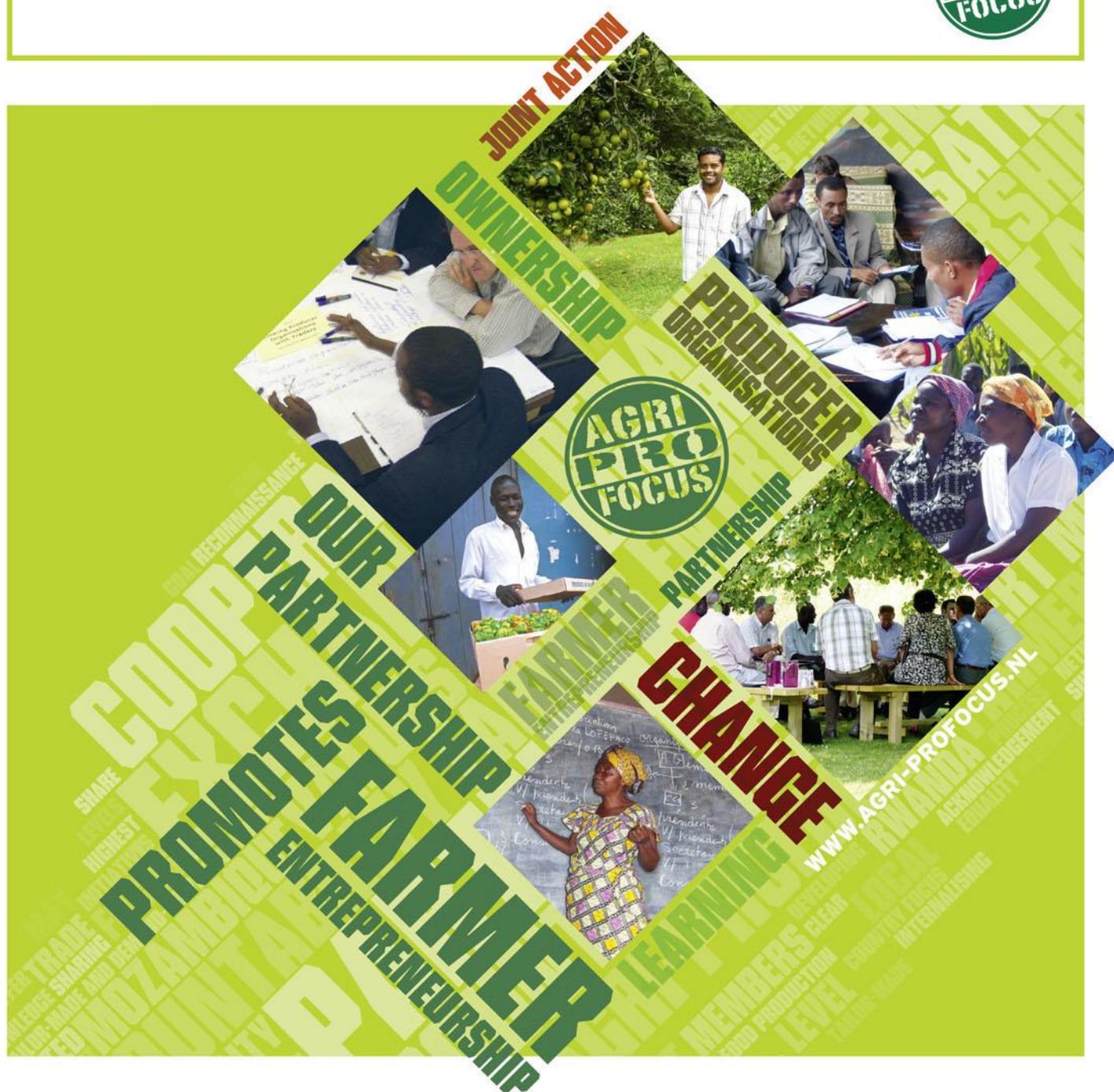


# FOCUS SUR L'ENTREPRENEURIAT PAYSAN POUR LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

COCRÉATION D'INNOVATIONS, ACCORDS  
AGRO-INDUSTRIELS ET CHANGEMENT DE POLITIQUES

Stratégie Agri-ProFocus 2013 - 2016  
Mars 2013



## **Agri-ProFocus Coordonnées**

### **Adresse postale**

P.O. Box 108  
6800 AC Arnhem  
Pays-Bas

### **Adresse visiteurs**

Willemsplein 43-II  
6811 KD Arnhem  
Pays-Bas

### **Téléphone**

+31 (0)26 3542074

### **Email**

[info@agri-profoc.us.nl](mailto:info@agri-profoc.us.nl)

### **Site Internet**

[www.agri-profoc.us.nl](http://www.agri-profoc.us.nl)

[apf-benin.ning.com](http://apf-benin.ning.com)  
[apf-burundi.ning.com](http://apf-burundi.ning.com)  
[apf-ethiopia.ning.com](http://apf-ethiopia.ning.com)  
[apf-kenia.ning.com](http://apf-kenia.ning.com)  
[apf-mali.ning.com](http://apf-mali.ning.com)  
[apf-mozambique.ning.com](http://apf-mozambique.ning.com)  
[apf-niger.ning.com](http://apf-niger.ning.com)  
[apf-rdcongo.ning.com](http://apf-rdcongo.ning.com)

[apf-rwanda.ning.com](http://apf-rwanda.ning.com)  
[apf-tanzania.ning.com](http://apf-tanzania.ning.com)  
[apf-uganda.ning.com](http://apf-uganda.ning.com)  
[apf-zambia.ning.com](http://apf-zambia.ning.com)  
[apf-down2earth.ning.com](http://apf-down2earth.ning.com)  
[apf-finance.ning.com](http://apf-finance.ning.com)  
[apf-genderinvaluechains.ning.com](http://apf-genderinvaluechains.ning.com)  
[apf-producers.ning.com](http://apf-producers.ning.com)

## PRÉFACE

Agri-ProFocus a été fondée en 2005 après la signature par 19 organisations néerlandaises d'un contrat de partenariat les engageant à coopérer pour offrir un meilleur soutien quantitatif et qualitatif aux organisations de producteurs dans les pays en développement. En 2012, cette initiative a pris la forme d'un réseau pluri-acteurs dédié aux entrepreneurs paysans et aux organisations de producteurs dans les pays en développement. Dès le départ, il paraissait évident qu'un travail efficace et complémentaire appelait une collaboration entre les entreprises, le gouvernement, les ONG et les institutions de recherche et de financement. Le réseau comprend actuellement 35 organisations membres aux Pays-Bas, quelque 2500 professionnels de l'agroalimentaire, regroupés au sein de 11 Agri-Hubs en Afrique et 2000 autres organisations à travers le monde (Pays-Bas inclus). Tous ces partenaires échangent, créent et innovent ensemble.

Agri-ProFocus est financé par ses membres partenaires néerlandais, le gouvernement néerlandais et les nombreuses organisations participant à un ou plusieurs Agri-Hubs. Agri-ProFocus est actuellement opérationnel en Afrique mais il lui a été demandé d'étendre son expérience à d'autres pays en Asie du Sud-Est.

Agri-ProFocus entre actuellement dans une nouvelle phase pour la période 2013-2016. Après avoir consulté DGIS/ DDE et les membres du réseau, le Bureau Conseil a décidé de définir sa stratégie sur la base d'une évaluation interne, et non externe. La stratégie a été élaborée entre les mois d'avril et septembre 2012 et a consisté en de multiples consultations avec les parties prenantes : séances de brainstorming dans un groupe de référence composé de membres partenaires néerlandais, entretiens avec des responsables gouvernementaux, consultations de membres Agri-Hub, entretiens avec des acteurs du secteur privé, questionnaire en ligne auprès des professionnels du réseau et enfin, discussions et mises au point continues avec le Bureau Conseil.

Ce processus de décision stratégique a été facilité et guidé par l'équipe du secrétariat d'appui d'Arnhem. Pour être honnêtes, nous avons sous-estimé le temps de participation et l'énorme flux d'information et de contributions accompagnant le processus. Cela étant, nous pouvons être fiers du résultat final car vous avez sous les yeux un plan stratégique reflétant la vision commune des membres d'Agri-ProFocus et définissant clairement les rôles et fonctions de toutes les parties impliquées.

Ce document vous présente à la fois le contexte mondial et le contexte néerlandais dans lesquels nous opérons et au sein desquels nous souhaitons apporter une contribution positive. Vous y trouverez notre bilan jusqu'à ce jour, notre Théorie du changement et le projet de programme d'Agri-ProFocus pour les prochaines années. Les choix stratégiques définis au cours du processus sont pris en compte dans les différents chapitres. Il est sans doute inutile de préciser que ce document dessine la voie d'Agri-ProFocus pour les quatre années à venir. Sous la conduite du Bureau Conseil, l'équipe de soutien est prête à faciliter la réalisation de l'agenda, en collaboration avec le réseau et pour le réseau, pris dans son ensemble : membres du partenariat néerlandais, membres des Agri-hubs, autres réseaux et professionnels associés.

Enfin, nous souhaitons remercier celles et ceux qui ont contribué à ce document : les membres du groupe de référence, le Bureau Conseil, l'équipe d'Arnhem et les coordinateurs Agri-Hub.

**Kees Wantenaar – Président d'Agri-ProFocus**  
**Hedwig Bruggeman – Directeur d'Agri-ProFocus**



## TABLE DES MATIÈRES

Résumé	5
1. Dynamiques en matière d'agriculture et de développement	8
1.1 Contexte mondial	8
1.2 Contexte néerlandais	10
2. Bilan d'Agri-ProFocus	13
2.1 Performance générale	13
2.2 Le partenariat néerlandais : croît en nombre et en dynamisme	14
2.3 Promouvoir l'entrepreneuriat paysan par le biais des Agri-Hubs	16
2.4 Apprentissage entre pays et agendas émergents	18
3. Feuille de route pour le changement	20
3.1 Actifs : nos promesses principales	20
3.2 Vision, mission, orientation thématique et résultats	20
4. Nos objectifs pour le programme 2013-2016	25
4.1 Développement et coordination du réseau	25
4.2 Intermédiation Entreprises et Partenariats	26
4.3 Communautés d'innovation	27
4.4 Plateforme de débat et d'apprentissage	28
5. Partenariat managérial	30
6. Modalités financières et budget	32
Annexe 1. Budget prévisionnel Agri-ProFocus 2013-2016	34
Annexe 2. Liste des abréviations et acronymes	35



## RÉSUMÉ

Agri-ProFocus est d'avis que les producteurs agricoles du monde entier sont la clé de voute de la croissance économique locale, de systèmes agroalimentaires durables et de la sécurité alimentaire pour tous. Le réseau Agri-ProFocus soutient les paysans qui ont l'ambition et les capacités entrepreneuriales de rendre leurs ressources et leur capital social plus productifs et plus durables. Agri-ProFocus a pour mission de créer des espaces et des situations où les nombreux acteurs puissent agir de concert et où les paysans organisés puissent apprendre à développer leurs capacités entrepreneuriales. Trois groupes en interaction les uns avec les autres forment le réseau : les membres du partenariat, les organisations membres des Agri-Hubs et les professionnels individuels associés.

La nouvelle stratégie d'Agri-ProFocus va dans le même sens que les tendances sectorielles observées dans le monde, notamment aux Pays-Bas. La Banque mondiale estime que le modèle agricole de grande échelle n'est pas particulièrement prometteur en Afrique. De nouvelles perspectives s'imposent : il s'agit désormais de considérer le petit paysan comme faisant partie de la solution et de lui reconnaître un rôle important dans la modernisation et le développement de l'agriculture. Ces observations étayent les objectifs d'Agri-ProFocus. De plus, le ministère néerlandais des Affaires étrangères reconnaît le besoin d'une approche conjointe entre tous les secteurs de la société pour développer le secteur agro-industriel en Afrique subsaharienne. La mission du partenariat Agri-ProFocus s'inscrit parfaitement dans cette démarche.

Afin d'établir une stratégie efficace pour Agri-ProFocus, les parties prenantes ont évalué ensemble la performance du réseau au cours de ces dernières années. En général, Agri-ProFocus est bien noté : l'appréciation globale est bonne et on est satisfait du soutien apporté par la coordination ainsi que de la dynamique entre les membres et des avantages que représente le réseau.

Les promesses principales qu'Agri-ProFocus désire élaborer plus avant sont au nombre de cinq : (i) un partenariat néerlandais fort cherchant à développer des synergies et le partage des ressources entre le secteur privé, les pouvoirs publics, la société civile et les instituts de connaissance ; (ii) une préoccupation partagée avec le gouvernement néerlandais concernant l'alimentation et les entreprises (*Food & Business*) ; (iii) des réseaux Agri-Hubs florissants s'ouvrant au *market intelligence* ; (iv) des relations plus nombreuses entre les secteurs privés néerlandais et locaux débouchant sur des opportunités commerciales ; et (v) des intermédiations indépendantes menées par les équipes d'appui, aux Pays-Bas et dans les autres pays.

Agri-ProFocus a choisi trois grands axes prioritaires pour la période à venir : soutenir les paysans organisés, accompagner le système d'appui à l'entrepreneuriat paysan et développer les marchés domestiques. Deux thématiques traversent ces axes prioritaires : l'inclusivité des services fournis et l'équilibre entre la croissance économique et le développement durable.

Pour ses projets à court terme, le réseau a formulé des objectifs dans quatre grands domaines. Tout d'abord, le partenariat aux Pays-Bas fournit un immense réservoir de connaissances et de capacités d'investissement pour les Agri-Hubs. Aussi la consolidation et le développement du partenariat/réseau néerlandais est-il un objectif essentiel pour les années à venir. De plus, le programme Agri-Hub veut promouvoir un modèle de croissance respectueux du réseau (dans les Agri-Hubs déjà existants ou à venir). Un deuxième objectif concerne l'intermédiation Entreprises et Partenariats. Les Agri-Hubs ont avant tout pour mission de renforcer quantitativement et qualitativement le soutien aux paysans entrepreneurs. Le réseau cherche à faciliter et intensifier les relations professionnelles efficaces entre les paysans organisés d'un côté et les entreprises, banques et négociants tout au long de la chaîne de l'autre. Le réseau se fixe enfin un troisième objectif pour les prochaines années : faire fleurir les communautés

d'innovation. Au regard des axes prioritaires citées ci-dessus, le réseau veut favoriser le développement de "communautés d'innovation", c'est-à-dire des communautés de pratiques fortes. On cherchera à développer ces communautés dans tous les pays Agri-Hubs et aux Pays-Bas. Agri-ProFocus facilitera le renforcement des capacités des membres appelés à avoir un rôle leader dans leurs communautés. Quant au quatrième objectif, il s'agit d'exercer une influence sur les politiques connexes, que ce soit aux Pays-Bas, en Europe ou dans les pays Agri-Hubs.

Le Bureau Conseil d'Agri-ProFocus aux Pays-Bas, qui représente le Conseil des participants, définit le mandat général d'Agri-ProFocus. Agri-ProFocus conservera son caractère de réseau fluide plutôt que de chercher à devenir une organisation institutionnalisée. Le secrétariat d'appui à Arnhem soutiendra les Agri-Hubs conduits par les membres locaux et encouragera le pilotage mutuel au sein du réseau. Les réunions du Groupe Noyau (*Core Group*) qui se tiennent annuellement aux Pays-Bas et les réunions de planification et d'évaluation rassemblant les Agri-Hubs une fois par an seront systématisées.

Le budget global d'Agri-ProFocus pour la prochaine période stratégique s'élèvera à 18 333 600 €. Il devrait être financé grâce à l'augmentation des contributions des membres et des investissements dans les Agri-Hubs ainsi que par une subvention de DGIS/ DDE.

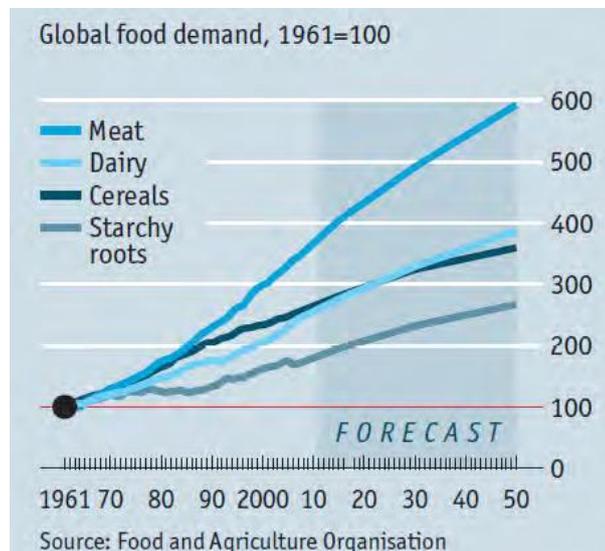
# 1. DYNAMIQUES EN MATIÈRE D'AGRICULTURE ET DE DÉVELOPPEMENT

## 1.1 Contexte mondial

### Ceux qui mangent...

Les marchés agricoles des pays en développement sont en pleine mutation. Il y a tout d'abord l'impressionnante croissance démographique. On estime que la population mondiale, de 6,5 milliards actuellement, sera de 9,1 milliards en 2050; l'essentiel de cette croissance aura lieu dans les régions les moins développées. Consécutivement, la demande alimentaire mondiale devrait connaître une augmentation phénoménale de 75%.

Le second changement à voir avec la configuration de la demande. En Afrique, la croissance démographique est égale à la croissance urbaine. Autrement dit, d'ici 2050, quelque 1,2 milliard d'Africains vivront dans des villes. Cela représente environ 60% de la population du continent, contre 28% en 1980. Face à cette croissance rapide de la population urbaine, il faudra améliorer la qualité de la nourriture et diversifier l'approvisionnement, en particulier dans les segments des aliments transformés ; Les régimes alimentaires seront plus riches en calories, en graisses et en protéines.<sup>1</sup>



Dans le même temps, on constate l'arrivée massive d'Investissements directs à l'étranger (IDE) dans le secteur agricole, en particulier dans la transformation, la distribution et les services alimentaires. La montée des supermarchés<sup>2</sup> a un impact énorme sur les systèmes alimentaires locaux. Cela fait croître l'exigence de qualité et ouvre de nouvelles opportunités pour les petits agriculteurs<sup>3</sup>.

### Ceux qui nourrissent...

Dans les pays en développement, plus de 85% des exploitations agricoles font moins de 2 ha. En Asie et en Afrique subsaharienne, environ 80% des terres agricoles appartiennent ou sont cultivées par de petits agriculteurs<sup>4</sup>. Ceux-ci produisent plus de 80% de la nourriture consommée localement<sup>5</sup>. Ce sont donc, et de loin, les premiers investisseurs agricoles ; c'est par eux que passe l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la réduction de la pauvreté rurale.

Face à la demande alimentaire croissante, il est impératif d'augmenter la production agricole. D'après la FAO, l'Afrique devra accroître sa production alimentaire de 200% d'ici 2050 pour pouvoir répondre aux besoins de sa population. Pour les pays en développement en Asie et en Amérique latine/Caraïbes, c'est beaucoup moins : respectivement 69% et 80%<sup>6</sup>.

La croissance de l'industrie agroalimentaire dépend de la capacité de production des petits agriculteurs, qui doivent assurer la quantité et la qualité de l'approvisionnement. Les questions de développement durable interviennent de plus en plus souvent dans les

<sup>1</sup> FAO 2009.

<sup>2</sup> En 10 ans, les parts de marché sont passées de 10-20% à plus de 50%.

<sup>3</sup> Reardon, Berdegue, Timmer, 2007.

<sup>4</sup> FAO, Agricultural World Census.

<sup>5</sup> WFP – P4P, 2009.

<sup>6</sup> FAO 2012.

activités commerciales dans la mesure où les actionnaires des sociétés agroalimentaires sont à l'écoute des attentes des consommateurs<sup>7</sup>. C'est en améliorant la qualité des interventions des petits agriculteurs que l'on atteindra les objectifs environnementaux comme la réduction de la pénurie en eau, la restauration des sols ou la préservation de la biodiversité<sup>8</sup>.

La filière agroalimentaire se caractérise d'un côté par le nombre très important de micro-entreprises et de l'autre, par une poignée de grandes compagnies. Entre les deux, il y a un grand vide : les petites et moyennes entreprises (PME) sont absentes. Il s'ensuit qu'il n'y a pas assez d'installations de transformation des produits agricoles, ce qui prive les pays africains notamment des moyens d'ajouter de la valeur à leurs produits primaires. Le renforcement du secteur des PME permettrait de créer des emplois et de générer des revenus dans les régions rurales vulnérables. Cela améliorerait également la sécurité alimentaire.

### **Les théories les concernant...**

Ces dix dernières années, le développement de la chaîne de valeur a été le concept dominant au regard des marchés agricoles et de l'amélioration de l'accès des petits agriculteurs aux marchés. Cette approche part du principe que les chaînes de valeurs contribuent à renforcer les économies locales en rassemblant les parties prenantes des secteurs public, civil et privé et en s'appuyant sur les ressources locales disponibles. Il existe aussi des approches inclusives ou pro-pauvres, qui sont largement complémentaires les unes des autres. Elles prennent en compte le renforcement de l'autonomie des communautés paysannes dans la chaîne de valeur<sup>9</sup> et dans des approches impliquant la base de la pyramide<sup>10</sup>.

Le paradigme commun à ces approches est celui du marché vu comme "le Saint Graal": le secteur privé est considéré comme le véhicule idéal pour répondre aux enjeux de la sécurité alimentaire, de la faim et de la pauvreté. Or la crise financière actuelle remet en cause ce point de vue. Des voix s'élèvent pour réclamer un plus grand contrôle du secteur financier et on s'intéresse de nouveau aux formes coopératives d'entreprise. Quant aux entreprises agroalimentaires internationales, elles appliquent plus activement leur politique RSE.

Ces évolutions peuvent certainement avoir des conséquences très positives pour les producteurs asiatiques. Mais en Afrique subsaharienne, qui hébergera le plus de pauvres au monde en 2050, les marchés resteront toujours peu attractifs pour les investisseurs étrangers. Par ailleurs, les producteurs africains resteront des fournisseurs marginaux pour les entreprises internationales.

### **En conclusion**

Les efforts accélérés pour moderniser et développer l'agriculture en Afrique subsaharienne ont échoué. La Banque mondiale l'a écrit sans détour : " sur la base d'un vaste examen de la littérature scientifique ainsi qu'une analyse de la chaîne de valeur .... rien ne laisse penser que le modèle de la grande agriculture soit nécessaire ni particulièrement prometteur en Afrique."<sup>11</sup>

Il s'agit maintenant de raisonner en termes de perspectives, potentiel, actifs et capacités des petits paysans. Il faut donc considérer les petits agriculteurs comme faisant partie de la solution, et non du problème !

Le schéma ci-dessous décrit les principaux facteurs qui déterminent les stratégies des paysans pour accéder aux marchés. Les compétences générales et les facteurs (encadrés

---

<sup>7</sup> <http://seasofchange.net/> et IBLF, 2010.

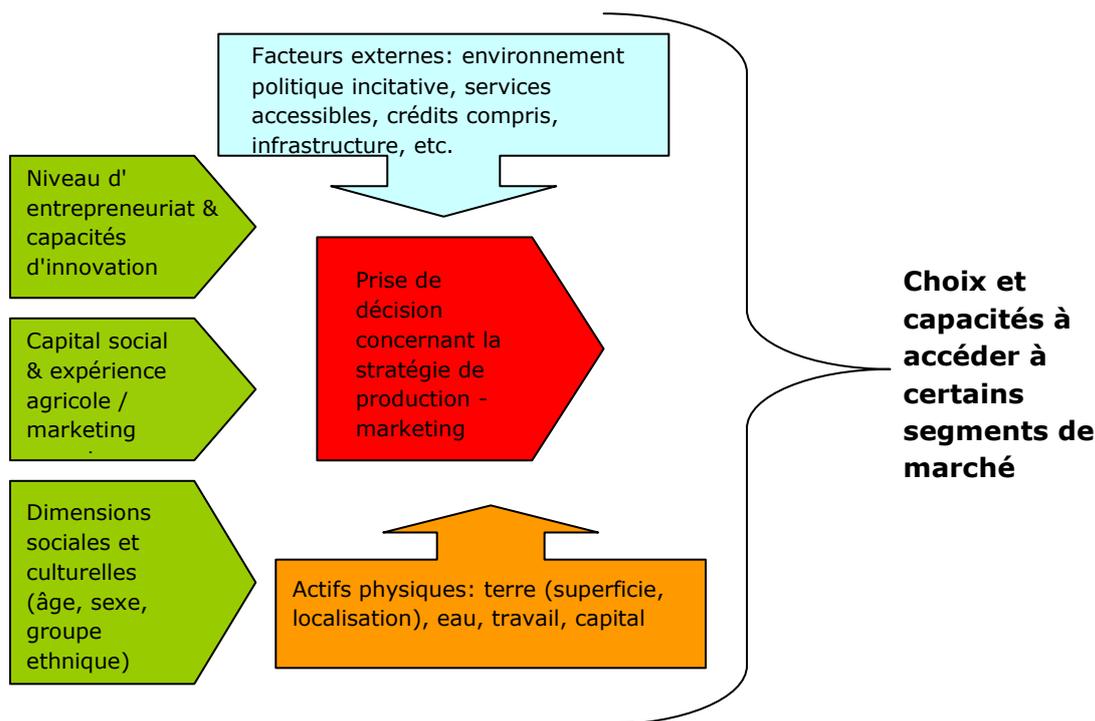
<sup>8</sup> WFP – P4P, 2009

<sup>9</sup> KIT/Faidha Mali/IIRR, 2006

<sup>10</sup> Vellema and Danse, 2007

<sup>11</sup> Banque mondiale, 2008

verts) sont tout aussi importants que les actifs physiques (encadré jaune) et l'environnement incitatif (encadré bleu)<sup>12</sup>.



Dans cette perspective, il est essentiel de se concentrer sur les petits paysans qui considèrent leurs activités agricoles comme une entreprise ayant un avenir. Ces paysans sont désireux et capables de participer à des stratégies inclusives de développement de marché. On estime que ce groupe représente 30% de l'ensemble de la communauté agricole<sup>13</sup>. Ces personnes seront capables d'améliorer leur efficacité et d'accéder à des opportunités dans un marché en évolution, se sortant ainsi de la pauvreté grâce à l'agriculture.

## 1.2 Contexte néerlandais

### Cadre politique

En 2010, le Conseil scientifique de la politique gouvernementale néerlandais (WRR) a donné le ton dans son rapport "Moins de prétention, plus d'ambition" en apportant un changement substantiel dans la façon dont le secteur de la coopération au développement néerlandais est (devrait être) organisé. Dans sa Note stratégique de mars 2011, le ministère néerlandais des Affaires étrangères a fait des trois principales recommandations du WRR ses lignes directrices et s'est concentré sur les choix suivants :

- a. Spécialisation dans les domaines d'excellence des Pays-Bas. Ces domaines sont (i) l'eau, (ii) la sécurité alimentaire, (iii) la sécurité et l'ordre juridique, (iv) la santé et les droits reproductifs et sexuels ;
- b. Une aide au développement se limitant à un nombre plus restreint de pays. Quinze pays ont été retenus, la majorité étant des pays africains ;
- c. Développement d'instruments visant à encourager la communauté entrepreneuriale à s'impliquer activement dans le développement.

<sup>12</sup> Delnoye (KIT) and Van Vugt (WUR-CDI), 2012

<sup>13</sup> BM, 2008.

Concernant l'axe de la sécurité alimentaire, le Ministre des Affaires étrangères (MinBuZa) et le Ministre des Affaires économiques, de l'Agriculture et de l'Innovation (MinEL&I) ont adopté ensemble quatre piliers stratégiques :

- a. une production plus élevée et durable
- b. Accès à une nourriture saine
- c. Accès aux marchés
- d. Un meilleur climat entrepreneurial

Sur la base de ces orientations, les ambassades de 15 pays partenaires ont élaboré des Plans stratégiques pluriannuels (PSP). 14 des 15 pays partenaires considèrent la sécurité alimentaire comme le domaine d'intervention prioritaire (Éthiopie, Rwanda, Burundi, Ouganda, Mozambique, Mali, Bénin, Sud Soudan, Bangladesh, Kenya, Ghana, Indonésie et Yémen). Dans les 8 premiers pays mentionnés, il existe déjà des Agri-Hub opérationnels (initiés par Agri-ProFocus).

En harmonie avec la politique de MinBuZa, qui met l'accent sur l'agriculture et le secteur privé, MinEL&I a défini 9 "secteurs prioritaires" dans lesquels les Pays-Bas occupent une position de leader. Ceux-ci incluent "l'agroalimentaire" et "l'horticulture & les matériaux de départ" : deux plateformes essentielles pour l'innovation et le développement. Ces plateformes comprennent un volet international dont les objectifs sont " l'exportation de la connaissance et de l'expertise néerlandaise vers les pays en développement".

De plus, la nouvelle disposition PPP pour l'entrepreneuriat durable et la sécurité alimentaire (FDOV) et la disposition PPP pour l'eau sont deux nouveaux instruments financiers pouvant stimuler l'engagement néerlandais et sa contribution à la sécurité alimentaire dans les pays en développement.<sup>14</sup>

### **Soutien des intérêts et de l'implication des paysans**

Ces dernières années, l'idée que l'agriculture est la clé d'une croissance économique soutenable et de revenus décents pour tous regagne du terrain dans les pays en développement. Les organisations de la société civile (OSC) ont conçu des interventions clé concernant l'ODM 1: réduire l'extrême pauvreté et la faim. Il s'agit notamment pour les OSC d'inciter les entreprises et les gouvernements à investir dans le commerce équitable et le développement durable. Aux Pays-Bas, cela a généré des initiatives comme Max Havelaar, UTZ Certified, Solidaridad, IDH et MVO Nederland. Des OSC néerlandaises comme ICCO, Hivos, Oxfam Novib et Cordaid mettent en œuvre des programmes d'assistance technique et de défense des petits agriculteurs par le biais d'ONG locales et d'organisations de producteurs. De plus, des groupements de producteurs et des coopératives agricoles, au niveau national et régional, ont bénéficié du programme *Farmers Fighting Poverty* néerlandais mis en œuvre par Agriterra et les pays néerlandais qui en sont membres.

### **Pistes d'activités économiques pour la sécurité alimentaire**

Dans la droite ligne ou en réponse à ces évolutions, les entreprises et sociétés basées aux Pays-Bas sont plus enclines à endosser la responsabilité de l'impact négatif de leurs activités sur l'humanité et sur la planète. Qu'elles fassent du simple "affichage" ou qu'elles s'engagent réellement, les entreprises néerlandaises intègrent la RSE dans leurs plans et prospectives de développement. Les lignes directrices RSE de l'OCDE ont inspiré les organisations représentant le secteur privé qui élaborent désormais leurs propres lignes directrices internationales pour un investissement responsable.

Pour de nombreuses PME néerlandaises, il n'est pas encore envisageable d'investir à l'étranger, en Afrique notamment. Différentes plateformes du secteur privé s'orientent vers le soutien à des initiatives d'entreprises privées en faveur de la sécurité alimentaire.

---

<sup>14</sup> Ces instruments suivent la liste CAD, et ne correspondent pas à la liste des pays partenaires des Pays-Bas.

Il s'agit notamment du Netherlands Africa Business Council (NABC, Conseil pour les relations commerciales Afrique-Pays-Bas), MVO Nederland et BoP Inc., qui aident les sociétés et investisseurs néerlandais à renforcer leurs compétences en matière de capacité, expertise et intérêts.

Pour l'instant, on ne dispose pas encore de *Market intelligence* pour détecter les opportunités du marché en matière de sécurité alimentaire dans les pays bénéficiaires. A leur niveau, les ambassades néerlandaises fournissent une réponse et les ONG néerlandaises et leurs partenaires font eux aussi le nécessaire, en apprenant en même temps les règles de ce nouveau jeu. Le manque général de capacité peut entraîner une sous-utilisation des instruments déjà disponibles dans le secteur privé (comme les MMF, PSI, PUM, PPP, etc.); on passe alors à côté de propositions potentiellement intéressantes pour mettre en relation des paysans locaux avec des entreprises locales ou internationales.

### **Soif de connaissances**

Ces dernières années, les Pays-Bas ont fait un travail de pionnier en développant des chaînes de valeurs impliquant des sociétés comme Heineken, des ONG comme SNV et ICCO, et des instituts de connaissances comme KIT et WUR. Il existe des études de cas bien documentées sur des professionnels facilitant le transfert et l'échange de savoir-faire et de compétences mais malheureusement, il n'est pas toujours facile d'y accéder. Hivos a mis au point son *Smallholder Agency Knowledge programme* et Oxfam Novib a commencé une campagne d'information mondiale (*Growth Campaign*).

Afin de soutenir l'ambition néerlandaise de faire connaître et de faire profiter des connaissances et de l'expertise néerlandaise, un Forum des savoirs sur l'alimentation et les entreprises est en voie d'être créé. Ce forum, placé sous la conduite de MinBuZa/DDE, créera des opportunités pour coordonner et mettre en synergie les instituts de connaissances, les décideurs politiques et les femmes et hommes de terrain, ce au-delà des frontières nationales et des organisations.

### **En conclusion**

Le gouvernement néerlandais œuvre au développement en collaboration avec d'autres parties prenantes comme les organisations de la société civile et le monde des entreprises. Le site de MinBuZa formule ce choix ainsi : "Ce n'est pas un luxe mais une nécessité. En matière de développement, on ne peut parvenir à des résultats que si tous les secteurs de la société - gouvernement, société civile, entreprises et communautés scientifiques joignent leurs efforts". C'est exactement à cette croisée des chemins que le partenariat Agri-ProFocus entre en jeu.

## 2. BILAN D'AGRI-PROFOCUS

### 2.1 Performance générale

#### Appréciations

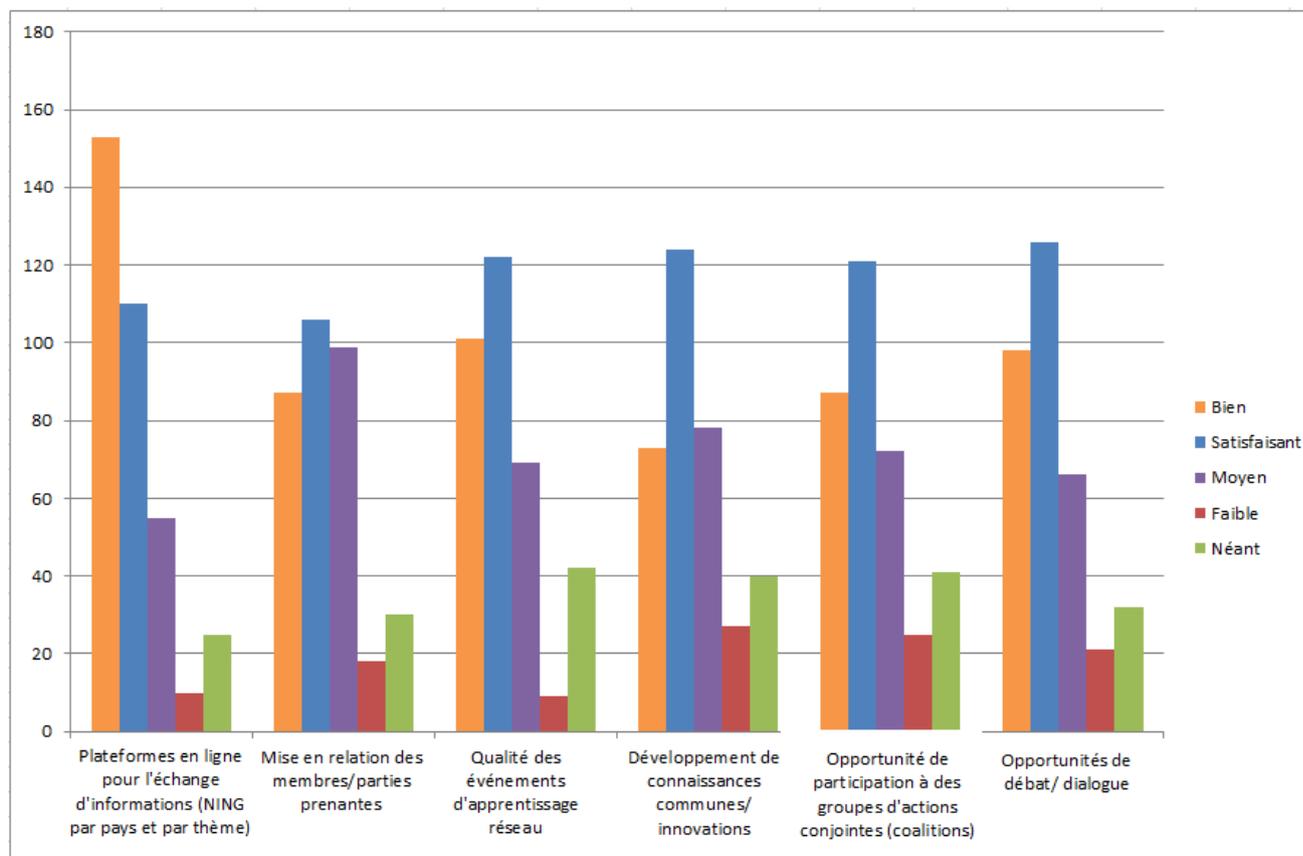
Dans le cadre de son processus de développement stratégique pour 2013-2016, Agri-ProFocus a évalué la performance du réseau en menant une enquête sur (i) l'appréciation générale, (ii) la satisfaction concernant le soutien apporté par la coordination et les membres entre eux et (iii) les avantages du réseau. Près de 400 professionnels (25% aux Pays-Bas - 75% dans les Agri-Hubs) représentant différentes parties prenantes ont répondu à cette enquête.

Le réseau Agri-ProFocus obtient de bons scores en matière de pertinence, synergie et pérennité : 3,25 sur une échelle de 1 à 4. La culture du partage et l'ouverture à la collaboration sont également très appréciées des membres (un 3 en moyenne) La satisfaction concernant la coordination - à la fois au niveau d'un Agri-Hub et au niveau du secrétariat d'appui à Arnhem - obtient un 3. On apprécie l'attitude des personnes coordinatrices, jugée plutôt proactive, sympathique et soucieuse du client. Le graphique ci-dessous rend compte des résultats concernant les avantages du réseau :

- L'utilité et les prestations des plateformes en ligne obtiennent une très bonne note (une moyenne de 3,25). Les répondants apprécient la facilité d'accès à l'information, aux connaissances et aux nouveaux acteurs (organisations de producteurs, Services de développement des entreprises et professionnels associés pour le service Questions/Réponses. Corrélativement, la mise en relation des parties prenantes, que l'on peut considérer comme un produit plus ou moins efficace du réseau, obtient une note juste en dessous de 3.
- La qualité des événements d'apprentissage et de débats obtient une note élevée de 3,1 en moyenne. On juge ici des événements organisés aux Pays-Bas et dans les Agri-Hubs.
- L'innovation conjointe et la possibilité de participer à des actions conjointes sont jugées satisfaisantes mais font moins de 2,7 et 2,85 respectivement. Apparemment, collaborer au sein d'un partenariat est chose complexe.

## En conclusion

Les répondants ont bien noté le réseau Agri-ProFocus. Quelques recommandations émergent des résultats. Elles sont formulées dans les résultats présentés ci-dessous.



## 2.2 Le partenariat néerlandais : croît en nombre et en dynamisme

### Une plateforme pour débattre et influencer les politiques

En 2012, le thème de la sécurité alimentaire a été au cœur de la politique de coopération au développement du gouvernement néerlandais. On ne peut nier que depuis son lancement en 2005, le partenariat Agri-ProFocus a activement contribué à faire de "l'agriculture pour le développement" et du "partenariat paysan" des thèmes prioritaires de l'agenda des Pays-Bas pour le développement. Il s'avère de nouveau que le réseau Agri-ProFocus a toujours été une excellente plateforme de débat.

Agri-ProFocus a pris un nouveau tournant très important en organisant le lancement aux Pays-Bas du rapport 2008 de la Banque mondiale "L'agriculture au service du développement". Ce rapport a amené MinBuZa et MinEl&I à écrire ensemble le premier document d'orientation stratégique sur la sécurité alimentaire en 2008. Cela a conduit en 2011 à intégrer la sécurité alimentaire dans l'un des quatre axes prioritaires thématiques de la politique néerlandaise en matière de développement. C'est maintenant le domaine d'intervention le plus saillant. Les crises alimentaires de l'été 2008, de 2010 et la nouvelle crise qui se profile en ce moment soulignent la pertinence de ce changement d'orientation dans la coopération au développement du gouvernement néerlandais.

Actuellement, le réseau Agri-ProFocus contribue significativement à la mise en œuvre de cette politique, et ce de différentes façons. Le résumé des réalisations présenté ci-dessous montre clairement que le réseau est reconnu comme étant une plateforme de débat et d'exercice d'influence sur les politiques.

### **Représentation d'Agri-ProFocus dans les grandes plateformes néerlandaises**

- Plateforme Sécurité alimentaire
- Plateforme Développement du secteur privé
- Groupe de référence Forum des savoirs Alimentation et Entreprises

### **Travail de facilitation du réseau**

- Renforcer le réseau néerlandais et la participation des organisations de producteurs à la conférence "Down to Earth" à Addis et à La Haye (2010); intervention à la demande du gouvernement néerlandais
- Coordonner des contributions des membres du réseau à la Feuille de route "Down to Earth Road Map"
- Faciliter la contribution des membres Agri-ProFocus au Rapport sur les résultats 2009-2010, avec une référence spécifique à l'OMD 1
- Faciliter le travail du groupe travaillant sur le plaidoyer

### **Contributions sur demande à l'élaboration de politiques**

- Rapport du Conseil économique et social "Doing Business Sustainably for Development" conseillant à MinBuZa d'améliorer le climat entrepreneurial, le fonctionnement et l'accès au marché.
- Plaidoyer concernant les secteurs prioritaires (EL&I) pour que les organisations de la société civile participent aux partenariats d'innovation pour leur faire prendre de l'ampleur.
- Rédaction du chapitre sur la Sécurité alimentaire dans les PSP établis par les ambassades (DGIS/DDE).
- Rôle de liaison du secrétariat d'appui Agri-ProFocus dans l'élaboration des modalités concernant les facilités de soutien à la sécurité alimentaire (PPP Sécurité alimentaire)

## **Coordination du réseau, apprentissage et mise en relation des entreprises entre elles**

Outre le fait qu'il constitue un mécanisme de dialogue très efficace, le partenariat néerlandais s'est agrandi et renforcé :

- Beaucoup d'organismes désirent adhérer à Agri-ProFocus. Le réseau est passé de 19 membres en 2005 à 26 membres en 2008 et à 35 en 2012. Certaines demandes ne satisfaisant pas aux critères d'adhésion ont été mises en attente. Entretemps, 4 membres ont quitté le réseau, pour différentes raisons. Les nouveaux membres sont surtout des instituts de connaissances, des ONG, des agences gouvernementales, et des entreprises.
- Alors que la participation des entreprises reste limitée, d'autres opportunités sont apparues concernant la coordination de l'intermédiation Alimentation et Entreprises, notamment des actions concertées avec MVO Nederland, NABC et BoP Inc.
- Les membres réservent un budget pour payer leur adhésion à Agri-ProFocus ainsi que la coordination/les activités Agri-Hub et le partage des ressources pour l'agenda des connaissances (voir plus loin), et ce même en cas de difficultés financières.

Les services du réseau pour l'apprentissage et l'intermédiation d'entreprises font l'objet de demandes permanentes :

- Les membres initient des événements d'apprentissage ayant lieu aux Pays-Bas et dont l'organisation revient à Agri-ProFocus. En ouvrant souvent ces événements à une audience plus large, on peut attirer de nouveaux professionnels de l'agroalimentaire, par exemple lors d'événements sur le bétail ou l'approvisionnement local, 'Qui va nourrir le monde ?', les Floriades, ou sur les coopératives, etc.
- Dans le secteur, Agri-ProFocus est bien connu des professionnels travaillant dans les ONG, des instituts de connaissances et des agences gouvernementales ainsi que des réseaux du secteur privé. Le secrétariat d'appui est régulièrement sollicité pour fournir des informations et des contacts. Enfin, quelque 50 à 80 questions/réponses sont traitées annuellement.

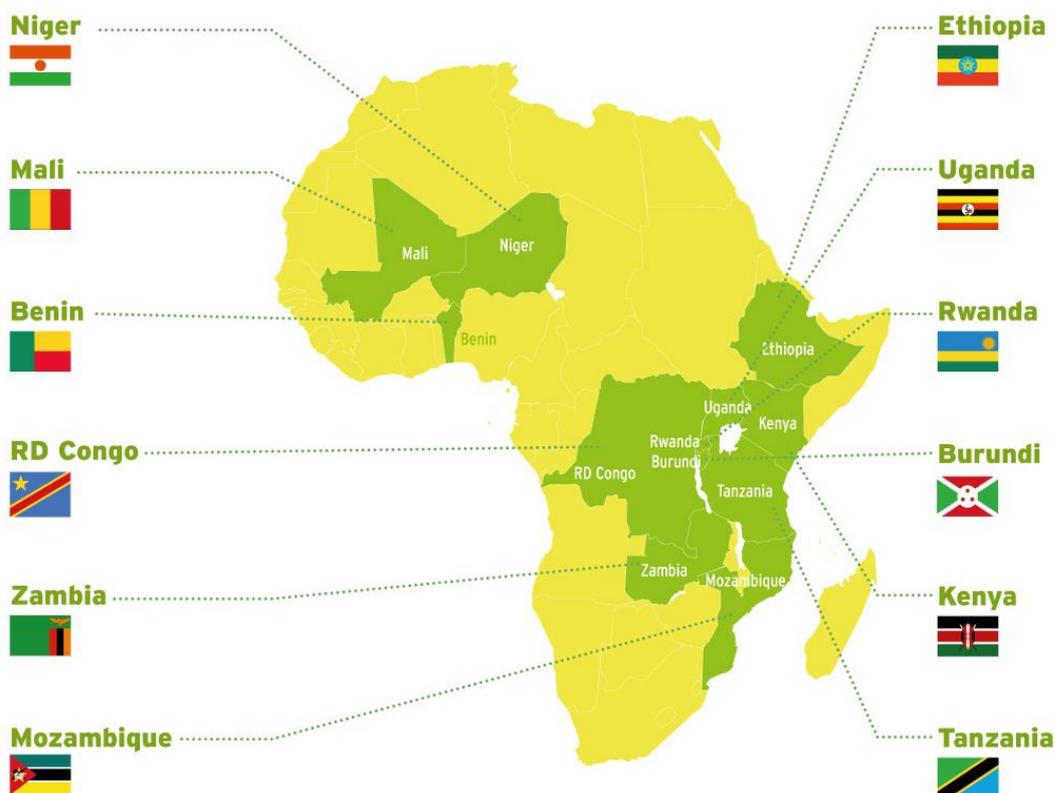
## En conclusion

La force d'Agri-ProFocus réside dans sa position : à la croisée des chemins de la sphère politique, des initiatives du secteur privé, des ONG et des réseaux de connaissances aux Pays-Bas. L'approche réseau est très adéquate pour signaler de nouveaux développements et de nouvelles opportunités. La forte demande néerlandaise prouve également qu'Agri-ProFocus, à côté des Agri-Hubs, doit continuer à développer ses interventions aux Pays-Bas.

## 2.3 Promouvoir l'entrepreneuriat paysan par le biais des Agri-Hubs

Lorsque nous avons lancé notre Plan stratégique 2009-2012, les membres du réseau Agri-ProFocus se sont tous engagés à travailler ensemble dans le but de créer des synergies et d'avoir un impact qui profite aux entrepreneurs paysans. En choisissant de centrer l'attention sur les pays, le réseau d'Agri-ProFocus reconnaissait la nécessité de relancer le processus d'articulation de la demande.

L'objectif du réseau était d'élaborer jusqu'à 5 programmes par pays, en s'appuyant sur le dynamisme des membres Agri-ProFocus et de leurs propres partenaires/réseaux. Après quatre années, les résultats du programme Agri-Hub sont impressionnants. Présentes dans 11 pays différents, les Agri-Hubs sont des plateformes pluri-acteurs promouvant l'entrepreneuriat paysan. Dans chaque pays, un membre chef de file assume la fonction de coordination. L'illustration ci-dessous fournit un aperçu de l'échelle des opérations Agri-Hubs.



Chaque Agri-Hub choisit sa propre voie pour se développer en fonction des questions et opportunités relatives à la promotion de l'entrepreneuriat paysan. Le Rapport annuel Agri-ProFocus 2011 donne une bonne impression de la diversité des activités Agri-Hub. Il montre une diversité d'événements, d'actions communes et de groupes d'apprentissage ainsi que des résultats prometteurs en termes d'innovations, de changements et d'accords. Voici cinq des résultats/ questions essentiels ressortant à la fois de l'enquête et du processus de consultation :

- a. Les Agri-Hubs ont actuellement pour mission d'aider les parties prenantes, locales ou néerlandaises, à trouver des réponses à leurs questions et à accéder à des services, des contacts et des ressources. Chaque Agri-Hub dispose actuellement d'une plateforme en ligne pour faciliter les relations entre entreprises, les échanges d'information et l'intermédiation Entreprises et Connaissances. De nos jours, les organisations paysannes et les autres acteurs créent leurs profils sur les plateformes en ligne Agri-Hub et peuvent ainsi bénéficier des échanges questions/réponses. Cela permet d'élaborer plus avant le *market intelligence*.
- b. En tant que tels, les Agri-Hubs facilitent effectivement l'articulation entre la demande orientée vers les paysans d'une part et les investissements et services d'autre part. Les membres locaux précisent très clairement que les Agri-Hubs devraient se concentrer sur les paysans entrepreneurs, leurs ultimes bénéficiaires. Néanmoins, la mise en relation de tous les acteurs de la chaîne avec les personnes qui soutiennent ou facilitent devrait être intensifiée. Il est également souhaitable de motiver plus d'acteurs du secteur privé local à devenir des membres ou à s'impliquer dans les Agri-Hubs.
- c. Les membres néerlandais et, de plus en plus, les membres locaux, contribuent au fonctionnement des Agri-Hubs en apportant des financements et des ressources humaines. Le partage des frais est devenu une question de principe. En 2011, DGIS a décidé de compléter la contribution des membres avec une somme équivalente. De plus, divers Agri-Hubs sont devenus des partenaires solides des ambassades dans le domaine de la sécurité alimentaire en mettant à disposition leur réseau, leurs connaissances et leurs services commerciaux. Cela a permis de développer les initiatives d'intermédiation Entreprises et Connaissances. Citons deux exemples qui pourraient être "copiés" : la mise en place d'un fonds commun pour des propositions entrepreneuriales au niveau local (Éthiopie), et le service d'intermédiation d'un Agri-Hub auprès de l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas pour des accords Sud-Nord (Ouganda). Ces initiatives offrent également des ouvertures pour créer des liens avec d'autres acteurs/instruments du secteur privé, au niveau local comme aux Pays-Bas.
- d. L'insertion des Agri-Hubs dans le tissu local prend des formes différentes et est plus ou moins intense suivant les cas. Des liens ont été tissés avec les pouvoirs publics et les partenaires chefs de file sont en cours. Les consultations qui ont été menées pour aider à définir la nouvelle stratégie montrent que les membres Agri-Hubs apprécient d'avoir un lien fort et continu avec un large cercle de partenaires Agri-ProFocus. Néanmoins, ils souhaitent profondément que les Agri-Hubs ne soient pas uniquement perçus comme des Agri-Hubs purement néerlandais mais comme une place de marché plus large.
- e. L'agenda des connaissances Agri-ProFocus s'est inspiré des demandes et expériences provenant des Agri-Hubs. Il a accéléré le développement de certains axes thématiques comme l'Accès au financement (concept de salons financiers), les Paysans dans la commercialisation et le Genre dans les chaînes de valeur (ces deux thèmes bénéficiant de trajets de coaching). Les événements Place du marché, les échanges en ligne et la systématisation des expériences valent de nos jours comme des produits spécifiquement Agri-Hub. Ces activités peuvent être reproduites de façon décentralisée dans un pays. Il apparaît également qu'il est possible de multiplier les occasions de partage et d'apprentissage entre les pays. Pour développer tout cela, il est nécessaire d'avoir un suivi durable et bien coordonné, tout en ayant un agenda des innovations qui soit mené à bien par des coalitions locales.

## En conclusion

Les Agri-Hubs ont été créés dans l'idée de devenir des réseaux d'échange locaux en faveur de l'entrepreneuriat paysan. Le lien avec le réseau plus large d'Agri-ProFocus reste essentiel, alors que l'insertion dans le tissu local se poursuit de façon indépendante. En effet, les Agri-Hubs ont commencé à fonctionner comme des fournisseurs complets de connaissances et de services d'entreprise. La prochaine étape consiste à investir dans le développement de cette place de marché émergente et d'intensifier les liens entre la demande axée sur des paysans et les expertises et investissements pouvant y répondre.

## 2.4 Apprentissage entre pays et agendas émergents

En 2009, l'un des objectifs d'Agri-ProFocus était d'orienter l'apprentissage et l'innovation sur "les questions du soutien aux organisations de producteurs" et sur la "qualité de la coopération entre parties prenantes". Cette ambition s'organisait autour de thèmes assez larges qui ont reçu une définition plus précise au fil des ans dans l'agenda des connaissances Agri-ProFocus. La dynamique à l'œuvre dans les Agri-Hubs et aux Pays-Bas a conduit à l'identification d'actions communes autour de cinq thèmes, illustrés ci-dessous : Production alimentaire durable; paysans organisés ; accès financier, genre dans la chaîne de valeur; accès aux marchés.



Voici très sommairement un aperçu des actions conduites :

- Des activités initiées par des membres ont été organisées autour de ces thèmes. En particulier, "L'accès financier" et "le genre dans les chaînes de valeurs" ont généré de nombreux échanges d'expérience entre professionnels aux Pays-Bas. Afin d'approfondir les thèmes de connaissances, Agri-ProFocus a mis en place différentes plateformes en ligne facilitant l'échange d'information, les discussions en ligne et le partage d'instruments et de ressources. Ces plateformes ont également eu un rayonnement international en termes de partage des connaissances et même en termes de participation (cf. les *writeshops* - les ateliers d'écriture). Des communautés d'apprentissage et même d'innovation ont ainsi émergé au sein du réseau Agri-ProFocus.
- Le développement des Agri-Hubs a également permis de multiplier considérablement les activités d'apprentissage, en termes de nombre comme de sujets abordés. Ces activités comprennent des événements, des études documentaires, le recensement des pratiques, le développement d'instruments, des échanges d'information en ligne, etc. Les réunions d'experts tenues aux Pays-Bas ont été réduites à 3 ou 4 par an pour être remplacées par le partage direct des connaissances lors de rencontres en face à face dans les pays Agri-Hub. Les événements d'apprentissage tenus aux Pays-Bas - et coorganisé par Agri-ProFocus, ont cependant continué à attirer des professionnels de l'agroalimentaire de tous les horizons. Les résultats de l'enquête montrent que les participants ont apprécié la qualité de ces rencontres et les opportunités de contact ainsi créées.
- Si, en 2009, il y avait encore un déséquilibre entre la demande de connaissances (venant du "terrain") et la réponse apportée par les instituts de connaissances, de nos jours, il existe une véritable interaction. L'agenda des connaissances Agri-ProFocus met en relation les "hommes et femmes de terrain" actifs dans les Agri-Hubs et les universitaires et chercheurs aux Pays-Bas. L'encadré ci-dessous décrit la façon dont cela s'organise. Il est très

intéressant de constater que les instituts de connaissances néerlandais sont activement impliqués et fournissent des services coordonnés. En revanche, localement, l'implication des instituts de connaissances est encore limitée.

### **Grands principes de l'agenda des connaissances**

- Mission: améliorer les performances des organisations participant à Agri-ProFocus et aux Agri-Hubs.
- Objectif : les hommes et femmes de terrain et les décideurs appliquent les connaissances issues de la pratique. Les moyens mis en place à cet effet sont la documentation et les publications.
- Modes d'intervention : documentation et analyse ; apprentissage par l'action et expérimentation; communication basée sur le réseau *open-source*.
- Financement : les activités sont financées par les budgets des Agri-Hubs dans les pays (en fonction de leurs priorités) et impliquent des professionnels Agri-Hub ainsi que (si possible) des instituts de connaissances locaux.
- Chef de file : Pour chaque thème, un institut de connaissances élabore, en collaboration avec les Agri-Hubs, un plan d'action thématique. Ces instituts sont WUR-CDI, KIT, VHL, ETC et F&S/ICCO.

- Grâce à l'agenda des connaissances, les activités et produits issus des savoirs sont devenus plus spécifiques et novateurs. Les thèmes du Genre et des Finances sont très dynamiques et montrent l'émergence d'un mécanisme d'apprentissage intéressant :
  - Phase d'apprentissage pour les professionnels aux Pays-Bas et dans certains Agri-Hubs,
  - Systématisation des pratiques à l'occasion de *writeshops* donnant lieu à une publication KIT,
  - Pilotage des offres pratiques pour les Agri-Hubs entre pays : trajet de coaching sur le genre, organisation de salons financiers,
  - Des approches contenant des éléments de recouvrement des frais.

Il était également nécessaire de revoir la formulation des thèmes pour pouvoir développer plus avant l'agenda des connaissances. Le thème "Accès aux marchés" (suivant la formulation de la Stratégie 2009) s'avérait être trop large. En recentrant le thème sur "Paysans organisés dans la commercialisation" et "Services de développement des entreprises", on était plus concret en termes de produits issus des savoirs. Il est probable que ces deux thèmes emprunteront le même chemin d'apprentissage que celui décrit ci-dessus.

### **En conclusion**

L'agenda des connaissances entre pays Agri-ProFocus est amené à évoluer vers le partage de réflexions entre les Agri-Hubs. Il est important de stimuler le développement de communautés d'innovation de façon à développer et utiliser les connaissances pratiques guidées par la demande. Les thèmes actuels resteront prioritaires mais nous pensons explorer de nouveaux sujets émergents comme les jeunes paysans, la terre, la formation professionnelle et l'eau.

## 3. FEUILLE DE ROUTE POUR LE CHANGEMENT

### 3.1 Actifs : nos promesses principales

La stratégie d'Agri-ProFocus pour 2013-2016 est de poursuivre le développement et l'amélioration des pratiques Agri-ProFocus qui sont actuellement couronnées de succès. Nos cinq principaux actifs sont :

- une base solide constituée de membres néerlandais actifs dans la recherche de synergies et le partage des ressources entre le secteur privé, la société civile et les instituts de connaissances ;
- Le partage d'un même centre d'intérêt avec le gouvernement néerlandais ((MINBUZA, EL&I et les ambassades néerlandaises), à savoir *Food & Business* (Alimentation et Entreprises).
- Des réseaux Agri-Hub florissants s'ouvrant sur le *market intelligence* pour les organisations de producteurs ;
- Une intensification des relations au sein des secteurs privés néerlandais et locaux ouvrant la porte à des opportunités commerciales ;
- Intermédiation indépendante réalisée par les équipes d'appui, aux Pays-Bas et dans les pays mêmes.

### 3.2 Vision, mission, orientation thématique et résultats

#### Notre vision

Agri-ProFocus est d'opinion que les producteurs primaires du monde entier sont la clé de la croissance économique locale, de systèmes agro-alimentaires durables et de la sécurité alimentaire pour tous. Notre ambition est que les paysans entrepreneurs - hommes et femmes -, leurs familles et leurs organisations aient accès aux activités agro-industrielles, aux marchés et aux opportunités d'investissement.

Le changement stratégique que propose Agri-ProFocus pour la nouvelle période s'appuie sur l'observation des pratiques actuellement couronnées de succès. Ces pratiques visent à rassembler le secteur privé, le secteur public et la société civile autour d'une mission essentielle : le soutien aux paysans et à leurs organisations !

Les discussions qui animent Agri-ProFocus actuellement tournent beaucoup autour de la définition de l'entrepreneuriat paysan et du profil de paysans que le réseau soutient : Qu'entend-on vraiment par "paysans entrepreneurs" ? S'agit-il des petits exploitants et dans ce cas, comment définir le petit exploitant ? Y a-t-il un entrepreneuriat en dehors de la chaîne de valeur ?

En bref, le dénominateur commun aux actions Agri-ProFocus est que le réseau soutient les paysans qui ont l'ambition et les capacités entrepreneuriales de rendre leurs ressources et leur capital social plus productifs et plus durables. Le terme "durable" se rapporte à la fois aux revenus des paysans et au respect de l'environnement. Cette définition peut s'appliquer à une grande variété de paysans, des paysans ayant des activités agricoles de subsistance aux petits exploitants commercialisant leurs produits. Agri-ProFocus est convaincu de la nécessité de passer par les groupes de paysans, les coopératives ou les organisations de producteurs pour toucher les paysans entrepreneurs et coopérer avec eux en matière de production alimentaire (locale).

#### Nos membres

Le développement des Agri-Hubs a apporté de nombreux membres au réseau. Outre les membres du partenariat et leurs personnels (appelés les "professionnels"), Agri-ProFocus est maintenant aussi composé d'organisations et de professionnels agissant au niveau des Agri-Hubs. Bien que l'ultime groupe cible du réseau soit les paysans entrepreneurs,

Agri-ProFocus se compose de trois groupes qui interagissent entre eux. Ces groupes sont décrits dans le tableau ci-dessous :

#### **A. Les organisations membres du partenariat**

Cette catégorie ne comprend pas les organisations et sociétés financées ou basées aux Pays-Bas. Actuellement, le partenariat est constitué de 35 organisations allant des ONG aux entreprises du secteur privé en passant par les instituts de connaissances et les pouvoirs publics. Les organisations membres souscrivent à la même vision/intention stratégique d'Agri-ProFocus. Ils souscrivent à la Théorie du changement d'Agri-ProFocus et considèrent donc que l'un de leurs groupes cibles/groupes de clients est les paysans (entrepreneurs) ou les organisations de producteurs.

En termes d'engagement, les organisations membres s'impliquent activement et contribuent à plusieurs Agri-Hubs ou à un domaine d'intervention thématique d'Agri-ProFocus. Elles veillent ainsi à l'implication et à la participation de leur personnel professionnel. Par ailleurs, les organisations membres participent et contribuent activement aux activités d'Agri-ProFocus et partagent l'information et les connaissances à tous les niveaux du réseau. Enfin, elles s'acquittent d'une cotisation annuelle.

#### **B. Les organisations membres des Agri-Hubs**

Les membres des Agri-Hubs sont d'origine très diverse et représentent différentes parties prenantes : organisations de producteurs, agro-industries locales et internationales, organisations de la société civile, instituts de recherche, agences gouvernementales et services de développement agro-industriels. Les Agri-Hubs leur offre un espace où ils peuvent échanger et développer leurs connaissances, établir des contrats commerciaux ou joindre leurs efforts pour peser sur les politiques nationales et internationales.

Les membres chefs de fil au niveau des Agri-Hubs partagent leurs ressources financières et/ou humaines pour mener des activités de réseau. Pour l'instant, les critères d'admission reposent sur le principe de l'échange mutuel. Il revient maintenant aux différents Agri-Hubs de définir précisément leurs modalités d'appropriation et critères d'admission. Il est probable que des différences apparaissent entre les pays, en fonction des dynamiques et des opportunités locales.

#### **C. les professionnels de l'agro-alimentaire**

Ce sont les membres clients qui, dans la pratique, assurent la dynamique de l'offre et de la demande au sein d'Agri-ProFocus. On compte parmi eux les personnels d'une des organisations membres néerlandaises ainsi que les personnels d'organisations de producteurs, d'agro-industries locales et internationales, d'organisations de la société civile, d'instituts de recherche, d'agences gouvernementales et de services pour le développement des entreprises agro-alimentaires. Ils sont en relation entre eux au moyen d'une ou de plusieurs plateformes en ligne mais ils peuvent aussi être actifs au sein de groupes thématiques et participer à des rencontres en face-à-face organisées par l'un des Agri-Hubs ou par le secrétariat d'appui aux Pays-Bas.

Le partenariat néerlandais et les membres Agri-Hubs coopèrent et interagissent sur la base de l'échange mutuel. Cela signifie qu'ils sont à la fois fournisseurs et clients sur la place de marché pour laquelle ils paient. Le secrétariat d'appui et les coordinateurs des Agri-Hubs ont un rôle d'intermédiaires neutres et de facilitateurs. Par ailleurs, les membres peuvent bénéficier de produits et services spécifiques mis au point pour le réseau et mis à leur disposition. Le secrétariat d'appui et la structure Agri-Hub constituent des actifs partagés par les membres.

## Notre mission et la Théorie du changement (ToC)

La mission d'Agri-ProFocus est de créer des espaces et des opportunités d'actions pluri-acteurs et d'apprendre comment renforcer les capacités entrepreneuriales des paysans organisés. Agri-ProFocus traduit ceci en trois niveaux de résultats liés entre eux :

### a. **Produits - la sphère de contrôle du réseau**

C'est ici que les membres du réseau partagent, créent ensemble et incitent (**déclencheurs du marché**) les acteurs à changer, innover, etc. Le secrétariat d'appui d'Arnhem et la coordination Agri-Hub facilitent le processus pour qu'il soit efficace et effectif. Nous cherchons à fournir des produits dans les domaines suivants :

- Développement et coordination du réseau
- Intermédiations Entreprises et Partenariats
- Communautés d'innovation
- Plateforme de débats et d'apprentissage

### b. **Résultats - la sphère d'influence du réseau**

C'est ici que le marché des acteurs utilise et reprend les produits du réseau pour les intégrer à ses opérations. Nous espérons voir ainsi l'émergence d'un système d'appui à l'entrepreneuriat paysan qui soit plus effectif. Les indicateurs en sont :

- Des accords plus nombreux et meilleurs entre les paysans et les entreprises (y compris les banques), établis sur la base de modèles d'entreprises appropriés.
- De nouveaux partenariats entre des partenaires du développement, des organisations de producteurs, des instituts de connaissances et des entreprises, se traduisant donc par un accès à des investissements (publics) (mobilisation des ressources)
- Des innovations provenant de différents fournisseurs et concernant les services pour les paysans entrepreneurs
- Des changements de politiques plus axées sur les producteurs dans le domaine des marchés, de l'industrie agro-alimentaire, etc.

### c. **Impact - La sphère d'intérêt du réseau**

Ici, les paysans entrepreneurs saisissent les opportunités offertes par un système d'appui à l'entrepreneuriat paysan dont le fonctionnement a été amélioré. Les changements que nous espérons apporter devraient contribuer à améliorer les performances entrepreneuriales des paysans. Les indicateurs en seront :

- Des revenus plus élevés et plus d'emploi
- Des bénéfices accrus
- Des moyens d'existence plus équilibrés

Les produits or **déclencheurs du marché** sont les produits directs du réseau. Les résultats ou **l'adoption par le marché** et l'impact relèvent de la responsabilité des membres néerlandais et des Agri-Hubs, et des (organisations de) paysans respectivement. Dans cette "Théorie du changement", une place spéciale est réservée à la structure d'appui d'Agri-ProFocus :

- Agri-ProFocus Pays-Bas: le bureau veille à la facilitation et à la gestion des résultats au niveau des entreprises et au niveau néerlandais ;
- Agri-Hub : les équipes de coordination des Agri-Hub veillent à la facilitation et à la gestion des résultats au niveau des Agri-Hubs

La "Théorie du changement" d'Agri-ProFocus est illustrée ci-dessous. Les cercles et les niveaux représentés correspondent à la Stratégie pour 2013-2016.

# LA THEORIE DU CHANGEMENT D'AGRI-PROFOCUS

Une collaboration dans le réseau entre les multiples intervenants : paysans organisés, industrie agricole, ONGs, recherche et apprentissage, fournisseurs de services financiers, secteur publique et organisations de développement est essentiel pour améliorer l'entrepreneuriat paysan.



## Notre axe thématique

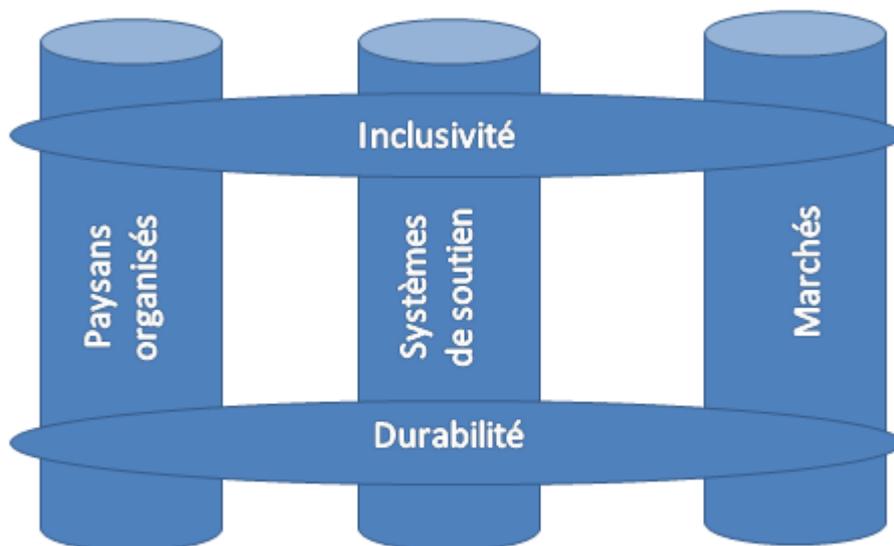
Nous avons revu notre axe thématique en faisant une analyse de l'évolution du contexte de l'agro-industrie.<sup>15</sup> Dans tous les cas, les choix thématiques faits autrefois par Agri-ProFocus sont reconfirmés mais ils sont plus cernés. Trois axes prioritaires ou *pilliers* et 2 *thèmes transversaux* ont été définis pour la période à venir. Ils sont illustrés dans le schéma ci-dessous.

### Piliers

- a. Un soutien aux **paysans organisés** mettant l'accent sur des modèles d'entreprises innovants, sur le capital social et les relations avec le marché ;
- b. Renforcement des systèmes d'appui à l'entrepreneuriat paysan, en mettant l'accent sur le financement du segment des PME, l'accès aux services de développement des entreprises, le développement des capacités et la propriété foncière ;
- c. Le soutien à une production alimentaire durable sur les **marchés** (domestiques) et dans l'industrie agro-alimentaire. La clé en est le lien entre le développement d'une chaîne de valeur verticale et des approches considérant les moyens d'existence.

### Thèmes transversaux pour tous les piliers

- a. **Inclusivité** des services fournis (genre, ethnicité, jeunes)
- b. Intégration de la croissance économique au développement durable (environnement politique favorable à une économie respectueuse de la planète)



<sup>15</sup> Contextual Analysis; the smallholder agricultural sector (Rik Delnoye (KIT) and Simone van Vugt (CDI)), 2012

## 4. NOS OBJECTIFS POUR LE PROGRAMME 2013-2016

Agri-ProFocus développe et propose des modalités et services de coopération dans les Agri-Hubs et aux Pays-Bas. L'expérience montre que la diffusion des connaissances, l'intermédiation Entreprises et Partenariats et les actions de plaidoyer sont plus efficaces lorsqu'un niveau en alimente un autre (et vice versa) de façon coordonnée.

On peut diviser les objectifs 2013-2016 du réseau Agri-ProFocus en quatre grands domaines de produits, comme définis dans la Théorie du Changement :

- a. Développement et coordination du réseau
- b. Intermédiation Entreprises et Partenariats
- c. Communautés d'innovation
- d. Plateforme de débat et d'apprentissage

Le principe de base est la cocréation : Les membres du réseau coopèrent entre eux pour réaliser les produits mentionnés dans les plans annuels. Notre réseau étant dynamique, ces plans annuels laissent suffisamment de marge de manoeuvre pour qu'émergent de nouvelles activités : Nous suivons les énergies, et non l'inverse ! Cette dynamique est efficacement facilitée par le secrétariat d'appui d'Arnhem et par la coordination des Agri-Hubs.

### 4.1 Développement et coordination du réseau

#### Partenariat néerlandais

Le partenariat Agri-ProFocus aux Pays-Bas constitue un immense réservoir de connaissances et de capacités d'investissement pour les Agri-Hubs. Pour que l'offre et la demande se rencontrent, il est indispensable de consolider et de développer le partenariat/réseau néerlandais. Ceci n'est pas un processus statique et de nouvelles opportunités émergent constamment du réseau. Agri-ProFocus doit donc rechercher continuellement de nouvelles modalités d'intervention pour remplir sa mission. Les résultats escomptés pour les quatre prochaines années sont les suivants :

- Reconfirmation de l'engagement financier et moral des membres partenaires actuels vis-à-vis de la vision, de la mission et de la Théorie du changement d'Agri-ProFocus ;
- Étroite coopération entre DGIS/DDE et MinEL&I autour du Cadre stratégique pour la sécurité alimentaire ;
- Accent mis sur l'adhésion des entreprises agro-industrielles néerlandaises (en particulier les PME) à Agri-ProFocus. Objectif : une nouvelle entreprise par an ;
- Établissement de déclarations communes d'intention (DCI) avec des plateformes du secteur privé/des organisations dont MVO Nederland, NABC et BoP Inc. concernant la fourniture de services complémentaires en matière d'intermédiation Alimentation et Entreprises à des entreprises agroalimentaires, en particulier des PME ;
- Coopération avec des réseaux d'entreprises et des regroupements d'entreprises pour former un nouveau groupe de clients d'Agri-ProFocus aux Pays-Bas ;
- De nouveaux membres individuels aux Pays-Bas participant librement aux plateformes en ligne et aux réunions d'experts (sur invitation).

#### Programme Agri-Hub

Si, à l'origine, les initiateurs des Agri-Hubs étaient les organisations membres néerlandaises et leurs homologues locaux, d'autres acteurs non néerlandais se sont

entretiens joints au programme. Les membres locaux du réseau comptent maintenant des organisations de producteurs, des banques et des entreprises agricoles privées mais aussi des ONG, des instituts de connaissances et d'enseignement, des organismes publics ainsi que des organisations humanitaires non internationales basées dans les pays. Les Agri-Hubs coopèrent également de diverses façons avec les ambassades pour coordonner des activités dans le domaine de la sécurité alimentaire et des entreprises.

Les services au sein du réseau ne sont plus fournis à partir d'un point de coordination central (par ex. un Agri-Hub ou la structure d'appui néerlandaise) mais de façon décentralisée, par l'intermédiaire des organisations et professionnels membres, à qui ils sont aussi destinés. Cela demande une réelle participation et un engagement actif des membres et professionnels du réseau. Il revient à la coordination Agri-Hub d'offrir en temps utile et de façon appropriée des services, produits et défis qui renforcent cette dynamique de l'échange et du soutien mutuel.

Le programme Agri-Hub promeut un modèle de croissance respectueux du développement du réseau. Les produits, présentés ci-dessous, sont différents selon qu'il s'agisse d'Agri-Hubs existants ou nouveaux, ou du soutien à la communication.

### **Agri-Hubs existants**

- 11 Agri-Hubs continuent d'opérer sur la base des accords présents : membre chef de file, un plan pluriannuel par hub, doublement des contributions des membres avec le financement de DGIS ;
- Augmentation annuelle, à hauteur d'un tiers, du nombre de membres professionnels (local et international) participant aux Agri-Hubs existants ; adoption d'un code de conduite ;
- Augmentation du nombre de membres du secteur privé dans chaque Agri-Hub : entreprises (néerlandaises, internationales ou locales) et organisations de producteurs ;
- Renforcement des structures de gouvernance locales avec l'implication de multiples parties prenantes et effort d'implication d'Agri-Hubs locaux ;
- Coordination avec les ambassades néerlandaises dans les pays ;
- Décentralisation de la fourniture de services au niveau des pays (par le biais de groupes de membres régionaux)
- Une équipe de coordination Agri-Hub constituée d'un coordinateur, d'un assistant réseau et d'un facilitateur agro-industrie ;
- Un budget annuel moyen de 200 000 €.

### **Nouveaux Agri-Hubs**

- Création d'un nouvel Agri-Hub chaque année de façon à inclure les pays partenaires des Pays-Bas, (Ghana, Sud Soudan, RDC, Bangladesh et Indonésie) ;
- Phase de lancement comprenant des études de marché et de besoins, critères d'affiliation, établissement d'un agenda pluri-acteurs ;
- Lancement d'un modèle Agri-Hub spécifique au contexte local.

### **Support de communication**

- Hébergement et facilitation de réseaux en ligne pour chaque Agri-Hub ;
- Création d'une base de données de connaissances ouverte, d'une panoplie d'instruments et de fiches de résultats.

## **4.2 Intermédiation Entreprises et Partenariats**

Les Agri-Hubs ont pour mission de soutenir plus et mieux les paysans entrepreneurs. Dans les prochaines années, Agri-ProFocus cherchera à intensifier et à rendre plus

efficaces les relations entre les paysans organisés d'une part, et les entreprises, institutions bancaires et négociants le long de la chaîne de valeur d'autre part : le secteur privé local mais aussi des négociants et investisseurs néerlandais. Agri-ProFocus mettra en place des services, en contact direct ou en ligne, pour faciliter la conclusion d'accords. On peut distinguer les produits suivants :

### **Partenariat néerlandais**

- Le secrétariat d'appui néerlandais aidera les membres néerlandais à articuler de façon systématique leur offre et demande au sein du réseau ;
- Élaboration et proposition d'outils et d'instruments précompétitifs pour obtenir une coopération efficace entre les membres. Cela peut inclure :
  - Des examens sectoriels rapides (quick-scans)
  - Des événements conjoints B2B avec des plateformes sectorielles privées
- Facilitation du développement de partenariats entre les membres néerlandais pour qu'ils puissent tirer bénéfice des facilités du PPP Sécurité Alimentaire et d'autres appels d'offres pouvant les intéresser ;
- Fonction Questions/Réponses (50 à 80 annuellement).

### **Programme Agri-Hub**

#### **Le Market intelligence au service de l'alimentaire et des entreprises**

- Répertoire des acteurs Alimentation et Entreprises (par pays) à consulter par région, par chaîne, services ou sous-secteurs ;
- Listes régulièrement actualisées des investisseurs et donateurs potentiels (et de leurs exigences) pour les programmes d'entrepreneuriat paysan et appels d'offres (au niveau local ou international) ;
- Quick-scans relatifs à des interventions programmatiques (concernant par exemple les pertes dans la chaîne alimentaire, l'analyse de sous-secteurs spécifiques comme les produits laitiers/de viande ou l'horticulture).

#### **Intermédiation**

- Mettre en relation des entreprises/investisseurs néerlandais et des acteurs porteurs de propositions en Afrique (5 par an et par pays) ;
- Aider des groupes de membres à accéder à des ressources financières provenant de l'ambassade du Royaume des Pays-Bas, de la FAO ou d'autres institutions ;
- Une place de marché en ligne pour les Questions/Réponses relatives à l'entrepreneuriat paysan ;
- Rencontres (trimestrielles ou semestrielles) par pays entre paysans entrepreneurs et le réseau agro-industriel ;
- Événements ou missions pour engager des échanges de savoirs et d'expériences professionnelles Nord-Sud et Sud-Sud (une fois par an et par pays) ;
- Salons financiers agro-industriels (1 ou 2 par an et par pays).

## **4.3 Communautés d'innovation**

Agri-ProFocus encourage le développement de communautés de pratiques actives autour de domaines thématiques clés. L'idée est d'étendre le plus possible ces communautés, dans les pays Agri-Hubs comme aux Pays-Bas. Agri-ProFocus cherche à faciliter et renforcer la capacité des membres à devenir des chefs de file dans leurs communautés.

### **Partenariat néerlandais**

Le but est d'établir, pour les domaines thématiques identifiés, une coordination flexible entre les instituts de connaissances néerlandais (membres d'Agri-ProFocus parmi

lesquels KIT, WUR, Van Hall Larenstein, ICRA, HAS Den Bosch), les programmes de connaissances et d'autres membres. Cela comprend :

- La poursuite du programme de connaissances Agri-ProFocus concernant :
  - L'accès à la finance
  - Les producteurs organisés dans l'agro-industrie
  - Le Genre dans les chaînes de valeur
  - Services de développement des entreprises en milieu rural
- Développement de nouveaux domaines thématiques :
  - Les jeunes dans l'agriculture
  - Développement de savoir-faire agricoles
  - Propriété foncière
  - Eau et climat
- Facilitation de plateformes de connaissances en ligne :
  - réseaux de relation
  - Discussion
  - Outils et ressources
- Coorganisation d'événements d'échange de savoirs pour les membres. Nous pensons à 3 ou 4 événements initiés par Agri-ProFocus aux Pays-Bas chaque année ;
- Intégration d'étudiants d'universités néerlandaises ou locales à des recherches en cours (10 à 20 par an).

Nous envisageons de renforcer la coordination des connaissances et le développement de produits en s'associant à l'agenda des connaissances Food & Business de DGIS. Il s'ensuit qu'il faudra revoir la conception des actuelles plateformes de connaissances en ligne Agri-ProFocus et étudier leur possible intégration à l'agenda DGIS.

### **Programme Agri-Hub**

- Facilitation de communautés d'innovation autour des axes prioritaires et des thèmes transversaux, ce en fonction des choix faits par les membres locaux des Agri-Hubs. On s'attend à 3 à 5 nouvelles communautés par pays.
- Un calendrier de rencontres d'experts, d'événements d'apprentissage et de salons des connaissances pour favoriser le partage et la validation des résultats et des savoirs. 5 à 7 événements de ce type pourront être organisés par an et par pays.
- Une offre de formations courtes et de trajets d'apprentissage élaborés dans les communautés d'innovation. Les thèmes pourront concerner le genre dans les chaînes de valeur, les relations ferme-entreprise, etc. ;
- Établissement de relations de travail étroites avec les instituts de connaissances locaux.

## **4.4 Plateforme de débat et d'apprentissage**

### **Partenariat néerlandais**

En tant que plateforme de débat et d'apprentissage, le partenariat néerlandais cherche à influencer les politiques de deux façons :

- a. Agri-ProFocus agit en tant que plateforme d'influence stratégique au profit de ses membres néerlandais dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la production alimentaire durable.
- b. L'expérience d'Agri-ProFocus à travers ses Agri-Hubs est prise en compte dans la réalisation de la politique de développement agricole des Pays-Bas.

Concernant le point a., le secrétariat d'appui Agri-ProFocus s'engage à entretenir des contacts réguliers avec MinBuZa et MinEL&I et à les tenir informés de ce qui se passe

dans le réseau. Au sein du partenariat néerlandais, le groupe de plaidoyer Agri-ProFocus se réunira régulièrement et agira de concert au regard des questions politiques émergentes.

Le directeur Agri-ProFocus continuera à participer (à titre personnel) à la plateforme Sécurité alimentaire et à fournir des informations au secteur prioritaire Agro&Food. De plus, les décideurs politiques néerlandais et les parlementaires seront invités à participer à des événements et rencontres organisés par Agri-ProFocus.

### **Programme Agri-Hub**

L'entrepreneuriat paysan s'épanouit le mieux dans un environnement favorable et stimulant où les débats sont possibles et où il existe une culture de l'apprentissage. Suivant le contexte local, il est plus ou moins facile de débattre ouvertement, de défendre des intérêts ou d'influencer les décisions politiques. Ce que les Agri-hubs peuvent offrir, c'est un espace où il est possible d'aborder des questions politiques dans un environnement neutre et transparent où l'on valorise les échanges francs et l'apprentissage mutuel.

En aidant les acteurs locaux à prendre part à un débat fructueux (instructif), les Agri-Hubs fournissent un espace où les opinions se forment et où les informations circulent. La conduite d'action de défense des intérêts se fera avec les membres Agri-Hub. Les produits attendus sont les suivants :

- Facilitation de rencontres et d'interactions en ligne pour débattre régulièrement sur des questions (stratégiques) clés ;
- Fiches de données présentant les enseignements tirés et les grandes lignes politiques ;
- Diffusion des résultats de recherche stratégiques les plus pertinents ;
- Facilitation de la diffusion des connaissances et des informations résultant de l'agenda des connaissances DGIS Alimentation et Entreprises.

## 5. PARTENARIAT MANAGERIAL

Bien que le partenariat soit enregistré aux Pays-Bas en tant que fondation, Agri-ProFocus est d'abord et avant tout un principe organisateur. Pour éviter la bureaucratie et pour empêcher le secrétariat d'appui d'entrer en compétition avec ses membres en matière de fonds, Agri-ProFocus a fait un choix clair : dès le début, il a préféré fonctionner comme un réseau de services plutôt que d'adopter les caractéristiques d'une organisation. Le réseau a pour vocation d'être pluri-acteurs ; il faut donc faire attention à conserver cette diversité.

Lancé en 2005, le partenariat comptait alors 19 membres ; actuellement, il est constitué de 35 organisations. La fondation Agri-ProFocus a un Bureau Conseil, un conseil des (membres) participants et une structure d'appui fournissant des services aux membres et, plus particulièrement, aux coordinateurs des Agri-Hubs. L'encadré ci-dessous présente brièvement les entités constituant le réseau Agri-ProFocus.

### **Conseil des Participants (membres) Agri-ProFocus (*Participants' (members') Council*)**

Tous les membres du partenariat ont un siège/un vote au Conseil des participants et désigne de préférence un membre de leur équipe dirigeante pour cette fonction. Les membres du Conseil des participants ont pour tâche de servir de lien et d'être d'éminents ambassadeurs Agri-ProFocus dans leurs propres organisations. Le Comité des participants se réunit deux fois par an, élit le Bureau et conseille celui-ci sur les critères d'adhésion des membres, sur le programme, la planification et toutes autres questions pertinentes.

### **Bureau Conseil Agri-ProFocus (*Board*)**

Le Bureau est composé de 7 membres élus pour une période de 2 à 3 ans maximum. Les membres du partenariat peuvent proposer des candidats venant de leur propre structure dirigeante. Agri-ProFocus a son propre président qui est également élu pour 2 périodes de 3 ans. De plus, des représentants de MinBuZa et MinEL&I participent aux réunions du Bureau à titre d'observateurs.

### **Secrétariat d'appui Agri-ProFocus (*Support office*)**

Les membres fondateurs de Agri-ProFocus ont insisté pour qu'un petit secrétariat d'appui professionnel et spécialisé soit mis en place pour et par les organisations membres. Ce bureau est composé de facilitateurs de réseau ayant des compétences en agriculture, en économie, en gestion des processus et en communication.

### **Groupe noyau Agri-Hub (*Core group*)**

Le groupe de base est composé de coordinateurs Agri-Hub, de l'équipe d'appui Agri-ProFocus, des représentants des organisations chefs de file, et des représentants des groupes de savoirs thématiques chefs de file.

Le groupe noyau se réunit une fois par an pour échanger ses expériences et évaluer ou discuter les propositions stratégiques de gestion des Agri-Hubs.

### **Organisation chef de file Agri-Hub (*lead organisation*)**

Chaque Agri-Hub a été adopté par ce qu'on appelle une "organisation chef de file", qui est entièrement responsable de l'intégration institutionnelle de l'initiative Agri-Hub dans le tissu local. Sa fonction consiste à prendre en charge les procédures administratives et à héberger le coordinateur Agri-Hub et son équipe. Les coûts sont intégrés dans le budget général Agri-Hub et sont donc partagés entre tous ceux qui participent.

### **Équipe de coordination Agri-Hub (*coordination team*)**

Chaque Agri-Hub dispose d'un coordinateur et d'un(e) ou deux assistant(e)s (à mi-temps). La professionnalisation croissante des Agri-Hubs appelle un renforcement des procédures et règles en matière d'administration financière et de gestion des activités.

### **Comité consultatif/de pilotage Agri-Hub (*advisory/ steering committee*)**

Ce comité est composé de membres Agri-Hub actifs, ayant pris en main la direction d'une activité ou programme Agri-Hub. Le comité conseille le coordinateur Agri-Hub et le facilitateur réseau (issu du secrétariat d'appui) sur les questions de financement et de gestion des programmes.

**Communautés d'innovation Agri-ProFocus (*innovation communities*)**

Il s'agit de groupes de connaissances et d'action spécifiques, opérant au sein d'un pays ou transversalement au réseau.

Le dispositif le plus saillant est l'Agri-Hub, qui s'est beaucoup développé au fil des ans. Actuellement, un Agri-Hub national est un réseau local incarné par l'entité légale de l'organisation chef de file et par un comité consultatif. Pour l'instant, les Agri-Hubs n'ont pas de statut officiel indépendant dans les pays où ils sont actifs. Dans les faits, les contributeurs locaux et internationaux et les membres des communautés d'innovation Agri-ProFocus déterminent ce qui se passe dans les Agri-Hubs.

La mission générale d'Agri-ProFocus est fixée par le Bureau Conseil d'Agri-ProFocus aux Pays-Bas, qui représente le Conseil des participants ou membres. Le Conseil des participants se réunit deux fois par an, le Bureau quatre fois.

Ce modèle de gestion hybride restera inchangé dans les 4 prochaines années. Agri-ProFocus conservera son caractère de réseau fluide ; elle ne s'institutionnalisera donc pas sous la forme d'une organisation. La coordination Agri-Hub continuera de fonctionner à travers l'entité légale du chef de file. Les comités de pilotage, qui ont vu le jour dans de nombreuses Agri-Hubs, restent pour l'instant des entités consultatives auprès de la coordination Agri-Hub. Cependant, là où ce sera possible, on envisagera d'impliquer plus largement les organisations locales et les organisations internationales non néerlandaises dans le fonctionnement et le financement des Agri-Hubs.

Le secrétariat d'appui d'Arnhem soutiendra les Agri-Hubs locaux et stimulera le pilotage mutuel au sein du réseau. On consolidera et généralisera par ailleurs les réunions annuelles du Groupe de base aux Pays-Bas et les réunions annuelles de planification et d'évaluation des Agri-Hubs.

## 6. MODALITÉS FINANCIÈRES ET BUDGET

### Pour l'instant....

Au cours de la première phase (2005-2008), Agri-ProFocus a reçu des fonds de DGIS et de ses membres pour financer la coordination (secrétariat d'appui) et un certain nombre d'activités bien définies, comme les réunions d'experts aux Pays-Bas et les trajectoires menées par les organisations de producteurs.

Les résultats de la première phase et le regain d'intérêt général en 2008 pour la notion d'"Agriculture pour le développement" a encouragé les membres et DGIS à investir dans la seconde phase d'Agri-ProFocus (2009-2012). Le lancement et le fonctionnement des 7 Agri-Hubs démarrés en 2009 ont été entièrement financés par les membres d'Agri-ProFocus et leurs partenaires locaux. Notons que le financement des Agri-Hubs s'ajoute à la contribution de 2 500 € des membres. De plus, les membres chefs de file des Agri-Hubs ICCO, Hivos, Oxfam Novib, Cordaid et SNV ont investi entre 20 000 et 35 000 € chaque année dans le fonctionnement du secrétariat d'appui à Arnhem.

Face aux résultats positifs regardant la synergie avec les agendas Sécurité alimentaire des plans stratégiques pluriannuels (PSP) d'un certain nombre d'ambassades, DGIS a alloué à Agri-ProFocus des fonds supplémentaires pour 2012. Ces fonds comprennent le financement de ressources humaines supplémentaires et un fonds de contrepartie Agri-Hub. Le principe est simple : DGIS double les sommes investies par les membres.<sup>16</sup>

- En 2012, le budget total du secrétariat d'appui d'Arnhem s'élevait à 874 000 €, dont 200 000 € provenant des contributions des membres
- Le budget total estimé des Agri-Hubs pour 2012 s'élève à 1 975 000 €, dont 800 000 € provenant des membres et le reste de DGIS/DDE.

Pour résumer, les contributions des membres d'Agri-ProFocus sont passées de 118 000 € en 2006 à 1 000 000 € en 2012, contributions totales estimées. Si ces contributions représentaient 17% du budget total en 2006, en 2012, ce pourcentage était de 35%.

### Le futur...

Le secrétariat d'appui Agri-ProFocus est fier d'être une entité neutre et de servir de facilitateur et d'intermédiaire pour ses membres. En d'autres termes, même si Agri-ProFocus est une instance légalement reconnue aux Pays-Bas, elle n'entre pas en compétition avec ses membres lors d'appels d'offres. Comme convenu, les Agri-Hubs sont hébergés par l'organisation légale chef de file et répondent au même principe de non-compétition que le secrétariat d'appui. Cela étant, ce principe a des conséquences sur les mécanismes de financement possibles pour le secrétariat d'appui d'Agri-ProFocus et pour la coordination Agri-Hub.

Nous pouvons conclure des informations présentées ci-dessus que DGIS/DDE apporte un soutien moral et qu'il contribue financièrement de façon substantielle. MinE&I veille quant à lui aux liens entre le monde agricole et l'industrie alimentaire. Les ambassades manifestent une volonté croissante d'aider au financement des Agri-Hubs en échange de services sur mesure. On peut s'attendre à ce que DGIS/DDE renouvelle son soutien, en direction du secrétariat d'appui d'Arnhem ainsi que sous forme du fonds de contrepartie pour le fonctionnement des Agri-Hubs.

Il sera demandé aux membres du partenariat néerlandais de reconfirmer leur engagement pour la prochaine phase, ce sur la base du plan opérationnel 2013-2016.

---

<sup>16</sup> Notons que les fonds fournis par les ambassades néerlandaises ne sont pas compris dans cet accord de contrepartie.

En complément du financement institutionnel de DGIS et des membres partenaires, Agri-ProFocus dans son ensemble offre des services et des produits de qualité à ses membres pour qu'ils puissent les inclure dans leurs propositions financées extérieurement, par exemple par l'ambassade, par la facilité PPP Sécurité alimentaire de DGIS ou autres. Les quelques pilotes ainsi financés s'avèrent prometteurs. Pour être éligible, il faudra répondre à certaines exigences et conditions, comme celle de fournir des informations et de développer des produits pour d'autres membres.

L'annexe 1 présente le budget prévisionnel pour la période 2013-2016. Ce budget est divisé en deux parties, à savoir (i) le budget partenariat et (ii) le budget Agri-Hubs, s'élevant respectivement à 5 256 100 € et 13 077 500 € pour les quatre ans. Les contributions des membres comptent pour 32% du budget total d'Agri-ProFocus de 18 333 600 €.

## ANNEXE 1. BUDGET PRÉVISIONNEL AGRI-PROFOCUS 2013-2016

	2013	2014	2015	2016	Total
<b>1. Budget</b>					
<b>Partenariat</b>					
A. Personnel	570.300	579.400	587.700	597.000	2.334.400
B. Frais généraux	79.800	83.850	86.500	91.550	341.700
C. Frais d'activités	750.000	610.000	580.000	640.000	2.580.000
<b>Total 1.A - 1.C</b>	<b>1.400.100</b>	<b>1.273.250</b>	<b>1.254.200</b>	<b>1.328.550</b>	<b>5.256.100</b>
<b>Estimation des recettes</b>					
Cotisation des membres (€3.000)	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000
Extra contributions des membres	105.000	105.000	105.000	105.000	420.000
Intérêts	3.000	3.000	4.000	4.000	14.000
Financement DGIS/ DDE	1.192.100	1.065.250	1.045.200	1.119.550	4.422.100
<b>Total</b>	<b>1.400.100</b>	<b>1.273.250</b>	<b>1.254.200</b>	<b>1.328.550</b>	<b>5.256.100</b>
<b>2. Budget Agri-Hubs</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Total</b>
A. Personnel secrétariat d'appui Arnhem	333.500	341.000	346.000	351.000	1.371.500
B. Frais d'activités d'Agri- Hubs	280.000	281.000	282.000	283.000	1.126.000
C. Connaissances entre pays Agenda Agri-Hubs	150.000	130.000	150.000	150.000	580.000
D. Agri-Hub coordination & réalisation	2.200.000	2.400.000	2.600.000	2.800.000	10.000.000
<b>Total 2.A – 2.D</b>	<b>2.963.500</b>	<b>3.152.000</b>	<b>3.378.000</b>	<b>3.584.000</b>	<b>13.077.500</b>
<b>Estimation des recettes</b>					
Financement DGIS/DDE	1.863.500	1.952.000	2.078.000	2.184.000	8.077.500
Investissements membres Agri-Hub	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.400.000	5.000.000
<b>Total</b>	<b>2.963.500</b>	<b>3.152.000</b>	<b>3.378.000</b>	<b>3.584.000</b>	<b>13.077.500</b>
<b>Grand Total</b>	<b>4.363.600</b>	<b>4.425.250</b>	<b>4.632.200</b>	<b>4.912.550</b>	<b>18.333.600</b>
Grand Total Financement DGIS/DDE	3.055.600	3.017.250	3.123.200	3.303.550	12.499.600
Grand Total Financement membres	1.305.000	1.405.000	1.505.000	1.605.000	5.820.000
Intérêts	3.000	3.000	4.000	4.000	14.000

## ANNEXE 2. LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

BDS	Services de développement des entreprises
BoP	Base de la Pyramide (Pays-Bas)
CBI	Centre pour la promotion de l'importation à partir des pays en développement (Pays-Bas)
DCI	Déclaration commune d'intention
DGIS/ DDE	Direction générale de la Coopération internationale/ Département de la croissance économique durable (Pays-Bas)
EKN	Ambassade du Royaume des Pays-Bas
EL&I	Ministère des Affaires économiques, de l'Agriculture et de l'Innovation (Pays-Bas)
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation
FDOV	Facilité pour l'entrepreneuriat durable et la sécurité alimentaire
F&S	Services de conseils équitables et durables
FSSI	Food Safety Services International
IDE	investissements directs à l'étranger
IDH	Initiative (néerlandaise) pour le commerce équitable
IIRR	Institut international pour la reconstruction rurale
KIT	Institut royal des Tropiques Royal
MFI	Institution de microfinance
MinBuZa	Ministère (néerlandais) des Affaires étrangères
MinEL&I	Ministère (néerlandais) des Affaires économiques, de l'Agriculture et de l'Innovation
MMF	Programme de partenariat d'affaires ( <i>Matchmaking Facility</i> )
MVO-NL	Organisation pour la responsabilité sociale d'entreprise aux Pays-Bas
NABC	Conseil pour les relations commerciales Afrique-Pays-Bas
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCS	Organisation de la société civile
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PME SME	Petites et moyennes entreprises
PPP	Partenariat Public-Privé
PSI	Investissement dans le secteur privé
PSP	Plan stratégique pluriannuel
Q&R	Questions et Réponses
RSE	Responsabilité sociale d'entreprise
S&E	Suivi et Évaluation
ToC	Théorie du changement
VHL	Van Hall Larenstein
WRR	Conseil scientifique de la politique gouvernementale néerlandais
WUR-CDI	Wageningen UR (Université et Centre de Recherche) - Centre du Développement et de l'Innovation

# Partenariat Agri-ProFocus

## Members:

				
<a href="http://www.aeresinternational.nl">www.aeresinternational.nl</a>	<a href="http://www.agriterra.org">www.agriterra.org</a>	<a href="http://www.bothends.org">www.bothends.org</a>	<a href="http://www.cbi.eu">www.cbi.eu</a>	<a href="http://www.ru.nl/cidin">www.ru.nl/cidin</a>
				
<a href="http://www.cordaid.nl">www.cordaid.nl</a>	<a href="http://www.etc-international.org">www.etc-international.org</a>	<a href="http://www.hasinternational.nl">www.hasinternational.nl</a>	<a href="http://www.heifer.nl">www.heifer.nl</a>	<a href="http://www.heineken.com">www.heineken.com</a>
				
<a href="http://www.hivos.nl">www.hivos.nl</a>	<a href="http://www.thehungerproject.nl">www.thehungerproject.nl</a>	<a href="http://www.icco.nl">www.icco.nl</a>	<a href="http://www.icra-edu.nl">www.icra-edu.nl</a>	<a href="http://www.ifdc.org">www.ifdc.org</a>
				
<a href="http://www.iicd.org">www.iicd.org</a>	<a href="http://www.ileia.org">www.ileia.org</a>	<a href="http://www.kit.nl">www.kit.nl</a>	<a href="http://www.mdf.nl">www.mdf.nl</a>	<a href="http://www.oikocredit.org">www.oikocredit.org</a>
				
<a href="http://www.oxfamnovib.nl">www.oxfamnovib.nl</a>	<a href="http://www.pum.nl">www.pum.nl</a>	<a href="http://www.rabobankfoundation.nl">www.rabobankfoundation.nl</a>	<a href="http://www.rijkzwaan.com">www.rijkzwaan.com</a>	<a href="http://www.scopeinsight.com">www.scopeinsight.com</a>
				
<a href="http://www.snvworld.nl">www.snvworld.nl</a>	<a href="http://www.soilandmore.nl">www.soilandmore.nl</a>	<a href="http://www.solidaridad.nl">www.solidaridad.nl</a>	<a href="http://www.fairtaste.nl">www.fairtaste.nl</a>	<a href="http://www.vanhall-larenstein.nl">www.vanhall-larenstein.nl</a>
				
<a href="http://www.wur.nl">www.wur.nl</a>	<a href="http://www.woordendaad.nl">www.woordendaad.nl</a>	<a href="http://www.zoa-international.com">www.zoa-international.com</a>		
<b>Supported by:</b>				
				
<a href="http://www.minbuza.nl">www.minbuza.nl</a>	<a href="http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ez">www.rijksoverheid.nl/ministeries/ez</a>	<a href="http://www.agentschapnl.nl">www.agentschapnl.nl</a>		

## [www.agri-profocus.nl](http://www.agri-profocus.nl)

<http://apf-benin.ning.com/>, <http://apf-burundi.ning.com/>, <http://apf-ethiopia.ning.com/>, <http://apf-kenya.ning.com/>, <http://apf-mali.ning.com/>, <http://apf-mozambique.ning.com/>, <http://apf-niger.ning.com/>, <http://apf-rdcongo.ning.com/>, <http://apf-rwanda.ning.com/>, <http://www.tanzania.ning.com/>, <http://apf-uganda.ning.com/>, <http://apf-zambia.ning.com/>, <http://apf-finance.ning.com/>, <http://genderinvaluechains.ning.com/>, <http://apf-down2earth.ning.com/>, <http://apf-producers.ning.com/>