

Quinze ans Quinze leçons d'Afrique

Chapitre II: leçons de marché



2

Leçons de marché: (r)évolutions

4

Leçon n°4 : De l'imitation à l'innovation

5

Leçon n°5 : Répondre aux besoins essentiels du marché intérieur, c'est une priorité mais nourrir l'Afrique comme les rendements : est-ce possible ?

6

Leçon n°6 : Accéder au marché, une route dont on sort trop souvent...

5

Leçon n°5 :

Répondre aux besoins essentiels du marché intérieur, c'est une priorité mais nourrir l'Afrique comme les rendements : est-ce possible ?

A travers ces quinze dernières années, I&P a considérablement investi dans le secteur de l'agro-business, « from farm to fork » comme le disent les anglo-saxons. Ce secteur représente 40% du deal flow, un tiers du PIB dans la plupart des pays où I&P a investi, et surtout un secteur clé pour son rôle dans la sécurité alimentaire et la création d'emplois en Afrique. En effet, la croissance des marchés intérieurs et celle de la demande internationale pour les fruits et légumes exotiques, notamment ceux qui sont certifiés Bio, représentent des débouchés tout à fait évidents et tire ainsi la croissance du secteur.

Mais c'est bien du côté de l'approvisionnement que les difficultés sont les plus nombreuses : très peu de filières sont aujourd'hui structurées et permettent une arrivée des produits en quantité suffisante et avec une régularité compatible avec les exigences du marché mondial. Il existe ainsi plusieurs méthodes d'approvisionnement, (i) l'approvisionnement auprès de producteurs commerciaux intermédiaires, (ii) l'approvisionnement en direct auprès du marché et (iii) l'approvisionnement auprès de petits producteurs regroupés en coopératives ou bien animés directement par l'entrepreneur. Cette dernière configuration est aujourd'hui la plus répandue dans l'environnement des PME accompagnées par I&P. C'est celle qui semble générer l'impact le plus important en considérant le nombre de familles directement soutenues, même si nous serons amenés à nuancer ce point un peu plus loin. Néanmoins les problèmes que cette approche soulève sont importants.

La première des difficultés rencontrées dans le secteur de l'agrobusiness réside dans la construction de la relation entre les entrepreneurs et les réseaux de petits producteurs. Ces réseaux sont souvent informels, désorganisés, et déconnectés en raison des faibles moyens de communication et d'infrastructures pouvant les relier. C'est donc l'entreprise qui doit très souvent s'atteler à structurer les filières : en fournissant les semences et autres intrants, en formant les petits producteurs à de nouvelles techniques leur permettant d'accroître leur productivité, en organisant des circuits de collecte, ou encore en formalisant les contrats et les modes de rémunération.

C'est du côté de l'approvisionnement les difficultés sont les plus nombreuses: peu de filières sont structurées et permettent une arrivée des produits en quantité suffisante et avec une régularité compatible avec les exigences du marché mondial.

L'entrepreneur doit également apprendre à gérer la relation de dépendance qui s'installe de fait avec ces petits producteurs, puisqu'elle leur apporte des revenus réguliers : mais que se passe-t-il lorsque les commandes ne suivent pas ? Lorsque l'entreprise perd sa certification bio et n'est plus capable d'écouler sa production ? Ou à l'inverse lorsque les aléas climatiques pèsent sur la qualité des récoltes limitant l'entreprise dans sa capacité d'approvisionnement ? Ou enfin quand des acheteurs opportunistes viennent s'approvisionner auprès de producteurs accompagnés lourdement par l'entreprise ? L'appui d'organisations non gouvernementales tout comme celui d'experts financés par l'assistance technique sont fondamentaux. Il permet d'accompagner ces petits producteurs dans la diversification de leur production, la gestion de la saisonnalité ou l'amélioration de leurs pratiques agronomiques, face aux enjeux environnementaux majeurs auxquels le continent est aujourd'hui confronté, tels que la déforestation, la désertification ou l'épuisement des sols.

La sous-capitalisation du secteur est frappante, car l'agro-business comme l'agriculture demandent beaucoup plus de capital que d'autres

La seconde difficulté provient du mode de financement très spécifique de ce secteur en termes de nature (capital, dette), d'horizon (capitalisation de long terme, crédits de court terme) et de taille (un crédit de campagne d'une PME de l'agro-business peut ne s'élever qu'à quelques dizaines de milliers d'euros). La sous-capitalisation du secteur est frappante, car l'agro-business comme l'agriculture demandent beaucoup plus de capital que d'autres. Du point de vue de l'investisseur, il faut donc des marges significatives ex ante pour justifier le niveau de risque que l'on est prêt à prendre. Chaque investissement dans l'agrobusiness suppose d'élaborer différents scénarios permettant de réagir aux nombreuses incertitudes et aléas impactant le développement de l'entreprise et anticiper le temps considérable de suivi qui sera nécessaire, comparativement à des opérations dans d'autres secteurs. Les investisseurs tendent souvent, et I&P a aussi été victime de cette perception, à considérer que les besoins en fonds de roulement relèvent en priorité de financements bancaires. L'expérience montre qu'on ne peut laisser l'entrepreneur, seul, régler ce sujet. Les banques sont en effet parfois défaillantes. Elles peuvent se révéler incapables de répondre suffisamment tôt aux besoins de financement des campagnes, ou bien dans des conditions bien trop onéreuses. La possibilité de financer régulièrement et à moindre coût des crédits de campagne doit ainsi être prise en compte dès l'étude de l'investissement. Enfin, I&P a testé avec certains entrepreneurs des formes de financements alternatifs, tels que le crowdfunding. Au-delà des conditions financières très attractives qu'elles proposent, elles permettent de lever des fonds en quelques semaines – et même quelques heures ! Elles offrent aussi à l'entreprise une vitrine de communication exceptionnelle en leur permettant d'associer son image à un grand nombre de prêteurs.

La troisième série de difficultés est liée aux problèmes logistiques et à l'impact parfois mal compris et mal anticipé de ces investissements sur le plan sociologique. Les aspects logistiques sont souvent sous-évalués. La montée en puissance d'une entreprise et l'augmentation des volumes de production posent de nombreuses questions opérationnelles : elles exigent une réflexion et un élargissement des centres de collecte, une augmentation de la flotte de camions, des capacités de stockage intermédiaires accrues... Un nouvel investissement en fonds propres entraîne un changement d'échelle physique qu'il faut bien mesurer et anticiper, tout en tenant compte des capacités de l'entreprise et de l'entrepreneur à maîtriser ces développements.

C'est notre cinquième leçon d'Afrique : nourrir le continent est une priorité, et le potentiel agricole comme technologique africain autorise sa mise en œuvre. Mais agriculture comme agro-business cumulent les difficultés et les risques que rencontrent toutes les PME africaines, augmentés des risques spécifiques à cette activité en Afrique (aléas climatiques, sociologie rurale, temps long, fluctuation des cours agricoles...) et où les questions environnementales jouent un rôle croissant. Les rendements financiers attendus doivent être soigneusement mis en perspective avec ces risques, et les temps de retour sur investissement collés au réel. Ceci justifie un rôle actif des politiques publiques pour soutenir le secteur et accélérer l'investissement privé.