



LA CRÉATION D'ALLIANCES ÉCONOMIQUES SUR LES TERRITOIRES

Note de capitalisation réalisée dans le cadre
du Programme « *Transition des Systèmes Agricoles
et Alimentaires sur les Territoires* » (TERSAA I)

SOMMAIRE

- 1 La création d'alliances économiques sur les territoires : des alliances pertinentes et efficaces pour connecter l'agriculture familiale aux marchés.
- 2 Les leviers favorables à la création d'alliances économiques sur les territoires
- 3 Les succès et limites des partenariats sur les territoires

Dans un contexte caractérisé par une insécurité alimentaire croissante, ainsi qu'une multiplication des crises économiques et climatiques, l'agriculture familiale n'a d'autre choix que de s'adapter au changement climatique et d'anticiper les crises. Pour répondre à ces enjeux, favoriser la transition des systèmes agricoles et alimentaires des territoires à travers une meilleure maîtrise de l'aval des filières est une priorité. C'est tout l'enjeu du programme TERSAA.

Dans le cadre de l'activité de capitalisation des expériences sur la transition des systèmes agricoles et alimentaires sur les territoires, entre partenaires du Sud et continents Afrique-Amérique Latine, du programme TERSAA (phase I), une réflexion a été lancée sur le thème de la « **Création d'alliances stratégiques sur les territoires** ». Cette note de capitalisation vise à synthétiser les expériences et les témoignages des partenaires impliqués dans ce programme. Elle met en lumière les types d'alliances existantes, les leviers favorables et mécanismes pour des alliances équitables, les avantages et inconvénients des partenariats publics/privés, ainsi que le niveau de préparation des organisations de producteurs pour l'effectivité de ces partenariats. En s'appuyant sur les retours des partenaires, cette note propose des recommandations pour améliorer la mise en œuvre de ces alliances et maximiser leur impact positif sur les territoires et populations locales.

Plusieurs partenaires (IMCA¹, ASOPEP², CCAIJO³, CPF⁴, ETD⁵, OADEL⁶, GIC⁷) ont contribué à l'élaboration de cette note, chacun apportant une perspective unique en fonction de son contexte géographique et de ses compétences sur son territoire (Colombie, Pérou, Burkina Faso, Togo, Bénin). Ces partenaires illustrent ainsi la diversité des approches et des contextes dans lesquels les alliances économiques peuvent être mises en œuvre.

Le programme TERSAA

Le programme de Transition des Systèmes Agricoles et Alimentaires sur les Territoires (12/2021 – 05/2025), est mis en œuvre sur deux continents, par neuf partenaires en Afrique de l'Ouest et en Amérique Latine.

Objectif global :

Améliorer la résilience des systèmes agricoles et alimentaires sur les territoires face au changement climatique à travers une meilleure maîtrise de l'aval des filières.

Trois principaux résultats interdépendants :

- ▶ Les producteurs et productrices accèdent à de nouveaux débouchés commerciaux.
- ▶ Des pratiques durables et résilientes sont diffusées et adoptées.
- ▶ Les acteurs se mobilisent pour un développement durable des systèmes alimentaires sur les territoires.

Cette note a été élaborée par Estelle Dandoy, Sara Teillard, Thomas Foin, en collaboration avec Komi Abitor, Nasser Lawani, Pierre Adrien Kindo, Jacob Kiéma, Denis Ayena, Raymond Dossou, Andrés Sánchez Restrepo, Pedro Antonio Ojeda Pinta, Yeny Rodriguez, Jesús Candia.

Le présent document bénéficie du soutien financier de l'Agence française de développement (AFD), Air France, SERVAIR, la Communauté d'Agglomération Roissy Pays de France, la Fondation Anber, la Fondation Bel, la Fondation Ditumba, et la Fondation de France. Néanmoins, les idées et les opinions qui y sont présentées n'engagent que leurs auteurs et ne représentent pas nécessairement les points de vue des partenaires financiers susmentionnés.

MAI 2025



1. Instituto Mayor Campesino (Colombie) - 2. Asociación de productores ecológicos de Planada (Colombie) - 3. Asociación Jesús Obrero (Pérou) - 4. Confédération Paysanne du Faso (Burkina Faso) - 5. Entreprises Territoires et Développement (Togo) - 6. Organisation pour l'Alimentation et le Développement (Togo) - 7. Groupement Intercommunal des Collines (Bénin)

*Notons que dans ce document de capitalisation, le terme « d'alliances économiques » s'entend au sens large ; c'est-à-dire qu'il peut s'agir d'une alliance entre producteurs/transformateurs, entre producteurs/transformateurs et d'autres acteurs (communes, acteurs privés, universités, etc.) ou entre d'autres acteurs sans forcément inclure les producteurs/transformateurs. L'objectif d'une alliance peut être variable en fonction des acteurs impliqués, que ce soit pour s'associer ensemble ou pour déléguer à une autre partie une ou plusieurs fonctions de l'aval des filières.



1 LA CRÉATION D'ALLIANCES ÉCONOMIQUES sur les territoires : des alliances pertinentes et efficaces pour connecter l'agriculture familiale aux marchés.

Les alliances économiques peuvent prendre diverses formes, chacune adaptée aux besoins spécifiques des acteurs impliqués. Les **alliances productives**, par exemple, permettent de connecter différents acteurs d'une chaîne de valeur pour améliorer la productivité et la commercialisation des produits agricoles. Comme le souligne la CPF, ces alliances sont essentielles pour «mettre en connexion des acteurs de divers maillons d'une chaîne de valeur en vue d'améliorer la productivité et la commercialisation des productions.» C'est ainsi que l'IMCA favorise les alliances entre organisations de producteurs sur la transformation. L'organisation de café AFAC utilise les installations de l'organisation ASOPECAM, et peut ainsi bénéficier de son registre sanitaire pour la commercialisation.

Le **réseautage** est une autre forme d'alliance qui favorise les échanges et la complémentarité entre les acteurs de l'offre et de la demande en produits agricoles. C'est une stratégie différente de l'alliance productive car elle est souvent moins formalisée et plus flexible ; elle est basée sur les échanges relationnels et vient compléter l'alliance productive.

ETD insiste sur le fait que «la production agricole et la transformation des produits de récolte est un processus pluridisciplinaire qui a besoin non seulement des producteurs, des transformateurs, mais aussi d'autres acteurs.»

Les **plateformes multi-acteurs**, quant à elles, regroupent un ensemble plus large d'acteurs pour partager des pratiques et des opinions convergentes. Le GIC illustre cela avec la CDPAAC, une initiative qui aide les producteurs à écouler leurs produits via une supérette, démontrant ainsi l'importance de telles plateformes pour le développement économique local. Une grande diversité d'acteurs peut jouer un rôle central, acteurs publics, ONGs, entreprises, mais aussi des universités comme l'Université la Javeriana de Cali qui a appuyé, avec l'IMCA, la création de la cafétéria Garittea sur son campus comme projet universitaire.

Exemples concrets d'alliances

Les alliances entre producteurs sont souvent formalisées par des coopératives agricoles ou des groupements de producteurs. Ces structures permettent de mutualiser les ressources et les efforts pour atteindre des volumes suffisants, obtenir des prix plus compétitifs et réduire les coûts de production. Par exemple, l'CCAIJO mentionne les alliances de producteurs et les marques collectives comme des modèles pertinents pour renforcer la position des producteurs sur le marché.

Les alliances avec des entreprises privées sont également cruciales. L'IMCA décrit des partenariats avec des entreprises agroalimentaires, comme Colanta pour la transformation du lait, qui permettent aux agriculteurs d'accéder à la technologie, au financement et à des marchés plus vastes. Ces collaborations peuvent inclure des accords avec des entreprises de transformation alimentaire, des distributeurs et des exportateurs, offrant ainsi aux agriculteurs des opportunités de croissance et de développement.

Les alliances avec les acteurs publics, telles que celles mises en avant par l'OADEL, sont essentielles pour intégrer les produits locaux dans les commandes publiques. Ces partenariats avec les collectivités locales permettent non seulement d'améliorer la qualité des produits, mais aussi de les rendre plus accessibles aux consommateurs.

Les alliances avec des consommateurs, comme celles évoquées par l'ASOPEP, se concrétisent souvent par des ventes directes via des marchés paysans. Ces systèmes participatifs permettent aux producteurs de vendre directement aux consommateurs, réduisant ainsi les intermédiaires et augmentant les marges bénéficiaires.

Enfin, les **alliances numériques**, telles que les plateformes de vente en ligne mentionnées par l'IMCA, permettent aux agriculteurs de toucher une clientèle plus large et de diversifier leurs canaux de vente. Ces plateformes offrent des outils pour gérer les stocks, traiter les paiements et coordonner les expéditions, facilitant ainsi l'accès aux marchés pour les petits producteurs. Elles permettent également des interactions directes entre producteurs et consommateurs, ainsi qu'une meilleure information sur les produits et sur la traçabilité, ce qui renforce la confiance des consommateurs.

Chaque alliance peut donc avoir des objectifs différents, que ce soit :

- ▶ Pour améliorer la productivité (volume) et/ou la commercialisation (pouvoir de négociation, gestion des stocks, du transport, etc.) ;
- ▶ Pour favoriser la mise en réseau, les échanges, une meilleure circulation de l'information et la complémentarité entre les acteurs ;
- ▶ Pour avoir accès à des services (financiers, techniques), des compétences nouvelles ;

- ▶ Pour accéder à des contrats moyen-long terme et marchés de masse (agriculture contractuelle, commande publique) ;
- ▶ Pour mettre en œuvre des innovations (par exemple avec la recherche), des plans d'action communs (comme les projets alimentaires territoriaux) ;
- ▶ Pour défendre des opinions, se faire connaître et faire bouger les politiques.

Mécanismes pour garantir des alliances équitables

Pour garantir des alliances équitables, plusieurs mécanismes doivent être mis en place. La **transparence et la communication** sont essentielles. Comme le propose la CPF, «un cadre permanent de concertation et un dispositif de communication efficace et pérenne» sont nécessaires pour assurer que toutes les parties prenantes sont informées et impliquées.

La **co-gestion et la gouvernance partagée** sont également cruciales. Le GIC insiste sur l'importance de la confiance entre les acteurs et la nécessité de contrats clairs pour formaliser les engagements. Ces modèles coopératifs et les partenariats à long terme avec des engagements réciproques permettent de renforcer la collaboration et la confiance entre les différents acteurs.

La **fixation équitable des prix** est un autre mécanisme important. L'ASOPEP recommande des «prix minimum garantis» pour protéger les producteurs contre les fluctuations du marché. Ces prix garantis permettent de stabiliser les revenus des producteurs et de garantir une répartition plus équitable des bénéfices.

Le **soutien au renforcement des capacités** est essentiel. L'IMCA suggère des «processus de formation continue» pour améliorer les techniques agricoles et les compétences en gestion des producteurs. Ces formations permettent aux agriculteurs de mieux répondre aux exigences du marché et de renforcer leur position dans la chaîne de valeur.

D'autres acteurs s'attèleront à dire qu'il est utile voire indispensable : de réduire le nombre d'intermédiaires (en ciblant les circuits courts) ; d'avoir le soutien des pouvoirs publics (à travers la commande publique, la mise en place de labels territoriaux ou l'appui à l'organisation de marché paysans par exemple) ; de mettre en place des

mécanismes de suivi-évaluation et résolution des conflits ; de systématiser la traçabilité (pour montrer la répartition des marges). Enfin, avoir une vision commune du territoire, tel que la promotion de pratiques durables ou un objectif social, contribue à la création d'alliances plus équitables.



2

LES LEVIERS FAVORABLES À LA CRÉATION D'ALLIANCES ÉCONOMIQUES SUR LES TERRITOIRES

Plusieurs leviers peuvent favoriser la création d'alliances économiques sur les territoires. Les leviers institutionnels et politiques, tels que les structures de gouvernance locale et les politiques publiques incitatives, jouent un rôle crucial. ETD souligne l'importance de l'implication des communes et des structures de gouvernance locale pour créer un environnement favorable aux alliances.

Les leviers économiques et financiers sont également essentiels. L'OADEL parle de la nécessité d'accéder à des financements et de réaliser des économies d'échelle pour rendre les alliances viables. Ces ressources financières permettent aux acteurs de mutualiser leurs efforts et de développer des projets communs.

Les leviers sociaux et culturels, tels que la confiance et la coopération, sont fondamentaux pour le succès

des alliances. La CCAIJO met en avant la confiance et la coopération comme des éléments clés pour renforcer les relations entre les acteurs.

Les leviers technologiques, comme le partage des données et l'utilisation d'outils numériques, sont également importants. L'IMCA mentionne l'utilisation de plateformes numériques pour faciliter les échanges et la coordination entre les acteurs, permettant ainsi une meilleure gestion des alliances.

Enfin, pour favoriser la création d'alliances, l'approche des acteurs impliqués doit être fondée sur des valeurs de durabilité et d'équité ; on parle ainsi de leviers territoriaux et environnementaux (pour une gestion durable des ressources locales) et de leviers relationnels et collaboratifs (pour une mise en réseau équitable entre acteurs).





3

LES SUCCÈS ET LIMITES DES PARTENARIATS SUR LES TERRITOIRES

Les partenariats publics/privés présentent plusieurs avantages. La CPF note que ces partenariats «permettent une meilleure consommation des produits du territoire sur le territoire.» Ils favorisent également la mobilisation des ressources,

l'innovation et l'amélioration de la chaîne de valeur. Cependant, ils présentent aussi des inconvénients, tels que les coûts élevés à long terme et la complexité administrative, comme le souligne ETD.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mobilisation et partage des ressources financières, techniques, et humaines ; ▶ Partage des risques, des coûts (liés au transport) ; ▶ Partage des compétences et un transfert de technologies qui permet l'innovation et l'efficacité opérationnelle ; ▶ Professionnalisation des filières (accès aux marchés, aux technologies, et aux financements pour les petits producteurs) ; ▶ Développement socioéconomique local : consommation des produits du territoire sur le territoire, création d'emplois et de revenus. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Risque de déséquilibre : répartition des bénéfices, pouvoir de négociation ; ▶ Complexité administrative et juridique ; ▶ Conflits d'intérêts et enjeux éthiques (si objectifs et intérêts divergents) ; ▶ Risque de dépendance des producteurs vis-à-vis de soutiens privés ; ▶ Difficultés à respecter les contrats (en cas de mauvaise récolte) ; ▶ Risque de monopole privé, corruption par manque de transparence ; ▶ Risque de coûts élevés pour les collectivités locales.

Ce bilan nous amène à nous poser la question de la nécessité ou pas de formaliser une alliance pour assurer sa fonctionnalité et sa durabilité ?

S'il n'apparaît pas forcément nécessaire de formaliser juridiquement une alliance, elle devra se munir d'un minimum d'instances pour encadrer son fonctionnement ; la survie d'une alliance étant étroitement liée à la qualité de sa gouvernance.

Pour cela, plusieurs partenaires s'accordent à dire qu'il est préférable de : i) Adopter un minimum de formalisation (charte d'engagement, objectifs communs) ; et surtout ii) Prendre en compte la nature de l'alliance (en cas d'enjeux financiers par exemple, il est indispensable d'établir un contrat et prévoir des mécanismes de révision des contrats).

La formalisation des alliances est essentielle pour assurer leur fonctionnalité et leur durabilité. La CCAIJO insiste sur la nécessité de «conclure des accords-cadres» pour éviter les conflits d'intérêts et garantir la clarté des responsabilités. L'OADEL recommande des «contrats équitables» pour protéger les parties impliquées et renforcer la confiance entre les acteurs.

Autre paramètre à prendre en compte pour la création d'alliances : le niveau de préparation des organisations de producteurs.

Les organisations de producteurs jouent un rôle crucial dans la réussite des alliances économiques. La CPF note que ces organisations se professionnalisent de plus en plus et sont aptes à adopter des alliances. Cependant, elles font face à plusieurs défis, notamment un manque de compétences spécifiques (non-respect des normes de qualité, méconnaissance des exigences du marché, manque de compétences en gestion et commercialisation, etc.) et des ressources limitées. L'ASOPEP mentionne le besoin d'éducation politique et sociale pour mieux comprendre les lois et règlements.

Le niveau de préparation des OP et la volonté de créer des alliances varient en fonction des territoires et organisations. Les limites rencontrées à la création d'alliances sont encore nombreuses et souvent liées soit i) au manque d'intérêt, de sensibilisation politique et sociale ; ii) aux faibles capacités organisationnelles (en gestion, négociation et marketing) ; iii) aux ressources financières limitées (difficile d'investir dans les infrastructures nécessaires pour répondre aux exigences des marchés) ; iv) aux difficultés dans l'adaptation aux normes (certaines OP ne sont pas encore prêtes à répondre à ces exigences sans un accompagnement technique).

CONCLUSION

Les alliances économiques sont cruciales pour connecter l'agriculture familiale aux marchés. Les témoignages des partenaires montrent que, malgré les défis, des mécanismes et leviers existent pour renforcer ces collaborations. Il est essentiel de continuer à soutenir et renforcer les capacités des organisations de producteurs pour maximiser les bénéfices de ces alliances. En mettant en œuvre des pratiques équitables et en favorisant la coopération entre les différents acteurs, il est possible de créer des alliances durables et bénéfiques pour toutes les parties prenantes.

La phase II du programme TERSAA s'attèlera à ces défis, considérant que la transition des systèmes agricoles et alimentaires sur les territoires, passent forcément par la création d'alliances économiques entre une diversité d'acteurs, depuis les producteurs jusqu'aux consommateurs.

LES PARTENAIRES DU PROGRAMME TERSAA I



L'ONG **Entreprises, Territoires et Développement (ETD)** a été créée en 2003 et intervient au Togo et au Bénin. Son objectif : contribuer de façon durable au développement social et économique des populations vivant en milieu rural en valorisant les ressources humaines et naturelles tout en préservant l'environnement.



L'ONG **Organisation pour l'Alimentation et le Développement Local (OADEL)**, a été créée en 2003, et a pour but la promotion du droit à l'alimentation par le biais de la consommation des produits agricoles locaux transformés au Togo.



Le **Groupeement Intercommunal des Collines (GIC)** est une association intercommunale qui travaille depuis plus de 20 ans avec les 6 Communes du Département des Collines, au centre du Bénin. Le GIC a pour but de participer au développement économique et social concerté des Communes membres, à travers la promotion de l'intercommunalité.



La **Confédération Paysanne du Faso (CPF)** a été créée en 2002 à Bobo-Dioulasso, au Burkina Faso. Elle est composée de 15 faitières. Sa vision repose sur : « Une agriculture familiale durable, productive, compétitive, garantissant l'accès à la terre, la sécurisation foncière pour toutes les catégories de producteurs et assurant la sécurité et la souveraineté alimentaires ».



OCADES Bobo Dioulasso (Caritas) a été créé le 1er août 1998. L'organisation agit au Burkina Faso, dans les secteurs de la production, et de soutien à la production, du social (alphabétisation, éducation, santé) et de la gouvernance (sensibilisation, formation).



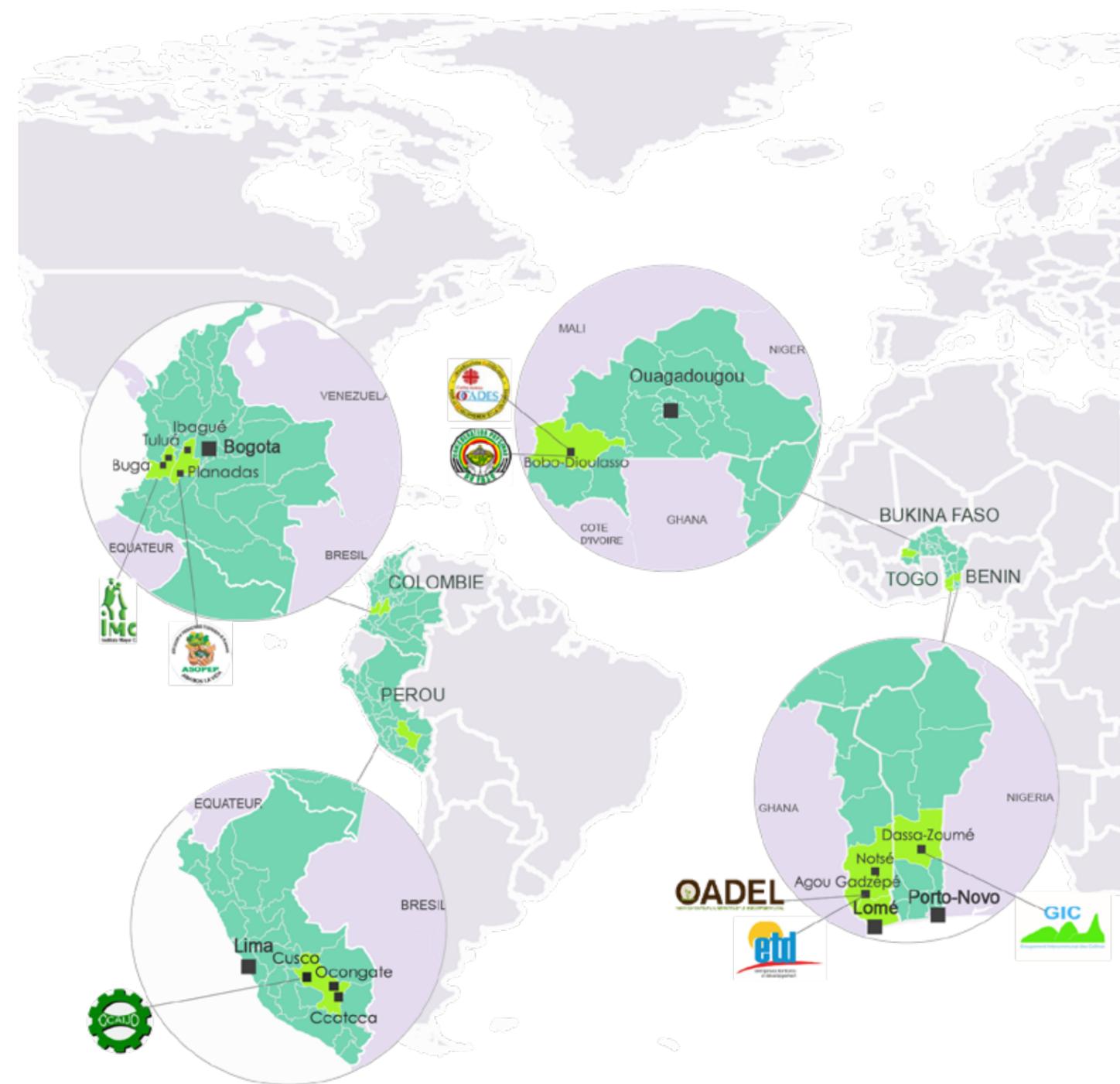
L'**Instituto Mayor Campesino (IMCA)**, a été créé en 1962 en Colombie. L'IMCA appuie la production agroécologique, la souveraineté alimentaire et la structuration de filières porteuses, la reconstruction du tissu social à travers le renforcement des organisations paysannes et l'articulation des acteurs du territoire.



L'**Asociación Jesús Obrero (CCAIJO)**, fondée en 1971, est une ONG au Pérou, qui appuie les initiatives économiques de lutte contre la pauvreté en zone rurale. Elle intervient également sur les thématiques de nutrition, d'éducation, de protection de l'environnement et de gouvernance locale.



L'**Asociación de productores ecológicos de Planadas (ASOPEP)** créée en 2013, en Colombie. Cette organisation de producteurs intervient plus particulièrement en matière de sécurité alimentaire et de renforcement de l'économie locale à travers l'appui et la formation auprès des producteurs.



ACTING FOR LIFE

6 rue de la Haye, BP 11911,
95731 Roissy Charles de Gaulle Cedex

Tél. : +33 (0)1 49 34 83 13
contact@acting-for-life.org

acting-for-life.org

