

Analyse de l'étude de la chaîne d'approvisionnement de l'alimentation scolaire à base de produits locaux



Projet de gouvernance de la passation des marchés pour l'alimentation scolaire à base de produits locaux

Séries d'apprentissage n°2

SNV

Analyse de l'étude de la chaîne d'approvisionnement de l'alimentation scolaire à base d'aliments locaux

Projet de gouvernance de la passation des marchés
pour l'alimentation scolaire à base de produits locaux

Séries d'apprentissage n°2

Auteurs : Woody Maijers

Directeur général de The Value Chain Coach

Professeur en gestion de la chaîne de valeur, Université des sciences appliquées Inholland.

Vijayender Reddy Nalla

Directeur général de RVJ Eurasie Food & Agro BV et RVJ Foods Private Limited, Inde;
Professeur agrégé en gestion de la chaîne de valeur, Université des sciences appliquées
Inholland.

Août 2014

SNV

Note de l'auteur

Ce rapport est le résultat d'un effort de collaboration entre les auteurs et l'équipe de la SNV États-Unis responsable du projet de gouvernance de la passation des marchés pour l'alimentation scolaire à base de produits locaux (PG-HGSF). Pour accomplir ce travail, les rapports d'analyse de la chaîne d'approvisionnement des cantines scolaires des trois pays du projet ont été utilisés comme point de départ. Ces rapports fournissent les données et aperçus initiaux pour mener à bien la mission qui, avec des recherches et des analyses supplémentaires, a abouti à ce document d'apprentissage. Les discussions en profondeur avec Dick Commandeur, conseiller technique senior du projet et architecte de la méthodologie du projet, nous ont permis de comprendre les réalités du terrain et la faisabilité pratique des différentes interventions dans le cadre des programmes nationaux d'alimentation scolaire. Pour ajouter une dimension supplémentaire à la pertinence de ce travail, nous avons fait appel à des analyses provenant de documentation sur les chaînes d'approvisionnement humanitaire et la dynamique de ces chaînes d'approvisionnement. Les premières versions de ce document ont été examinées par l'équipe SNV États-Unis et les équipes nationales du Ghana, Kenya et Mali afin de le valider au regard de leur expérience de première main, ce qui a mené à un approfondissement du travail. Nous sommes donc convaincus que, sous sa forme actuelle, ce document d'apprentissage complète très bien la série d'apprentissage du projet publiée par la SNV.

Les auteurs tiennent à remercier toutes les personnes impliquées dans ce projet; non seulement pour nous avoir donné l'occasion de travailler sur cette mission éducative, mais aussi pour leur soutien continu qui nous a permis d'accomplir ce travail avec succès. Enfin et surtout, nous tenons à remercier la Fondation Bill et Melinda Gates pour leur soutien financier à ce travail important, lié au projet de gouvernance de la passation des marchés pour l'alimentation scolaire à base de produits locaux. Nous sommes convaincus que ce document d'apprentissage permettra d'aligner et d'approfondir le travail du projet PG-HGSF ainsi que les efforts d'autres organisations engagées dans des activités semblables.

À propos de SNV

SNV est une organisation internationale de développement à but non lucratif. Nous avons la conviction que personne ne devrait avoir à vivre dans la pauvreté et que tous devraient avoir la possibilité de mettre en œuvre leur propre développement durable.

Fondée aux Pays-Bas il y a environ 50 ans, nous avons établi une présence locale à long terme dans 38 des pays les plus pauvres d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine. Notre équipe internationale de conseillers locaux et internationaux travaille auprès de partenaires locaux pour fournir aux collectivités, aux entreprises et aux organisations les outils, les connaissances et les connexions dont elles ont besoin pour accroître leurs revenus et avoir accès aux services de base – afin de leur donner les moyens de briser le cercle de la pauvreté et d'orienter leur propre développement.

En partageant notre expertise spécialisée en agriculture, énergies renouvelables, eau, assainissement et hygiène, nous contribuons à résoudre certains des principaux problèmes auxquels le monde d'aujourd'hui est confronté – trouver des solutions locales à des défis mondiaux et semer les graines du changement durable.

Ce rapport est basé sur des recherches financées par la Fondation Bill et Melinda Gates. Les résultats et les conclusions contenues dans ce document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions ou les politiques de la Fondation Bill et Melinda Gates.

Table des matières

Liste des abréviations.....	ii
Avant-propos	iii
Résumé.....	iv
1. Introduction	1
1.1. Contexte	1
1.2. Approche du document d'apprentissage	1
1.3. Contenu du document	2
2. Mise en œuvre de la méthodologie des chaînes d'approvisionnement dans trois pays du projet.....	3
2.1. Structure générale de la chaîne d'approvisionnement	3
2.2. Résumé de la méthodologie des analyses des chaînes d'approvisionnement	4
2.3. Justification de l'approche inclusive de la chaîne approvisionnement des SFP	4
3. Diversité des programmes d'alimentation scolaire	6
3.1. Rôle des ministères	6
3.3. Menu.....	7
3.4. Contrôle de qualité des livraisons	8
3.5. Observations et recommandations	8
4. Les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et leur positionnement.....	9
4.1. Fournisseurs d'intrants	9
4.2. Agriculteurs.....	10
4.3. Rôle des partenaires commerciaux	13
4.4. Au niveau de la consommation / de l'école	14
4.5. L'infrastructure publique : stockage et transport	14
4.6. La participation des femmes	15
4.7. Observations et recommandations	15
5. Compatibilité entre offre et demande	16
5.1. Compatibilité selon les critères de la dynamique des volumes	16
5.2. Normes d'hygiène et de contrôle de qualité des programmes d'alimentation scolaire	17
5.3. Infrastructure logistique.....	17
5.4. Observations et recommandations	18
6. Promouvoir l'inclusion des petits exploitants agricoles dans l'approvisionnement des programmes d'alimentation scolaire	19
6.1. Renforcement des capacités des agriculteurs à augmenter la production pour le marché	19
6.2. Augmentation des volumes de production au niveau de l'agriculteur par l'intermédiaire de coopératives agricoles	19
6.3. Achats groupés	22
6.4. Flux de ressources (informations, matériaux et finances)	22
7. Présentation des conclusions et recommandations des rapports.....	23
7.1. Conclusions	23
7.2. Leçons apprises, cas simples	24
7.3. Recommandations.....	25
8. Interventions recommandées pour une meilleure inclusion des petits exploitants agricoles dans les chaînes d'approvisionnement d'alimentation scolaire	27
ANNEXE 1 Méthodologie d'analyse de chaîne d'approvisionnement.....	29
ANNEXE 2 Liste des rapports utilisés	31



Liste des abréviations

ALISCO	Alimentation Scolaire (programme gouvernemental d'alimentation scolaire du Mali)
B2B	Rapports entreprise à entreprise
B2G	Rapports entreprise à gouvernement
CGA	Association des producteurs de céréales (<i>Cereal Growers Association - Kenya</i>)
CGS	Comité de gestion scolaire (du français : Comité de gestion scolaire)
CRS	Catholic Relief Services
EAGC	Conseil du grain d'Afrique de l'Est (<i>Eastern Africa Grain Council</i>)
FBO	Coopératives d'agriculteurs (<i>Farmer-Based Organisation</i>)
HGSF (P)	Alimentation scolaire à base de produits locaux (<i>Home Grown School Feeding - projet</i>)
MLGRD	Ministère du gouvernement local et du développement rural (<i>Ministry of Local Government and Rural Development</i>)
MoA	Ministère de l'agriculture
MoE	Ministère de l'éducation
MoFA	Ministère de l'alimentation et l'agriculture (Ghana)
MoH	Ministère de la santé
NADMAB	Association nationale des matrones domestiques et économistes (<i>National Association of Domestic Matrons and Bursars</i>)
NAFCO	National Food Buffer Stock Company (Ghana)
NCPB	National Cereals and Produce Board (Kenya)
ONG	Organisation non gouvernementale
PG-HGSF (P)	Gouvernance de la passation des marchés pour l'alimentation scolaire à base de produits locaux (projet)
SF	Cantines scolaires (<i>School feeding</i>)
SFP	Programme d'alimentation scolaire (<i>School feeding programme</i>)
SHF	Petits exploitants agricoles (<i>Smallholder farmers</i>)
PME	Petites et moyennes entreprises
SNV	Organisation néerlandaise de développement
PAM	Programme alimentaire mondial



Avant-propos

Lorsque les programmes nationaux d'alimentation scolaire à base de produits locaux (HGSF) ont été mis en place il y a près de 10 ans, ils envisageaient les avantages pour les agriculteurs et les producteurs en générant une demande structurée et prévisible pour leurs produits. Cependant, dans la pratique, les petits exploitants agricoles n'ont pas été autant en mesure d'accéder à des programmes de HGSF que prévu.

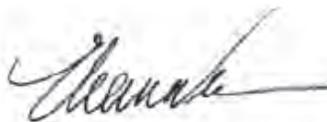
Les causes de ce décalage sont attribuées aussi bien aux acteurs de la passation des marchés qu'à ceux de la chaîne d'approvisionnement. Du côté de la passation des marchés, les modalités qui ne sont pas adaptées aux petits exploitants, les mentalités bien ancrées et le manque de confiance caractérisent un environnement de travail qui va à l'encontre de l'objectif du programme de stimuler l'agriculture locale. Du côté des petits exploitants agricoles, les obstacles à surmonter comprennent leur propre réticence à répondre aux exigences du marché, une faible productivité, une faible organisation et un manque de connexion avec les services financiers et non financiers et les politiques qui pourraient transformer leur mode de production.

D'autres obstacles comprennent l'attitude des fournisseurs traditionnels des programmes d'alimentation scolaire, qui en général sont réticents à impliquer les agriculteurs dans les chaînes d'approvisionnement en raison des coûts supplémentaires ou simplement parce que ce n'est pas une obligation. En conséquence, une source de revenu importante et fiable échappe aux petits exploitants agricoles, un segment important de la population qui fait face à une pauvreté persistante et à des possibilités de croissance limitées. Finalement que ce soit en raison d'une mauvaise coordination entre les acteurs ou d'une faute de conduite délibérée, les inefficacités supplémentaires le long de la suite de la chaîne d'approvisionnement entraînent une diminution de la qualité des produits et des services et réduisent les bénéfices dont pourraient jouir les enfants les plus vulnérables de la région, cible ultime de ces programmes importants.¹

Le but ultime du projet de gouvernance de la passation des marchés pour l'alimentation scolaire à base de produits locaux de SNV est de générer une augmentation de la quantité de la production des petits exploitants agricoles achetée par les programmes d'alimentation scolaire du Ghana, du Kenya et du Mali. Le renforcement de la gouvernance de la chaîne d'approvisionnement et des capacités de ses acteurs constitue l'un de nos trois objectifs principaux.

Le projet vise à contribuer à la consolidation et à l'intégration des chaînes d'approvisionnement de l'alimentation scolaire opérant dans les 50 districts où il est engagé. À cette fin, la première étape des équipes nationales de la SNV a été de procéder à une analyse approfondie de la chaîne d'approvisionnement. L'importance de bien connaître la chaîne d'approvisionnement, ses acteurs, ses mécanismes, ses faiblesses et son potentiel doit être soulignée en tant que point de départ afin que les équipes de projet travaillent sur des interventions pertinentes, opportunes et appropriées.

Pour cette publication, la deuxième dans la série d'apprentissage du projet, nous avons eu la chance de travailler avec Woody Maijers et Vijayender Reddy Nalla de Maijers Ketens & Innovaties B.V., qui ont effectué cette analyse après avoir procédé à l'examen des études de la chaîne d'approvisionnement réalisées par les équipes nationales. Nous sommes convaincus que les idées et l'expertise des auteurs informera notre projet, enrichira les interventions pilotes et enfin, en augmentera les possibilités de succès. Nous sommes ouverts à tous vos commentaires et à votre participation dans ce dialogue permanent.



Eliana Vera
Chef de projet
PG-HGSF



¹ SNV. Gouvernance des marchés publics pour les programmes d'alimentation scolaire à base de produits locaux. Avril 2011. Proposition à la Fondation Bill et Melinda Gates.



Résumé

Contexte : SNV États-Unis met en œuvre le projet de gouvernance de la passation des marchés pour l'alimentation scolaire à base de produits locaux (PG-HGSF) au Kenya, au Ghana et au Mali afin d'améliorer l'accès des petits exploitants aux programmes d'alimentation scolaire dirigés par le gouvernement. Le projet se concentre sur trois domaines : le processus de passation des marchés, la chaîne d'approvisionnement et la responsabilité sociale; dans chacun de ces domaines, il tente d'identifier les possibilités d'augmenter l'inclusion des petits exploitants agricoles et développe les possibilités avec les acteurs locaux à travers des interventions pilotes au niveau du district.² En ce qui concerne le domaine de la chaîne d'approvisionnement, PG-HGSF vise à assurer l'inclusion des petits exploitants agricoles dans la gouvernance de la chaîne d'approvisionnement pour l'alimentation scolaire et utilise des accords et des mécanismes de transaction qui facilitent leur participation tout en renforçant leur orientation commerciale. Les petits exploitants agricoles doivent savoir quand surgissent des opportunités et comment fournir efficacement des produits alimentaires dans un marché concurrentiel. En même temps, ils doivent surmonter une certaine méfiance concernant leur capacité à fournir leurs produits avec régularité en termes de qualité, de quantité et de ponctualité. Dans les cas où les petits exploitants agricoles ne fournissent pas directement à des programmes d'alimentation scolaire, il faut parvenir à convaincre d'autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement (commerçants, traiteurs) d'établir des accords commerciaux inclusifs avec les petits exploitants agricoles et leurs organisations.

À cette fin, le projet PG-HGSF propose une approche de la chaîne d'approvisionnement qui analyse toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement d'alimentation scolaire, de la production à la livraison, et présente des améliorations pour s'assurer que les petits exploitants agricoles, y compris les femmes agricultrices, seront en mesure de participer à la chaîne d'une façon efficace et efficiente. Les trois pays du projet ont analysé les chaînes d'approvisionnement (un total de 22 études portant sur 11 sous-comtés au Kenya, 15 districts du Ghana et 15 communes du Mali), en utilisant des méthodologies SNV d'analyse

des chaînes d'approvisionnement similaires précédemment définies par le projet, afin d'identifier les contraintes et les possibilités d'améliorer l'inclusion des petits exploitants agricoles. Ce document d'apprentissage analyse les études au niveau des districts afin de comprendre les opportunités et les contraintes concernant la participation des petits exploitants agricoles aux programmes d'alimentation scolaire et propose des recommandations pour aligner les capacités de production des petits exploitants agricoles avec les normes de gouvernance de la passation des marchés de programmes d'alimentation scolaire.

Objectif de ce document d'apprentissage : Analyser les résultats d'une sélection représentative des études de la chaîne d'approvisionnement pour les programmes d'alimentation scolaire au Kenya, au Ghana et au Mali, et faire des suggestions précises concernant des interventions visant à inclure efficacement les petits exploitants agricoles aux chaînes d'approvisionnement.

Approche du document d'apprentissage : Pour atteindre les objectifs ci-dessus, 11 études de la chaîne d'approvisionnement de l'alimentation scolaire au niveau du district dans trois pays cibles ont été systématiquement analysées, parallèlement à la documentation supplémentaire sur le sujet.



² District est le terme générique utilisé dans ce document pour désigner un gouvernement de niveau infranational, au Ghana cela est appelé district, au Kenya sous-comté et au Mali commune.



Méthodologie d'analyse de la chaîne d'approvisionnement de SNV : Les équipes SNV des trois pays ont utilisé la même méthodologie (fournie par la SNV) pour la réalisation d'analyses de la chaîne d'approvisionnement pour l'alimentation scolaire au niveau des districts. (voir Annexe

1). Les études fournissent un bon point de vue au niveau macro des acteurs de chaînes d'approvisionnement, de leur positionnement et de leur niveau de participation au sein des programmes d'alimentation scolaire, ainsi que les opportunités et contraintes pour les petits exploitants agricoles au sein des chaînes d'approvisionnement SF (au niveau macro et moyen).

Rôle des femmes : Dans chacun des trois pays, les femmes ont un rôle dans toute la chaîne d'approvisionnement. Les femmes sont principalement responsables des activités de cuisine/restauration (dans certains cas signalés, jusqu'à 95 pour cent). Elles ont également un rôle en tant que commerçantes dans ces pays. Au Ghana, les femmes ont un rôle clé et, dans certains cas, un rôle dominant dans la distribution (par exemple, les « reines du marché » jouent un rôle essentiel dans la distribution). Du côté de la production, les femmes jouent également un rôle, mais il est moins important en comparaison avec les maillons en aval de la chaîne. Bien que les différentes études ne présentent pas de statistiques claires, il est évident que les femmes sont bien représentées dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement.

Accès des petits exploitants aux programmes d'alimentation scolaire gouvernementaux : Bien qu'il existe des différences opérationnelles dans la façon dont les chaînes d'approvisionnement de l'alimentation scolaire opèrent dans les différents pays traités, elles semblent partager des similitudes en ce qui concerne les opportunités, les contraintes, les structures organisationnelles et opérationnelles, etc. Dans la plupart des cas, il apparaît que les petits exploitants agricoles ne sont pas directement impliqués dans les programmes d'alimentation scolaire analysés. Certains petits exploitants agricoles fournissent des produits via des commerçants, mais sans être conscients qu'ils font partie de la chaîne d'approvisionnement d'un programme d'alimentation scolaire. Dans toutes les études, sauf celles de Baringo et de Mwingi au Kenya, la production au niveau des fermes locales est suffisante pour répondre à la demande des programmes d'alimentation scolaire; ainsi, appréhendé purement en termes de volume, le potentiel d'approvisionnement est suffisant. Au niveau de la demande/institutionnel des programmes d'alimentation scolaire, nous avons observé le besoin de les sensibiliser sur l'importance de faire participer activement les petits exploitants agricoles dans le cadre de ces programmes.

Défis posés par la participation des petits exploitants agricoles aux programmes d'alimentation scolaire : Les agriculteurs locaux sont confrontés aux contraintes suivantes vis-à-vis des programmes d'alimentation scolaire : production saisonnière, production fragmentée par les petits exploitants agricoles combinée avec leur incapacité à s'organiser en groupes ou coopératives agricoles efficaces, manque de compréhension du potentiel et des opportunités commerciales que les programmes d'alimentation scolaire représentent, décalage opérationnel entre la demande d'ingrédients et la production/l'approvisionnement local€, absence de normes au niveau organisationnel, chaînes d'approvisionnement comprenant un nombre excessif d'intermédiaires, manque de soutien institutionnel axé sur les activités et absence d'infrastructures (stockage, manutention et transport), flux de trésorerie et chaîne d'incitation non alignés, et manque de correspondance entre la disponibilité des fonds et des produits. En fonction des importantes contraintes opérationnelles et structurelles, nous présentons les éléments suivants comme principaux obstacles/défis à l'inclusion des petits exploitants agricoles dans les chaînes d'approvisionnement locales de l'alimentation scolaire :

- 1. Le manque d'information correcte** : Dans la plupart des cas, les petits exploitants agricoles n'ont pas d'informations claires et précises concernant les opportunités commerciales offertes par les programmes d'alimentation scolaire. Dans les cas où il y a accès à des indications claires sous la forme d'appel d'offres ouverts, les petits exploitants agricoles sont incapables de respecter les conditions de l'offre énoncées dans l'appel d'offres.
- 2. Inadéquation offre-demande** : Du point de vue du volume, dans la plupart des régions, le potentiel de production des petits exploitants agricoles est en mesure de répondre à la demande des programmes d'alimentation scolaire. Cependant, la disponibilité saisonnière combinée avec le manque d'infrastructures de transport, d'emballage ou de stockage, engendre des situations d'inadéquation entre l'offre et la demande. Du côté de la demande, le menu est particulièrement adapté aux produits du marché libre ou fondé sur les normes du Programme alimentaire mondial et non pas sur les produits des petits exploitants agricoles locaux. Par conséquent, du point de vue des petits exploitants agricoles, la limitation de leur période d'approvisionnement combinée aux menus des programmes d'alimentation scolaire peu flexibles entraînent une pénurie de matières premières au niveau de l'école.



3. Absence de normes de qualité, de sécurité et d'hygiène : Les normes de qualité et de sécurité ne sont pas bien définies et les procédures de surveillance et de contrôle ne sont pas uniformément adoptées et appliquées. Cela pose d'énormes risques pour la santé et la sécurité des consommateurs/enfants. Les comités de suivi et de contrôle des programmes d'alimentation scolaire n'ont pas la formation adéquate et sont dans de nombreux cas une source de corruption.

4. Soutien institutionnel non coordonné : Deux organismes institutionnels non coordonnés convergent au niveau de la mise en œuvre de l'alimentation scolaire à base de produits locaux (HGSF) : Le côté de la demande (programme d'alimentation scolaire), représenté par le ministère de l'éducation; et le côté de l'offre (la chaîne d'approvisionnement de l'agriculture), représenté par le ministère de l'agriculture, qui a pour mandat principal de soutenir le développement des agriculteurs/rural. Les politiques macro-économiques, la planification et la passation au niveau moyen et les opérations au niveau micro de ces deux organes ne sont pas correctement alignés dans le contexte des programmes d'alimentation scolaire et de l'inclusion commerciale des petits exploitants agricoles. Précisément, les différents programmes de soutien institutionnel (développement rural et programmes d'alimentation scolaire) ne sont pas très bien alignés pour permettre aux petits exploitants agricoles de mettre à profit les avantages des programmes d'alimentation scolaire. Le développement de la chaîne d'approvisionnement est une opération complexe où interviennent de nombreux acteurs, ce qui implique une bonne coordination des politiques et des délais clairement établis. Le manque de coordination adéquate au niveau de la politique entraîne un manque d'efficacité, sous la forme de gaspillage des produits et de coûts de transaction élevés.

5. Manque d'accès à un financement adapté : Aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel, la chaîne SF est totalement dépendante de fonds/subventions des organismes institutionnels. En raison de la répartition irrégulière et saisonnière des fonds, le financement au jour le jour des opérations de la chaîne représente un défi. Les retards de paiement conduisent à un manque de confiance entre les partenaires de la chaîne et certains petits exploitants agricoles estiment qu'approvisionner à un programme d'alimentation scolaire présente un risque plus élevé que la vente sur le marché local ouvert.

6. Manque de capacités des coopératives agricoles à engager le marché HGSF : La pratique actuelle des coopératives agricoles qui ont développé des activités commerciales est le commerce de grains pendant et autour du moment de la récolte. Elles s'appuient sur leurs membres pour rassembler le produit, attendent que les prix montent et cherchent un acheteur qui, dans la plupart des cas, achète toute la récolte. Les agriculteurs attendent ensuite la prochaine récolte. Le marché HGSF, comme n'importe quel autre marché à demande structurée, nécessite un approvisionnement tout au long de l'année que les petits exploitants agricoles ne sont pas en mesure de fournir.

Les contraintes peuvent être divisées en deux types : un ensemble de contraintes liées au programme d'alimentation scolaire lui-même et des contraintes plus générales liées à l'offre des petits exploitants agricoles (modèle commercial inclusif). Ce document d'apprentissage analyse profondément les possibilités et les contraintes et propose des interventions pour stimuler les possibilités d'inclusion commerciale des petits exploitants agricoles dans le cadre de la gouvernance de la passation des marchés des programmes d'alimentation scolaire.

Recommandations pour améliorer la chaîne d'approvisionnement pour l'inclusion des petits exploitants agricoles : Il est suggéré de porter un regard plus attentif à l'importante dimension commerciale et aux interventions telles que les incitations économiques (coûts, marges, etc.) des acteurs essentiels (agriculteurs, fournisseurs actuels) et la dynamique des relations qui existent entre les différents acteurs de la chaîne (niveau micro, entreprise à entreprise (B2B) et entreprise



à gouvernement (B2G)). Alors que l'économie détermine les incitations et la compétitivité des petits exploitants agricoles, la dynamique des relations fait ressortir le niveau de confiance et la faisabilité pour déployer toute intervention particulière visant à améliorer l'inclusion des petits exploitants agricoles.

Les principales recommandations proposées dans les 11 rapports d'études peuvent être classées selon la fréquence avec laquelle elles sont mentionnées (voir le tableau 1). Bien que les recommandations formulées dans les rapports ne portent pas sur l'augmentation de l'inclusion en elle-même des petits exploitants agricoles, un point important qui a émergé et qui est susceptible de présenter un intérêt pour les petits exploitants agricoles est la nécessité d'établir un modèle commercial inclusif de la chaîne d'approvisionnement. Pour créer un impact, il y a un ordre logique, une interdépendance et un besoin de synchroniser les différents organes décisionnels dans leur processus de prise de décision et de mise en œuvre.

Sur la base de notre propre analyse, les auteurs proposent les interventions suivantes (à la fois stratégiques et opérationnelles), susceptibles de permettre aux petits exploitants agricoles de surmonter les défis et de tirer parti des bénéfices de l'approvisionnement des programmes d'alimentation scolaire :

a. Comprendre les facteurs de motivation et la dynamique des relations entre les différents acteurs de la chaîne et juger la compétitivité des petits exploitants agricoles dans un contexte de micro-

entreprises (B2B et B2G). En prenant l'école (niveau micro) comme point de départ, aligner la demande, l'offre et les éléments de soutien de la chaîne (l'éducation, la fourniture de produits agricoles et la finance). Une analyse claire et pratique de la rentabilité, tenant compte de tous les acteurs influents au niveau des petits exploitants et de leur rôle pourrait être utile. D'après les études, certains éléments montrent que les chaînes de petits exploitants agricoles peuvent être compétitives.

b. Améliorer la quantité et la qualité de la production des petits exploitants agricoles.

La formation (service de vulgarisation), l'approvisionnement en intrants, l'accès aux crédits, etc. sont essentiels. Les agriculteurs doivent également adopter une attitude plus commerciale et orientée vers le marché. Le marché est dans le village, c'est à dire, l'école, mais très souvent les petits exploitants agricoles ne sont pas conscients de cette opportunité commerciale. Les agriculteurs doivent pouvoir développer leurs compétences commerciales de base et avoir accès aux informations pertinentes.

c. Créer des interdépendances qui facilitent la participation des petits exploitants agricoles à la chaîne d'approvisionnement des programmes d'alimentation scolaire en organisant les petits exploitants agricoles en coopératives agricoles.

Les coopératives agricoles permettent la création de structures et des capacités organisationnelles nécessaires, une logistique/infrastructure de soutien, des standards de gestion et de contrôle de la qualité

Tableau 1. Principales huit recommandations, classement basé sur le nombre de recommandations signalées

	Recommandations et actions	nombre de fois mentionné	Effet sur l'inclusion des petits exploitants agricoles
A	L'information, la formation et les services de vulgarisation	9	Oui
B	Améliorer la productivité et la diversité des produits	8	Oui
C	Accroître l'accès au crédit	7	Oui
D	Améliorer le commerce et les capacités organisationnelles	7	Oui
E	Aligner l'utilisation des installations de stockage pour répondre à la demande des cantines scolaires	6	Oui
F	Organiser les agriculteurs en coopératives agricoles	5	Oui
G	Décentraliser les secrétariats des programmes d'alimentation scolaire au niveau des districts	5	Non
H	Renforcement des capacités des organisations publiques, y compris au regard du décaissement de fonds	5	Non



et des partenariats de soutien. La formation et le renforcement des capacités de direction et de gérance des coopératives agricoles sont essentiels pour comprendre les exigences des programmes d'alimentation scolaires ainsi que la façon de s'y insérer commercialement. Le rôle des coopératives agricoles serait de soutenir les agriculteurs individuels et de traduire les exigences des programmes d'alimentation scolaire du point de vue de la qualité et de la quantité de l'offre. Dans les situations où les coopératives agricoles ne sont pas réalisables, des interventions similaires (beaucoup plus orientées vers le commerce) peuvent être tentées au niveau des négociants locaux.

- d. **Encourager les organisations de restauration/d'achat à s'approvisionner par le biais d'associations organisées.** Cela existe déjà au Ghana. Il est nécessaire de réaliser une analyse de rentabilité claire pour rendre cela plus facile à organiser.
- e. **Utiliser un soutien institutionnel pour sensibiliser ou fournir des informations pertinentes à travers les radios/TV/ médias locaux.** Ces initiatives jouent un rôle dans l'organisation des agriculteurs, l'autonomisation des acteurs locaux, y compris des traitiers, et l'établissement de relations avec les commerçants au niveau national pour d'autres produits (hors saison, sel, épices, etc.).
- f. **Changer le système d'approvisionnement ou de restauration de l'appel d'offres en un processus de création de relations contractuelles à long terme comprenant un processus de filtrage rigoureux des partenaires.** De cette façon, les acteurs en amont (appartenant aux agriculteurs) peuvent être motivés à investir dans les infrastructures organisationnelles et opérationnelles plutôt que de concentrer leur effort/attention sur la prochaine date limite de soumission. Le système d'approvisionnement devrait être compétitif, et le manque de conformité devrait représenter une raison suffisante pour chercher un nouveau partenaire.
- g. **Adapter le menu d'alimentation scolaire pour inclure des produits disponibles localement.** Actuellement, on met trop l'accent sur les matières premières. Nous proposons de considérer l'ajout de produits frais et locaux au menu.



- h. **Créer des services de développement de cas d'affaires qui couvrent les dimensions de B2B et de B2G et jouer un rôle de chef de file dans l'orchestration de l'exécution/mise en œuvre des analyses de rentabilisation.** Les analyses du point de vue des acteurs économiques donneront une bien meilleure idée et de meilleures options d'interventions conduisant à l'implication durable des petits exploitants agricoles (en anglais, SHF).

D'après les études, on peut conclure que les programmes d'alimentation scolaire (en anglais, SFP) offrent un marché intéressant et sûr pour les petits exploitants agricoles qui peut améliorer leur productivité, leur compétitivité et leurs revenus. Le marché est relativement sûr et peut offrir de meilleurs retours que sur le marché ouvert, comme l'ont démontré deux études de cas dans la section 2.3. En outre, les agriculteurs pourraient utiliser les SFP comme un tremplin pour accéder aux marchés futurs potentiellement intéressants et plus sécurisés. Ce document d'apprentissage présente des interventions concrètes qui pourraient faire de cette possibilité une réalité.



1. Introduction

1.1. Contexte

La gouvernance de l'approvisionnement pour l'alimentation scolaire par les produits locaux (PG-HGSF) est mise en œuvre par SNV USA au Kenya, au Ghana et au Mali pour améliorer l'accès des petits exploitants agricoles (SHF) aux programmes d'alimentation scolaire menés par le gouvernement. Le projet se concentre sur trois thèmes : le processus de passation des marchés, la chaîne d'approvisionnement et la responsabilité sociale ; pour tous, il tente d'identifier les possibilités d'accroître l'inclusion de petits exploitants agricoles et développe ces possibilités avec les acteurs locaux à travers des interventions pilotes au niveau du district. En ce qui concerne le domaine de la chaîne d'approvisionnement, PG-HGSF vise à assurer l'inclusion des SHF dans la gouvernance de la chaîne d'approvisionnement pour l'alimentation scolaire et utilise des accords et des mécanismes de transaction qui facilitent leur participation tout en renforçant l'orientation commerciale.

Le projet propose d'atteindre environ 26.000 SHF en tant que bénéficiaires directs, en suivant

l'augmentation de leur participation sur le marché du HGSF. Le projet devrait bénéficier indirectement à environ 78.000 agriculteurs supplémentaires dans les zones d'intervention et les zones proches qui obtiendront des informations, profiteront d'un marché et d'un environnement commercial plus favorables et de meilleures pratiques des acheteurs de l'État et du secteur privé, faisant ainsi augmenter leurs gains potentiels. Le projet prévoit qu'au moins 30 pour cent des agriculteurs bénéficiaires directs seront des femmes.

1.2. Approche du document d'apprentissage

Objectif de ce document d'apprentissage

L'objectif de ce document d'apprentissage est d'analyser les résultats de 11 études sélectionnées portant sur les chaînes d'approvisionnement des districts pour les programmes d'alimentation scolaire au Kenya, au Ghana et au Mali (voir le tableau 2), et de fournir des suggestions spécifiques pour des interventions qui aideront ces

Tableau 2. Rapports utilisés pour analyser les programmes d'alimentation scolaire (voir annexe 2)

Rapport	District / Comté	Pays
1	Baringo	Kenya
2	Elegeyo Marakwat	Kenya
3	Les districts Est et centre du Mwingi	Kenya
4	Comté de Narok	Kenya
5	Laikipia	Kenya
6	GA Sud	Ghana
7	GA Est	Ghana
8	Builsa	Ghana
9	B.Yunyoo	Ghana
10	Nadwoli Kaleo	Ghana
11	Généralités pour le programme d'alimentation scolaire national (ALISCO)	Mali



chaînes d'approvisionnement à être plus efficaces et plus solidaires vis-à-vis des petits exploitants agricoles.

Approche du document d'apprentissage

La totalité des 11 études des chaînes d'approvisionnement analysées ont utilisé un cadre de méthodologie de recherche fourni par la SNV et ont procédé à des enquêtes de terrain pour les confirmer. Ces rapports, ainsi que des documents supplémentaires^{3,4} ont été systématiquement analysés pour déterminer la faisabilité et les approches prometteuses de la participation des SHF dans les SFP.

1.3. Contenu du document

La section 2 traite de la méthodologie de la chaîne d'approvisionnement de la SNV pour créer une base pour des interventions visant à améliorer l'inclusion des SHF dans les SFP. La section 3 présente les différents types de programmes d'alimentation scolaire gouvernementaux et leurs effets potentiels sur l'inclusivité des SHF. Les sections 4 et 5 présentent les leçons tirées de la perspective des acteurs de la chaîne d'approvisionnement des SFP. La section 6 porte sur les voies et moyens de stimuler l'intégration des SHF dans les SFP. La section 7 donne un aperçu des contraintes et des possibilités de SFP solidaires. Enfin, les sections 8 et 9 fournissent des conclusions et résumant les recommandations pour des SFP solidaires.



3 Kretschmer, A., S. Spinler & L.N. Van Wassenhove (2012). *Gestion de la chaîne d'approvisionnement dans les organisations humanitaires : Un cadre structurant pour une l'alimentation scolaire durable*. Résumé de la 23^{ème} Conférence annuelle INSEAD POMS de Chicago, Illinois, États-Unis 20 au 23 avril 2012.

4 Gelli A., K. Neeser & L. Drake (2010). *Alimentation scolaire à base de produits locaux : relier l'agriculture des petits exploitants à la fourniture d'aliments aux écoles*. Série de documents de travail PCD HGSF n° 1



2. Mise en œuvre de la méthodologie des chaînes d'approvisionnement dans trois pays du projet

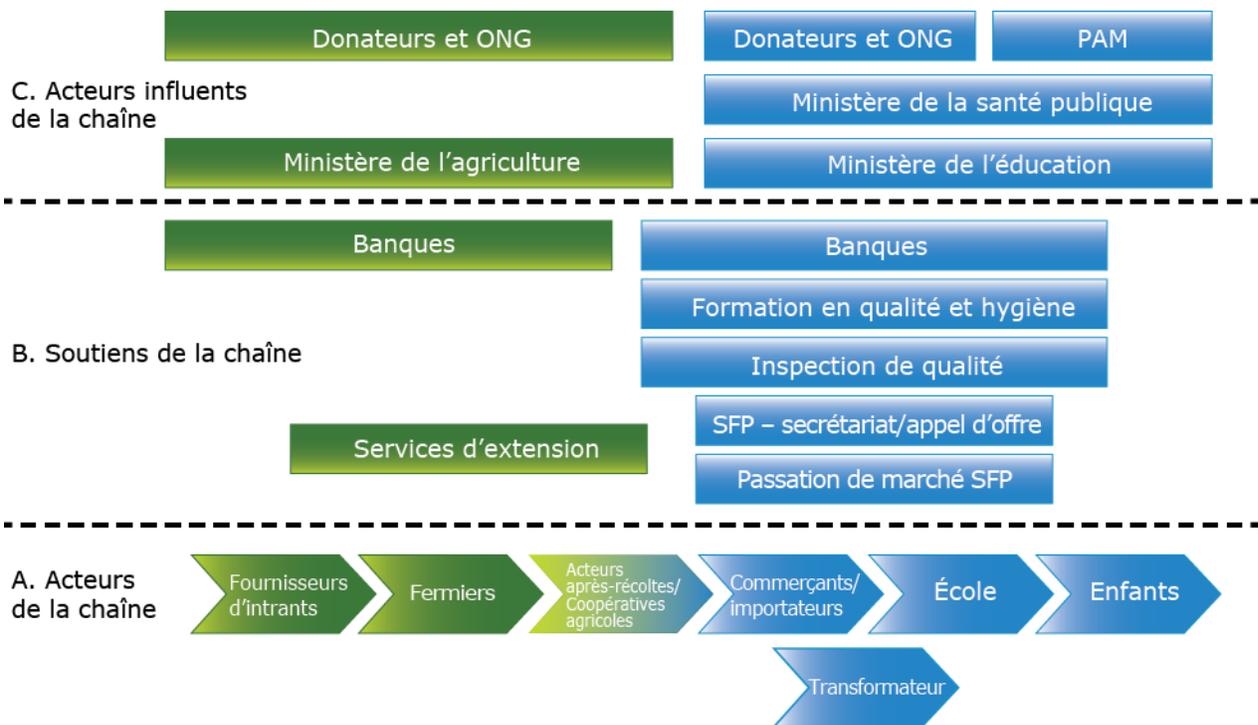
2.1. Structure générale de la chaîne d'approvisionnement

Les 11 études portant sur les chaînes d'approvisionnement ont mappé la chaîne d'approvisionnement et ses acteurs et bien que la représentation de la chaîne d'approvisionnement et les noms représentant les acteurs de la chaîne diffèrent selon les pays, leur structure de base est en général très similaire. Le cadre de base de la chaîne d'approvisionnement consiste en la chaîne d'approvisionnement (les acteurs), les fournisseurs de services liés et un environnement institutionnel favorable (voir la figure 1). Dans le cas des SFP, les partenaires publics sont non seulement habilitants, mais agissent également en tant qu'acteurs (via le

système d'appel d'offres et la chaîne financière). L'école est l'utilisateur final, les consommateurs étant les enfants (dans le présent document d'apprentissage, l'école sera considérée comme l'utilisateur final). L'organisation des cuisines/cantines scolaires au Kenya et au Mali est moins entrepreneuriale que dans le cas du Ghana (où l'alimentation scolaire est sous-traitée au niveau du traiteur), ce qui conduit à un niveau inférieur de prise de risque et à une flexibilité moindre concernant le menu et d'autres éléments.

L'aspect intrigant de la structure de la chaîne d'approvisionnement et du réseau des SFP est qu'elle fonctionne selon deux composantes non-interactives et non-alignées : la composante des organes directeurs et des organes chargés de la

Figure 1. Structure de la chaîne et du réseau des différents SFP



conception et de l'exécution des SFP depuis une perspective d'éducation et de nutrition (en bleu sur la figure ci-dessus) et la composante de l'offre des agriculteurs et du réseau de négociants (en vert). L'absence d'alignement entre ces deux composantes peut facilement conduire à des inefficacités, des coûts de transaction plus élevés et des contraintes liées au système.

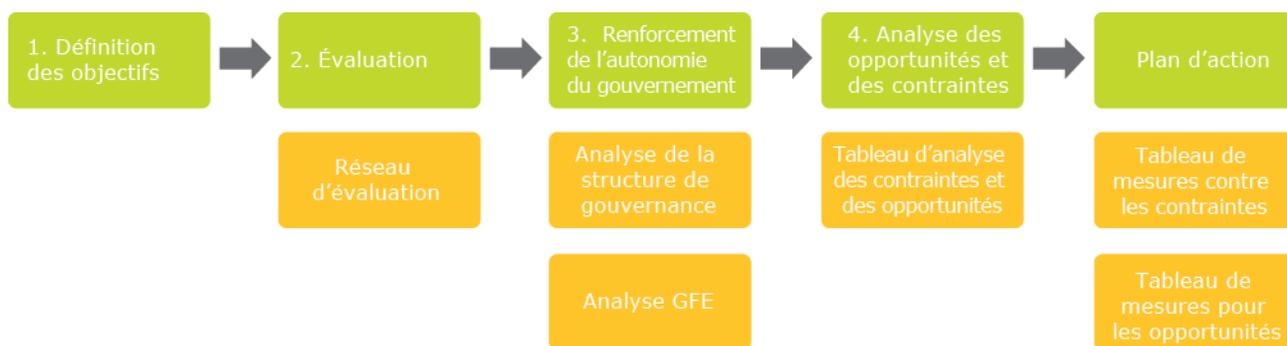
2.2. Résumé de la méthodologie des analyses des chaînes d'approvisionnement

Les équipes SNV dans les trois pays ont utilisé la même méthodologie (fournie par SNV5) pour réaliser les analyses des chaînes d'approvisionnement de l'alimentation scolaire au niveau du district (voir annexe 1 pour plus de détails sur la méthodologie).

La méthodologie SNV pour l'analyse des chaînes d'approvisionnement de l'alimentation scolaire consiste en trois phases :

- L'étude de la chaîne d'approvisionnement, afin d'obtenir des données sur la situation réelle de la chaîne, ses acteurs et leurs relations ;
- L'analyse de la chaîne d'approvisionnement ; et
- L'élaboration du plan d'action, basé sur la hiérarchisation des contraintes et des opportunités au cours de l'analyse.

Les phases B et C dépendent fortement de la participation des acteurs de la chaîne d'approvisionnement existants et potentiels (par exemple, les coopératives d'agriculteurs). Dans le graphique suivant, les différentes étapes (en vert) des phases d'analyse et de planification de l'action sont indiquées et les outils utilisés (en jaune).



5 Méthodologie d'analyse de la chaîne d'approvisionnement SNV HGFS 3.2 et Cadre de suivi SNV HGFS vs 3.0.

6. Le maïs est l'une des matières premières les plus largement utilisées dans la plupart des programmes d'alimentation scolaire.



SNV USA a créé cette méthode pour comprendre le niveau actuel de l'intégration commerciale des petits exploitants agricoles et les interventions qui pourraient permettre une inclusion accrue et durable des SHF.

2.3. Justification de l'approche inclusive de la chaîne d'approvisionnement des SFP

Sur la base des résultats des analyses de la chaîne d'approvisionnement, il est clair qu'il ya un grand potentiel pour l'approvisionnement local des SFP. Le tableau 3 (ci-dessous) présente les hausses de prix tout au long de la chaîne dans deux districts différents de Baringo et Elgeyo au Kenya.

À Baringo, le coût moyen de production du maïs peut être estimé à 30 Ksh par kilo. L'agriculteur le vend au commerçant local pour un prix maximum de 40 Ksh, ce qui laisse à l'agriculteur une marge bénéficiaire de 10 Ksh (25 pour cent). Les négociants au niveau national et des districts l'achètent aux négociants locaux à environ 50 Ksh par kilo, et le revendent à leur tour au programme d'alimentation scolaire entre 55 et 65 Ksh par kilo. Cet exemple démontre que les agriculteurs pourraient réaliser une marge supplémentaire d'au moins 25 Ksh (250 pour cent) si les SFPs s'approvisionnaient en maïs directement auprès d'eux.

Dans le cas d'Elegeyo, le coût moyen de production du maïs est également estimé à 30 Ksh par kilo et l'agriculteur peut réaliser un prix maximum de 35 Ksh, offrant une marge bénéficiaire de 5 Ksh (environ 15 pour cent) lors de la vente du produit aux négociants locaux. Les négociants au niveau des districts et au niveau national achètent aux négociants locaux au prix de 40 Ksh et vendent ensuite le maïs au programme d'alimentation scolaire à 50 Ksh. Cet exemple montre que les agriculteurs pourraient réaliser une marge supplémentaire allant jusqu'à 15 Ksh (jusqu'à 300 pour cent) si les SFP s'approvisionnaient en maïs directement auprès d'eux.

La marge ajoutée dans les deux cas indique qu'il y a une valeur économique suffisante à vouloir développer les SFP en tant que marché et à

déployer un effort supplémentaire et des coûts associés pour être en mesure de fournir une restauration répondant aux normes de qualité, de sécurité et autres prescrites par les SFP.

Les frais de transport ne sont pas traités de manière très élaborée dans la plupart des études, mais dans le cas de Baringo (Kenya), les coûts de transport sont beaucoup plus élevés en raison de son éloignement et du mauvais état de ses routes. Pour se donner une idée de l'influence des coûts de transport et de stockage, voir le tableau 4. Ces coûts pourraient fournir un avantage concurrentiel aux agriculteurs locaux (organisations), qui épargnent sur ces coûts de transport en raison de leur proximité avec les négociants

Tableau 3. Cas démontrant le potentiel de motivation supplémentaire des SFP

Pays & district	Estimation des coûts de production [par KG] A	Prix facturé par l'agriculteur aux négociants locaux [par KG] B	Prix de vente - Négociant/fournisseurs [par KG] C	Prix d'approvisionnement - École [par KG] D	Marge supplémentaire pour l'agriculteur en cas de vente directe aux écoles (D-B) / (B-A)
Kenya-Baringo	30 Ksh	40 Ksh	50 Ksh	55 à 65 Ksh	250%
Kenya-Elegeyo	30 Ksh	35 Ksh	40 Ksh	50 Ksh	300%

Tableau 4. Vue d'ensemble des différents coûts pour le maïs au Kenya- Districts centre et Est du Mwingi

Moyenne des indications de prix d'approvisionnement au niveau de l'école	Prix d'approvisionnement pour les négociants	Coûts de transport	Coûts de stockage	Autres coûts de transaction
43 Ksh / kg	23 à 28 Ksh / kg	3,9 Ksh / kg	2 Ksh / kg / mois	13,7 Ksh / kg



3. Diversité des programmes d'alimentation scolaire

Les programmes d'alimentation scolaire des trois pays présentent des différences et des similitudes dans plusieurs aspects, y compris : les structures d'approvisionnement, la gouvernance dans les programmes, le rôle des acteurs publics et privés dans la chaîne d'approvisionnement, le flux de trésorerie et le contrôle de la qualité. Il est important de comprendre la structure du SFP avant d'identifier les possibilités de participation accrue des SHF. Cette section analyse les différents SFP et la section 4 traite de la structure de la chaîne d'approvisionnement SFP.

3.1. Rôle des ministères

Dans les trois pays étudiés, plusieurs ministères sont impliqués dans les SFP :

Le **Ministère de l'Éducation** est responsable des politiques liées aux SFP. Il formule les lignes directrices de la politique de l'alimentation scolaire, fournit des fonds et supervise et contrôle la mise en œuvre des programmes. Agents en charge du déploiement des travaux du programme au niveau du district. La décision de développer un SFP se fait à un niveau supérieur de politique macroéconomique. Sur la base de la politique, les districts et les écoles sont sélectionnés pour le SFP. L'exécution est censée être effectuée conformément à la notice du SFP, qui inclut une description de l'appel d'offre, du système de passation des marchés, du système de paiement, du menu et du contrôle de qualité. Au Ghana et au Kenya, le gouvernement décide le menu de l'alimentation scolaire. Toutefois, dans certains cas, au Ghana, les traitants décident le menu en raison des flux de fonds et des contraintes de prix ou de disponibilité des denrées alimentaires.

Le **Ministère de la Santé publique** est responsable de l'organisation d'inspections occasionnelles pour connaître la qualité du stockage et des aliments livrés ainsi que les conditions de l'alimentation. Cette disposition vise à assurer que la sécurité et les besoins nutritionnels stipulés dans le programme sont respectés.

Le **Ministère du gouvernement local et du développement rural** (en anglais, MLGRD) du Ghana est chargé de superviser et de contrôler la mise en œuvre du SFP dans les districts et d'organiser la circulation des fonds du gouvernement national vers les districts.

Le **Ministère des denrées alimentaires et de l'agriculture** se concentre sur la formulation de la politique agricole, sur la planification et la coordination. Il supervise le suivi et l'évaluation dans le cadre de leurs services essentiels tels que le renforcement des capacités des agriculteurs, la promotion de l'agriculteur à l'accès au marché, la fourniture de services de vulgarisation et le transfert de technologies. La formation et la sensibilisation du public et des agriculteurs, la recherche sur des variétés améliorées de cultures et de races d'animaux, et la fourniture de conseils techniques entrent également dans leur objectif global de meilleures conditions de vie.



3.2. Différents systèmes de passation des marchés

Comme on peut le voir dans le tableau 5, le processus de passation des marchés dépend du pays. Le Kenya et le Mali ont mis en place un système d'appel d'offres annuel ciblant les fournisseurs de matières premières. En substance, l'achat réel peut être fait par l'intermédiaire des fournisseurs sélectionnés au cours de l'appel réalisé au niveau de l'école. Cependant, au Ghana, le processus d'appel d'offres s'adresse aux traiteurs, qui ont le droit de choisir leurs fournisseurs sur la base des critères qualité-prix qu'ils définissent. En substance, les traiteurs sous-traitants au Ghana sont responsables de la livraison un de repas d'un niveau spécifié tout en gardant le droit de décider de leurs sources d'approvisionnement. La situation au Mali est similaire à celle du Kenya, avec l'élément supplémentaire que les districts (« communes ») se fournissent principalement auprès des négociants.

3.3. Menu

Dans les programmes au Kenya, le menu est basé sur les recommandations nutritionnelles du Ministère de l'éducation ou de la santé publique et est limité au maïs, aux haricots et à l'huile (voir encadré 1). Dans la plupart des cas, les

recommandations du Programme alimentaire mondial sont utilisées sans aucune adaptation aux conditions locales ou à la disponibilité des matières premières locales. Une fois que le menu est décidé au niveau national, le volume des ingrédients est estimé et le processus d'appel d'offres et l'attribution du budget sont effectués en conséquence.

Le Ghana a une norme nationale pour ses menus scolaires pour chaque jour de la semaine. Cependant, les traiteurs ont le pouvoir discrétionnaire d'ajuster en fonction de la disponibilité des denrées alimentaires locales et de la saisonnalité.

Au Mali, le menu est décidé par le comité de gestion des cantines des écoles. Parce qu'il est facile à préparer, le riz est majoritairement préféré, alors même que la plupart des régions n'en produisent pas. Les céréales locales, comme le mil, sont utilisées moins largement, ainsi que certains légumes et condiments locaux, ces derniers étant principalement fournis par les parents.

Le choix du menu est l'une des principales raisons de l'inadéquation entre la demande et l'offre locale, car certains ingrédients ne sont pas disponibles localement et dans certains cas doivent même être importés. Un effort consciencieux pour construire des menus scolaires en fonction des produits disponibles localement pourrait conduire à une

Tableau 5. Différents types de systèmes de passation des marchés et de contrats dans les programmes d'alimentation scolaire

Rapport	Région / programme	Pays	Canal d'approvisionnement	Acheteur des produits
1	Baringo	Kenya	Fournisseurs adjudicataires	Par les écoles
2	Elegeyo Marakwat	Kenya	Fournisseurs adjudicataires	Par les écoles
3	Les districts Est et centre du Mwingi	Kenya	Fournisseurs adjudicataires	Par les écoles
4	Comté de Narok	Kenya	Fournisseurs adjudicataires	Par les écoles
5	GA Sud	Ghana	Traiteurs adjudicataires	Par les traiteurs privés
6	GA Est	Ghana	Traiteurs adjudicataires	Par les traiteurs privés
7	Builsa	Ghana	Traiteurs adjudicataires	Par les traiteurs privés
8	B.Yunyoo	Ghana	Traiteurs adjudicataires	Par les traiteurs privés
9	Nadwoli Kaleo	Ghana	Traiteurs adjudicataires	Par les traiteurs privés
10	ALISCO (national)	Mali	Fournisseurs adjudicataires	Par les écoles et les communes



Encadré 1

Portion normale (Narok au Kenya)

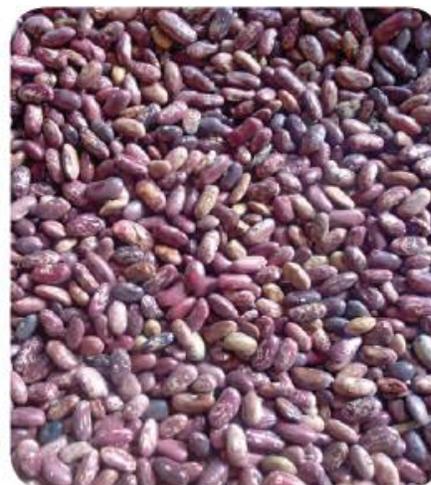
Githeri, dénommé localement « enkararuma », est un mélange bouilli de quatre composants alimentaires : du maïs sec cru, des haricots secs crus, de l'huile végétale et du sel, qui constitue le menu principal du HGSFP. La proportion recommandée du mélange pour une assiette de déjeuner par enfant est de 150 grammes de maïs, 40 grammes de haricots, 5 grammes d'huile et 3 grammes de sel.

inclusion accrue des agriculteurs locaux, y compris les SHF, et à des coûts d'approvisionnement plus faibles, comme cela est démontré dans certains cas au Ghana.

3.4. Contrôle de qualité des livraisons

Au Ghana, le Ministère des denrées alimentaires et de l'agriculture supervise 30 pour cent des installations de stockage des coopératives d'agriculteurs et 60 pour cent des installations de stockage des négociants et traites. Au Kenya, le Ministère de l'agriculture et le Ministère de la Santé supervisent tous les magasins des écoles. Au Mali, aucun contrôle n'existe sur le bon usage des installations de stockage.

3.5. Observations et



recommandations

Au niveau de l'école (cantine)

L'encouragement à inclure davantage de produits locaux dans les menus sera utile. Pendant les formations de la direction de la cantine de l'école, « Comment utiliser les produits locaux » pourrait être une partie de la formation.

Menu localisé

Le point d'entrée d'un menu bien conçu est le point d'entrée essentiel pour la discussion. Le menu pourrait être conçu en fonction des besoins nutritionnels, des préférences locales et des possibilités de production, des infrastructures disponibles [stockage, traitement et transport] et des processus de cuisson et de préparation.

Flux de trésorerie aligné et synchronisé

Presque toutes les études montrent un problème clair de décaissement tardif des fonds du gouvernement pour les SFP, ce qui conduit à de graves difficultés opérationnelles à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement. En raison des retards de paiement, les acteurs de la chaîne d'approvisionnement doivent avoir accès aux crédits. Cela entraîne des coûts plus élevés et l'exclusion des SHF et des coopératives d'agriculteurs.



4. Les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et leur positionnement

Les processus de base de la chaîne de d'approvisionnement des SFP comprennent la fourniture d'intrants, la production primaire (au niveau de l'exploitation), la manutention post-récolte, le transport, le stockage, l'importation et la transformation des aliments (mouture). Tous ces acteurs de la chaîne d'approvisionnement sont importants pour assurer un bon approvisionnement de l'école pour la préparation des repas et la livraison auprès des enfants des écoles. Dans la plupart des cas, ces différents processus sont gérés par des acteurs différents. Cela signifie que six à huit acteurs différents sont impliqués dans la chaîne d'approvisionnement d'un programme d'alimentation scolaire. Les services de soutien comprennent des services de vulgarisation, des centres de formation pour la direction de l'école, des services financiers et des organismes de contrôle de la qualité. Au niveau institutionnel, différents ministères, le PAM, des comités SFP nationaux et des organismes d'inspection sont impliqués.

Dans cette section, les acteurs fondamentaux des chaînes d'approvisionnement, leurs activités et leur positionnement sont discutés dans le contexte des SFP.

4.1. Fournisseurs d'intrants

Les fournisseurs d'intrants ne sont pas directement liés aux SFP mais sont des partenaires importants pour le développement de la chaîne d'approvisionnement. Les fournisseurs d'intrants - agro-négociants - sont les principaux fournisseurs de graines, d'engrais et de pesticides et ont une influence déterminante sur la production des agriculteurs. À ce stade de développement, ils sont totalement déconnectés des SFP. Ils soutiennent les agriculteurs. La plupart de ces entreprises appartiennent au secteur privé et, dans certains cas, le Ministère de l'agriculture (comme dans le cas de Baringo au Kenya, traité dans l'encadré 2) fournit des semences et d'autres éléments pour améliorer la productivité à des prix subventionnés. Les intrants représentent une valeur substantielle des coûts totaux de production pour les agriculteurs et ils ont surtout un impact sur la qualité des

produits agricoles. Dans les cas de Baringo et Elegeyo Marakwets (deux districts du Kenya), les intrants représentent jusqu'à 50 pour cent des coûts totaux de production pour les agriculteurs. Dans ces deux cas, les coûts des intrants sont cités comme la raison principale pour laquelle les produits agricoles de l'Ouganda sont plus compétitifs que les produits locaux au sein-même du Kenya. Les coûts des intrants influencent également sensiblement la compétitivité des agriculteurs au Ghana. Dans tous les cas analysés, l'agriculteur a à sa charge l'achat des intrants, ce qui peut réduire son pouvoir de négociation à l'égard du prix et de la qualité, en raison d'un manque de soutien et d'informations pertinentes sur les prix. Dans plusieurs cas analysés, les fournisseurs d'intrants offrent des services de vulgarisation aux agriculteurs comme un moyen de fidéliser l'agriculteur. L'organisation des agriculteurs pour obtenir une meilleure position de négociation est une possibilité pour réduire les coûts. Une coopérative d'agriculteurs est très bien placée pour organiser un tel service et dans de nombreux cas,



Encadré 2

Chaînes d'approvisionnement en intrants, Baringo Kenya (tel que présenté dans l'étude de Baringo au Kenya)

Le principal fournisseur d'intrants pour le maïs est la société Kenya Seed Company Limited, qui distribue à travers l'Office national des céréales et produits agricoles (en anglais, National Cereals and Produce Board ou NCPB) et les vétérinaires agricoles, et est la seule source d'approvisionnement en engrais superphosphate simple (SSP) dans les centres urbains avoisinants et la ville de Kabarnet. Les engrais et les pesticides sont les principaux éléments que les agriculteurs achètent auprès des fournisseurs d'intrants. Les vétérinaires agricoles locaux sont la principale source d'autres demandes du secteur agricole telles que des sacs de jute et du matériel agricole. Alors que le coût des engrais reste élevé dans les points de distribution gérés par des entreprises commerciales, il existe également le risque d'acheter des engrais frelatés.

Le NCPB aide les agriculteurs à se procurer des engrais à un coût réduit, réduisant ainsi le coût de production d'un sac de maïs. L'Office vend au prix de 2.000 Ksh, alors que les distributeurs commerciaux pratiquent des prix allant de 3.500 à 4.000 Ksh. Les agriculteurs doivent être contrôlés par les agents du Ministère de l'agriculture pour déterminer la superficie des terres de l'agriculteur et le type de culture à planter. L'agent remettra ensuite un Bon pour engrais subventionné par le gouvernement, sur lequel figurent le comté de l'agriculteur, la division, l'emplacement, la sous-localisation et la taille de l'exploitation. Y figurent également les cultures, le type d'engrais et le nombre de sacs demandés par l'agriculteur. Une fois que l'agent agricole a émis le Bon pour engrais subventionné par le gouvernement, le gestionnaire du NCPB de la région correspondante contresigne afin que l'agriculteur puisse payer à la banque. Lorsque l'agriculteur apporte un bordereau de dépôt bancaire, il lui est remis un ticket de caisse avec l'engrais. Selon le NCPB, l'émission d'engrais est censée avoir lieu immédiatement, mais des difficultés diverses, telles que le manque d'engrais au dépôt découlant de la lenteur des processus de passation des marchés publics, provoquent habituellement des retards. Selon les agriculteurs, le plus souvent, la plupart des engrais arrivent après le début de la saison des pluies et la saison de plantation, ce qui entraîne des plantations tardives.

elle peut être un tremplin pour l'organisation des producteurs, car ils peuvent bénéficier directement de la coopérative. Le Ministère des denrées alimentaires et de l'agriculture (en anglais, MoFA) et des organisations non-gouvernementales (ONG) pourraient aider à garantir que les agriculteurs aient accès à des facilités de crédit, ce qui peut améliorer la qualité et la productivité des produits agricoles des agriculteurs.

Le cas de la fourniture d'intrants de Baringo est présenté dans l'encadré 2 ci-dessous comme un exemple de l'approvisionnement en intrants (aux agriculteurs). Cet exemple indique l'approvisionnement à travers des chaînes privées comme des chaînes subventionnées.

4.2. Agriculteurs

La position des agriculteurs dans la chaîne d'approvisionnement des SFP est assez complexe. Comme indiqué dans la section précédente, de nombreux agriculteurs ne sont pas conscients qu'ils

sont à la base des fournitures de SFP. Les négociants achètent les marchandises auprès des agriculteurs et distribuent les produits sans que les agriculteurs connaissent les canaux de consommation / commercialisation. En substance, du point de vue d'un SHF, le SFP est l'une des opportunités de marché non encore libérées. Les thèmes suivants ont été identifiés pour obtenir une meilleure compréhension de la position des SHF dans la (future) chaîne d'approvisionnement des SFP : caractéristiques des SHF, approche du marché, coopératives d'agriculteurs (en anglais, FBO) et flexibilité de l'agriculteur.

La diversité dans les caractéristiques des SHF

Les SHF réalisent la majeure partie de la production de denrées alimentaires au niveau du district, principalement sur des terres agricoles louées. Par exemple, à Baringo (Kenya), 25 pour cent seulement des cultures sont organisées dans des fermes appartenant aux exploitants, et jusqu'à 45



pour cent des agriculteurs détiennent des terres agricoles de moins de 0,5 acres (0,20 ha environ). Cependant, il existe une corrélation entre la taille et l'emplacement des agriculteurs et leur capacité à accéder à des programmes d'alimentation scolaire. Par exemple, dans certains districts, les agriculteurs sont éloignés et dispersés en raison des possibilités

limitées de production naturelle, ce qui rend difficile pour eux d'accéder aux moyens de vendre leurs produits à des SFP. Les grandes exploitations, en revanche, ont la capacité de gérer l'approvisionnement en intrants et les activités de vente de manière plus professionnelle, ce qui leur permet d'offrir leurs produits aux SFP avec

Encadré 3

Système de reçu entrepôt ou Warehouse Receipt (en anglais, WRS), Mwingi, Kenya

Le WRS consiste en la remise d'un certificat de livraison aux agriculteurs à la porte du magasin, certificat qu'ils peuvent utiliser pour recevoir des crédits de la banque. À la vente du produit en gros, la dette de l'emprunt est remboursée directement et déduite du paiement final à l'agriculteur.

Plusieurs aspects de la Société coopérative polyvalente Kasikeu dans le district de Makueni et les greniers Emali basés à Sultan Hamoud contribuent à la commercialisation réussie des grains des SHF et peuvent servir à éclairer les interventions du HGSFP au Mwingi :

- Les greniers sont certifiés par le Conseil des producteurs de l'Afrique de l'Est (en anglais, EAGC). La certification garantit que les grains sont stockés dans la structure recommandée ; qu'ils respectent des normes élevées (teneurs moyennes correctes) ; et que des pratiques de manutention après récolte appropriées sont mises en œuvre en ce qui concerne le nettoyage, les tests d'humidité, la fumigation, l'emballage et l'utilisation de palettes. L'EAGC guide également ses membres sur les questions d'assurance, les questions de politique, la mobilisation et la gouvernance entre les producteurs.
- L'EAGC confère la certification aux greniers en fonction de quatre catégories (A, B, C et D) selon leur capacité à maintenir des normes élevées de qualité des produits. Kasikeu se classe à l'extrémité inférieure et ainsi certifiée dans la catégorie D. Des sanctions sévères assurent le respect des normes de certification. La certification de l'EAGC est également spécifique aux types de produits certifiés, pour des raisons de qualité. Ainsi, les greniers de Makueni sont certifiés pour les légumineuses, tandis que les magasins du Rift nord (par exemple, Mama Millers à Trans Nzoia) sont certifiés pour le maïs.
- L'approche marketing du système WRS de la coopérative de Kasikeu a atteint un groupage d'un total de 1.138 sacs (de 90 kg) de produits agricoles provenant de 2.000 petits exploitants agricoles au cours de la saison de récolte juillet/août, composé de pois cajans (524 sacs), d'ambériques (307 sacs), de niébé (283 sacs) et de sorgho (24 sacs). Le groupage a été obtenu de 13 petits centres de collecte qui ont assuré l'acheminement vers deux greniers principaux. Après une période de stockage de trois mois, les prix des produits agricoles s'étaient améliorés de 40 à 60 pour cent. Par exemple, les prix des pois cajans étaient passés de 70 à 100 Ksh, et les haricots avaient atteint 130 Ksh par kg contre 80 Ksh au moment de la récolte. L'amélioration des prix est attribuée aux ventes de produits en gros, à une meilleure qualité et aux meilleurs liens avec les marchés par le biais de l'EAGC.

Ce cas montre clairement que la solution pour organiser la chaîne est complexe et qu'elle doit être détaillée d'un point de vue commercial pour s'assurer que le niveau requis d'impact durable soit atteint.





davantage de réussite. Les petits agriculteurs peuvent se pencher sur la possibilité de travailler avec ces grands agriculteurs et de bénéficier de leur pouvoir d'achat.

Les agriculteurs envisagent différentes options avant de décider le type de produits et les quantités à produire. L'évaluation des différentes options dépend beaucoup de l'optimisation des revenus, ce qui représente un compromis entre quatre paramètres différents mais interdépendants, à savoir le rendement, le prix, les coûts et les risques (intrants, production et nature, et acceptation et prix du marché). Du point de vue du marché, la famille de l'agriculteur est son premier client et le surplus est vendu sur le marché libre principalement à travers les négociants locaux. Ainsi, selon le profil de risque du produit sélectionné, il pourrait (au moins parfois) conduire à un revenu supplémentaire.

L'approche du marché

La plupart des SHF effectuent la commercialisation post-récolte et la distribution eux-mêmes. Dans la plupart des cas, cela signifie qu'ils apportent leur surplus de production (après soustraction de leurs propres besoins de consommation) au marché local pour vendre les produits agricoles à des négociants qui sont le plus facilement accessibles pour eux. Dans certains districts, les agriculteurs sont géographiquement situés à proximité les uns des autres et aussi du marché. Chaque fois que possible, ce facteur peut être utilisé comme une bonne base pour des centres de collecte locaux avec des installations de stockage, de nettoyage, voire de mouture.

Coopératives d'agriculteurs (en anglais, FBO)

La FBO a un rôle crucial dans la création d'une position forte pour les agriculteurs individuels en ce qui concerne la fourniture d'intrants, le groupage, le soutien post-récolte et l'accès à des SFP. Dans presque tous les cas, les coopératives étaient inexistantes ou pas assez bien organisées pour répondre aux normes d'approvisionnement fixées par les programmes d'alimentation scolaire.

Le Comté de Narok au Kenya a, dans une certaine mesure, concentré ses efforts sur le renforcement des coopératives pour soutenir les SHF dans la manipulation post-récolte et le stockage des produits agricoles. Les associations d'agriculteurs de Romosha et Angata sont des modèles de coopératives importants, car ils ont démontré que les marges de tous les acteurs concernés se sont améliorées. Actuellement, les coopératives du Ghana, du Mali et du Kenya ne sont pas impliquées dans la fourniture aux SFP.

Un rapport sur l'étude de base et l'analyse de la chaîne d'approvisionnement du HGSFP, dans le district de Nadowli Kaleo par SAVE-Ghana, remarque qu'« aucune des coopératives d'agriculture n'a jamais participé à un appel d'offre d'alimentation scolaire ou reçu une formation de la part d'aucune institution. Il s'avère qu'aucune institution n'a jamais invité les coopératives à aucun processus d'appel d'offres et ne les a jamais formées sur les questions relatives à la chaîne d'approvisionnement SF. En outre, les éventuels cas d'aide financière reçue d'organismes institutionnels ou financiers pour répondre spécifiquement aux besoins en restauration des SFP ne sont pas indiqués.

Flexibilité de l'agriculteur

Les agriculteurs envisagent différentes options avant de décider le type de produits et les quantités à produire. L'évaluation des différentes options dépend beaucoup de l'optimisation des revenus, ce qui représente un compromis entre quatre paramètres différents mais interdépendants, à savoir le rendement, le prix, les coûts et les risques (intrants, production et nature, et acceptation et prix du marché). Du point de vue du marché, la famille de l'agriculteur est son premier client et le surplus est vendu sur le marché libre principalement à travers les négociants locaux. Ainsi, selon le profil de risque du produit sélectionné, il pourrait (au moins parfois) conduire à un revenu supplémentaire.



Encadré 4

Négociants à Mwingi, Kenya

Actuellement, les négociants sont les seuls fournisseurs du programme SF dans les districts de Mwingi. Ils sont invités à l'appel d'offre s'ils ont au moins trois années d'expérience dans le commerce de céréales et sur la base de leur expérience d'exploitation de greniers, entre autres exigences. Les négociants sont plus de 20, et les écoles appliquent une politique commune de changement des adjudicataires de temps en temps. Les grands négociants exploitent des greniers, principalement dans la ville de Mwingi (Mwingi centre) ; et dans les centres commerciaux de Nguni et Nuu (district du Mwingi est). Les négociants se procurent du maïs provenant de l'Ouganda (en passant par Busia). D'autres régions comprennent le Nyahururu, le Sirare, le Mpeketoni et le Taveta, et des importations en provenance de Tanzanie (à travers la frontière d'Isebania). Les négociants achètent les haricots en provenance du Keroka, et aussi de l'Ouganda et de la Tanzanie.

4.3. Rôle des partenaires commerciaux

Les négociants ont des fonctions diverses : l'achat et la vente, la collecte, le transport, le stockage et le contrôle de la qualité. Un élément important de leur modèle commercial est leur stratégie d'achat qui consiste à acheter au cours de la saison de production de pointe (à des prix relativement bas) auprès des agriculteurs. Les produits sont alors stockés et vendus plus tard, lorsque la demande est supérieure à l'offre, ce qui donne aux négociants une possibilité d'arbitrage. Ils sont en mesure d'approvisionner les SFP lorsqu'émergent les besoins en produits, ce qui arrive dans de nombreux cas au début du trimestre scolaire. Même s'ils peuvent parfois obtenir un double retour sur leur investissement, ils ont besoin de prendre certains risques dans le préfinancement et supportent les coûts supplémentaires dus au stockage et à la détérioration. Au Ghana, le gouvernement a créé la société National Food Stock Company (NAFCO) comme stockage public régulateur (voir section 4.5).

Les grands négociants, qui opèrent au niveau national, achètent des produits auprès des agriculteurs locaux ou importent des produits depuis les pays voisins. Ces négociants approvisionnent les marchés de détail et les acheteurs professionnels comme les meuniers, les offices nationaux (comme le NCPB au Kenya), et les

petits négociants dans les régions déficitaires (comme le Mara, le Kericho, et l'Ukambani [province de l'Est du Kenya]). Deux fournisseurs dans le district du Narok nord fournissent non seulement des céréales, mais aussi d'autres éléments tels que des livres et de la papeterie aux écoles. En outre, ils gèrent toutes ces opérations sans posséder d'installations de stockage, en ayant recours aux installations de stockage de tiers.

Le SFP est l'un des nombreux marchés pour les négociants. Selon le SFP, les négociants rivalisent au sein des programmes.

Il ya une différence entre les grands opérateurs d'exploitation nationales et internationales et les petites et moyennes entreprises (PME). Les gros négociants peuvent avoir un bureau local ou travailler à travers leur siège social dans la capitale. Les négociants achètent les produits aux agriculteurs (locaux ou nationaux) pour les revendre au SFP ou aux écoles. De nombreux négociants opérant à un niveau national ont des greniers pour le stockage des denrées alimentaires. Ils louent des camions privés pour transporter et distribuer les produits aux écoles et aux traiteurs. En raison du mauvais état des réseaux routiers vers les régions éloignées de la plupart des districts, le transport pourrait être relativement coûteux, jusqu'à 250 pour cent du prix normal. Les cantines scolaires situées dans les régions éloignées paient des coûts de transport plus élevés que celles situées à proximité de la zone d'opération des négociants.



Les besoins en production et en fourniture d'ingrédients transformés comme l'huile et la farine dépendent du menu du programme SF. Au Mali et au Ghana, des produits de mouture sont utilisés dans les repas. Au Ghana, la mouture est essentiellement



réalisée par des PME. Dans la plupart des cas, la mouture est effectuée dans la communauté locale, bien que toutes les communautés ne disposent pas d'installations de mouture.

4.4. Au niveau de la consommation / de l'école

Dans le cas du Ghana, la livraison de repas aux élèves est assurée par une société de restauration privée. Le traiteur est prêt, et même obligé, à prendre des risques et des mesures pour organiser et préfinancer l'approvisionnement. Dans certains cas, l'approvisionnement est obtenu sur le marché local ou même à travers la production privée.

Au Kenya et au Mali, les écoles sont responsables de la gestion de leur SFP, y compris la préparation et la fourniture de repas à leurs élèves. Le rapport sur le Mali donne un bon aperçu des tâches / activités qui entrent dans la gestion des SFP :

1. Réception et stockage de produits alimentaires et non alimentaires ;
2. Tenue des listes de présence des élèves ;
3. Échantillonnage quotidien de la nourriture pour la cuisine ;
4. Préparation et distribution des repas ;
5. Rapports périodiques des opérations (la plupart des programmes ont des règles strictes de présentation de rapports) ;
6. Présentation du bilan des opérations à la fin de l'année.

Le manque d'infrastructures dans les écoles oblige les gestionnaires à cuisiner pendant les heures d'école, le plus souvent en plein air dans la cour de l'école. La direction de l'école reçoit de ses fournisseurs des articles alimentaires et non alimentaires (ustensiles de cuisine) qui sont ensuite envoyés pour être stockés. Les directeurs d'école ont à leur charge la plupart de ces activités. Dans certains cas, l'école engage également un meunier local pour produire de la farine. La matière première pour la mouture est livrée par les négociants.

Le processus de préparation des repas au Kenya et au Mali pourrait se produire de l'une des deux façons suivantes :

1. Les écoles embauchent des cuisiniers qui préparent et servent les enfants. Les cuisiniers sont employés localement et payés grâce aux contributions des parents à travers la fourniture de bois de chauffage, d'eau et de salaires pour les cuisiniers.
2. Les employés des écoles se portent volontaire en équipe.

Les SFP ont des programmes de formation spéciaux pour les gestionnaires de l'école, mais peu de traiteurs ont été formés (voir l'exemple du Ghana dans l'encadré 5 ci-dessous). Moins de la moitié de la direction de l'école est formée (par exemple au Ghana-Nadowli Kaleo, 39 pour cent des

Encadré 5

Traiteurs, Nadowli, Ghana

Pour assurer des services de qualité pour le nombre d'enfants des SFP, tous les traiteurs ont utilisé les services de trois cuisiniers à temps plein en moyenne. Environ 40 pour cent des traiteurs avaient reçu une formation formelle liée au SFP, traitant de sujets tels que la qualité de la nourriture et l'hygiène. Les employés clés des traiteurs (c'est-à-dire les cuisiniers, en majorité des femmes) n'ont pas reçu de formation formelle pour l'approvisionnement du SFP, s'appuyant plutôt sur les instructions de leurs patrons et sur leurs propres expériences de cuisine familiale au cours des années. Cela a des conséquences sur la qualité des repas servis aux enfants, car cuisiner pour un

gestionnaires ont reçu des formations sur la qualité et l'hygiène).

4.5. L'infrastructure publique : stockage et transport

Dans certains cas, les initiatives publiques-privées sont dépeintes comme une solution pour améliorer l'efficacité des chaînes d'approvisionnement SF.

NAFCO

Au Ghana, la NAFCO a été mise en place comme stockage public et entreprise de transport par le Ministère des denrées alimentaires et de l'agriculture pour assurer la sécurité alimentaire et protéger les agriculteurs contre les pertes résultant de l'augmentation prévue de la production et des prix bas en découlant. Un des objectifs clés de la NAFCO est de promouvoir la consommation de produits agricoles locaux et d'augmenter la production locale de produits tels que le riz, le maïs et le soja. Le rôle de la NAFCO est d'acheter ces



céréales auprès des agriculteurs et des institutions étatiques d'approvisionnement. Elle loue des entrepôts dans trois régions pour stocker les produits alimentaires des agriculteurs locaux. De cette façon, le SFP est devenu l'un des plus gros clients/consommateurs de riz produit localement. La matière première du SFP est stockée et, après réception d'une commande, est livrée directement auprès de l'école ou du traiteur.

4.6. La participation des femmes

Dans chacun des trois pays, les femmes ont un rôle dans toute la chaîne d'approvisionnement. Dans les trois pays, les femmes sont principalement responsables des activités de cuisine/restauration (dans certains cas signalés, jusqu'à 95 pour cent). Au Ghana, les femmes ont un rôle clé et, dans certains cas, un rôle dominant dans le commerce (par exemple, les « reines du marché » jouent un rôle essentiel dans la distribution au Ghana). Bien que des données claires concernant la participation des femmes en tant que négociants au Kenya et au Mali ne soient pas disponibles, les femmes sont mentionnées comme ayant ce rôle. Du côté de la production, les femmes jouent également un rôle, mais il est moins important en comparaison avec les maillons en aval de la chaîne. Dans quelques cas, quelques cultures sont complètement laissées

aux femmes (par exemple, au Kenya, les haricots sont cultivés par les femmes et, au Mali, les femmes produisent du riz dans de petites zones qui leur sont attribuées).

Bien que les études ne comportent pas de chiffres clairs, il est clair que les femmes sont bien représentées et, lors de l'évaluation au niveau de la totalité de la chaîne d'approvisionnement, elles représenteraient facilement plus de 30 pour cent, ce qui est l'un des objectifs de ce projet.

4.7 Observations et recommandations

Bien que la méthodologie demande d'établir les relations entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, les études ont inclus très peu d'informations sur des questions telles que : Comment les incitations sont-elles distribuées dans la structure actuelle de la chaîne d'approvisionnement ? Qui fixe les règles commerciales et les prix ? Qui supporte le plus de risques ? Quelles sont les transactions entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement et quelle est la structure de coûts associée à ces opérations ? Quelles sont la nature des relations et l'histoire des acteurs de la chaîne d'approvisionnement ? Alors que certaines études donnent un aperçu de base, la plupart de ces questions essentielles sont sans réponse.



5. Compatibilité entre offre et demande

Comprendre la compatibilité entre l'offre et la demande est essentiel pour donner une idée du potentiel réel de l'inclusion des SHF dans les SFP. Pour comprendre la compatibilité entre l'offre et la demande, il est important de considérer non seulement la compatibilité en termes de volumes purs mais aussi au regard d'autres critères pertinents, tels que le contrôle de la qualité et les normes de surveillance le long de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble. D'autres considérations sont la disponibilité des infrastructures de stockage et de transport pour répondre à la demande plutôt stable sur toute l'année et la compatibilité des flux financiers pour les partenaires de la demande et de l'offre.

5.1. Compatibilité selon les critères de la dynamique des volumes

Au plan du volume de production, la plupart des régions étudiées semblent avoir le potentiel d'approvisionner les SFP. Les agriculteurs produisent assez pour vendre sur le marché. Baringo au Kenya est une exception, car l'offre est insuffisante pour répondre aux besoins du SFP. Malgré le volume de production suffisant dans l'ensemble, la correspondance opérationnelle au cours de la saison doit être traitée. Par exemple, la demande du SFP cours de l'année n'est pas stable: généralement une année scolaire est de 39 semaines, et pendant les vacances, il n'y a pas de demande.

Parmi les agriculteurs, l'approvisionnement pendant la saison de croissance est faible, et élevé après la récolte. Souvent, la période d'offre élevée ne coïncide pas avec la demande de la part des SFP, ce qui rend nécessaires le stockage et un traitement (simple) post-récolte pour surmonter le décalage de temps.

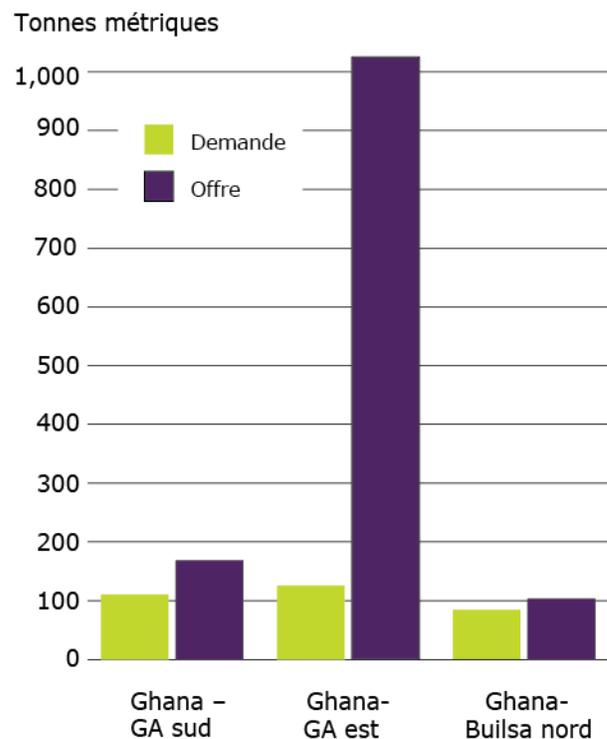
D'après les données disponibles, l'utilisation totale par le SFP total des quantités au niveau du district varie entre 60 tonnes (Builsa N au Ghana) et 608 tonnes (Laikipia au Kenya). Du côté de l'offre ou de la demande, les données ne sont pas présentées clairement pour toutes les études, mais en dehors des districts de Baringo et Mwingi au Kenya, il semble que, selon le produit, au Ghana-GA Est, la production locale dépasse largement les besoins du SFP.

Au Kenya, des programmes du Ministère de

l'agriculture sont en place pour augmenter les quantités de maïs produits, en particulier dans les régions de Baringo et de Mwingi. Au Ghana, les données suggèrent qu'il existe un potentiel de production suffisant au niveau des petits exploitants locaux pour approvisionner les SFP. Cependant, à l'exception du district de Builsa N au Ghana (où les traiteurs achètent jusqu'à 92 pour cent de leurs besoins totaux, soit directement par le biais de SHF ou par les négociants locaux), la majeure partie de l'approvisionnement des SFP est réalisé sur les marchés ouverts qui sont approvisionnés par les négociants de niveau national.

Tous les ingrédients du menu ne peuvent être livrés à partir de sources locales. L'huile, le sel, les herbes et certains produits de base ne sont pas produits localement, bien que dans la plupart des cas, ils peuvent être achetés facilement sur place.

Figure 2. Équilibre entre la production locale (l'offre) et la demande



Au Mali, les parents d'enfants d'âge scolaire fournissent souvent les condiments. Dans certains cas, les ingrédients ne sont pas disponibles car le



SFP utilise des ingrédients non traditionnels, d'où la nécessité de s'approvisionner ailleurs dans la région ou d'importer. Pour certains produits, il est possible de substituer des ingrédients par des produits locaux, mais cela pourrait avoir des conséquences sur l'équilibre nutritionnel et affecter le temps de cuisson.

Encadré 6

Mélange complexe d'ingrédients : Le cas d'ALISCO au Mali

Les ingrédients d'un SFP dépendent souvent des politiques du programme ou des sources de financement. Par exemple, les écoles intégrées avec un financement de l'État sont exclusivement approvisionnées en produits locaux, qui comprennent ce qui suit :

1. Céréales sèches non écosées (sorgho / millet / maïs) et riz ;
2. Niébé ;
3. Arachide décortiqué ;
4. Viande et bétail (bovins, petits ruminants, volaille) ;
5. Huile ;
6. Divers condiments (oignon, poisson séché et fumé, sel, cube de tomate concentré Maggi, gombo, vermicelles, épices).

À l'exception du riz, d'autres céréales sont livrées sous forme non décortiquée et sont décortiquées et moulues dans les moulins locaux. Le niébé ne requiert aucune transformation au niveau des écoles, car il est livré décortiqué. Malgré la présence sur les marchés locaux de légumes de saison peu coûteux, tels que le squash, le gombo et les tomates, le Comité de gestion scolaire (CGS) ne cherche pas à améliorer la qualité des plats avec ces légumes. Les programmes de service du PAM et du Secours catholique (CRS) achètent les céréales (maïs, sorgho, millet et riz) au niveau local, mais le reste des aliments et des huiles est importé du marché international.

5.2. Normes d'hygiène et de contrôle de qualité des programmes d'alimentation scolaire

Dans chacune des études, il était clair que les normes de contrôle de qualité sont définies et appliquées de manière inégale. Dans quelques cas, il y a un manque de normes claires (comme dans le district GA Sud au Ghana). Dans la plupart des cas, les normes de qualité et d'hygiène des aliments pour les programmes d'alimentation scolaire sont bien intégrées dans les politiques et les manuels, mais non utilisées et non appliquées dans la pratique. À Baringo au Kenya, le processus de passation des marchés est présenté avec des normes clairement énoncées sur la qualité du produit, mais le manque de normes de stockage et de traitement appropriées conduit à plusieurs problèmes de sécurité alimentaire. Dans presque tous les cas, des produits chimiques sont utilisés pour traiter la nourriture, ce qui peut augmenter les risques de sécurité sanitaire des aliments. En outre, l'hygiène est un problème dans la plupart des écoles en raison du mauvais état des ustensiles de cuisine et d'une mauvaise formation du personnel.

5.3. Infrastructure logistique

Ici, nous nous concentrons sur le transport, le traitement et les infrastructures de stockage (pour l'indication des coûts, voir le tableau 4 dans la section 2.3). La plupart des menus dans le programme d'alimentation scolaire requièrent un traitement très basique des ingrédients contenant des matières premières. La majeure partie de la valeur ajoutée (par les intermédiaires) est créée durant le processus de décortiquage, d'emballage et de stockage. La plupart des SHF et des coopératives d'agriculteurs ont des installations à valeur ajoutée minimales et la plupart manquent d'installations de stockage de base, ce qui présente une très bonne occasion pour les négociants d'acheter leurs produits à prix bas (et non rentables pour les agriculteurs).

Généralement, seuls les grands négociants ont une capacité de stockage suffisante, ce qui en fait des fournisseurs attrayants pour les SFP. Les gros négociants permettent aux SFP (écoles ou traiteurs) de s'approvisionner régulièrement et de surmonter leurs propres insuffisances de stockage et les défis associés à la saisonnalité présentés par les SHF, et de se procurer des produits agricoles pendant le pic de la production à des prix relativement bas.





5.4. Observations et recommandations

D'après les conclusions et les recommandations formulées à la section 3.5, il est clair que la plupart des menus des SFP sont conçus en fonction de la disponibilité des produits de base et de leur manipulation au niveau national. Adapter le menu pour qu'il intègre la production locale peut augmenter l'utilisation de produits alimentaires et frais (fruits et légumes), améliorer la valeur nutritionnelle des repas et également réduire l'impact de la variabilité saisonnière entre l'offre et la demande.

Le contrôle de la qualité et les normes d'hygiène peuvent être améliorés par la mise en place de plusieurs mesures. Tout d'abord, des efforts sont nécessaires pour s'assurer que tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement (en particulier au niveau de l'école) possèdent toutes les connaissances de base nécessaires pour appliquer les normes de qualité et de sécurité. Ils devront également avoir accès aux outils et installations nécessaires pour répondre aux normes de qualité prévues/souhaitées. Un moyen de contrôler la qualité pourrait être l'exigence que les responsables de l'alimentation scolaire consomment les repas de cantine scolaire avec les enfants. Cette politique pourrait être appliquée par les comités de SFP et la direction des écoles.

Un stockage de base et des infrastructures à valeur ajoutée (tels que le classement et l'emballage) devraient être rendus accessibles aux SHF ou aux négociants locaux. Pour les SHF, les coopératives agricoles pourraient offrir l'envergure nécessaire pour être des candidats compétitifs pour l'approvisionnement des SFP. Dans les cas où cela n'est pas possible, les négociants locaux devraient être encouragés à approvisionner le SFP.

L'achat de produits agricoles à l'échelle offre également une option prometteuse pour les SHF. Par exemple, les associations de traiteurs (Association nationale des matrones et trésoriers [NADMAB] au Ghana) et des organisations comme la NAFCO au Ghana pourraient faciliter les achats groupés pour un groupe d'écoles. Cela permet d'assurer les prix, la disponibilité et l'utilisation des produits agricoles des SHF dans les programmes d'alimentation scolaire. L'aspect financier pourrait être formalisé à travers les institutions financières locales pour répondre aux difficultés de financement créées par le décaissement irrégulier de fonds/subventions.

Pour les SFP, les négociants s'approvisionnent auprès de fournisseurs locaux, régionaux et internationaux pour s'assurer qu'ils ont suffisamment de produits pour l'ensemble de l'année et un assortiment complet des ingrédients. Les prix (y compris les frais de transport et de stockage), la qualité et la quantité sont des indicateurs essentiels de performance. Certains produits ont beaucoup voyagé avant d'être cuits et consommés à l'école. Plus de transparence de l'approvisionnement alimentaire pourrait être utile pour sensibiliser les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, les produits pourraient aller d'un agriculteur à une installation de stockage dans une grande ville et revenir au village pour le SFP. Cela entraîne des coûts plus élevés, parfois jusqu'à 2 fois plus chers que l'approvisionnement direct local (à base de maïs, cinq études Kenya), et soulève aussi la question des problèmes de qualité liés à l'infestation de ravageurs, aux pierres, à la poussière, etc. Tant les SHF que les SFP pourraient bénéficier de la compréhension de la dynamique de la chaîne d'approvisionnement dans ce cas, qui révèle clairement un avantage mutuel à avoir recours à une source d'approvisionnement locale directe plutôt que de passer par un négociant.



6. Promouvoir l'inclusion des petits exploitants agricoles dans l'approvisionnement des programmes d'alimentation scolaire

La plupart des marchés publics en cours pour les SFP est réalisée sur le marché libre desservi par les négociants d'envergure nationale. Dans le cas de Baringo au Kenya, moins de 10 pour cent de la production agricole totale gérée par les négociants d'envergure nationale provient de SHF ; environ 90 pour cent proviennent de canaux internationaux (dans ce cas, de l'Ouganda) et d'agriculteurs locaux de grande envergure. Les négociants de niveau national dominent les appels d'offres des SFP, car ils sont en mesure de répondre aux critères rigoureux mis en place dans le processus d'appel d'offres. Cependant, au Ghana, où l'approvisionnement est organisé par les traiteurs des écoles, la participation des SHF est relativement plus élevée. Comme l'objectif principal de la SNV est d'aligner les SHF sur les processus de marchés publics SFP, il est important que les processus de marchés publics des SFP soient alignés avec la chaîne d'approvisionnement des SHF. En parallèle, les SHF doivent mettre à jour leur potentiel commercial en renforçant leur potentiel d'approvisionnement en termes de volumes, de flexibilité et de qualité.

Les différentes analyses de chaînes d'approvisionnement ont dévoilé de nombreuses opportunités et contraintes liées aux programmes d'alimentation scolaire, mais elles ne se sont pas nécessairement concentrées sur l'inclusion des SHF. Le tableau 6 présente un résumé des opportunités et des contraintes identifiées dans les rapports, classées par ordre de priorité (le classement étant déterminé par la fréquence à

laquelle la question est mentionnée).

La discussion ci-dessous se concentre davantage sur les processus qui pourraient permettre aux SHF de s'aligner sur le processus de passation des marchés des SFP.

6.1. Renforcement des capacités des agriculteurs à augmenter la production pour le marché

De nombreux agriculteurs dans les districts sont encore à un niveau d'autosubsistance. Le premier défi est d'augmenter leur production, ce qui exige davantage d'intrants, d'argent, d'idées agronomiques pour utiliser les intrants et créer des marges, et un lien avec le marché pour obtenir un bon prix. Le renforcement de la capacité de production (capacité à produire des volumes accrus de marchandises avec des attributs particuliers appréciés par le marché) implique de s'assurer que ces produits sont fabriqués à moindre coût et répondent aux exigences du marché prévues. Cette étape n'est possible qu'avec une bonne connexion avec les fournisseurs et le marché d'intrants. Les stratégies de développement classiques doivent être connectées avec des interventions de développement de la chaîne d'approvisionnement, comme des services de soutien technique pour les capacités de post-récolte et de commercialisation comme un stimulus pour entrer sur le marché des SFP.

6.2. Augmentation des volumes de production au niveau de l'agriculteur par l'intermédiaire de coopératives agricoles

La situation de fragmentation de la production (voir section 4.2) pose un défi à l'égard de l'organisation des volumes nécessaires aux SFP. En outre, le manque de volume limite la capacité des SHF à investir dans la croissance de leur activité agricole en tant qu'entreprise, qui leur permettrait d'être partie prenante d'un marché sérieux et sécurisé (tel que les SFP dans ce cas). Centres de collecte locaux et mise en place d'un



Tableau 6. Contraintes et opportunités pour l'inclusion des SHF

Contraintes	
1.	Coût élevé des intrants agricoles, par exemple les engrais
2.	Faible productivité des agriculteurs
3.	Prix élevé à la ferme par rapport à l'importation régionale
4.	Manque d'information et de compréhension des SFP
5.	Manque de coopératives axées sur le commerce
6.	Absence de mécanismes de gestion et de contrôle de la qualité dans la chaîne d'approvisionnement, tel qu'un système de prix basé sur la qualité
7.	Problèmes d'accès et coût élevé des facilités de crédit pour les agriculteurs et les coopératives d'agriculteurs
8.	Absence d'une compréhension claire de l'économie de la chaîne d'approvisionnement
9.	Manque de marché durable clair et de possibilités commerciales claires pour le producteur
10.	Capacité limitée des groupes d'agriculteurs à approvisionner les SFP
11.	Certaines exigences d'appel d'offres strictes pour participer à un SFP
12.	Flux de fonds irrégulier et insuffisant du gouvernement vers les écoles
13.	Mauvaise gestion des écoles
14.	Mauvaise qualité et mauvaise orientation commerciale des prestataires de services de vulgarisation et des centres de formation
15.	Réseau routier en mauvais états dans les zones reculées
Opportunités	
1.	Le mandat politique de soutien à l'approvisionnement local de la demande
2.	Le soutien du Ministère de l'agriculture pour améliorer la productivité
3.	Le potentiel de fournir les quantités demandées au SFP
4.	Le potentiel de produire différents produits dans différentes zones géographiques
5.	Les chaînes d'approvisionnement actuelles achètent déjà au niveau local pour les SFP, bien que l'agriculteur puisse ne pas en être conscient
6.	L'actuelle inefficacité de la chaîne d'approvisionnement offre de bonnes opportunités d'entrée sur ce marché pour une chaîne d'approvisionnement locale
7.	Les SFP peuvent être un tremplin pour que les SHF développent plus de pouvoir sur le marché ou des capacités axées sur le marché
8.	Des groupes d'agriculteurs organisés pourraient être disposés à travailler avec les SHF pour le groupage et la commercialisation
9.	Présence de nombreux fournisseurs de services de vulgarisation et centres de formation
10.	Présence de fournisseurs ayant une capacité et des réseaux adéquats pour s'approvisionner en produits provenant d'autres comtés et districts. Ces fournisseurs sont nécessaires pour compléter ce que les SHF locaux pourraient fournir.
11.	Programmes d'engrais subventionnés et autres programmes de donateurs locaux
12.	Système de marchés publics ouvert ; les directeurs d'école sont intéressés par l'achat local
13.	Disponibilité de facilités de crédit subventionnés et de fonds de subvention
14.	Le budget croissant des HGSFP
15.	Le réexamen en cours des règles de gestion et d'approvisionnement des HGSFP



Des coopératives d'agriculteurs axées sur le commerce seraient utiles pour créer une masse critique de produits agricoles nécessaires à l'approvisionnement des SFP. L'hypothèse de base derrière le modèle d'affaires complet, c'est que les petits exploitants agricoles vulnérables peuvent être « tirés » vers et liés à des marchés spécifiques et donc intégrés avec succès dans l'économie locale et régionale. Pour réussir, les SHF, ou les coopératives d'agriculteurs pour leur compte, ont besoin de construire et de renforcer les liens avec les acteurs de la chaîne en aval (négociants, transformateurs) et avec le marché des SFP. Projets de la SNV en Ethiopie montrent que les coopératives commerciales sont le facteur clé de succès pour l'organisation de plates-formes logistiques locales ou de centres de collecte locaux. Le centre de collecte peut fournir aux agriculteurs des intrants et des conseils, rendre possible un système de paiement basé sur la qualité, et surtout les membres SHF peuvent travailler avec la coopérative pour les processus post-récolte.

La coopérative peut fonctionner pour combler l'écart entre les fluctuations de l'offre résultant de la production saisonnière et de la demande des SFP (qui est plutôt stable et s'étale sur l'année entière). Évaluer la faisabilité du rôle précis et des investissements nécessaires à la mise en place d'une coopérative est une première étape.

Comme la plupart des produits demandés sont des matières premières, disposer de capacités de stockage et de gestion des stocks pourrait donner aux SHF la souplesse nécessaire pour stocker les produits agricoles et répondre à la demande. La formation d'une coopérative axée sur le commerce pourrait offrir aux SHF des possibilités pour répondre aux exigences d'approvisionnement des SFP. La formation et le renforcement des capacités de la direction et de la gestion des coopératives, en coordination avec ses membres en tant que fournisseurs, est essentielle.

Les membres des coopératives et des unions de coopératives (coopératives individuelles) ont besoin d'être formés en matière de bonne gouvernance, d'administration, de soutien

et de services aux membres, de marketing, de gestion de fonds, d'exigences du processus d'appel d'offres pour les marchés publics, etc. Dans le cas du traitement (post-récolte), ils ont également

besoin de renforcer leurs capacités dans le traitement, le contrôle de qualité, le stockage et la logistique.

Le cas de l'encadré 7 de Narok, au Kenya, démontre les avantages que les SHF peuvent obtenir en s'organisant en coopératives d'agriculteurs.

Encadré 7

Narok au Kenya : Les avantages de l'organisation des SHF en coopératives agricoles

L'organisation en coopératives agricoles permet aux SHF de vendre à un plus large éventail d'acheteurs. Alors que les agriculteurs individuels vendent généralement à la ferme à de petits négociants, obtenant ainsi une marge de 39,8 pour cent, les producteurs de maïs organisés en coopératives bénéficient des marges plus élevées des contrats d'approvisionnement du PAM (56,3 pour cent) et des contrats avec les écoles (non-HGSFP) ou d'autres institutions locales (55 pour cent). Cette différence est nulle lorsque les coopératives vendent au NCPB (39,3 pour cent).

Pour les coopératives, la vente à des détaillants dans les greniers, ou la vente en gros (grands négociants) offrent un bon retour net de 48,1 pour cent, celui-ci étant légèrement réduit à 44,1 pour cent en raison des coûts de transport supplémentaires si la coopérative vend à des marchés éloignés.

À partir de l'analyse de l'outil Web, le classement des voies de marketing alternatif pour les coopératives agricoles, par ordre de rentabilité, est le suivant pour le maïs :

1. Vente au PAM
2. Vente à des institutions locales, y compris les écoles des HGSFP et les écoles non-HGSFP
3. Vente au détail dans les greniers ou vente en gros aux grands négociants
4. Vente à des marchés lointains
5. Vente au détail à la ferme / vente auprès des petits négociants
6. Vente au NCPB

⁷ Visser, P. M. Steen, J. Greiling, T. Hayesso, R. Neefjes, et H. Greijn (eds.) (2012). Développement de la chaîne de valeur favorable aux pauvres : pratiques innovantes menées par le secteur privé en Éthiopie, SNV Organisation néerlandaise de développement, Addis-Abeba, en Éthiopie.



6.3. Achats groupés

Les processus d'achat de produits au Kenya et au Mali sont organisés par les écoles (par le biais de fournisseurs adjudicataires) et au Ghana par des traiteurs (voir la section 3 pour plus de détails). Cela résulte en des processus d'achat dispersés et à petite échelle. Cela rend l'occasion moins intéressante pour les coopératives d'agriculteurs, même si les SHF individuels peuvent en bénéficier davantage. Grouper la demande au niveau des comtés au Kenya ou au niveau d'une association de traiteurs au Ghana peut faciliter les relations avec les coopératives agricoles lorsque de plus grandes quantités seront nécessaires. Au Ghana, ceci est plus ou moins déjà en place grâce à la NAFCO pour le riz (voir section 4.5).

Au Mali, actuellement, la plupart des produits sont achetés au niveau communal, pour être distribués à plusieurs cantines scolaires, mais en raison des restrictions légales, ce système n'est pas directement accessible aux coopératives d'agriculteurs. La nouvelle politique incite à davantage d'appels d'offre au niveau des cantines, ce qui pourrait offrir des possibilités aux SHF et aux coopératives d'agriculteurs.

6.4. Flux de ressources (informations, matériaux et finances)

Le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement dépend du flux de trois ressources essentielles :

3. l'information (opportunités de marché, critères d'approvisionnement, variétés et volumes des produits, prix, normes de qualité, etc.) ;
4. les matériaux (marchandises, y compris les intrants, matières premières, sacs, produits chimiques, etc. tout au long de la chaîne d'approvisionnement) ;
5. les fonds (transactions monétaires, prêts et crédits, fonds de SFP, etc.).

Comme indiqué précédemment, les études démontrent un bon flux de matières, mais un manque d'informations précises au niveau de presque tous les maillons de la chaîne. Cependant, la discussion sur le flux des finances en ce qui concerne les transactions manque dans presque toutes les études. Dans les SFP dirigés par le gouvernement, l'organisme gouvernemental est la seule source de financement de la chaîne.



À quelques exceptions près, les traiteurs au Ghana n'ont pas de financement privé, ce qui menace non seulement la durabilité de l'approvisionnement des SHF, mais également le SFP lui-même. Les négociants font normalement crédit aux traiteurs, mais la nécessité de donner la priorité à des considérations financières limite les options du traiteur au moment de choisir son fournisseur. Par exemple, les traiteurs du SFP du district de Géorgie du Sud (Ghana) ont constaté que les SHF n'étaient pas disposés à faire des affaires avec eux en raison de retards de paiement (allant jusqu'à 90 jours) causés par des décaissements tardifs des fonds. Seuls les grands négociants ayant des réserves de liquidités suffisantes peuvent surmonter les longs délais de paiement, et ils facturent des frais supplémentaires pour ce service.

Le flux de fonds est assez bon entre les institutions financières et les négociants/transformateurs. Ceci pourrait être dû au fait que ces derniers ont une source de revenus plus fiable que les SHF et qu'ils peuvent facilement accéder à des facilités de crédit auprès des institutions financières. Leur profil de risque est relativement faible pour les institutions financières parce qu'ils ont une activité et une garantie fondées sur les volumes. Le commerce est toujours moins risqué que la production agricole. Les coopératives agricoles ayant des actifs et des activités commerciales pourraient les cultiver pour réaliser des avantages similaires, et jouer ensuite un rôle dans la facilitation de l'accès aux institutions financières pour les SHF.



7. Présentation des conclusions et recommandations des rapports

Le projet PG-HGSF propose une approche de la chaîne d'approvisionnement qui analyse toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement d'alimentation scolaire, de la production à la livraison, et présente des améliorations pour s'assurer que les SHF, y compris les femmes SHF, seront en mesure de participer à la chaîne d'une façon efficace et efficiente.

7.1. Conclusions

Les conclusions suivantes sont basées sur les résultats de 11 études différentes analysées pour ce document d'apprentissage :

1. Avec une rare exception, les SHF ne sont pas directement impliqués dans les SFP analysés.
2. Certains agriculteurs fournissent les SFP indirectement via des négociants, mais n'en ont pas conscience.
3. Dans chacun des trois pays où les études ont eu lieu, les femmes ont un rôle dans toute la chaîne d'approvisionnement, en particulier au niveau de l'école en tant que cuisinières et traiteurs (dans quelques cas, jusqu'à 98 pour cent).
4. Au Kenya et au Mali, les achats d'aliments sont effectués par les écoles par le biais de fournisseurs sous contrat organisés par un processus d'appel d'offres réglementé au niveau national ; au Ghana, le processus d'appel d'offres se fait au niveau des traiteurs. La façon dont ils achètent les aliments n'est pas réglementée par un processus d'appel d'offres.
5. La chaîne de prise de décision des SFP n'est pas organisée dans le but de créer un modèle d'affaires complet comme en témoignent : l'inadéquation des normes telles que les exigences avant de participer au SFP en tant que fournisseur ; les menus qui ne sont pas basés sur des produits locaux ; un manque de transparence dans la planification opérationnelle de la chaîne d'approvisionnement et la trésorerie interrompue ou retardée. Tous ces facteurs entravent la participation des SHF au niveau des chaînes d'approvisionnement.
6. La structure des SFP rend difficile la participation des coopératives d'agriculteurs et des agriculteurs individuels dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement :
 - 6.1. Les ingrédients des menus ne sont pas tous produits localement et l'organisation de l'offre requiert de bonnes relations commerciales nationales et internationales.
 - 6.2. Les conditions des appels d'offres favorisent les grands négociants car ils ont généralement plus d'expérience et disposent d'infrastructures de stockage et de transport.
 - 6.3. Le système de paiement a plusieurs jours de retard (jusqu'à 90 jours au Ghana), ce qui rend nécessaire un fonds de roulement important.
 - 6.4. L'accent mis sur les économies d'échelle et le niveau national ou de district de l'organisation du SFP rendent difficile le comblement du déséquilibre au niveau local.



7.2. Leçons apprises, cas simples

Certains rapports suggèrent des leçons intéressantes qui pourraient être un tremplin pour développer un modèle d'affaires nouveau et complet de chaîne d'approvisionnement pour les SFP.

Leçon 1 : Bourse des céréales, Narok, Kenya

Les coopératives agricoles peuvent envisager la construction de leur propre grenier. Cela a été fait par Ramosha. Une autre option serait de prendre à bail, comme le fait actuellement la coopérative Kasigeu, ou de louer les installations de stockage du NCPB.

Leçon 2 : Liens de marché et renforcement des capacités pour atteindre les normes de qualité, Narok, Kenya

Des expériences des entrepôts de céréales de coopératives agricoles ont montré que les membres des coopératives doivent être soutenus pour atteindre les normes de qualité telles que définies par le NCPB. Les besoins critiques de renforcement des capacités pour l'assurance de la qualité comprennent :

- la certification des greniers
- la formation des opérateurs aux normes de qualité
- Équiper les greniers avec des infrastructures d'essais de qualité, par exemple, avec des hygromètres

Leçon 3 : L'établissement de liens avec les acheteurs

Les expériences des coopératives d'agriculteurs montrent que le stockage dans un grenier de produits de qualité conduit à un meilleur accès au marché et à de meilleurs prix grâce à des contrats conclus avec de grands acheteurs, y compris les organismes de développement tels que le PAM.

Leçon 4 : Mise en place de systèmes d'information sur le marché

Pour les coopératives d'agriculteurs à Narok, au Kenya, les partenaires de développement ont initialement réalisé des collectes d'informations sur le marché en s'appuyant sur les négociants. Actuellement, les coopératives agricoles participent à la collecte et l'analyse des informations pertinentes sur le marché à travers leurs propres visites d'étude de marché et d'autres sources.

Leçon 5 : accords d'approvisionnement pour les produits agricoles groupés au grenier

Kasigeu Kenya fonctionne comme une coopérative traitant le groupage et la commercialisation des produits agricoles de ses membres qui appartiennent séparément à différents groupes d'auto-assistance. De cette façon, elle a été en mesure de mobiliser jusqu'à 2.000 agriculteurs pour satisfaire les besoins des SFP. D'autre part, Romosha FA, au Kenya, une coopérative parapluie qui regroupe 44 membres, commercialise ses propres produits agricoles et les complète seulement avec des produits issus d'autres coopératives non fédérées si elle ne peut pas satisfaire les commandes sous contrat. Environ 200 agriculteurs ont été mobilisés de cette façon.



7.3. Recommandations

Les recommandations proposées dans les 11 rapports peuvent être classées selon la fréquence avec laquelle elles ont été mentionnées (voir le tableau 7 ci-dessous). Compte tenu de ces recommandations dans leur ensemble, nous suggérons d'établir un modèle d'affaires de la chaîne d'approvisionnement complet fondé sur une combinaison d'actions qui sont nécessaires pour créer un impact. Les recommandations des rapports d'analyse de la chaîne

d'approvisionnement ne considèrent pas expressément l'impact en termes d'inclusion des SHF. Par conséquent, la première étape sera de structurer les différentes recommandations sur les acteurs de la chaîne et les intervenants du réseau. Qui doit faire quoi (voir la figure 3) ? Cette information peut ensuite être utilisée pour informer un plan de développement d'entreprise complet (voir Figure 4), qui à son tour constituera la base d'un plan d'intervention qui finira par ouvrir la porte à une plus grande implication des SHF dans les SFP.

Tableau 7. Classement basé sur le nombre de recommandations signalées

	Recommandations et actions	mentionnées	Effet sur l'inclusion
A	L'information, la formation et les services de vulgarisation	9	Oui
B	Améliorer la productivité et la diversité des produits	8	Oui
C	Accroître l'accès au crédit	7	Oui
D	Amélioration du commerce et des capacités organisationnelles	7	Oui
E	Aligner l'utilisation des installations de stockage pour répondre à la demande des cantines scolaires	6	Oui
F	Organiser les agriculteurs en FBO	5	Oui
G	Décentraliser les secrétariats des programmes d'alimentation scolaire au niveau des districts	5	Non
H	Renforcement des capacités des organisations publiques, y compris au regard du décaissement de fonds	5	Non
I	Renforcement des associations d'agriculteurs	3	Oui
J	FBO de soutien pour l'approvisionnement en intrants	2	Oui
K	Exigences de la politique de lobbying pour l'accès aux appels d'offres pour les agriculteurs	2	Oui
L	Améliorer les intrants de qualité	2	Oui
M	Renforcer la capacité de stockage des écoles	2	Oui
N	Renforcer la capacité des agriculteurs	2	Oui
O	Participation communautaire	1	Oui
P	Augmenter l'allocation de fonds par enfant	1	Oui
Q	Faire du lobbying auprès du gouvernement du comté pour l'amélioration des routes	1	Non
R	Centres de collecte et greniers des coopératives agricoles	1	Oui
S	Élaboration et application d'une norme de qualité	1	Oui



Figure 3. Différentes recommandations et actions placées dans le réseau des intervenants

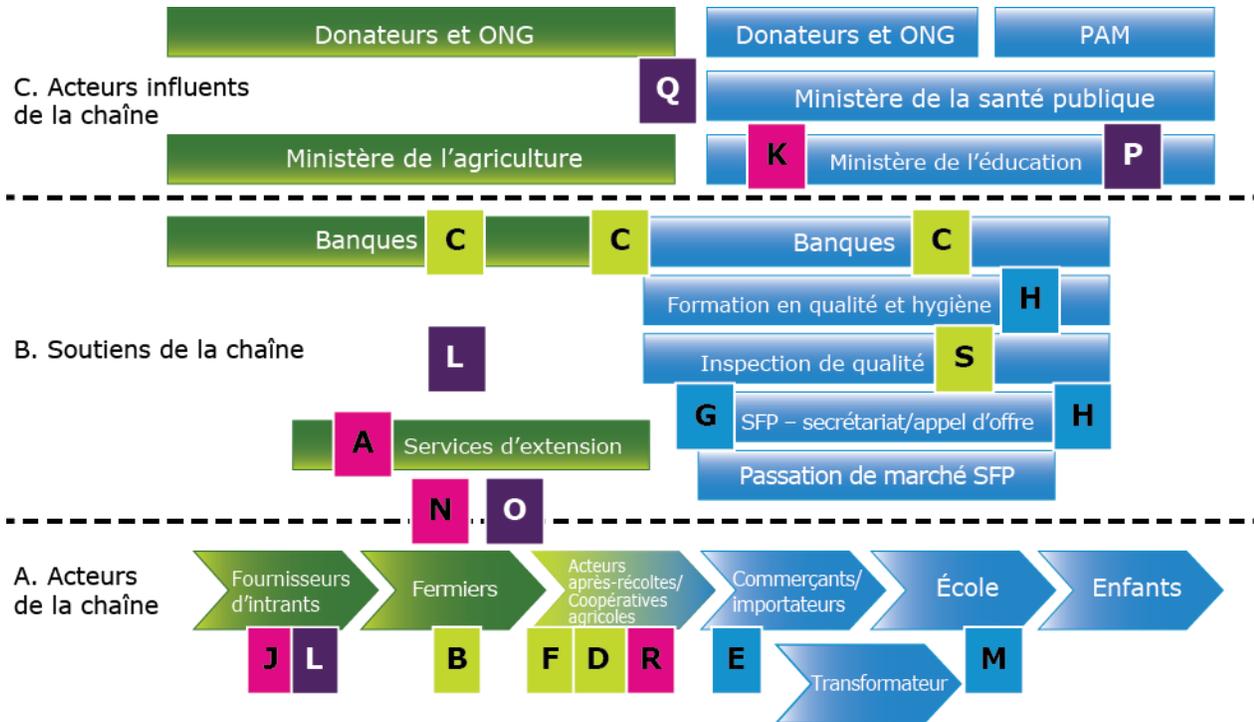
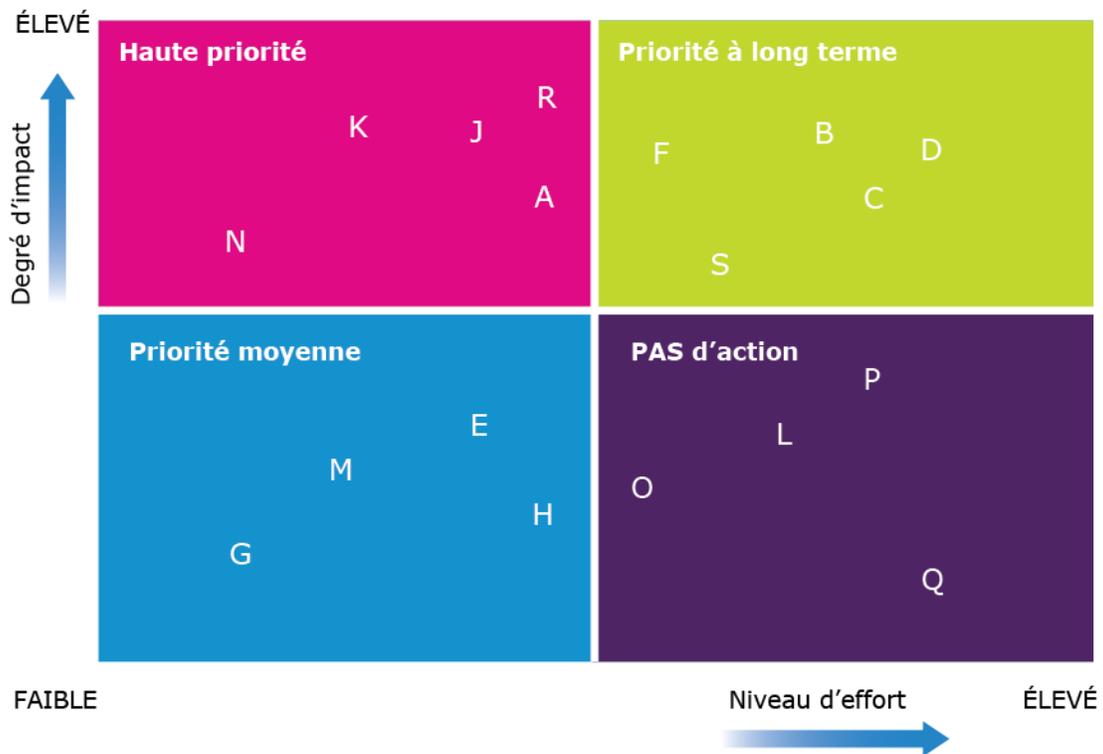


Figure 4. Rapport effort/impact estimé sur le développement du commerce inclusif



Source : Cartographie des intervenants par The Partnering Initiative.

8. Interventions recommandées pour une meilleure inclusion des petits exploitants agricoles dans les chaînes d'approvisionnement d'alimentation scolaire

Les interventions proposées (à la fois stratégiques et opérationnelles), qui peuvent permettre aux SHF de surmonter les défis et de tirer parti des bénéfices de l'approvisionnement des SFP, sont les suivantes :

Comprendre les facteurs de motivation et la dynamique des relations entre les différents acteurs de la chaîne et juger la compétitivité des petits exploitants agricoles dans un contexte de micro-entreprises (B2B et B2G).

En prenant l'école (niveau micro) comme point de départ, aligner la demande, l'offre et les éléments de soutien de la chaîne (l'éducation, la fourniture de produits agricoles et la finance). Une analyse de rentabilité claire et utilisable au niveau des SHF doit être formulée, en prenant en considération tous les acteurs influents et leurs rôles. Les études indiquent que les chaînes de SHF peuvent être compétitives.

Améliorer les compétences des SHF pour augmenter la quantité et la qualité de leur production.

La formation (service de vulgarisation), l'approvisionnement en intrants, l'accès aux crédits, etc. sont essentiels. Les agriculteurs doivent également adopter une attitude plus commerciale et orientée vers le marché. Le marché est dans le village, c'est à dire, l'école, mais très souvent les petits exploitants agricoles ne sont pas conscients de cette opportunité commerciale. Les agriculteurs ont besoin d'acquérir des compétences de base du marketing et d'avoir accès à des informations pertinentes.

Développer un modèle d'affaires efficace en créant des interdépendances et en organisant les SHF en coopératives agricoles.

Les coopératives agricoles fourniraient un cadre de soutien pour les structures et les capacités organisationnelles, une infrastructure logistique, une gestion de la qualité et des normes de contrôle, ainsi que des partenariats d'écosystème complémentaires et à valeur ajoutée. La formation et le renforcement des capacités pour la direction et la gérance seront essentiels pour comprendre les exigences des SFP ainsi que la façon d'entrer dans le programme. Le rôle des coopératives agricoles serait de soutenir les agriculteurs individuels et de traduire les exigences des SFP au regard de la qualité et de la quantité de l'offre. Dans les situations où les coopératives agricoles ne sont pas réalisables, des interventions similaires peuvent être tentées au niveau des négociants locaux.

Encourager les fournisseurs existants (négociants) à développer un modèle d'approvisionnement plus inclusif au niveau local par une bonne analyse de rentabilité.

L'analyse de rentabilité pourrait se concentrer sur une réduction des coûts (coûts d'achat plus bas parce que l'approvisionnement local permet d'économiser sur les coûts de transport et de coordination), sur une meilleure qualité (moins de déchets, car moins de transport), une meilleure planification des quantités (stockage local), des coûts de crédit moindres et un approvisionnement plus sûr des écoles.

Des recherches supplémentaires ainsi que de nouvelles discussions avec les négociants sont nécessaires afin d'établir une bonne analyse de rentabilité, car les possibilités doivent être alignées et des investissements sont nécessaires dans le renforcement des capacités et les infrastructures.



Encourager les organisations de restauration/et d'achat à s'approvisionner par le biais d'associations organisées (qui existent déjà au Ghana).

Compte tenu de l'analyse claire de rentabilité pour le faire, cela devrait être relativement facile à organiser.

Utiliser un soutien institutionnel pour sensibiliser et fournir des informations pertinentes à travers la radio, la télévision et la presse locale.

Ce soutien aiderait à organiser les agriculteurs, à renforcer les capacités des acteurs locaux, y compris du traiteur, et à établir des relations avec les négociants au niveau national pour les produits de source non locale (produits hors saison, sel, condiments, etc.).

Changer le système d'approvisionnement ou de restauration de l'appel d'offres aux relations contractuelles à long terme comprenant un processus de filtrage des partenaires.

De cette façon, les acteurs en amont (agriculteurs) peuvent être motivés à investir dans les infrastructures organisationnelles et opérationnelles plutôt que de concentrer leurs efforts/leur attention sur la prochaine date limite de soumission. Le manque de conformité devrait être une raison pour rechercher un nouveau partenaire et interrompre cette relation à long terme.

Adapter le menu des cantines scolaires à la disponibilité des produits locaux.

Actuellement, on met trop l'accent sur les matières premières. Il est nécessaire d'inclure, ou au moins de se pencher sur la possibilité d'ajouter des produits frais locaux aux menus scolaires.





ANNEXE 1 Méthodologie d'analyse de chaîne d'approvisionnement

Les équipes SNV dans les trois pays ont utilisé la même méthodologie (fournie par la SNV⁸) pour la réalisation d'analyses de la chaîne d'approvisionnement pour l'alimentation scolaire au niveau des districts. Les points marquants de la méthode sont exposés ci-après.

Cette méthodologie d'analyse de chaîne d'approvisionnement pour l'alimentation scolaire se compose de trois phases :

- A. L'étude de la chaîne d'approvisionnement, pour obtenir des données sur la situation réelle de la chaîne, ses acteurs et leurs relations. La phase d'étude comprend les étapes suivantes :
 1. Définition du ou des produit(s) alimentaire(s) final(aux) demandé(s) par les programmes d'alimentation scolaire.
 2. Identification des denrées alimentaires cultivées par les agriculteurs locaux qui peuvent former les menus principaux de l'alimentation scolaire dans le district.
 3. Détermination des processus essentiels de la chaîne d'approvisionnement ;
 4. Cartographie des principaux acteurs impliqués dans ces processus ainsi que des acteurs de soutien (par exemple, les institutions financières, les services de vulgarisation et de certification).
 5. Développer la carte de la chaîne d'approvisionnement en faisant apparaître les flux de marchandises et les liens entre les principaux acteurs et les consommateurs finaux.
 6. Validation de la cartographie, de concert avec les acteurs. Le principal objectif de la cartographie de la chaîne est d'identifier quelles sont les fonctions de base ou

importantes qui ont lieu dans la chaîne d'approvisionnement, qui remplit ces fonctions, comment les acteurs sont liés entre eux, comment le produit se déplace de la conception à la consommation et comment préparer l'environnement pour que ceci se passe.

- B. L'analyse de la chaîne d'approvisionnement comprend les étapes suivantes :
 1. Définition des objectifs d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement
 2. Évaluation
 3. Amélioration de l'analyse d'autonomisation du gouvernement. L'équipe SNV peut fournir des suggestions sur les questions suivantes :
 - a) Comment inclure ou améliorer la situation des petits agriculteurs dans la chaîne ?
 - b) Comment améliorer l'efficacité de la chaîne (technologique, économique, organisationnelle) ?
 - c) Comment réduire les coûts de transaction entre les acteurs et les étapes de la chaîne ?
 4. Analyse des contraintes et opportunités
- A. L'élaboration du plan d'action, basé sur la hiérarchisation des contraintes et des opportunités au cours de l'analyse.

La phase A implique une recherche sur le contexte, tandis que les phases B et C comptent beaucoup sur la participation des acteurs de la chaîne d'approvisionnement existants et potentiels.

⁸ Méthodologie d'analyse de la chaîne d'approvisionnement SNV HGSF 3.2. Un cadre de suivi avec document Word et feuille de calcul Excel SNV HGSF vs 3.0.



ANNEXE 2 Liste des rapports utilisés

Rapport	Région / programme	Pays	Titre
1	Baringo	Kenya	Étude de la chaîne d'approvisionnement et analyse du programme d'alimentation scolaire à base de produits locaux dans le comté de Baringo, décembre 2012
2	Elegeyo Marakwat	Kenya	Étude de la chaîne d'approvisionnement et analyse du programme d'alimentation scolaire à base de produits locaux dans la région d'Elgeyo Marakwet, septembre 2012
3	Districts central et Est du Mwingi	Kenya	Cartographie de la chaîne d'approvisionnement et analyse du programme d'alimentation scolaire à base de produits locaux, projet de rapport pour les districts central et Est du Mwingi, décembre 2013
4	Comté de Narok	Kenya	Gouvernance des passations de marchés pour le programme d'alimentation scolaire à base de produits locaux, rapport d'analyse de la chaîne d'approvisionnement, Comté de Narok, 29 mars 2013
5	Laikipia	Kenya	L'étude de la chaîne d'approvisionnement pour le programme d'alimentation scolaire à base de produits locaux, région de Laikipia, le 3 octobre 2013
6	GA Sud	Ghana	Étude de base et analyse de la chaîne d'approvisionnement du programme d'alimentation scolaire dans la commune GA Sud, juin 2012
7	GA Est	Ghana	Gouvernance des passations de marché concernant l'alimentation scolaire à base de produits locaux. Rapport sur l'étude de base et l'analyse de la chaîne d'approvisionnement du Programme d'alimentation scolaire du Ghana dans la municipalité GA Est, région du Grand Accra, Ghana
8	Builsa	Ghana	Gouvernance de la passation des marchés pour le Projet d'alimentation scolaire à base de produits locaux au Ghana. Rapport définitif du district sur l'analyse de base et de la chaîne d'approvisionnement, district nord de Builsa - Région du nord-est, juillet 2013
9	B.Yunyoo	Ghana	Rapport sur l'étude de développement de base du district et étude et analyse de la chaîne d'approvisionnement sur la gouvernance des marchés publics pour le Projet d'alimentation scolaire à base de produits locaux dans le district de Bunkpurugu-Yunyoo au Ghana, juillet 2013
10	Nadowli Kaleo	Ghana	Un rapport sur l'étude de base et l'analyse de la chaîne d'approvisionnement du Programme d'alimentation scolaire à base de produits locaux (HGSFP) dans le district de Nadowli Kaleo, juin 2013
11	ALISCO	Mali	Rapport de l'étude sur l'analyse de la chaîne d'approvisionnement des cantines scolaires (avec une attention particulière portée aux produits Locaux), janvier 2013, version provisoire
	Rapport de l'atelier	Kenya	L'analyse de la chaîne d'approvisionnement et le rapport de planification des actions de l'atelier de validation du HGSFP, Hôtel Ibis, Nanyuki, Kenya, le 16 octobre 2012





www.snvworld.org/procurement-for-hgsf
www.snvusa.org

Contact : Eliana Vera, chef de projet
SNV USA
7500 Old Georgetown Road.
Suite 901
Bethesda, MD 20814
evera@snvworld.org
301-913-2860

