des mécanismes d'action élaborés. À cet égard, un total de 175 interviews et discussions de groupe ont été menées avec différents groupes d'acteurs. Au Burkina Faso, la promotion allemande des CVA « riz » et « noix de cajou » a été examinée, au Ghana celle des CVA « maïs » et « ananas ». Ces chaînes ont été sélectionnées en priorité sur la base du type de produit promu (aliment de base ou produit d'exportation) ainsi que des approches de promotion respectives (amélioration structurelle en général par opposition à des approches visant une entreprise principale) et des contextes (des pays). À l'issue des études de cas, les résultats obtenus par les différents outils de collecte ont été synthétisés et confrontés entre eux.

### Bref aperçu sur le portefeuille allemand

Le recensement de l'ensemble du portefeuille de la promotion allemande des CVA a donné pour résultat qu'au total 140 projets ou 169 phases de promotion distinctes en relation avec les CVA ont été réalisés pendant la période 2003 à 2013 qui a fait l'objet de l'examen. Le paysage de la promotion est très vaste et cherche à atteindre à divers niveaux et par l'intermédiaire de mesures individuelles multiples des objectifs généraux de la politique de développement, tels que la réduction de la pauvreté, la sécurité alimentaire, la protection de l'environnement et des ressources, la santé ou l'égalité entre les femmes et les hommes. Pour la poursuite de l'analyse, un peu moins de la moitié de ces projets ont été pris en compte car seuls ceux-ci correspondaient au critère d'une promotion systémique.

La comparaison des différentes approches de promotion a fait apparaître que la compréhension de la promotion des CVA n'est pas uniforme pour l'ensemble du portefeuille. L'analyse en fonction du type de mise en œuvre a toutefois montré qu'il est possible de distinguer principalement deux approches globales de promotion : 1) des approches d'amélioration structurelle à large échelle consacrées à la vaste promotion des différents acteurs CVA à des niveaux les plus variés ainsi que 2) des approches visant une entreprise centrale qui

mettent l'accent sur des acteurs clés du secteur privé et leur environnement. Des formes mixtes ou coopératives de ces deux approches de promotion sont également très courantes ; ainsi les approches d'amélioration structurelle comprennent en partie aussi des dimensions visant une entreprise centrale, le plus souvent sous forme d'actions intégrées de partenariat public-privé (PPP).

Les projets structurels, réalisés avant tout par la GIZ, soutiennent aussi bien les acteurs de la chaîne au niveau micro que leur environnement institutionnel et de soutien au niveau méso. Ils apportent en outre leur soutien aux institutions publiques au niveau macro en ce qui concerne la création de conditions cadres propices. La plupart de ces programmes sont des projets de coopération avec la KfW qui est de surcroît responsable des composantes CF. Par contre, l'approche de promotion visant une entreprise centrale est utilisée surtout pour des partenariats de développement à petite échelle avec le secteur privé (develoPPP.de) dont la mise en œuvre est assurée par la GIZ, la DEG et sequa et qui essaient principalement de mettre en place des chaînes d'approvisionnement spécifiques.

Selon la logique d'effets résultant de l'examen de portefeuille, la promotion des CVA devrait contribuer aux objectifs de développement, notamment la réduction de la pauvreté, la sécurité alimentaire et l'égalité des sexes (en tant que thématique transversale), par l'augmentation des revenus, ou bien la génération de tels revenus, et de l'emploi rémunéré. Dans le cadre du présent portefeuille, cela est réalisé par des activités, processus et prestations fournies qui devraient avoir trois impacts fondamentaux : une augmentation de la production et de la productivité, une meilleure gestion de la qualité et une commercialisation améliorée. Concernant la promotion systémique des chaînes de valeur, cinq champs d'action prioritaires ont été identifiés au cours de l'analyse de l'ensemble du portefeuille dans lesquels se situent les activités mises en œuvre :

- Champ d'action 1 : Développement du secteur privé
- Champ d'action 2 : Développement du marché
- Champ d'action 3 : Développement des organisations, développement institutionnel, relations commerciales
- Champ d'action 4 : Accès à l'information, à la technologie, aux services de conseil et financiers
- Champ d'action 5 : Normes de qualité et certification

Grâce à leur caractère structurant, mais en même temps systémique, les champs d'action correspondent à différents domaines d'analyse de la logique d'effets générale de la promotion des chaînes de valeur et donc du cadre analytique de la présente évaluation. Cependant, les champs d'action ne doivent pas être considérés comme des domaines à systèmes fermés ou nettement séparés. Certaines mesures peuvent être mises en relation (au moins en partie) avec plusieurs champs d'action ou sont liées à des mesures d'autres champs d'action. Tous les champs d'action sont liés entre eux du point de vue systémique, conformément à l'hypothèse de base de la promotion systémique des chaînes de valeur. Dans le cadre des projets, la mise en œuvre d'activités au sein des champs d'action a été soutenue par d'autres prestations dans le domaine des conseils politiques. À cause de la focalisation de la présente évaluation, il n'a cependant pas été possible d'analyser les corrélations et liens entre les conseils politiques sectoriels et la promotion spécifique des chaînes de valeur ni d'établir de tels liens ou corrélations.

### Résultats et conclusions

L'évaluation des données recueillies a été effectuée aussi bien sur la base des champs d'action identifiés que sur la base des critères d'évaluation OCDE/CAD. Les considérations ci-après concernant les effets de la promotion des chaînes de valeur sur les catégories d'objectifs en matière de politique de développement valent autant pour les approches d'amélioration structurelle que pour les approches visant une entreprise centrale. Les particularités de ces dernières seront traitées ci-dessous dans une section à part. Les effets limités observés sont dus à des déficits dans la planification et mise en œuvre des projets qui seront présentés dans la dernière section.

### *Pertinence*

En raison de l'importance du secteur agricole dans beaucoup de pays partenaires et de la concentration des projets sur les petites exploitations agricoles et de transformation, la promotion des CVA doit être considérée comme fondamentalement pertinente pour la réduction de la pauvreté et la sécurité alimentaire. La pertinence dépend toutefois dans une large mesure du type de produit promu et des barrières à l'entrée, marges bénéficiaires et risques pour les groupes cibles qui en résultent. Les barrières à l'entrée sont liées au minimum de ressources (terre, capital, main d'œuvre, etc.) nécessaires pour pouvoir participer à une chaîne de valeur. Tandis que les barrières à l'entrée sont généralement plus élevées pour des chaînes de valeur dans le cadre de l'exportation, le potentiel économique de celles-ci est également plus grand. Toutefois, la dépendance à l'égard des fluctuations de prix et de la demande sur le marché mondial comporte des risques plus élevés que la production de denrées alimentaires de base pour le marché national. Bien que les chaînes de valeur des denrées alimentaires de base dégagent des marges plus faibles, elles représentent aussi des barrières à l'entrée moins élevées, de sorte que les ménages de petits paysans puissent être intégrés plus facilement dans la chaîne ce qui facilite leur participation. Leur promotion a un effet direct sur la disponibilité des denrées alimentaires ce qui constitue un aspect important pour la sécurité alimentaire, en particulier dans les régions où elle n'est pas garantie. Lors de la sélection de la chaîne, il est donc important de prendre en considération des critères tels que les barrières à l'entrée et la participation des groupes cibles, le risque, la contribution à la sécurité alimentaire, les marges, etc. et de les comparer entre eux, puisqu'ils ont des implications importantes pour les groupes cibles et les objectifs du développement devant être atteints de manière prioritaire.

La pertinence de la promotion des chaînes de valeur peut être renforcée par des mesures de réduction des risques supplémentaires permettant d'intégrer les petites exploitations agricoles dont les possibilités de commercialisation sont très limitées. Dans ces cas, différentes formes de cultures sous contrat adaptées au contexte relatif se sont révélées être un succès. En ce qui concerne les mesures de réduction des risques, des améliorations pour d'autres approches sont aussi nécessaires, par ex. la création de richesses, les assurances, etc.

L'approche systémique permet d'aborder les projets promus avec une grande souplesse ce qui peut produire des effets à différents niveaux par l'ensemble des acteurs. Cette grande souplesse d'application fait certes en sorte que les projets de chaînes de valeur contribuent d'une part à différents objectifs de la politique de développement. D'autre part, elle risque de surcharger les systèmes cibles et de réduire la netteté du profil de la promotion ce qui compromettrait la prise en compte adéquate de toutes les dimensions des objectifs.

### *Efficacité*

Tous les cinq champs d'action, ou plus exactement, les mesures et mécanismes d'action dans ces champs d'action, ont une fonction spécifique dans le cadre de la promotion des chaînes de valeur :

- Le soutien à l'accès au marché (champ d'action 2) ainsi qu'aux prestations de conseil et financières (champ d'action 4) devrait mettre en place les conditions cadres pour les chaînes de valeur qui sont nécessaires pour que les mesures ultérieures dans les autres champs d'action puissent produire des effets.
- Les normes de qualité et de produit ainsi que le renforcement des structures respectives au niveau national pour développer, mettre en pratique et contrôler ces normes (champ d'action 5) devraient créer les conditions cadres nécessaires au niveau macro dans lesquelles le marché et les chaînes de valeur peuvent se développer de manière adéquate.
- Le développement d'attitudes entrepreneuriales et l'acquisition de compétences concrètes en gestion d'entreprise (champ d'action 1) devraient permettre aux acteurs de passer d'une simple concentration sur la production à une orientation vers le marché et de mettre davantage l'accent sur la logique économique de leurs activités.
- Le renforcement du développement des organisations et institutions, la mise en place de relations commerciales par la création de forums d'échange et la construction de la confiance et donc la promotion de l'intégration verticale et horizontale<sup>2</sup> au sein d'une chaîne de valeur (champ d'action 3) constituent des éléments essentiels d'une chaîne de valeur. Les mesures dans ce champ d'action doivent contribuer largement à créer un lien entre tous les éléments d'une

chaîne de valeur sur l'ensemble des niveaux et groupes d'acteurs et à assurer ainsi une production adaptée aux besoins du marché du produit promu.

Ces mesures engendreront des améliorations significatives aux différents niveaux des effets : production et productivité, revenus au niveau des groupes cibles, qualité des produits et gestion de la qualité, commercialisation et emploi rémunéré. Pour l'augmentation de l'emploi rémunéré, il y a toutefois moins de preuves que pour les autres domaines.

L'analyse des effets des différentes mesures sur les groupes d'acteurs et leur comportement présente un bilan mitigé. Les activités au niveau individuel sont généralement mieux acceptées par les groupes cibles ; on constate là aussi une sensibilisation et des connaissances accrues concernant les aspects de la qualité, ainsi qu'une mise en pratique de ces connaissances pour autant que les ressources disponibles le permettent. Par contre, les activités pour la structuration des chaînes, c.-à-d. pour leur intégration horizontale et surtout verticale, sont plus difficiles à réaliser ; en effet, l'hétérogénéité des intérêts des différents groupes d'acteurs constitue un défi dans ce contexte.

### *Cohérence, complémentarité et coordination*

Vu les exigences systémiques élevées et les différents champs d'action, il est judicieux que la coopération au développement allemande dans le domaine de la promotion des chaînes de valeur agricoles soit largement positionnée. On distingue des projets CT et CF au sens strict, des programmes communs de la GIZ et de la KfW, des projets develoPPP.de ainsi que l'instrument CALIDENA de la PTB. Avec tout cet éventail, la coopération au développement allemande dispose d'une grande variété d'institutions et approches permettant de tenir compte de la complexité de l'approche des chaînes de valeur lors de leur mise en œuvre et de celle de l'environnement des CVA. Au cours de l'évaluation, il est également devenu clair que les potentiels de synergie existant au sein de la coopération entre CT et CF pourraient être exploités davantage, surtout dans le cadre de programmes communs. Aussi pour la coopération avec d'autres donateurs qui sont également actifs dans le secteur agricole, les études de cas ont démontré qu'il existe encore un potentiel d'amélioration.

<sup>2</sup> Dans l'évaluation, on entend par « intégration verticale » la coopération de différents niveaux d'une chaîne de valeur ; l'« intégration horizontale » décrit la coopération de différentes exploitations au même niveau (par ex. les productrices et les producteurs).

*Impact*

Conformément à la logique d'effets globale, la promotion des CVA contribue à réduire la pauvreté des groupes cibles grâce à l'accroissement de la production, l'amélioration de la commercialisation et gestion de la qualité ainsi que, par la suite, à une augmentation des revenus et de l'emploi rémunéré. Les documents des projets analysés dans le cadre de l'examen du portefeuille complètent la constatation résultant des études de cas, c.-à-d. que les projets contribuent de manière significative aux objectifs de développement.

Les résultats de l'évaluation montrent qu'un minimum de ressources est indispensable pour pouvoir participer à une chaîne de valeur. Les groupes cibles du développement qui bénéficieront finalement de la promotion des CVA font eux aussi partie des populations pauvres. Mais il doit être clair que surtout les groupes d'acteurs disposant de plus de ressources et d'options d'action participeront à la chaîne de valeur, tandis que les ménages vivant dans la pauvreté chronique ne bénéficieront pas directement de la promotion. Pour cette raison, ils ne constituent pas le groupe cible primaire de la promotion des CVA. Dans la conception des projets, les catégories démunies de la population ne sont souvent pas suffisamment différenciées, de sorte que les personnes vivant dans une pauvreté chronique et autres groupes marginalisés sont parfois quelque peu oubliés par la coopération au développement parce que l'on s'attend à s'adresser potentiellement à tous les pauvres. Pour intégrer ces groupes de population, il est nécessaire de mettre en œuvre d'autres mesures appropriées complétant la promotion des chaînes de valeur. Dans ce contexte, les analyses différenciées des groupes cibles constituent un instrument important permettant de parvenir à une appréciation réaliste de la structure des groupes cibles et des acteurs avec lesquels on peut interagir. Sur la base de ces analyses, il est possible de développer et mettre en œuvre des mesures de promotion spécifiques qui facilitent la participation des groupes cibles plus démunis.

En ce qui concerne les effets de la promotion des CVA sur la sécurité alimentaire, l'évaluation conclut que les projets promouvant les denrées alimentaires de base à l'aide d'une augmentation de la production, d'une réduction des pertes après récolte et d'une amélioration de la qualité et de l'hygiène

des aliments améliorent aussi la disponibilité locale des produits promus. Par l'intermédiaire d'une augmentation des revenus et donc d'un meilleur accès aux aliments, même la promotion des produits qui ne constituent pas des aliments de base contribue dans une certaine mesure à la sécurité alimentaire. Dans les études de cas et les autres sources de données, rien n'indique que les cultures produisant d'autres produits que les denrées alimentaires de base affectent la sécurité alimentaire suite à la disparition de l'agriculture de subsistance.

On peut donc certes observer des effets positifs relatifs à la disponibilité des denrées alimentaires et à l'accès à celles-ci. Néanmoins, il y a d'autres aspects importants influant sur la sécurité alimentaire qui ne sont pas pris en compte par les projets CVA (ou seulement dans des cas exceptionnels). Il s'agit par ex. de connaissances et de la conscience en matière de nutrition. De cette façon, certaines incertitudes persistent en ce qui concerne les effets de la promotion des CVA sur la sécurité alimentaire.

Dans les documents des projets promus, l'égalité des sexes est le plus souvent mentionnée comme objectif transversal fixé de manière contraignante dans la coopération au développement allemande. La participation des femmes reste souvent schématique (par ex. les femmes doivent représenter un certain pourcentage des petits paysans soutenus) et n'est pas adaptée aux conditions culturelles et économiques respectives. De ce fait, la promotion des CVA risque de ne pas atteindre les femmes qui font pourtant partie du groupe cible. En revanche, certains projets du portefeuille allemand comprennent des activités spécialement adressées aux femmes, par ex. des mesures de formation réservées aux femmes. Les études de cas en particulier ont révélé qu'il est possible d'intégrer les femmes avec succès dans les chaînes de valeur ; cependant ce potentiel n'est pas encore suffisamment exploité.

Jusqu'à présent, on n'a pas accordé suffisamment d'attention aux aspects environnementaux dans les objectifs de la promotion des CVA ; de cette façon, les effets positifs dans ce domaine sont plutôt des « effets secondaires » produits au cours de la mise en œuvre d'autres objectifs. Dans les études de cas, peu d'éléments probants ont permis d'établir des effets



de la promotion des CVA sur la durabilité environnementale ; le tableau qu'ils présentent est contrasté, mais à tendance positive. Une intégration explicite des préoccupations environnementales dans les systèmes cibles est observée chez les projets visant à promouvoir l'agriculture biologique et, le cas échéant, à certifier les produits qui en sont issus. Cette orientation est très fréquente chez les projets de développement. Cependant, les études de cas et la littérature ont confirmé en partie que la promotion des CVA peut aussi avoir des impacts environnementaux négatifs. Dans la plupart des cas, il s'agit de risques liés à une intensification croissante de la production, par ex. la pollution des eaux ou la dégradation des sols.

#### *Durabilité*

En fonction de l'approche systémique, la promotion des chaînes de valeur agricoles crée, dans l'ensemble, de bonnes conditions pour assurer la durabilité des effets atteints. Les mesures de développement des organisations et d'intégration verticale et horizontale en particulier peuvent agir sur les structures et favorisent la durabilité de la promotion de façon multiple : ainsi, le degré d'organisation au sein des chaînes est augmenté grâce à la mise en place ou au renforcement des comités de chaînes de valeur, associations et fédérations ou organisations paysannes. En raison de la promotion de l'échange entre les acteurs des CVA qui en découle, ces structures peuvent contribuer au renforcement durable des relations contractuelles pour la livraison. Cela revêt une importance particulière dans le contexte des relations contractuelles fragiles qui ont été observées. Les mesures de développement des organisations et de promotion des relations commerciales contribuent en outre à diffuser durablement des informations sur les exigences requises pour les produits aux différents niveaux de la chaîne.

Les études de cas ont aussi mis en évidence que la mise en œuvre de mesures destinées à promouvoir des effets durables n'est que rarement couronnée de succès. La durabilité des organisations nouvellement créées en particulier est menacée une fois que la promotion a pris fin si ces organisations sont perçues comme étant initiées de l'extérieur ou s'il y a un manque de capacités d'autofinancement et d'appropriation. Pour assurer la durabilité des organisations, il convient donc de s'appuyer sur les structures déjà existantes et de les aider à proposer une

offre de services attrayante à leurs membres. Sur la base de ces considérations, on peut conclure que la durabilité de la promotion est influencée également par le choix du produit à promouvoir. Les produits les plus avantageux sont ceux qui jouent déjà un rôle important dans la région en question et qui disposent ainsi davantage de structures organisationnelles adéquates.

Finalement, la durabilité de la promotion peut aussi être mise en péril par des facteurs externes sur lesquels les projets n'ont pas d'incidence significative. Ceci vaut surtout pour les chaînes orientées vers l'exportation puisqu'elles ne sont non seulement soumises aux aléas climatiques ainsi qu'aux conditions cadres politiques, réglementaires et sociales, mais surtout aux changements de tendance et de prix des marchés mondiaux.

#### *Particularités des approches visant une entreprise centrale*

Contrairement aux approches d'amélioration structurelle, les approches visant une entreprise centrale sont organisées sur la base des activités d'une entreprise centrale. C'est pourquoi elles fixent d'autres priorités en ce qui concerne les objectifs et groupes cibles et surtout en ce qui concerne les mesures d'intervention. Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, ces approches se concentrent en particulier sur l'amélioration de la qualité et l'augmentation de la quantité des produits ainsi que sur la création de relations de livraison stables. La mise en place de conditions cadres stables est secondaire et l'intégration verticale et horizontale n'est poursuivie en général que dans l'environnement direct des entreprises. De plus, les entreprises s'engagent exclusivement dans les chaînes orientées vers l'exportation et préfèrent travailler avec des producteurs ayant déjà accès au marché. Des mesures spéciales pour l'intégration ciblée d'acteurs aux ressources particulièrement limitées (exploitations de subsistance, sans-terre, etc.) ne sont pas couramment appliquées car cela nécessiterait des efforts disproportionnés pour les entreprises. Les approches visant une entreprise centrale ne conviennent donc pas à toutes les interventions au sein de la promotion des CVA, mais elles peuvent jouer un rôle important dans le cadre de certaines activités. Ainsi, l'accès aux conseils spécifiques pour les CVA et aux financements fondés sur les besoins constitue une contrainte majeure pour l'efficacité des

différents champs d'action. En fait, les services de vulgarisation gouvernementaux ne disposent souvent pas des ressources humaines et financières nécessaires pour accomplir leur mission. Les entreprises centrales peuvent prendre en charge l'organisation et la fourniture de services de conseil, intrants et ressources financières et encourager ainsi la participation des groupes cibles à une chaîne de valeur. Ces résultats de l'évaluation témoignent de l'énorme potentiel de synergies des approches combinées qui valorisent aussi bien les avantages des approches d'amélioration structurelle que ceux des approches visant une entreprise centrale.

Outre les facteurs externes non influençables, la durabilité des approches visant une entreprise centrale dépendra de la façon dont les projets réussiront à optimiser les processus de production et transformation et à établir des relations commerciales fiables.

#### *Complexité de la promotion des CVA*

La promotion systémique des CVA est un instrument ambitieux comprenant un grand nombre d'activités et de groupes d'acteurs divergents à différents niveaux de la chaîne. Pour des raisons diverses, la coopération au développement allemande ne consacre pas une attention systématique à la planification et mise en œuvre d'une approche aussi complexe :

- La complexité de la promotion des CVA exige en général d'importantes ressources en temps ainsi qu'humaines et financières, par ex. pour réaliser des analyses approfondies des CVA, de l'environnement et des groupes cibles en amont de la promotion. Cela est nécessaire pour renforcer l'accent direct mis sur la pauvreté et la sécurité alimentaire, augmenter l'efficacité et l'efficience des mesures et éviter des effets négatifs non intentionnels, par ex. sur des groupes particulièrement pauvres ou marginalisés. L'évaluation a toutefois montré que pour la plupart des projets des données provenant d'analyses ex ante ne sont pas disponibles.
- La promotion des CVA est le plus souvent partie intégrante d'un projet plus vaste avec d'autres volets. Les rapports et le suivi s'effectuent au niveau du projet ; ainsi, il n'existe pas de rapports spécifiques pour les CVA ni un système de suivi adapté aux CVA. Un suivi des résultats obtenus n'est donc guère possible.

- Les procédures d'appel d'offres modifiées entraînent une moindre souplesse des projets. Par conséquent, une planification à long terme n'est plus possible et il devient difficile d'assurer la durabilité des activités.
- Dans l'optique d'une promotion systémique efficace, la question de la concentration régionale des projets de coopération au développement dans le cadre de la promotion des CVA devient particulièrement pressante. Les activités de promotion des CVA se réfèrent souvent aux régions d'origine du produit primaire de la chaîne. Cependant, les entreprises de transformation et les exportateurs ne sont pas nécessairement établis dans ces régions, mais se concentrent plutôt à proximité de certains centres. De cette façon, les approches régionales sont partiellement en conflit avec les approches CVA qui essaient de tenir compte de l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Le nombre des chaînes promues dans le cadre d'un projet influence les capacités requises, aussi bien du côté allemand que du côté des partenaires du développement. L'évaluation a fait apparaître que les projets ne sont pas en mesure de maîtriser un nombre trop élevé de CVA promues et qu'il est nécessaire de les réduire au cours de la durée des projets.
- L'évaluation a aussi permis de souligner qu'en partie les projets ne parviennent pas à communiquer les bénéfices des activités de promotion ou des innovations techniques et institutionnelles aux groupes cibles et à les inciter à se les approprier et les poursuivre sous leur propre responsabilité.

#### **Recommandations**

1. Vu son potentiel élevé, tant en matière de réduction de la pauvreté qu'en matière de sécurité alimentaire, la promotion des chaînes de valeur agricoles devrait continuer à être mise au premier rang des priorités du portefeuille de la coopération au développement allemande. Pour éviter la surcharge des systèmes cibles, il convient de définir clairement les priorités des objectifs et les groupes cibles à adresser par les projets CVA. Les profils en matière de promotion doivent ensuite s'y concentrer de manière cohérente, par ex. en ce qui concerne la sélection du produit à promouvoir. Pour les populations vivant dans la pauvreté chronique qui ne peuvent

- pas bénéficier de la promotion des CVA, des mesures complémentaires doivent être envisagées. Celles-ci ne devraient pas être intégrées à la promotion des CVA pour éviter de les surcharger. Elles peuvent néanmoins faire partie d'autres volets des programmes au sein d'un projet.
2. Pour renforcer encore plus la pertinence de la promotion des CVA au profit de la réduction directe de la pauvreté et de la sécurité alimentaire, il convient de prévoir une analyse obligatoire des chaînes d'aliments de base à promouvoir. Cette analyse devrait servir de base pour sélectionner la chaîne selon des critères déterminés (minimisation des risques, maximalisation des bénéfices, participation des groupes cibles et contribution à la sécurité alimentaire). La pertinence en matière de sécurité alimentaire devrait être renforcée par l'intermédiaire d'une meilleure qualité nutritionnelle des aliments. Cela peut être réalisé par exemple grâce à l'adoption ou la promotion de traitements de la récolte, techniques de stockage et de transformation spéciaux préservant les substances nutritives.
  3. Afin de mieux intégrer les petites exploitations agricoles sans accès immédiat au marché et caractérisés par une aversion au risque et de garantir un niveau adéquat des revenus des ménages, il faudrait définir des stratégies minimisant les risques pour ces groupes cibles (par ex. épargne et autres formes de création de richesses, assurances, garanties gouvernementales en matière d'emploi ou de débouchés, différentes formes de cultures sous contrat, etc.) et réaliser des mesures d'encouragement correspondantes. L'échange sur des programmes d'actions réussis, le développement de nouvelles approches et la poursuite du développement et, finalement, le pilotage d'activités correspondantes devraient jouer un rôle important dans l'amélioration de l'intégration de ces groupes cibles aux CVA.
  4. La promotion des CVA devrait donner plus de poids aux aspects environnementaux car à cet égard, il existe un grand potentiel d'effets positifs, mais aussi un risque d'effets négatifs. L'examen de l'environnement et du climat (*Umwelt- und Klimaprüfung*, UKP) constitue un instrument approprié dont dispose la coopération au développement allemande pour examiner les incidences environnementales d'un projet. En outre, il convient d'examiner au cas par cas si et dans quelle mesure une coopération entre la promotion des CVA et d'autres projets axés sur la protection du climat, de l'environnement et des ressources peut générer des synergies.
  5. La complexité de la promotion des CVA doit être prise en compte lors de la planification et mise en œuvre des projets. Les organismes d'exécution devraient généralement effectuer des analyses des groupes cibles différenciées en fonction de l'environnement et des sexes. Sur cette base, elles devraient formuler des logiques relatives aux effets spécifiques des CVA qui vont au-delà des logiques d'effets des projets génériques. La différenciation des champs d'action et la limitation territoriale de la promotion devraient se faire sur la base de ces analyses. Pour renforcer l'apprentissage institutionnel et améliorer l'orientation vers les résultats, il convient en outre de prévoir l'établissement de rapports spécifiques pour les CVA ainsi qu'un système de suivi et d'évaluation adapté. Dans ce cadre, il faut veiller à impliquer les partenaires et leurs capacités de manière adéquate. Le cas échéant, la promotion devra inclure des activités pour augmenter ces capacités dans les pays partenaires.
  6. Pour faciliter la planification des projets CVA, les cycles de projet devraient être organisés de manière souple en s'écartant, si nécessaire, des formats prédéfinis. Ainsi, il convient d'accorder une phase d'orientation aux projets CVA pour mettre en œuvre de manière systématique les analyses CVA nécessaires, susceptibles d'augmenter leur taux de réussite, et pour pouvoir réaliser les premières activités pilotes. La décision quant à la durée des projets devrait être prise sur la base de ces analyses. Pendant la phase d'orientation, il convient de définir aussi le nombre de chaînes promues – en fonction des capacités des partenaires et des projets. Vu les ressources limitées tant des projets que des partenaires de développement et la complexité de la mise en œuvre de la promotion des CVA, il est préférable de promouvoir un nombre limité de chaînes, mais avec plus d'intensité.
  7. Dans le contexte de la diversité des défis liés à la promotion des CVA, le portefeuille devrait rester largement diversifié aussi à l'avenir. Néanmoins, il faudrait améliorer la combinaison et la coordination des différentes approches et organisations de la coopération au développement, par exemple dans le cadre de programmes communs.

Dans ce contexte et en raison du haut degré de pertinence des financements et infrastructures pour l'efficacité de la promotion des CVA, une attention particulière doit être portée à l'intégration de la CF et CT dans les projets au sein des programmes communs.

8. Sur la base d'une analyse des acteurs, un ensemble approprié d'organisations et institutions (entreprises centrales, institutions de vulgarisation gouvernementales et organisations des acteurs CVA) devrait être qualifié ou encouragé à mettre des conseils, intrants et services financiers à la disposition des groupes cibles du développement. En outre, une attention particulière doit être accordée à la mise en place et au développement des systèmes de cultures sous contrat.
9. Le BMZ devrait promouvoir le développement de services financiers innovateurs, par ex. à travers des systèmes de cultures sous contrat, mécanismes de refinancement, fonds de contrepartie (*Matching Funds*) ou encore des instruments de la microfinance. À cet égard, des approches particulièrement innovantes consacrées spécialement aux relations entre les acteurs des niveaux micro et méso devraient être pilotées dans des projets sélectionnés. Les projets pilotes ainsi déterminés devraient aussi faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation scientifiques à l'aide de méthodes de mesure de l'efficacité expérimentales ou quasi-expérimentales – il convient d'ailleurs de les exclure tout d'abord de l'évaluation du succès des projets globaux.
10. Une attention plus grande devrait être accordée à la dimension de genre dans le cadre de la promotion des CVA. Lors de la conception et mise en œuvre de stratégies de mise à niveau, il convient d'examiner quel est leur

impact sur la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, en particulier sur la participation des femmes aux CVA. Cela signifie qu'il faut analyser les rôles des acteurs et actrices et les relations entre les acteurs et actrices selon des aspects de l'égalité des sexes et identifier les inégalités structurelles dès le « mapping » d'une chaîne de valeur. Les mesures de promotion, notamment les services de conseil et financiers, devraient être conçus de manière à encourager l'accès des femmes aux CVA. Cela peut impliquer que des activités de promotion séparées doivent être réalisées pour les femmes et les hommes en fonction des traditions culturelles ou qu'il faut avoir recours à des conseillères afin d'atteindre plus facilement les femmes des groupes cibles. À cette fin, des ressources humaines et financières doivent être mises à disposition.

11. Le vaste support de structures institutionnelles multiples dans le cadre d'une promotion systémique des chaînes de valeur constitue une bonne base pour le développement de l'agriculture et des zones rurales. Il devrait continuer à constituer un élément essentiel de la promotion allemande des CVA. Afin de garantir la durabilité future de la promotion des CVA, il devrait se baser – dans la mesure du possible – sur des structures déjà existantes. La mise en place de structures externes ainsi que l'exercice de certaines fonctions dans les structures existantes de la part de la coopération au développement devraient être évités autant que possible. Pour faciliter l'appropriation des acteurs, les structures devraient parvenir rapidement à des améliorations tangibles pour les groupes d'acteurs impliqués, en particulier dans la phase initiale de la promotion.