

# **LA GOUVERNANCE DES CHÂÎNES DE VALEUR EN AFRIQUE : PERMANENCE OU CHANGEMENT ?**

**MEMOIRE DE RECHERCHE PRESENTE PAR**

**GUILLAUME SOULLIER**

Le 10 septembre 2013

**Pour l'obtention du :**

**MASTER RECHERCHE 2 – A2D2**

**AGRICULTURE, ALIMENTATION ET DEVELOPPEMENT DURABLE**

**Structures d'accueils : CIRAD, UMR MOISA**

**Avec le concours financier du : CIRAD**

**Sous la direction de :**

Paule MOUSTIER : Chercheure, HDR

# **LA GOUVERNANCE DES CHÂÎNES DE VALEUR EN AFRIQUE : PERMANENCE OU CHANGEMENT ?**

**MEMOIRE DE RECHERCHE PRESENTE PAR**

**GUILLAUME SOULLIER**

Le 10 septembre 2013

**Pour l'obtention du :**

**MASTER RECHERCHE 2 – A2D2**

**AGRICULTURE, ALIMENTATION ET DEVELOPPEMENT DURABLE**

**Structures d'accueils : CIRAD, UMR MOISA**

**Avec le concours financier du : CIRAD**

**Sous la direction de :**

Paule MOUSTIER : Chercheure, HDR

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION :</b> .....	<b>6</b>
<b>PARTIE 1: DEFINITION DU CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL : ELABORATION D'UNE GRILLE DE LECTURE</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL</b> .....	<b>9</b>
1. <i>La gouvernance des chaînes de valeur:</i> .....	<b>9</b>
2. <i>Le paradigme « Structure-Comportement-Performance » :</i> .....	<b>11</b>
3. <i>Le cadre théorique Chaîne Globale de Valeur :</i> .....	<b>12</b>
4. <i>Impact du changement technique sur la gouvernance:</i> .....	<b>18</b>
5. <i>Impact de la proximité sur la gouvernance:</i> .....	<b>20</b>
6. <i>Impact de l'incertitude sur la gouvernance :</i> .....	<b>22</b>
7. <i>Conclusion intermédiaire : une gouvernance tendant vers l'intégration ou vers le marché ?</i> .....	<b>24</b>
<b>CHAPITRE 2: VARIABLES D'ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR</b> .....	<b>26</b>
1. <i>Synthèse des critères :</i> .....	<b>26</b>
2. <i>Exemples de critères :</i> .....	<b>27</b>
<b>PARTIE 2: GOUVERNANCE DES CHAINES DE VALEUR EN ASIE ET EN AFRIQUE : REVUE DE LA LITTERATURE</b>	<b>30</b>
<b>CHAPITRE 3: CHANGEMENT DE GOUVERNANCE DES CHAÎNES DE VALEUR EN ASIE</b> .....	<b>31</b>
1. <i>Thomas Reardon et al. : l'étude de la diffusion des supermarchés:</i> .....	<b>31</b>
2. <i>La révolution silencieuse: changement de gouvernance en Asie</i> .....	<b>34</b>
<b>CHAPITRE 4: PERMANENCE DE LA GOUVERNANCE DES CHAINES DE VALEUR EN AFRIQUE ?</b> .....	<b>45</b>
1. <i>La gouvernance relationnelle des années 90:</i> .....	<b>45</b>
2. <i>Une typologie dynamique construite à partir d'études de cas :</i> .....	<b>57</b>
3. <i>Permanence des chaînes de valeur alimentaires en Afrique?</i> .....	<b>75</b>
<b>CONCLUSION : VERS LA FORMULATION D'HYPOTHESES</b> .....	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>84</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>89</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>92</b>

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à Mme Moustier, pour son encadrement efficace et sa disponibilité. Il aurait été difficile de réaliser un tel travail sans être guidé à travers une masse de connaissance pouvant apparaître obscure.

Je remercie aussi les enseignants et l'équipe pédagogique du master A2D2, pour l'animation d'une formation aussi intéressante et leur disponibilité durant toute l'année. Je remercie les chercheurs du CIRAD qui ont accepté de m'accorder une partie de leur précieux temps pour discuter de mon sujet, et qui m'ont orienté vers des documents fondamentaux pour mes recherches. L'équipe de la bibliothèque Bartoli a aussi été d'une grande aide dans la constitution de la bibliographie.

Enfin, je remercie mes camarades du master A2D2 et du CIRAD, stagiaires et doctorants, pour leurs critiques et conseils. J'ai aussi une pensée pour mes amis et ma famille qui ont, avec parfois un plaisir modéré, accepté de m'écouter parler de ce sujet passionnant qu'est la gouvernance des chaînes alimentaires en Afrique.

## TABLE DES ACRONYMES

CGV : .....	Chaîne Globale de Valeur
CIDR: .....	Centre Internationale de Développement et de Recherche
CIRAD : .....	Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
CPP : .....	Concurrence Pure et Parfaite
CSF : .....	Cold Storage Facility
FAO: .....	Food and Agriculture Organization
FMN: .....	Firme Multi Nationale
IFPRI : .....	International Food Policy Research Institute
MLA : .....	Mini Laiterie Artisanale
MSU: .....	Michigan State University
NEI : .....	Nouvelle Economie Institutionnelle
PPA : .....	Parité de Pouvoir d'Achat
RPC : .....	République Populaire de Chine
TA : .....	Traduction de l'Auteur (du mémoire)
VA : .....	Valeur Ajoutée

# INTRODUCTION :

Les enjeux de sécurité alimentaire et de lutte contre la pauvreté en Afrique restent l'une des préoccupations majeures de la communauté internationale, en particulier depuis la crise alimentaire de 2007/2008. Selon la FAO, le nombre de personnes sous alimentées en Afrique a augmenté de 52,7 millions entre 1990-1992 et 2006-2008, pour atteindre 239 millions en 2010 (Ghanem, 2010). Avec une croissante démographique de plus de 2 % par an, le continent fait face à d'importants enjeux pour les années à venir. Néanmoins, il dispose aussi d'opportunités économiques. Entre 1996 et 2009, le taux de croissance moyen par habitant était de 2.5% (OCDE, 2012).

Les chaînes alimentaires domestiques en Afrique doivent arriver à connecter une production instable et une demande croissante en quantité et exigeante en qualité, dans des environnements incertains (prix, transport, contexte politique...). Leur compréhension est une étape cruciale dans la recherche d'objectifs de sécurité alimentaire, de croissance économique et de lutte contre la pauvreté. En effet, ces chaînes peuvent mettre à disposition des aliments à faible coût et pas toujours disponibles sur les marchés internationaux. Lors de la crise alimentaire de 2007/2008, certaines chaînes domestiques ont contribué au maintien des prix sur les marchés nationaux (Minot, 2011). Elles peuvent aussi contribuer à l'amélioration de la nutrition des consommateurs, tout en mettant en place des activités génératrices de revenus (Lenné et Ward, 2010). Elles constituent donc l'objet d'interventions de la part d'institutions de développement (voir par exemple AFD, 2012).

En Asie, les recherches de Reardon et al. (2012) ont révélé une modernisation des chaînes de valeur du riz et de la pomme de terre. Le processus s'est opéré dans un contexte économique favorable à l'investissement, notamment du fait d'une demande croissante et de plus en plus orientée vers des produits de qualité. Le segment intermédiaire a investi dans des décortiqueuses modernes et des entrepôts réfrigérés, permettant une augmentation des échelles de l'activité. Ce segment a aussi intégré une partie des fonctions jusqu'alors externes (collecte, commercialisation). Ces opérations lui ont permis d'accroître son pouvoir sur les autres acteurs de la chaîne, qui se sont adaptés à cette réorganisation des activités. Les chercheurs ont ainsi constaté un raccourcissement des chaînes de valeur en nombre d'intermédiaires. Il résulte de cette modernisation une amélioration de la qualité des produits proposés et une augmentation de la part de la valeur ajoutée dans le prix de vente final, en faveur principalement du segment intermédiaire.

En Afrique, certaines recherches durant les années quatre vingt dix révélèrent des filières alimentaires vivrières, faiblement capitalisées et avec une forte importance de la proximité dans les transactions (Altersial/cered, 1986 ; Hugon, 1988 ; Drakakis-Smith, 1991 ; Chaléard, 1996). Mais les travaux récents sont limités pour déterminer si ce type d'organisation existe toujours. Nous pouvons donc nous demander si le même phénomène qu'en Asie peut être observé sur le continent Africain. Dans le cas contraire, nous pouvons chercher à identifier les causes de la permanence de la

gouvernance? D'autre part, le changement d'organisation de ces chaînes permettrait-il une amélioration de leur performance ? Si oui, quels pourraient être les leviers d'action pour le mettre en œuvre ? C'est avec ces objectifs analytiques que fut formalisée notre problématique: « La gouvernance des chaînes de valeur alimentaires en Afrique : changement ou permanence ? ». Dans la mesure où ce mémoire est réalisé dans le cadre de la préparation d'une thèse, nous choisissons volontairement de ne pas formuler d'hypothèse afin d'explorer plusieurs possibilités quant aux facteurs explicatifs de la gouvernance.

La Chaîne Globale de Valeur (Gereffi, Humphrey et Sturgeon, 2005) fédère les différentes méthodes d'analyse des filières agro-alimentaires (Rastoin, 2010). Nous choisissons d'appliquer ce cadre théorique à des chaînes domestiques car il permet d'analyser leurs dynamiques à travers le concept de gouvernance, perçu comme « les relations d'autorité et de pouvoir qui déterminent comment les ressources financières, matérielles et humaines sont réparties et circulent au sein de la chaîne » (TA, Gereffi et Korzeniewicz, 1994, p97). En Afrique, l'aspect « décisions d'allocation des ressources » nous paraît central pour expliquer la performance des chaînes, en particulier dans un contexte de forte incertitude. La notion de « mise à niveau » concerne le processus systémique d'acquisition de nouvelles capacités et d'accès à de nouveaux marchés par la participation à une chaîne de valeur (Humphrey, 2004). Elle permet d'expliquer notamment la coordination des acteurs d'une chaîne dans l'objectif de production de biens de qualité, l'un des enjeux des chaînes alimentaires en Afrique (notamment en termes de génération de revenu). Enfin, la typologie CGV comprend des modes de gouvernance pertinents pour décrire les organisations observées en Afrique. En particulier, la forme relationnelle est caractérisée par des relations fréquentes entre les acteurs et une interdépendance. Toutefois, nous mobiliserons aussi certains apports de l'économie industrielle pour compléter l'approche CGV, en nous intéressant comme Reardon et al. à la concentration des marchés et aux décisions d'investissement.

Notre démarche méthodologique comporte quatre étapes. Tout d'abord, nous présentons le cadre théorique et conceptuel de notre réflexion, en précisant l'impact que peuvent avoir le changement technique, la proximité et l'incertitude sur les formes de gouvernance (chapitre 1). Ensuite, nous élaborons une grille d'analyse de l'organisation des chaînes de valeur en nous basant sur les critères retenus (chapitre 2). Nous appliquons (chapitre 3) cette grille d'analyse aux travaux de Reardon et al. (2012), montrant la modification de l'organisation des chaînes de valeurs du riz et de la pomme de terre en Asie sous l'influence du changement technique. Nous décrivons ensuite (chapitre 4) les organisations des filières étudiées dans les années quatre vingt dix par certains chercheurs à travers cette perspective (Hugon, Chaléard, Drakakis-Smith...), et ferons une revue de la littérature produite depuis les années 2000. Nous présenterons alors nos conclusions quant au maintien de la forme relationnelle de gouvernance en réponse à une forte incertitude, mais aussi mettrons en évidence des « pistes » de sortie de ce cercle. Néanmoins, nous relativiserons nos résultats par le peu de littérature pouvant être mobilisée pour répondre à notre problématique, et justifierons la nécessité de mettre en place de plus amples recherches en présentant une première approche des hypothèses à formuler.

**PARTIE 1: DEFINITION DU CADRE THEORIQUE ET  
CONCEPTUEL : ELABORATION D'UNE  
GRILLE DE LECTURE**



# CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

## 1. La gouvernance des chaînes de valeur:

### 1.1. La gouvernance dans la littérature Chaîne Globale de Valeur:

Dans notre approche, la gouvernance est un concept central de l'analyse des chaînes de valeur. Selon Gereffi et Korzeniewicz (1994), une structure de gouvernance peut être définie comme « les relations d'autorité et de pouvoir qui déterminent comment les ressources financières, matérielles et humaines sont réparties et circulent au sein de la chaîne » (TA). « La gouvernance des chaînes de valeur fait référence au système qui régit la division du travail et des responsabilités le long des entreprises dans la chaîne de valeur » (Moustier, 2010). Nous nous intéresserons à la coordination des acteurs, en particulier à l'influence de certaines entreprises sur l'activité des autres. Il est en effet possible qu'il y ait détermination par un acteur de paramètres selon lesquels les autres vont opérer (Humphrey et Schmitz 2001). Nous nous intéresserons aux mécanismes par lesquels ces paramètres sont déterminés, communiqués et contrôlés, et permettent la coordination des activités. Remarquons que conformément à la typologie proposée par Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005), nous incluons la coordination par le marché dans les formes de gouvernance.

### 1.2. Les approches « filière » et « chaîne de valeur »:

L'approche Chaîne Globale de Valeur s'inscrit historiquement dans la lignée des approches filière. Nous présentons une comparaison des deux approches afin de préciser les caractéristiques nous intéressant dans une chaîne de valeur.

#### 1.2.1. La filière :

« Une filière de production est une succession d'opérations de transformation dissociables entre elles et liées par des enchaînements techniques. Ces opérations donnent lieu à un ensemble de relations économiques et commerciales, qui débouchent elles-mêmes sur des stratégies de la part des acteurs de la filière » (Morvan, 1991). Le chercheur fait la distinction entre la mercatecture, c'est-à-dire un réseau d'agents liés par le circuit d'un produit à travers ses transformations, et la technotecture, qui est l'enchaînement des techniques qui sont utilisées dans ce circuit. La filière permet un "découpage du système productif pour mieux comprendre les dynamiques d'émergence, de déclin et de reconfiguration de ses composantes. Le découpage repose sur la mise en évidence de relations privilégiées entre certains agents économiques, du point de vue technique (relation input-output), organisationnel (intégration, spécialisation) et des formes d'échange (concurrence, monopole)" (Temple et al., 2011).

### 1.2.2. De la filière à la Chaîne de Valeur:

Les approches méso économiques ont historiquement évolué sur les plans théoriques et méthodologiques. Les premiers travaux théoriques consistants remontent aux années 60', et s'inscrivent dans le cadre de l'économie industrielle, à travers le paradigme Structure-Comportement-Performance. Les modèles d'équilibre de la théorie Néoclassique furent ensuite appliqués à partir des années 80 au niveau méso économique par une approche par la comptabilité, qui analyse la création et la distribution de valeur ajoutée en désagrégant les coûts et revenus (identification de facteurs de compétitivité), mais prend aussi en compte la contribution de la filière au niveau macro-économique. L'approche stratégique, en particulier le modèle de l'avantage concurrentiel de Porter, désagrège les entreprises en une série d'activités, afin d'identifier celles principales (directement créatrices de valeur ajoutée) de celles de support. L'approche systémique comprend le fonctionnement de la filière comme la résultante du comportement des agents par rapport à leurs objectifs, contraintes, opportunités et résultats, et met en évidence des relations de dépendance entre les acteurs. La chaîne logistique (supply chain) est un concept utilisé en gestion et en marketing. La chaîne ne débute pas toujours au niveau du producteur et n'est pas toujours centrée sur un produit. Cette approche permet à une entreprise donnée une gestion des relations et de la coordination avec ses fournisseurs et consommateurs. Selon Rastoin (2010), le cadre méthodologique CGV élaboré par Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005) est l'approche la plus compréhensive puisqu'elle fédère les différentes méthodes d'analyse des filières agro-alimentaires.

Moustier (2010) a présenté dans le cadre du consortium de recherche vietnamo-français MALICA<sup>1</sup> les caractéristiques prises en compte par les différentes approches filières et chaînes de valeur.

**Figure 1 : Comparaison des approches filières et chaîne de valeur :**

	Système de marchés	Filière (comptabilité)	Filière stratégique et systémique	Chaîne logistique	Chaînes de valeur
Etapas techniques		XX	X	XX	X
Information	X			XX	X
Relations et dépendances			X		X
Compétences					X
Coûts/prix/revenus	X	XX	X	X	XX
Qualité/innovation				X	X

Source : Moustier (2010)

<sup>1</sup> Markets and agriculture linkages for cities in Asia. Pour plus d'information, voir <http://www.malica-asia.com>

## **2. Le paradigme « Structure-Comportement-Performance » :**

### **2.1. Fondements théoriques :**

L'économie industrielle appréhende la filière par l'analyse sectorielle. Le paradigme « Structure-Comportement-Performance » permet d'identifier les relations entre :

- La Structure des marchés : nombre d'acteurs, concentration, différenciation des produits, barrières à l'entrée, structure des coûts, intégration verticale ou horizontale...
- Les Comportements des firmes : R&D, prix, communication, localisation...
- La Performance du secteur : production, rentabilité, compétitivité, emploi...

La structure des marchés peut être présentée en se référant à la matrice de Stackelberg (du marché concurrentiel à celui monopolistique). Dans cette conception, le critère de performance est la situation de Concurrence Pure et Parfaite. La filière est une succession de marchés, dans laquelle les rapports de force sont notamment issus du degré de concentration des différents segments. Les stratégies des firmes sont élaborées dans une structure de marché donnée, et leur permettent d'atteindre un niveau de performance qui contribue à celui du secteur dans son ensemble. Ces relations d'influence sont parfois analysées comme un système.

Toutefois, cette approche peut être critiquée car l'ensemble des conditions de la CPP est rarement rencontrée. De plus, elle ne prend pas en compte la notion de gouvernance, et donc la coordination des acteurs. Enfin, elle est peu orientée vers les contraintes pesant sur les acteurs.

### **2.2. La conception de Reardon et al. (2012)**

Les chercheurs mobilisent ce paradigme pour analyser les chaînes de valeur du riz et de la pomme de terre en Asie. Pour comprendre la structure des chaînes, des comparaisons en termes de productions, de coûts et de quantités sont réalisées entre les différents segments, mais aussi au sein des sous-segments (typologies d'acteurs). La conduite des acteurs est analysée sur le plan de la technologie, des approvisionnements en inputs, de la commercialisation et du financement (en particulier par autofinancement ou mise en place de crédits), selon des points de vue techniques, institutionnels, organisationnels et économiques. Enfin, la performance est interprétée à travers l'efficacité des activités, c'est-à-dire l'analyse des marges et des coûts de la nourriture ou des ressources, de la production de l'agriculteur à la vente au consommateur final. L'inclusion des acteurs les plus pauvres dans les chaînes de valeur est une seconde conception de la performance, en comparant les prix qu'ils reçoivent et leur participation (taux de commercialisation). La mise à disposition d'un produit de qualité est aussi prise en compte.

Cette approche est donc un peu différente de la conception classique du paradigme « Structure-Comportement-Performance », et comporte même certains éléments qui nous permettent d'en réaliser

une analyse à travers le cadre théorique Chaîne Globale de Valeur, car relatifs à l'organisation des transactions et à la gouvernance.

### **2.3. Les apports de l'économie industrielle pour notre recherche**

Dans la construction de notre grille de lecture, nous allons utiliser certains apports de l'économie industrielle qui ne sont pas pris en compte par le cadre théorique CGV. La structure des marchés sera utilisée pour décrire les degrés de concentration, ce qui nous permettra d'avoir un premier regard sur l'expression des relations de pouvoir. Elle servira aussi à mettre en relief le comportement des acteurs, en particulier en termes d'investissements. Nous en ferons tout comme Reardon une utilisation prenant en compte le type de technologie (changement technique), de financement (en particulier du crédit) et les stratégies de commercialisation. La performance issue de la conduite des acteurs sera incluse dans nos indicateurs de performance de la chaîne, à travers la distribution de la valeur ajoutée entre les différents maillons. Néanmoins, certains résultats seront aussi présentés dans la conduite des acteurs lorsqu'ils sont à l'origine d'un changement de la gouvernance (par exemple une augmentation des rendements).

## **3. Le cadre théorique Chaîne Globale de Valeur :**

L'approche de Gereffi et al. (2005) s'inscrit dans la lignée de travaux d'historiens tels que Fernand Braudel puis Wallerstein. Dans un premier temps, la « Chaîne Globale de Commodités », fut conçue pour analyser la réorganisation internationale de la production et des échanges de produits manufacturés. La CGV a remplacé la CGC par la suite, car elle permet de prendre en compte une plus grande diversité des situations.

### **3.1. La Chaîne Globale de Commodités (Gereffi et Korzeniewicz, 1994)**

La Chaîne Globale de Commodités est définie comme un « Réseau inter-organisationnel construit autour d'un produit qui relie des ménages, des entreprises et des Etats au sein de l'économie mondiale » (Gereffi et Korzeniewicz, 1994, p. 2). Quatre dimensions sont prises en compte pour la caractériser:

- 1) Une séquence d'activités et d'agents, c'est-à-dire une structure inputs-outputs
- 2) Un espace géographique, qui est estimé à travers la localisation des activités et les échanges internationaux, ce qui permet de déterminer s'il y a dispersion ou concentration.
- 3) Un contexte institutionnel, qui regroupe les politiques publiques, la réglementation, les conventions et les normes privées ou publiques, pris en compte par l'économie néo-institutionnelle.
- 4) Une structure de gouvernance, prenant en compte l'influence de certains acteurs sur l'organisation de la chaîne.

Le critère de la position de la firme dominante au sein de la chaîne permet à Gereffi et Korzeniewicz de proposer une typologie appelée «global commodity chains », qui se décompose en deux catégories :

- 1) Les chaînes pilotées par les producteurs (Producer-driven chains) : de grandes entreprises (souvent multinationales), spécialisées dans la production, pilotent la chaîne grâce à une haute intensité capitalistique et une connaissance de la technique et des procédés de transformation. Les activités plus consommatrices de travail peuvent être sous-traitées. Ces entreprises sont souvent fortement intégrées verticalement afin de sécuriser des transactions qui sont risquées (spécificité des actifs). Dans le cadre de relations d'affaires externes, elles cherchent à influencer leurs partenaires en s'appuyant sur la structure de leur capital mais aussi par des relations interpersonnelles, ce qui conduit souvent à des relations intensives et de long terme. (Gereffi, 2001) remarque que les Investissements Directs à l'Etranger mis en œuvre par des groupes multinationaux furent historiquement essentiels pour l'évolution de ce type de chaînes. Ainsi, cette forme de gouvernance peut être observée dans les industries telles que l'automobile, l'aéronautique, l'industrie pétrolière...
- 2) Les chaînes pilotées par les acheteurs (Buyer-driven chain): d'importants acheteurs contrôlent la structuration de la chaîne grâce à leur pouvoir de marché mais aussi à leurs images de marque. Cette organisation concerne des produits qui sont relativement standardisés et dont la production est relativement intensive en travail. Cette organisation apparaît en réponse à des transactions qui sont moins risquées et donc qui nécessitent d'être moins encadrées. Les relations commerciales peuvent être de plus court terme que dans le cadre de chaînes pilotées par les producteurs. Ainsi, un réseau de producteurs est contrôlé par des détaillants (grande distribution) ou des sociétés de commerce. Gereffi a constaté que ce type d'organisation a historiquement permis à certains pays en développement d'intégrer des marchés internationaux. Il concerne des chaînes telles que les vêtements (notamment de sport), les jouets pour enfants mais aussi l'électronique et certains biens artisanaux.

Plusieurs indicateurs permettent de révéler si une chaîne de valeur est pilotée par le segment amont ou aval. Gereffi et Korzeniewicz utilisent la distribution de la valeur ajoutée. Dans le cas d'approvisionnement de supermarchés par des organisations de producteurs en produits alimentaires de qualité, Moustier (2009) utilisa les cahiers des charges établies entre les partenaires commerciaux. Bencharif et Rastoin (2007) se basèrent sur les structures de marché au niveau des différents segments, révélant la place déterminante du monopole public au niveau de la transformation. Nous retiendrons ces trois critères

Un apport majeur de ce travail est la prise en compte de l'influence que peut avoir un segment de la chaîne sur l'organisation des activités des autres segments. Toutefois, cette vision dualiste amont/aval ne permet pas de décrire la mise à niveau impulsée par le segment intermédiaire en Asie. Il

nous semble donc important de considérer que le pilotage puisse être réalisé, lorsqu'il le phénomène est observé, non seulement par les segments amonts (producteurs) et avals (distributeurs), mais aussi par le segment intermédiaire (grossistes, transformateurs) ou par un acteur extérieur à la chaîne (Etat, communauté).

### **3.2. La Chaîne Globale de Valeur (Gereffi, Humphrey, et Sturgeon, 2005):**

La typologie de la Chaîne Globale de Commodités ne permet pas de rendre compte des formes d'organisation découvertes par la suite (Gereffi, Humphrey, et Sturgeon, 2005). Les chercheurs, à partir de divers cas d'étude, ont proposé un cadre théorique d'analyse des Chaînes Globales de Valeur. Ils ont construit une typologie de CGV comprenant trois catégories intermédiaires entre l'intégration verticale et la coordination par le marché afin d'analyser les différentes formes de réseaux observées.

#### 3.2.1. Cadre théorique :

Leur approche s'intègre dans la lignée du travail de Williamson, et reconnaît notamment la spécificité des actifs provoquant l'apparition de coûts de transaction ainsi que la spécificité de certains produits provoquant l'apparition de coût d'organisation (biens périssables, non standards et/ou dont l'architecture de production est intégrale). Toutefois, l'approche se situe au niveau d'une chaîne de valeur dans son ensemble alors que celle de Williamson se positionne au niveau de relations bilatérales. De plus, ce cadre théorique s'appuie sur la théorie des réseaux et la littérature sur les capacités des entreprises.

#### 3.2.2. Les critères de la typologie :

Trois variables déterminent ainsi le mode de gouvernance d'une chaîne de valeur:

- 1) La complexité des transferts d'information et de connaissance nécessaire à la mise en place d'une transaction particulière (standards relatifs aux produits et procédés). Une plus grande complexité nécessitera des interactions plus importantes.
- 2) La mesure dans laquelle ces informations et connaissances peuvent être codifiées et transmises de manière efficiente entre les parties. La détermination de paramètres compréhensibles (par exemple des standards<sup>2</sup>) permettra des relations entre des entités différentes et autonomes mais ayant la capacité d'adaptation requise pour le fonctionnement de la chaîne. Si la codification de l'information n'est pas maîtrisée par les parties, la structure de la chaîne tendra vers l'intégration (ou la capture des fournisseurs).

---

<sup>2</sup> Nous considérons qu'un standard est une « spécification ou un ensemble de spécifications relatives à certaines caractéristiques d'un produit ou de sa fabrication » (Sykes, 1990).

3) La capacité des fournisseurs à s'adapter aux demandes des firmes dominantes. Une telle capacité procurera aux fournisseurs une certaine indépendance alors que dans le cas contraire la firme dominante s'assurera ses approvisionnements par l'intégration ou la capture de ses fournisseurs.

D'après le cadre CGV, les firmes dominantes augmentent la complexité des transactions en spécifiant leur demande (délais minimums, différenciation du produit...), mais aussi cherchent à la réduire par la mise en place de standards techniques ou de procédés. Nous verrons dans les pages suivantes quels impacts peuvent avoir le changement technique et la proximité sur le passage d'une catégorie de la typologie à l'autre.

### 3.2.3. Une typologie en cinq catégories:

Parmi les huit possibilités de combinaisons de variables possibles (qui prennent la valeur « fort » ou « faible »), Gereffi, Humphrey, et Sturgeon en ont retenu cinq (la gouvernance par le marché étant automatique lorsque les transactions sont peu ou pas complexes):

**Figure 2 : Efficacité de la gouvernance selon les transactions :**

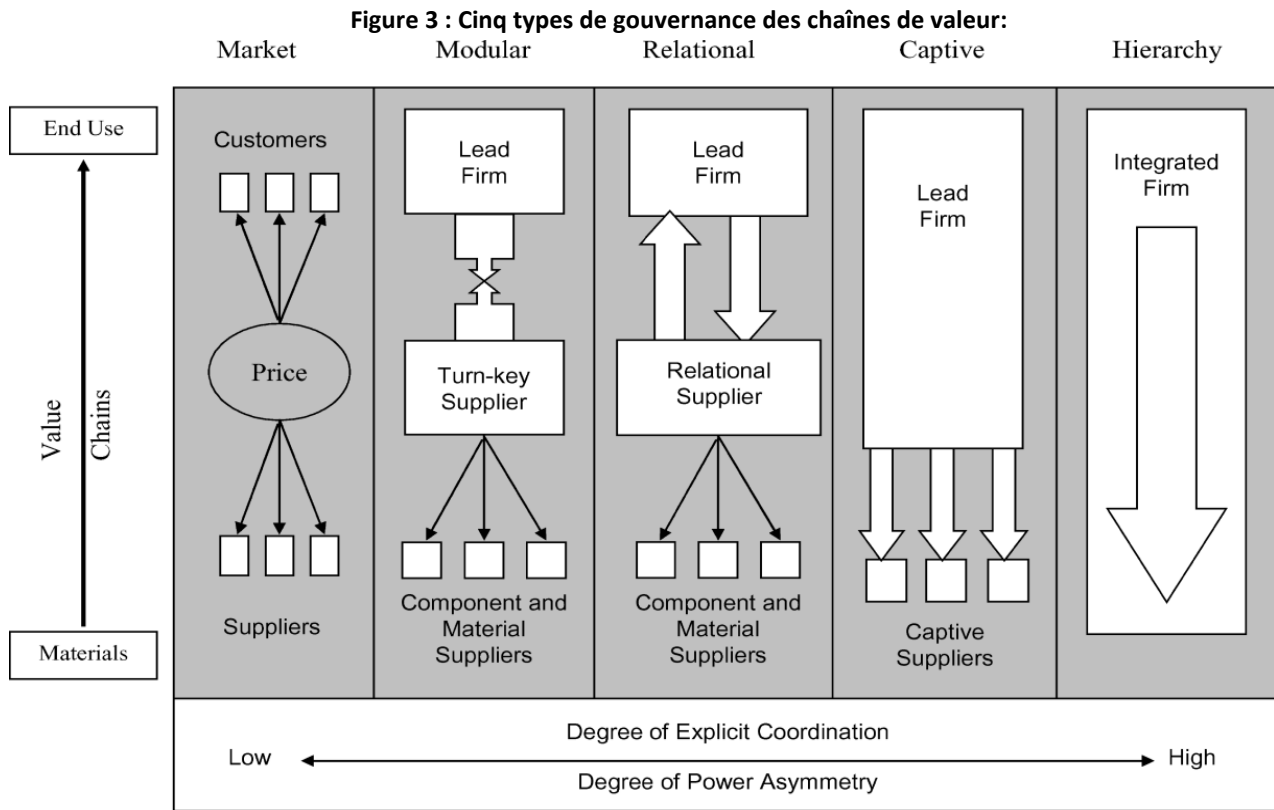
Gouvernance	Complexité des transactions	Habilité à codifier les transactions	Compétence du fournisseur	Degrés de coordination explicite et d'asymétrie de pouvoir
Marchande	-	+	+	
Modulaire	+	+	+	
Relationnelle	+	-	+	
Captive	+	+	-	
Hiérarchique	+	-	-	

Source : Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005)

Les catégories de la typologie Chaîne Globale de Valeur sont:

- 1) Le marché: Les transactions sont facilement codifiées ce qui permet aux fournisseurs de proposer le bien sans interactions ex ante avec les acheteurs. Les coûts de changement de partenaire sont faibles pour les deux parties. Les actifs ne sont pas spécifiques. Il n'y a pas de coordination explicite, les acheteurs se positionnant par rapport à des caractéristiques de produits et des prix décidés par les vendeurs. Le mécanisme de coordination central est donc le prix. Il n'y a pas d'asymétrie de pouvoir.
- 2) La chaîne de valeur modulaire : Les fournisseurs produisent un bien ou un service en fonction de paramètres spécifiques définis par l'acheteur. L'architecture de production est modulaire (spécificité moyenne des investissements), ce qui permet aux fournisseurs à partir de plusieurs blocs physiques de construction (ou sous-systèmes) de répondre à des demandes différentes par des combinaisons variées de ces éléments. Des standards techniques simplifient les interactions entre acteurs. Ainsi, ce mode d'organisation permet aux partenaires de gérer des transactions plutôt complexes tout en bénéficiant d'avantages de la gouvernance par le marché (faible prix, rapidité, flexibilité...). Les asymétries de pouvoir sont relativement faibles car il est facilement possible de changer de partenaire et les acteurs travaillent avec plusieurs partenaires.
- 3) La chaîne de valeur relationnelle: L'adaptation des fournisseurs à une information complexe et difficilement codifiable est permise par la mise en place de relations fréquentes avec l'acheteur, qui conduit souvent à une interdépendance et un degré de spécificité du capital relativement haut. Des connaissances sont implicitement échangées entre des fournisseurs hautement compétents et des acheteurs désireux d'accroître leur savoir faire. Le niveau de coordination explicite est important, ce qui implique des coûts de changement de partenaire élevés. Ces relations sont maintenues par des critères de réputation (ou de liens ethniques et familiaux), de proximité spatiale, et de confiance. Le pouvoir est plus équilibré entre les entreprises car les deux ont des compétences clés.
- 4) La chaîne de valeur captive : La complexité des spécifications du produit nécessite une forte implication de l'acteur dominant dans la production (ex-ante et ex-post) ce qui l'incite à favoriser la dépendance de ses fournisseurs de manière à ce que ses concurrents ne bénéficient pas de ses efforts. On parle de dépendance transactionnelle de petits fournisseurs vis-à-vis de leur acheteur car les coûts de changements de partenaire sont élevés. La coordination explicite et l'asymétrie de pouvoir sont hautes. Les informations circulent donc de manière unidirectionnelle.
- 5) La hiérarchie : L'entreprise organise elle-même la production du produit dont elle a besoin par le biais de la hiérarchie. Des échanges fréquents ont lieu entre les unités (connaissance, réseau d'inputs...) sous la forme d'instructions unidirectionnelles. Ce mode d'organisation est celui de l'intégration verticale de Williamson.





**Source : Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005)**

#### 3.2.4. Evaluation des critères :

L'un des apports important de la chaîne globale de valeur est de proposer trois critères explicatifs de la structure d'une chaîne. Se pose toutefois la question de l'évaluation de ces critères, qui semblent difficilement mesurables. Dans son article « Gouvernance et performance des filières alimentaires au Vietnam », Moustier (2009) les appréhende à travers le fait que le produit soit adapté à l'acheteur et que les acteurs aient la capacité de changer de partenaire (acheteur ou fournisseur). Nous retiendrons ces indicateurs pour la suite de notre analyse :

**Figure 4 : Réinterprétation des types de gouvernance des chaînes de valeur**

	Possible changement d'acheteur	Adaptation du produit à l'acheteur
Marchande	+	-
Modulaire	+	+
Relationnelle	≈	≈
Captive	-	+

**Source : Moustier (2009)**

De plus, nous remarquons que les critères de Gereffi ne prennent pas en compte des considérations d'ordre géographique ou relatives à la longueur économique des chaînes (nombre d'intermédiaires). Ces aspects sont fortement présents dans le travail de Reardon et al. (2012).

### **3.3. Une approche pertinente pour analyser les changements observés en Asie ?**

La modernisation des chaînes de valeur en Asie (Reardon et al., 2012) peut être interprétée par l'approche CGV. En effet, l'étude traite de la complexification de l'information avec la recherche de niveaux de qualités supérieurs, et donc la mise en place de modes de coordination permettant de les atteindre. Le pilotage de la chaîne de valeur a donc été pris par le segment intermédiaire, qui a instauré des standards de qualité et intégré de nouvelles fonctions (collecte, commercialisation). Les partenaires se sont adaptés à ces nouvelles stratégies. Nous verrons que cette réorganisation peut être interprétée comme un changement de gouvernance d'un mode relationnel à un mode captif. Toutefois, le cadre théorique et la collecte de données n'ayant pas été déterminés dans cette approche, l'analyse ne peut être que partielle.

## **4. Impact du changement technique sur la gouvernance:**

Le changement technique est un déterminant majeur de l'évolution de la gouvernance des chaînes alimentaires mis en évidence par Reardon et al. (2012). Il peut notamment se manifester sous la forme d'une mise à niveau dans le cadre de la typologie de Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005)

### **4.1. Caractérisation du changement technique :**

La technologie est comprise comme un ensemble de méthodes de production qui ont été développées ou pourraient être développées, en fonction de l'état courant de la connaissance scientifique. Le changement technologique correspond à la mise en place de nouvelles technologies de production. La technique, application de la technologie, est une méthode de production, c'est-à-dire une combinaison de facteurs de production utilisés pour produire un output.

Dans le cadre théorique Néoclassique, le changement technique est un changement de mode de production qui peut avoir deux effets : la réduction de la quantité totale d'inputs utilisés pour produire un niveau donné d'output, ou la production d'un niveau supérieur d'output avec la même quantité de facteurs de production (Ellis, 1993). Néanmoins, nous verrons qu'il peut aussi permettre de produire des biens de qualité supérieure.

### **4.2. La mise à niveau des Chaînes Globales de Valeur (upgrading) :**

La définition donnée par Gereffi (1999) du concept d'« upgrading », que nous traduirons par « mise à niveau », est la suivante : « un processus d'amélioration des capacités d'une entreprise ou d'une économie, ayant pour objectif d'atteindre des niches économiques plus rentables et/ou à capital technologiquement plus sophistiqué, et plus intensives en compétences » (TA). Il s'agit du processus d'acquisition de nouvelles capacités et d'accès à de nouveaux marchés par la participation à une chaîne de valeur particulière (Humphrey, 2004). Au niveau de la chaîne, ce processus est de nature systémique,

c'est à dire qu'il est issu de l'interaction de firmes s'adaptant à l'évolution de leur environnement mais aussi aux pratiques de leurs partenaires. La mise à niveau est en particulier étudiée par les transferts d'information et de connaissance de la firme pilote à ses partenaires (Gereffi, 1999).

Si la mise à niveau a tout d'abord été étudiée sur le plan fonctionnel, d'autres formes ont par la suite été identifiées. Humphrey et Schmitz (2002) en ont distingué quatre :

- 1) La mise à niveau de procédé: il s'agit d'une réorganisation du processus de production et/ou l'intégration d'une innovation qui conduit à l'amélioration de l'efficacité de ce processus.
- 2) La mise à niveau de produit: ajouts de caractéristiques au produit contribuant à une amélioration de sa qualité.
- 3) La mise à niveau de fonction: changement des fonctions gérées par une entreprise (exemple: internalisation ou externalisation de la comptabilité, de la logistique...)
- 4) La mise à niveau inter-chaîne: utilisation de la connaissance acquise dans des fonctions particulières d'une chaîne pour intégrer une nouvelle chaîne. Un produit différent est alors proposé.

La mise à niveau peut aussi concerner les possibilités d'accès à de nouveaux marchés. En effet, le choix de nouveaux partenaires (fournisseurs ou clients) permet de cibler des marchés différents. Un élément déterminant dans une telle mise à niveau est la capacité des acteurs à satisfaire les standards de la chaîne (European Association of Development Research and Training Institutes, 2012).

#### **4.3. Relation changement technique-gouvernance:**

Le changement technique va avoir deux effets contraires sur la gouvernance des chaînes de valeur. Dans le cas où il provoque une complexification de l'information, par exemple lorsqu'il y a une amélioration de la qualité, l'acteur à l'origine de cette dynamique va être incité à prendre la responsabilité de compétences jusqu'alors externalisées. Ainsi, le développement de la qualité va inciter à l'intégration verticale. D'autre part, lorsque le changement technique permet de renforcer les compétences des fournisseurs (upgrading), alors la gouvernance va se relâcher, de la forme hiérarchique ou captive à celle modulaire ou relationnelle (Gereffi, Humphrey et Sturgeon, 2005).

## **5. Impact de la proximité sur la gouvernance:**

Le concept de proximité nous paraît essentiel pour analyser les chaînes alimentaires Africaines puisque « les acteurs de la production et du commerce sont capables de s'organiser pour répondre à la demande des consommateurs locaux, et les relations de proximité entre ces acteurs –géographique, culturelle, relationnelle – favorisent cette réponse » (Moustier, 2012). Nous nous référons principalement à cet ouvrage dans cette partie.

### **5.1. Définition :**

Trois niveaux de proximité sont à distinguer :

- La proximité physique est définie par Gilly et Torre<sup>3</sup> comme la séparation dans l'espace et des liens en termes de distance. Elle concerne donc la géographie dans laquelle la chaîne s'insère. On parle de proximité physique lorsque la distance entre les acteurs de la chaîne est courte (divers indicateurs seront mobilisés pour évaluer cet aspect « court », tel que le nombre d'heures de transport...).
- La proximité organisationnelle concerne les interactions entre les acteurs. La proximité relationnelle est relative à la théorie des réseaux de Granovetter. En particulier, nous traiterons des relations personnalisées, qui sont utilisées pour décrire le fait que les acteurs d'une transaction soient liés par des facteurs extra-économiques (ethnie, famille...). Cette proximité peut créer des relations de dépendance, de confiance, et peut permettre de réduire l'incertitude portant sur une transaction.
- La proximité de fonctions concerne la répartition des activités entre les acteurs économiques. On parle de proximité de fonctions lorsque peu d'acteurs cumulent l'ensemble des étapes technico-économiques, c'est-à-dire que la séquence d'acteurs est courte. Cette notion est donc proche de celles d'intégration ou de désintermédiation.

### **5.2. Les principaux travaux sur la proximité :**

Selon le modèle de Von Thünen<sup>4</sup>, les produits qui sont cultivés à proximité de la ville sont les plus lourds par rapport à leurs valeurs (au coût de transport élevé) et les plus périssables (dont le temps de transport représente un coût). L'importance de la dimension spatiale dans l'organisation des filières domestiques a été traitée dans un premier temps par Vennetier<sup>5</sup>, qui mit en évidence la place de la ville (et de l'agriculture périurbaine) dans le système alimentaire, et les effets structurant qu'elle peut avoir sur son environnement géographique. De même, Chaléard (1996) analyse dans quelle mesure

---

<sup>3</sup> Lu dans Moustier (2012)

<sup>4</sup> Lu dans Moustier (2012)

<sup>5</sup> Lu dans Moustier (2012)

l'agriculture vivrière locale permet de répondre aux besoins de villes en expansion, et met en évidence une spécialisation territoriale des productions définie notamment par l'organisation des infrastructures de transport.

### **5.3. Avantages de la proximité (Moustier, 2012):**

Des circuits de distribution géographiquement courts permettent de réduire les coûts de transport ainsi que d'approvisionner les marchés urbains en produits périssables à bas prix, ce qui est important dans des pays où les chaînes du froid sont limitées, en particulier lorsque les ménages ne disposent pas de réfrigérateurs. La proximité relationnelle, qui peut parfois aller de pair avec la proximité physique, est réductrice d'incertitudes portant sur le prix, les quantités, la qualité... Elle facilite aussi l'accès au crédit, par le biais de la confiance, ainsi que la circulation de l'information ou la diffusion d'innovations. Néanmoins, elle est aussi source de risque de dépendance dans le cas de chaînes à forts besoins de capital.

Par exemple, Jones<sup>6</sup> présente les relations personnalisées comme une solution à des imperfections de marché (incomplétude de l'information, hétérogénéité des produits). Il conclut que ces relations, qui sont aussi des imperfections de marché de second ordre, ne doivent pas être supprimées tant que celles de premier ordre existent. Moustier (1998) a démontré en quoi les relations personnalisées (familiales, accords bilatéraux d'échange répétés, tontines...) dans le commerce des légumes (caractérisé par l'absence de marché de gros, d'infrastructures de stockage et d'assurance risque) à Brazzaville, permettent de réduire les imperfections de marché (en particulier les contraintes sur l'information). En effet, si l'information disponible ne permet pas aux consommateurs de faire la différence entre les bonnes et mauvaises qualités, « la mauvaise qualité chasse la bonne » selon la formule d'Akerlov. Ces travaux montrent comment les relations personnalisées préviennent ce phénomène.

### **5.4. Proximité relationnelle et gouvernance relationnelle**

La typologie CGV inclut un mode de gouvernance relationnel, que nous utiliserons pour caractériser une chaîne dans laquelle les acteurs sont liés par une proximité organisationnelle. Cette catégorie fut originellement construite pour caractériser l'organisation des transactions formelles entre partenaires de commerce international ayant des relations fréquentes et étant en situation d'interdépendance. Par exemple, dans le secteur du textile en Asie, les fournisseurs sont passés de la position d'assembleurs pour le compte d'une autre compagnie (gouvernance modulaire) à celle de producteurs/exportateurs de produits finis (gouvernance relationnelle) par le biais de l'apprentissage, qui s'est manifesté par des échanges de connaissances fréquents entre partenaires (Gereffi, Humphrey

---

<sup>6</sup> Lu dans Moustier (2012)

et Sturgeon, 2005). Nous utiliserons cette catégorie pour décrire les transactions, souvent informelles, dans lesquelles les acteurs sont proches socialement, s'échangent des informations, et peuvent mettre en place des relations personnalisées créant une situation d'interdépendance mais permettant de réduire l'incertitude. Ainsi, le lien entre la conception de la CGV et la notre du mode de gouvernance relationnel est la proximité organisationnelle, en particulier l'existence de relations fréquentes, l'échange d'information et des relations de dépendance plus ou moins importantes

### **5.5. Limites de la proximité :**

Toutefois, l'utilisation de ce concept peut être source d'imprécision car il est polysémique. Il considère au même niveau des caractéristiques liées à l'espace géographique, à l'espace social et à la répartition des responsabilités entre les acteurs. Il nous sera donc nécessaire de préciser les distinctions entre les trois conceptions.

## **6. Impact de l'incertitude sur la gouvernance :**

Les activités économiques en Afrique sont souvent réalisées dans un environnement incertain (Université de Paris X : Nanterre, 1995). La gestion de ces incertitudes peut notamment être analysée au niveau méso économique (Favereau, 1995), et peut expliquer l'apparition de certaines formes de gouvernance. Le concept d'incertitude doit donc être pris en compte.

### **6.1. Risque, incertitude : définitions**

Les notions de risque et d'incertitude ont été introduites par Knight (1921) puis furent reprises par les économies standards et hétérodoxes. Dans un acte du congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Roussel (1999) rappelle ces notions et leurs impacts sur le type de gouvernance choisi.

La différence entre ces deux concepts réside dans le niveau d'information des agents, qui résulte de leurs capacités cognitives (rationalité limitée) et de la nature des aléas considérés (probabilisation possible ou non). Le risque est une incertitude calculable, c'est-à-dire un choc dont les agents connaissent et prennent en compte la probabilité de réalisation dans leurs calculs économiques. Les états de la nature sont connus, et il est possible de construire des distributions de probabilité objectives de leurs espérances d'apparition. Il y a donc répétition du risque, et les agents peuvent se prémunir par le biais de l'assurance. Par exemple, la pluviométrie est un risque, et le prix est parfois considéré en tant que tel.

L'incertitude radicale, qui est au cœur des travaux de Williamson (1983 ; 1985) et à l'origine de coûts de transaction, n'est pas probabilisable. Des formes différentes d'incertitude sont à distinguer. L'incertitude comportementale concerne la difficulté d'anticipation du comportement d'autres agents.

Sutcliffe et Zaheer (1998)<sup>7</sup> ont distingué l'incertitude concurrentielle, liée à des concurrents existants ou potentiels, de l'incertitude liée aux partenaires de transactions. L'incertitude exogène dépend de l'environnement dans lequel un acteur opère. Dans la typologie proposée par Kelvin, Frazier et Roth (1990)<sup>8</sup>, la distinction est faite entre la volatilité de l'environnement et sa diversité. La première est définie comme le degré avec lequel l'environnement change rapidement. La volatilité correspond donc à l'amplitude des variations qui peuvent se réaliser. La diversité de l'environnement est le degré avec lequel il est concerné par des sources d'incertitudes différentes. Cette catégorie s'intéresse donc à l'hétérogénéité des incertitudes environnementales.

Il découle de ces aspects de l'incertitude un risque de hold up, c'est-à-dire d'accaparement de la rente d'un agent par un autre. En effet, les acteurs économiques sont opportunistes, c'est-à-dire qu'ils recherchent leurs intérêts personnels avec tromperie (Williamson, 1994), et peuvent tirer partie de l'incertitude radicale non prise en compte dans l'écriture d'un contrat. Il y a donc risque de sélection adverse (erreur dans la rédaction d'un contrat du fait d'une asymétrie d'information concernant un agent ou un produit) et d'aléa moral (changement de comportement d'un agent, qui ne respecte pas le contrat). Sont considérés comme des incertitudes les incidents politiques, les coupures de routes...

## **6.2. Deux formes d'incertitude**

Selon Williamson, lorsque la spécificité des actifs est élevée et la fréquence des transactions importante, plus il y a d'incertitude, plus la forme de gouvernance tendra vers l'intégration, de manière à se prémunir contre le risque d'opportunisme. Toutefois, selon Klein, Frazier & Roth (1990)<sup>9</sup>, l'incertitude liée à la diversité des chocs potentiels ne conduit pas aux mêmes résultats. Dans une telle situation, des structures de gestion moins intégrées peuvent être préférées car elles offrent plus de flexibilité. En effet, les sources d'incertitude constituent des contraintes mais aussi des opportunités pour les organisations qui doivent être capables de s'adapter aux évolutions potentielles sans savoir quelles peuvent être ces dernières à l'avance. « La quantité et la complexité des informations qu'il faut rassembler et la difficulté d'adapter des stratégies différentes incitent à la mise en place de structures de gestion plus souples » (Roussel, 1999).

---

<sup>7</sup> Lu dans Roussel (1999)

<sup>8</sup> Lu dans Roussel (1999)

<sup>9</sup> Lu dans Roussel (1999)

## **7. Conclusion intermédiaire : une gouvernance tendant vers l'intégration ou vers le marché ?**

La définition de ce cadre théorique et conceptuel nous permet de comprendre les relations d'influence que vont avoir l'incertitude et le changement technique sur le mode de gouvernance, ainsi que le rôle que peut jouer la proximité.

Le cadre théorique de Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005) s'intègre dans la lignée du travail de Williamson, et reconnaît la spécificité des actifs. Le changement technique peut faire évoluer la gouvernance vers le marché ou l'intégration, en fonction de ses effets. Lorsqu'il accroît le degré de spécificité du capital, la gouvernance tend vers l'intégration car les investisseurs se prémunissent du risque de hold-up (pour une fréquence de transactions minimum). Lorsqu'il complexifie les transactions, en particulier l'information (par exemple par la recherche de critères de qualité plus exigeants), l'investisseur va prendre la responsabilité de compétences jusqu'alors externalisées pour limiter le risque de défaillance de ses partenaires. Toutefois, lorsqu'il accroît les compétences de ces mêmes partenaires, la gouvernance va tendre vers le marché car une coordination explicite est moins requise.

La littérature sur la relation entre l'incertitude et la forme de la gouvernance (Williamson, 1983 ; 1985) énonce que plus il y a d'incertitude, plus la forme de gouvernance tendra vers l'intégration, pour des niveaux d'actifs relativement spécifiques et des transactions récurrentes, car les acteurs cherchent à se prémunir contre le risque d'opportunisme. Toutefois, selon Klein, Frazier & Roth (1990)<sup>10</sup>, l'incertitude liée à la diversité des chocs potentiels ne conduit pas aux mêmes résultats. Des structures de gestion moins intégrées peuvent être préférées car elles offrent plus de flexibilité.

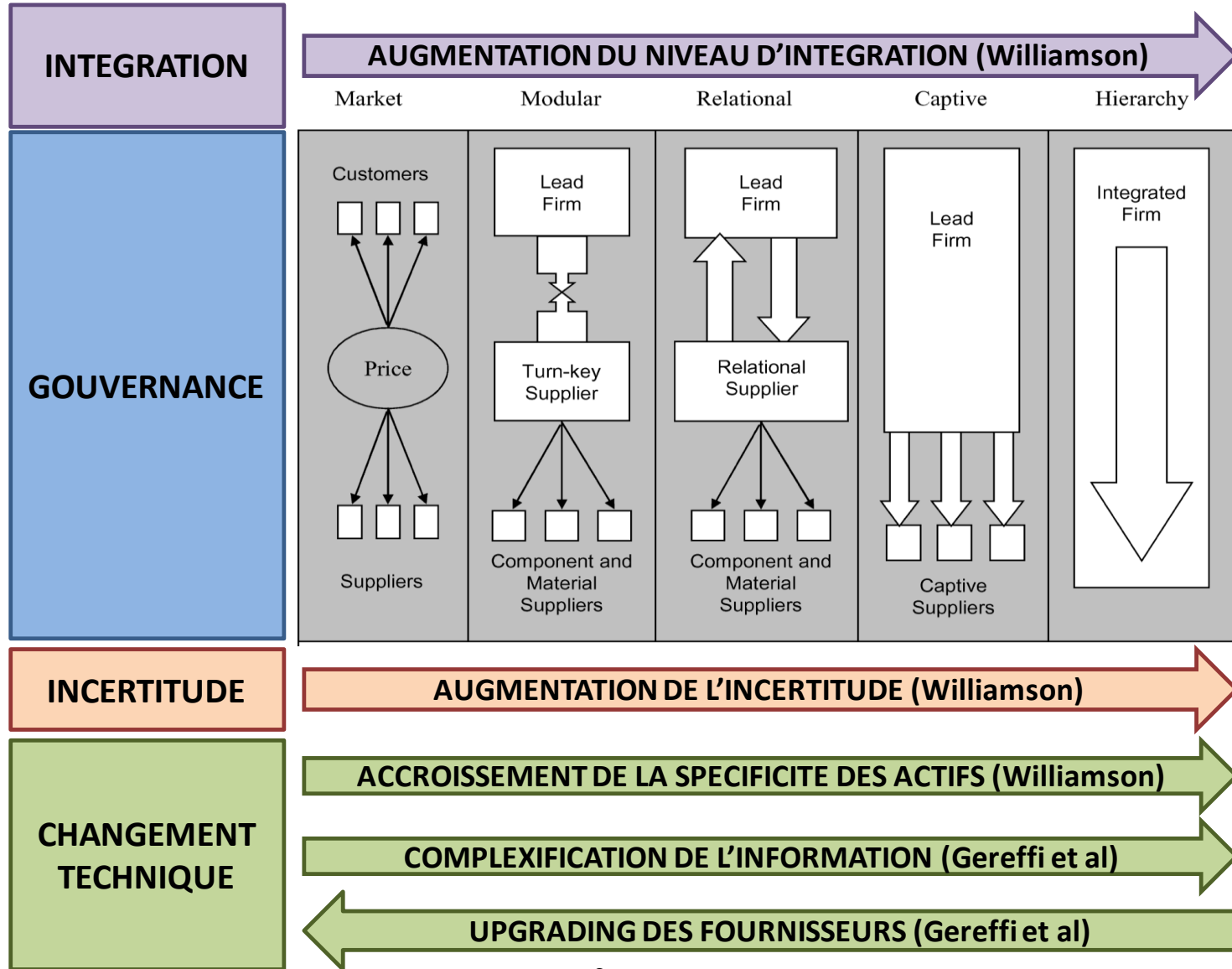
La proximité semble être un outil de gestion de l'incertitude. Elle pourrait expliquer le maintien d'une gouvernance relationnelle dans un contexte incertain, ainsi que l'existence de chaînes géographiquement courtes.

---

<sup>10</sup> Lu dans Roussel (1999)



Figure 5 : Impacts de l'incertitude et du changement technique sur la gouvernance



Source : auteur

## **CHAPITRE 2:           VARIABLES D'ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR**

Les variables présentées dans cette partie nous permettront de décrire les dynamiques des chaînes de valeur. Elles ont un large spectre puisque notre revue de la littérature prend en compte des études de cas différant dans leurs cadres théoriques, leurs méthodes et leurs données.

### **1. Synthèse des critères :**

Les familles de variables de contexte concernent les évolutions de l'environnement institutionnel qui pourraient influencer l'organisation des chaînes de valeur. Nous nous intéresserons tout d'abord au contexte économique, en particulier au dynamisme environnant (taux de croissance), à l'évolution de la demande (pratiques alimentaires, qualité...) et au recours aux importations. L'action publique peut aussi être un déterminant de la gouvernance, par une intervention directe (support à l'acquisition de facteurs de production, participation dans la chaîne) ou indirecte (changement de la législation, amélioration des infrastructures de transport...). Le changement technologique (innovation et diffusion) est aussi un élément qui peut changer la gouvernance des chaînes de valeur. Nous ferons particulièrement attention à la manière dont il influence la productivité et peut concentrer certains marchés. La circulation de l'information est aussi un élément déterminant, en particulier par l'accès à la téléphonie mobile. Enfin, les risques et incertitudes seront pris en compte. Si la distinction entre les deux notions est possible dans certains cas (risque climatique, incertitude du contexte politique...), elle est plus difficile dans d'autres (risque ou incertitude prix ?).

Les variables de conduite des organisations sont micro-économiques. Elles sont appréhendées par le paradigme Structure-Comportement-Performance appliqué à chaque segment. Si nous sommes particulièrement intéressés par le comportement des acteurs économiques, la structure nous permettra de mettre en relief leurs stratégies. Comme Reardon et al. (2012), nous analyserons particulièrement s'il y a changement technique. Les variables de performance seront incluses dans notre dernière famille de variables (distribution de la valeur ajoutée).

L'organisation de la chaîne est principalement décrite par les familles de variable de gouvernance et le pilotage, mais nous nous intéressons aussi à la proximité dans ses différents aspects. La gouvernance sera déterminée en fonction des types de données disponibles, principalement par les variables proposées par Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005), et leur réinterprétation faite par Moustier (2009). De même, le pilotage sera analysé par les méthodes proposées par les mêmes auteurs (voir CHAPITRE 1:3.1).

Nos variables d'organisation peuvent donc prendre les modalités suivantes :

**Figure 6 : Variables et modalités des chaînes de valeur :**

<b>Variables</b>	<b>Modalités</b>
Segment conduisant la chaîne	Amont Intermédiaire Aval Extérieur Pas de pilote
Mode de gouvernance	Marchand Modulaire Relationnel Captif Hiérarchique
Proximité de fonctions	Oui Non
Proximité organisationnelle	Oui Non
Proximité physique	Oui Non

Source : auteur

Les variables de performance décrivent le résultat de l'organisation de la chaîne de valeur. Notre principal intérêt est la création et la distribution de valeur ajoutée. Néanmoins, nous prendrons aussi en compte les informations relatives à la sécurité alimentaire, c'est à dire la mise à disposition de produits sains et/ou de qualité, accessibles au consommateur de manière stable dans le temps. La capacité de la chaîne à fournir un bien de qualité est donc un indicateur retenu.

Nous cherchons à décrire un processus, donc à analyser des données en dynamique. C'est dans cette optique que l'on doit lire les variables décrites. Toutefois, du fait du peu d'études qu'il nous est possible d'analyser avec ces critères, nous intégrerons aussi des cas statiques.

## **2. Exemples de critères :**

Le tableau suivant présente quelques exemples de données relevées pour notre revue de la littérature

Figure 7 : Grille de lecture : Variables d'analyse des chaînes de valeur:

Dimensions	Familles de variables	Exemples de variables	Exemples de données
Environnement institutionnel :	Contexte économique	Importations	Part des importations sur le marché du produit final
		Demande	Accroissement de la demande en volume Préférence pour un produit de qualité
		Dynamisme économique	Taux de croissance
	Action publique	Implication de l'Etat dans la chaîne	Part de la production achetée par l'Etat
		Changement de législation	Privatisation d'un secteur économique Mise en place d'une réglementation sanitaire
		Support direct aux acteurs de la chaîne	Budget historiquement dépensé Quantité de facteurs de production acquis par les acteurs
		Amélioration des infrastructures de transport	Nombre de kilomètres construits Zones connectées
	Changement technologique	Disponibilité d'une nouvelle technologie	Disponibilité d'une nouvelle génération de machines
	Organisation territoriale	Circulation des marchandises	Etat des infrastructures de transport Territoire accessible par voie maritime
	Circulation de l'information	Diffusion de la téléphonie	Evolution du nombre de bénéficiaires de la téléphonie
	Risques et incertitudes	Risque prix	Fonction de densité des prix Pratique historique de dumping sur le marché national
		Risque sanitaire	Périssabilité du produit Incompétences des acteurs en sécurité sanitaire
		Incertitudes climatiques	Dépendance de la culture des pluies Existence d'un réseau d'irrigation
		Incertitude du contexte politique	Instabilité politique
Conduite des acteurs	Segment amont	Structure	Atomisation des producteurs
		Comportement des acteurs	Changement technique : augmentation des rendements Internalisation de la vente sur un marché rural de gros
	Segment intermédiaire	Structure	Concentration des transformateurs
		Comportement	Adoption d'une nouvelle technologie de transformation Accord de crédit aux partenaires Changement de la qualité : traçabilité
	Segment aval	Structure	Atomisation des détaillants
		Comportement	Accord de crédit aux partenaires Fidélisation des consommateurs

<b>Organisation de la chaîne</b>	<b>Séquence d'activités et d'agents</b>	Proximité de fonctions	Nombre d'intermédiaires Internalisation de la fonction de collecte par les grossistes
	<b>Espace social</b>	Proximité organisationnelle	Existence de relations personnalisées Critère de liens familiaux pour la sélection de partenaires
	<b>Espace géographique</b>	Proximité physique	Localisation des activités de la chaîne Temps de trajet entre producteur et consommateur
	<b>Pilotage de la chaîne</b>	Acteur pilotant la chaîne	Distribution de la valeur ajoutée entre les segments Comparaison des structures horizontales des marchés: parts de marché, indices de concentration Acteur déterminant le cahier des charges
	<b>Gouvernance</b>	Complexité des transactions	Existence d'une coordination hors prix
		Codification de l'information	Existence de standards et normes
		Compétence des fournisseurs	Capacité des fournisseurs à produire le bien
		Possible changement de partenaire	Contrats d'exclusivité Relations personnalisées : barrière ethnique à l'entrée
		Adaptation du produit à l'acheteur	Part de la production destinée à un acheteur précis Conditionnement des crédits à des standards de qualité
	<b>Performance de la chaîne</b>	<b>Qualité</b>	Fourniture d'un produit de qualité
<b>Valeur ajoutée</b>		Création	Evolution de la part de la valeur ajoutée dans le prix de vente final
		Distribution	Changement de la distribution de la valeur ajoutée entre les segments
<b>Sécurité alimentaire</b>		Disponibilité	Volumes disponibles sur les marchés de consommation finale par rapport à la demande
		Accessibilité	Prix de vente final (comparaison avec produits importés) Classe de revenu des consommateurs
		Stabilité	Variations saisonnières des prix
		Salubrité	Salubrité des produits

Source : auteur

**PARTIE 2: GOUVERNANCE DES CHAINES DE  
VALEUR EN ASIE ET EN AFRIQUE :  
REVUE DE LA LITTERATURE**

## **CHAPITRE 3:           CHANGEMENT DE GOUVERNANCE DES CHAÎNES DE VALEUR EN ASIE**

La modernisation des chaînes de valeur en Asie a été récemment documentée. La Banque Asiatique de Développement a commandé une étude à l'IFPRI, dont Thomas Reardon, Kevin Chen, Bart Minten, et Lourdes Adriano ont été les responsables (2012). Contrairement aux travaux précédents de T.Reardon et al. qui mettaient en évidence une modification de l'organisation des chaînes alimentaires du fait d'un plus fort pouvoir du segment aval (grande distribution), cette étude constata un changement de gouvernance provoqué principalement par le changement technique du segment intermédiaire.

### **1. Thomas Reardon et al. : l'étude de la diffusion des supermarchés:**

Thomas Reardon a travaillé à l'IFPRI de 1986 à 1991, et est enseignant-chercheur à l'université de l'Etat du Michigan depuis 1992. Il a amplement exploré les liens entre l'essor des supermarchés et le développement des chaînes de valeur agro-alimentaires, avec des chercheurs tels que Christopher Barret, Julio Berdegué, Johan Swinnen, Charles-Peter Timmer...

#### **1.1. L'essor des supermarchés et le développement des chaînes de valeur agro-alimentaires :**

Les premières publications de Thomas Reardon concernant l'essor des supermarchés datent des années 2000. Elles permirent de mettre en évidence trois facteurs à l'origine de la diffusion des supermarchés : l'urbanisation, la hausse des revenus et l'emploi des femmes (Reardon et al., 2003). Il étudia le processus par lequel ces supermarchés occupèrent la plus grande place dans la vente au détail en Amérique Latine (Reardon et Berdegué, 2002) en passant d'un marché de niche ciblant les populations les plus aisées à un marché de masse destiné aux classes sociales les plus pauvres et vivant dans des zones moins développées/des villes de moindre importance. Il explora ensuite ce processus à d'autres échelles géographiques : en Afrique, Asie et Amérique Latine (Reardon et al., 2003), puis sur le cas de l'Afrique seule (Weatherspoon et Reardon, 2003), en Chine (Hu et al., 2004), au Kenya (Neven et Reardon, 2004), au Guatemala (Hernández, Reardon et Berdegué, 2007), en Inde (Minten, Reardon et Sutradhar, 2010)...

C'est ainsi que furent mises en évidence trois vagues de diffusion des supermarchés dans le monde en développement :

**Figure 8 : Les trois vagues de diffusion des supermarchés :**

Début de la diffusion	Pays/Régions	Croissance de la part de la vente au détail réalisée par les supermarchés
Début 90'	Amérique du Sud, Asie de l'Est (hors Chine) et Afrique du Sud	De 10% vers 1990 à 50-60% au milieu des années 2000.
Milieu-fin 90'	Mexique, Amérique centrale et Asie du Sud Est	De 5-10% en 1990 à 30-50% vers le milieu des années 2000
Fin 90' et début 2000'	Chine, Inde, Vietnam	Entre 2% et 20% au milieu des années 2000, avec un taux de croissance des ventes de 30% à 50% par an.

**Source : Reardon, Timmer et Berdegue (2004)**

Les implications de la diffusion et consolidation des supermarchés sur l'ensemble de la chaîne ont été étudiées par Reardon et al. en analysant l'évolution de leurs systèmes d'approvisionnement. Des tendances dans le changement organisationnel furent documentées : centralisation/régionalisation des systèmes d'approvisionnement, recours à des grossistes spécialisés et des entreprises de logistique, mise en place d'un système de fournisseurs préférés et apparition de standards privés (Reardon, Timmer et Berdegue, 2004). Cette dernière question fut approfondie par les chercheurs (voir notamment Henson et Reardon, 2005), en particulier concernant la production de produits frais (Berdegue et al., 2005). Ils conclurent que l'instauration de standards permet une réduction des coûts de production, mais aussi des coûts de transaction. Les auteurs documentèrent aussi des cas d'assistance technique de la part de supermarchés appuyant des agriculteurs dans la production de ces biens.

Ces changements organisationnels ont plusieurs conséquences. Les chercheurs concluent à une amélioration du bien être du consommateur par la mise en place de standards de production, notamment de sécurité sanitaire (Berdegue et al., 2005). Toutefois, les conséquences pour les producteurs sont mitigées. En effet, certains travaux démontrèrent comment de petites exploitations agricoles et entreprises furent mises à l'écart des chaînes d'approvisionnement des supermarchés puisque de lourds investissements pour atteindre les standards fixés étaient nécessaires (Reardon et al., 1999). D'un autre côté, ces situations sont souvent décrites comme des opportunités que peuvent saisir les agriculteurs pour améliorer leur situation, puisque les supermarchés sont le « poste de péage » sur la route des marchés en croissance (Reardon et Berdegue, 2002). Ainsi, des recommandations sont souvent réalisées par les chercheurs pour la mise en place de programmes et de politiques de développement : amélioration de la qualité et de la consistance des produits, augmentation des volumes, nouvelles pratiques commerciales, utilisation de nouvelles technologies... (voir notamment Neven et Reardon, 2004). Enfin, certains cas d'étude prouvèrent que la grande distribution peut contribuer à des objectifs



de sécurité alimentaire à l'échelle de la ville, puisque elle commercialise des produits à plus faible prix que les marchés traditionnels (Minten, Reardon et Sutradhar, 2010).

### **1.2. Le cas de l'Afrique :**

Un article a été consacré au cas du continent Africain (Weatherspoon et Reardon, 2003). Il annonce que la même vague de diffusion de supermarchés qui a touché les pays d'Amérique Latine et d'Asie débute en Afrique. Les deux pays dans lesquels ce phénomène avait rapidement commencé sont l'Afrique du Sud, où la grande distribution réalisait 55% des ventes au détail en 2004, et le Kenya, (20%), soit la moitié des produits exportés (Neven et Reardon, 2004). Ce dernier fait concerne particulièrement les fruits et légumes frais. Des vagues d'investissement en provenance de ces deux pays semblaient être d'une grande importance (en direction de 13 autres pays du continent) et devaient avoir de larges conséquences dans les années suivantes. Cette analyse est basée sur celle de l'occupation et de la stratégie des plus grandes enseignes (Shoprite et Pick'n Pay), en particulier en comptabilisant le nombre de magasins par pays et en calculant les évolutions de leurs chiffres d'affaires. La conclusion est que ce phénomène représente une importante opportunité pour l'amont des chaînes, qui pourraient être accompagnées dans l'adaptation des systèmes de production-transformation vers le respect de standards fixés par la grande distribution.

Plusieurs questions peuvent toutefois se poser quant à l'existence de ce processus de diffusion des supermarchés en Afrique. D'une part, l'hypothèse de répliquabilité du processus constaté dans d'autres régions du monde ne paraît pas évidente. Ensuite, comme l'annoncent les chercheurs, des problèmes de données se sont posés lors de la constitution de l'article et les moyens utilisés pour pallier ce problème peuvent être remis en cause pour décrire le phénomène. La réalisation d'un classement des pays Africains par rapport aux montants d'IDE provenant d'Afrique du Sud, sans spécifier la part concernant la grande distribution, ne nous semble pas suffisante, tout comme l'analyse de la stratégie de firmes dominant les marchés Sud Africains et Kenyan. Enfin, la place de l'Afrique de l'Ouest et Centrale se pose puisque aucun début de diffusion des supermarchés n'avait été identifié à l'époque dans ces zones. L'annonce de cette vague de diffusion des supermarchés a par la suite été réfutée par des chercheurs de la MSU (Tschirley et al., 2010).

## **2. La révolution silencieuse: changement de gouvernance en Asie**

La révolution silencieuse est le nom donné par les chercheurs aux changements qu'ils constatèrent dans les chaînes de valeur en Asie

### **2.1. Problématique:**

Les questions abordées sont la transformation de l'organisation des chaînes alimentaires, le changement de conduite des différents acteurs et l'inclusion des petits agriculteurs, intermédiaires et salariés, tout en prenant en compte l'accès pour les consommateurs à une alimentation à bas prix. Cette étude se concentre sur des chaînes domestiques de produits vivriers avec comme points d'analyse la zone géographique d'approvisionnement, l'action du secteur privé et les effets des politiques publiques.

### **2.2. Les chaînes étudiées**

Les produits considérés sont le riz et la pomme de terre, deux produits dont 98% de la consommation des pays étudiés provient de chaînes domestiques. En effet, les chercheurs souhaitant mettre à jour les connaissances des années 60/70 quant à l'organisation des chaînes en Asie, et souhaitant traiter de la place des chaînes domestiques dans la sécurité alimentaire, ont choisi de ne pas rentrer dans les débats sur le commerce international, et pour cela ont évité les produits ayant aussi une forte importance dans les régimes alimentaires nationaux mais étant importés. Nous devons noter que les caractéristiques de ces produits sont en lien direct avec le phénomène observé : le riz doit être décortiqué, la pomme de terre peut être stockée. Les changements de comportement des acteurs réalisant ces étapes vont être à l'origine de la modernisation des chaînes.

Les zones étudiées (sauf une) sont majoritairement productrices de riz ou de pomme de terre et participent à l'approvisionnement de 6 grandes villes au Bangladesh, en Inde et en République Populaire de Chine (RPC). Elles sont éloignées de ces villes de distances variant entre 200km et 1100km, ce qui correspond à une durée comprise entre 6 et 10 heures de route par camion.

### **2.3. La structure des chaînes traditionnelles :**

Les travaux réalisés dans les années 60/70 quant à la structure des filières en Asie<sup>11</sup> mettent en évidence une agriculture de subsistance, les agriculteurs commercialisant leurs excédents sur des marchés ruraux locaux (proximité physique). Lorsqu'elles sont longues géographiquement, elles comportent de nombreux intermédiaires. Chaque segment est atomisé, et utilise des technologies traditionnelles. Les procédés de commercialisation sont basés sur des relations personnalisées fortes, et sont souvent imbriqués, en particulier dans le cas de crédits entre commerçants et producteurs.

---

<sup>11</sup> Les chercheurs citent Lele (1971)

L'organisation des chaînes alimentaires en Asie est la même que celle que nous présenterons pour l'Afrique à partir des recherches de Chaléard et Hugon:

**Figure 9 : Organisation des filières asiatiques des années 60:**

Pilotage	Gouvernance	Proximité de fonctions	Proximité organisationnelle	Proximité physique
Non spécifié	Relationnelle	Oui/Non	Oui/Non	Oui/Non

Source : Reardon et al. (2012)

Toutefois, cette situation de référence n'est que peu décrite dans l'étude. Les chercheurs se réfèrent souvent aux « opinions communément admises » afin de mettre en relief leurs résultats, mais ne précisent que peu ces opinions.

#### **2.4. Un contexte favorable à la réorganisation des chaînes alimentaires :**

Deux facteurs externes aux chaînes alimentaires en Asie sont déterminants dans leurs évolutions : le développement économique et l'action publique.

Tout d'abord, le contexte économique est favorable à ce changement. L'opportunité de profits stimula des investissements : les acquisitions de décortiqueuses et d'entrepôts utilisant de nouvelles technologies furent réalisées par le secteur privé, parfois en réponse à des incitations publiques. La demande a aussi changé. Timmer et Dawe (2010) documentèrent la baisse de la part du riz dans la ration alimentaire en Asie au cours des dernières décennies, du fait de la réduction de l'élasticité revenu de la demande elle-même découlant de l'augmentation du revenu moyen, permettant une diversification de l'alimentation. Néanmoins, l'augmentation du revenu des ménages a aussi stimulé la demande pour un riz de plus haute qualité, ou pour des légumes, tels que la pomme de terre.

L'Etat a joué un rôle essentiel dans la modernisation de ces chaînes de valeur, bien qu'indirect. Les importations privées de riz ont été légalisées en 1993 au Bangladesh, et la place des pouvoirs publics dans ces importations ou dans l'achat de la production nationale a baissé à respectivement 9% et 4% en 1980 (Roy Chowdhury, 2010). Le soutien public s'est donc exprimé sous d'autres formes : par des subventions à l'achat d'intrants ou de capital. Les subventions à l'achat de semences, de fertilisants ou au crédit sur les six zones étudiées ne concernaient qu'une faible part des achats des agriculteurs. Par contre, les subventions à l'acquisition de capital ont rencontré plus de succès. Par exemple, entre 2008 et 2011, le gouvernement Indien a dépensé 124 millions de dollars dans le soutien à l'achat d'entrepôts

réfrigérés<sup>12</sup>. Des subventions partielles pour l'achat d'électricité ont aussi été mises en place. Un second déterminant majeur de l'action publique fut l'amélioration des réseaux routiers, qui permit une meilleure connection des marchés, et accrut la concurrence dans le secteur des transports. Enfin, la mise en place d'un réseau électrique performant a été favorable à l'utilisation de nouvelles technologies. Notons aussi que la plus grande disponibilité de téléphones portables semble avoir été un autre élément favorisant le changement. Ces facteurs ont contribué à une plus grande intégration des marchés de céréales.

## **2.5. Des conduites d'acteurs évoluant :**

Le changement technique des acteurs du segment intermédiaire est à l'origine des mises à niveau de produits et de fonctions des autres segments, et du changement de gouvernance de la chaîne.

### **2.5.1. Les exploitations agricoles : une évolution plus marquée de la commercialisation que de la production:**

Les changements les plus importants concernent l'intégration des exploitations aux marchés et la mise en place de cultures de qualité. Une augmentation des rendements a été constatée, avec pour cause l'accès à de nouvelles variétés (celles traditionnelles ont totalement disparu en Inde entre 1999 et 2009), permettant notamment une production de qualité (variétés de riz Japonica et Indica, passage de la pomme de terre blanche à celle rouge). De plus, l'apparition de nouvelles sources de revenu (travail hors exploitation, non agricole, migrations...) permit aux producteurs un moindre recours aux crédits. Mais les principaux changements concernent la vente de la production. En effet, les surplus commercialisés ont augmenté (par exemple de 63% à 78,7% en Inde pour le riz entre 1988 et 2000<sup>13</sup>). De plus, des relations commerciales se sont établies entre les agriculteurs et les moulins (ou grossistes ruraux) dans le cas du riz, et entre les agriculteurs et les grossistes par le biais des entrepôts réfrigérés dans le cas de la pomme de terre, ce qui a conduit à l'atténuation de la place des commerçants villageois.

### **2.5.2. La modernisation du segment intermédiaire :**

#### **2.5.2.1. Changement technique et concentration :**

Les deux chaînes dans les trois pays ont suivi des processus de développement relativement similaires: l'expansion de l'activité, suivie d'un changement technique et de la concentration des acteurs.

Au niveau de la chaîne du riz, le pilage manuel a été progressivement remplacé par de petites décortiqueuses situées dans des villages, ayant une capacité de 5/10 tonnes par jour. Ainsi, au

---

<sup>12</sup> Les chercheurs citent l'Economic Times, 2012

<sup>13</sup> Les chercheurs citent le ministère de l'agriculture de l'Inde, 2009

Bangladesh, le nombre de moulins est passé de 6,155 dans les années 60 à 50,868 dans les années 90. Ensuite, le changement technologique a permis une automatisation des décortiqueuses et une augmentation des volumes travaillés. Ceci contribua au remplacement de petits moulins de villages par d'autres de moyennes et grandes tailles. Cette tendance fut aussi observée en RPC et en Inde, où le secteur privé prit de plus en plus de place.

Dans le cas de la chaîne de la pomme de terre, l'activité de stockage a aussi évolué de pratiques traditionnelles à une gestion moderne à partir des années 1980, avec un rapide développement entre 2005 et 2010. Ainsi, la capacité moyenne est passée de 180 à 3000 tonnes par entrepôt. Ces investissements ont été réalisés par des industriels ou de grands exploitants agricoles. Si la part de la production pouvant être stockée est restée de 30% au Bangladesh entre 1988 et 2012, c'est parce que le volume nationalement produit a lui aussi fortement augmenté. Les causes de ce phénomène sont (1) l'augmentation de la demande hors saison (2) l'augmentation de la production (3) une plus grande disponibilité en électricité et (4) des subventions étatiques. Ils ont permis une plus grande disponibilité hors saison de pommes de terre.

#### 2.5.2.2. Apparition d'une proximité de fonctions :

La désintermédiation est le second critère de changement des chaînes de valeur. La fonction qui était traditionnellement occupée par les commerçants villageois a été internalisée par une partie des moulins et des entrepôts.

Dans le cas du riz, en RPC et au Bangladesh, les petits et moyens moulins s'approvisionnent majoritairement auprès des agriculteurs (respectivement 98% et 63% pour les petits et 78% et 38% pour les moyens). Les plus importants traitent avec des grossistes ruraux, qui réalisent la collecte du riz sur des zones géographiques larges. En Inde, la nature des sources d'approvisionnement est plus variée, car elle inclut l'état dans 43% des cas. Peu de différences y sont constatées en fonction de la taille des moulins. Les moulins ont aussi accru leur portée dans l'aval de la chaîne du riz. Au Bangladesh, les petits et moyens vendent principalement sur des marchés ruraux (respectivement 77% et 44%), tandis que les gros vendent sur les marchés urbains (48%). En RPC, les marchés urbains sont devenus le principal lieu de commercialisation (respectivement 39%, 47% et 90%). Des agents représentant un ou deux moulins ont été identifiés sur ces marchés. En Inde, l'état a toujours une place primordiale (59% toutes tailles confondues).

Dans le cas de la pomme de terre, 95% des volumes qui sont stockés par les entrepôts réfrigérés ne leur appartiennent pas. Les agriculteurs sont la plus grande partie de leurs clients (81% au Bangladesh et 91% en Inde), mais les entrepôts vendent aussi leurs services à des commerçants (17% au Bangladesh). La tendance est à la prise d'importance de ces commerçants (augmentation de 35% à 56% des volumes au Bangladesh entre 1999 et 2009), la baisse de la place des agriculteurs (de 60% à 40%) et la stagnation de celle des propriétaires des entrepôts réfrigérés (5% et 4%). La vente de pommes de terre

stockées se fait souvent au niveau de l'entrepôt lui-même. La place du commerçant de village a donc fortement diminué. Les acheteurs sont des courtiers ou des grossistes d'autres districts/Etats. Ainsi, les marchés de gros locaux ont été écartés du réseau de commercialisation, alors que la place des grossistes urbains a pris de l'importance.

#### 2.5.2.3. La question des services annexes :

La compétition entre les entrepôts est notamment basée sur l'offre de services à leurs clients. Certains octroient des crédits : en Inde, ils paient en avance leurs clients avant de stocker les pommes de terre (84%) ou après le stockage (97%). De plus, ils réalisent des activités d'intermédiation dans les transactions entre propriétaires et acheteurs (55% d'entre eux au Bangladesh) et permettent un accès aux semences (61% des entrepôts en Inde, mais cela concerne en fait peu d'agriculteurs). Les services des moulins sont plus légers que ceux des entrepôts. Certains font des avances à leurs fournisseurs mais la réciproque a aussi été constatée (18% des moulins).

Au contraire, les commerçants ne font que peu d'avances aux agriculteurs (dans le cas de la pomme de terre, 24% au Bangladesh) et même les payent avec un délai. Les services qu'ils proposent concernent en général la gestion du produit (pesée, échantillons...).

#### 2.5.3. Le commerce au détail :

Deux modes de vente au détail coexistent : le secteur traditionnel et le secteur moderne. Les supermarchés se sont développés en Asie à partir des années 90, et ont augmenté leurs ventes entre 2001 et 2009 de 50 à 200 milliards (Reardon, Timmer et Minten, 2010).

La grande distribution est parfois en contact direct avec des moulins, mais ce n'est pas le cas de détaillants traditionnels, qui sont présents en grand nombre sur les marchés (atomisation) mais gèrent de petits volumes au quotidien. La principale évolution de la vente au détail de riz est la prise d'importance des produits de qualité (de 31% à 43% entre 1999 et 2009 en Inde). Toutefois, le secteur traditionnel est moins impliqué dans ce type de produit que le secteur moderne (à Beijing, 97% des supermarchés ont du riz de qualité contre 50% des détaillants).

Dans le cas de la pomme de terre, on a aussi assisté à une amélioration de la qualité (variétés diamond et granola). Toutefois, on n'observe pas de stratégie de marque et surtout un maintien de la vente en vrac. 96,7% des volumes sont commercialisés par le secteur traditionnel, qui est pourtant moins performant que le secteur moderne (prix de vente final supérieur). On peut toutefois remettre en question ce dernier résultat, les produits considérés pour réaliser ce type d'analyse étant souvent hétérogènes.

## 2.6. Changement de la gouvernance des chaînes de valeur en Asie:

### 2.6.1. Dynamiques des chaînes de valeur:

Le changement technique et la disparition de certains intermédiaires provoquent la modernisation des chaînes dans des mesures différentes:

Figure 10 : typologie des filières:

Type de chaîne	Distance géographique	Séquence d'acteurs
Rural traditionnelle	Courte	Courte
Rural-urbain traditionnelle	Longue	Longue
Transitionnelle (intermédiaire)	Longue	Moyenne <sup>14</sup>
Moderne	Longue	Courte

Source : Reardon et al. (2012)

Dans le cas du riz, au Bangladesh, la chaîne rural-urbain traditionnelle domine toujours, mais celle intermédiaire émerge rapidement. Les zones étudiées en RPC sont celles où la chaîne moderne est la plus avancée, bien que celle transitionnelle soit toujours bien développée. En Inde, la chaîne intermédiaire domine fortement : bien que les commerçants villageois et grossistes ruraux soient toujours présents, il y a eu une réduction des intermédiaires entre les moulins et les commerçants urbains. Concernant la pomme de terre, au Bangladesh, la chaîne traditionnelle rural-urbain domine toujours, mais celle intermédiaire émerge rapidement. En Chine, il ne semble pas que la modernisation soit amorcée, peu de stockage réfrigéré ayant été observé. La chaîne traditionnelle rural-urbain est donc la plus importante. L'Inde est le pays le plus avancé, avec la prédominance d'une filière de transition. Ainsi, dans le cas de la pomme de terre, il n'y a pas de chaîne moderne particulièrement bien développée qui ait été constatée. La chaîne rurale traditionnelle a quasiment disparu dans l'ensemble des pays pour les deux produits

### 2.6.2. Analyse du changement d'organisation des chaînes de valeur asiatiques des années 2010 à travers notre grille de lecture :

Le changement d'organisation des chaînes de valeur est décrit par la Figure 13.

#### 2.6.2.1. Le changement technique comme moteur du changement :

Les apports théoriques concernant le changement technique nous permettent de décrire la façon dont le changement de gouvernance s'est opéré dans les chaînes étudiées par Reardon et al. (2012). En réponse aux évolutions de l'environnement institutionnel, les acteurs du segment

---

<sup>14</sup> Pour le riz uniquement

intermédiaire ont réalisé un changement technique (utilisation de décortiqueuses plus performantes et d'entrepôts modernes), un changement dans le type de produits (amélioration de la qualité, par la vente de riz en sac et une stratégie de marque) et un changement dans la répartition des fonctions (suppression des commerçants villageois, recrutement d'un agent représentant un ou plusieurs moulins sur les marchés urbains, fourniture de nouveaux services des entrepôts aux producteurs). Dans un contexte où les compétences des fournisseurs restent les mêmes, la complexification des transactions conduit la gouvernance vers l'intégration verticale.

#### 2.6.2.2. Interprétation des changements:

Les travaux de Reardon et al. (2012) peuvent être réinterprétés à travers nos groupes de variables pour décrire la modernisation des chaînes alimentaires en Asie. Le segment intermédiaire a accru son contrôle relatif du pilotage de la chaîne par son changement de technique, son internalisation de fonctions et sa concentration. Dans le cas du riz, les moulins ont pu instaurer des standards, notamment en termes de qualité, afin de répondre à l'évolution de la demande. Dans le cas de la pomme de terre, les marchés de gros ont été déplacés au niveau des entrepôts. Les commerçants ont pris de plus en plus de place quant au contrôle des volumes stockés par rapport aux producteurs et propriétaires d'entrepôts.

Le changement technique, l'intégration de fonctions et la mise à niveau ont provoqué le passage d'une gouvernance relationnelle à une gouvernance captive. L'augmentation de la qualité et de la traçabilité, en réponse au changement de la demande, nécessitent la mise en place de standards. Le produit est donc dans une certaine mesure adapté à l'acheteur. Ceci, impulsé par les acteurs du segment intermédiaire, a été suivi par ceux des segments amont et aval. D'autre part, le travail de Reardon et al. (2012) a permis de mettre en évidence la création de dépendance transactionnelle d'une partie des acteurs de la chaîne. Dans le cas du riz, en amont, les commerçants villageois ont été remplacés par les salariés des petits et moyens moulins. Quelques cas de contrats formels ont été observés entre producteurs et moulins en RPC. En aval, une partie importante du riz sur les marchés de gros urbains est vendue par des agents représentant un ou deux moulins. Par rapport aux grossistes indépendants de la chaîne traditionnelle, ces agents sont captifs. Dans le cas de la pomme de terre, un phénomène similaire a été constaté.

Les deux autres variables que nous utilisons pour analyser la dynamique des chaînes de valeur sont celles utilisées par Reardon et al. (2012). Les chercheurs ont constatés une désintermédiation des chaînes de valeurs, et un maintien des distances géographiques (les chaînes locales ayant disparu).



**Figure 11 : Organisation des chaînes de valeur en Asie (2012)**

<b>Chaîne de valeur</b>	<b>Pilotage</b>	<b>Gouvernance</b>	<b>Proximité de fonctions</b>	<b>Proximité organisationnelle</b>	<b>Proximité physique</b>
Rural traditionnelle	Non spécifié	Marchande/ relationnelle	Oui	Oui/Non	Oui
Rural urbain traditionnelle	Non spécifié	Marchande/ relationnelle	Non	Oui/Non	Non
Transitionnelle	intermédiaire	Captive	Oui/Non	Oui/Non	Non
Moderne	intermédiaire	Captive	Oui	Non	Non

Source : Reardon et al. (2012)

### **2.7. Conséquences sur la performance :**

La performance est appréhendée dans l'étude par les indicateurs de création de valeur ajoutée (notamment par la réduction des coûts), de mise à disposition de biens à prix stables pour le consommateur et de rémunération des producteurs.

#### **2.7.1. Un riz de qualité plus disponible :**

Les critères de taille (longue), forme (effilée), blancheur, gout et propreté sont les principaux déterminants de la qualité du riz. Des catégories sont reconnues par zones géographiques. L'importance du riz de qualité dans la quantité totale a été notée à tous les niveaux de la chaîne, au détriment de riz de moins bonne qualité. La production a évolué dans la plupart des zones d'étude (Indica, Japonica) et les moulins se sont moins intéressés au riz épais qu'à celui de qualité (au Bangladesh, le premier à baissé de 13% en volume entre 1999 et 2009, alors que la production nationale avait progressé de 13%). Au niveau des marchés urbains, l'étude rapporte que les commerçants estiment qu'ils vendaient 50% de riz de basse qualité en 1998 contre 31% en 2009. Si les supermarchés sont fortement concernés par la vente de produits de qualité, les détaillants traditionnels le sont aussi, bien que dans une moindre mesure (à Beijing, 97% des supermarchés vendent du riz de qualité contre 50% des détaillants).

De plus, au détriment de la vente en vrac, des pratiques d'emballage (augmentation de 59% à 66% entre 2006 et 2010), et d'étiquetage permettent au consommateur d'avoir une traçabilité quant au moulin et à l'origine géographique. Ainsi, à Beijing, 93% du riz de qualité, vendu en supermarché, avait la marque du moulin.

#### **2.7.2. Vente hors saison de pommes de terre et amélioration de la qualité :**

La vente de pommes de terre hors saison est génératrice de valeur ajoutée. Durant l'année, 68% des pommes de terre envoyées d'Agra à Delhi ont été stockées. Le changement de variétés de pommes

de terre a aussi contribué à une amélioration de la qualité. Les variétés rouges traditionnelles ont été progressivement remplacées par celles blanches (leur part dans le total commercialisé a évoluée de 73% à 95% entre 1999 et 2009 au Bangladesh). Ces dernières donnent de plus hauts rendements (en moyenne 40%), peuvent mieux être stockées et conviennent à une consommation directe par les ménages (baisse de la transformation). Toutefois, on n’observe pas de stratégie de marque et le maintien de la vente en vrac est expliqué par le fait que le consommateur préfère avoir la possibilité de choisir ses pommes de terre. En RPC, la part des produits emballés a stagné autour de 4% entre 1999 et 2009, et aucun de ces paquets ne comportait le nom de l’entreprise.

### 2.7.3. La valeur ajoutée créée augmente avec la modernisation... :

Le tableau suivant montre que la diffusion de riz de qualité et la vente de pommes de terre hors saison génèrent une plus grande valeur ajoutée :

**Figure 12 : Part de la marge unitaire dans le prix de vente final**

	Riz		Pomme de terre	
	Riz commun	Riz de qualité	Récolte	Hors saison
De Noagoan à Dhaka	47	70	55	62
De Heilongjiang à Beijing	58	69	25	
De l’Uttar Pradesh à Delhi	46	55	45	61

Source : Reardon et al. (2012)

### 2.7.4. ... mais les agriculteurs ne bénéficient pas toujours d’une plus grande part de la valeur ajoutée:

Les agriculteurs récupèrent une partie importante de la valeur ajoutée : en moyenne 60% dans le cas de la chaîne du riz et 64% dans le cas de celle pomme de terre. Toutefois, certains éléments vont venir réduire cette part. Tout d’abord, la distance géographique par rapport au marché final, qui augmente le coût du transport qui est répercuté sur le prix d’achat au producteur. Les agriculteurs en Chine sont plus éloignés de Beijing que ceux des autres pays le sont de leurs marchés finaux, et leur part de la valeur ajoutée est inférieure (48%). De plus, le changement pour des cultures de qualité est proportionnellement plus favorable aux acteurs non-agricoles. En effet, la comparaison entre le riz commun et celui de qualité met en évidence un fort écart, en particulier dans le cas du Bangladesh, où les agriculteurs capturent 79% de la marge totale du riz bas de gamme mais seulement 52% pour celui de qualité. Cette évolution de la répartition peut être expliquée par la réalisation de procédés supplémentaires par les acteurs en aval, qui captent une partie plus importante de la VA : polissage du riz, emballage, marque apposée sur les produits... De plus, il se peut que le pouvoir de négociation des

acteurs du segment intermédiaire soit issu de leur plus forte concentration qu'aux autres niveaux de la chaîne.

Au contraire, la diffusion d'entrepôts réfrigérés peut être favorable à la part de la valeur ajoutée récupérée par les agriculteurs : au Bangladesh, elle est de 77% en hors saison (dont 34% du fait du stockage), contre 69% lors de la récolte. Mais ce n'est pas toujours le cas : les agriculteurs Indiens voient leur part réduire de 57% à 52% avec la vente hors saison (le stockage rapportant 34%), au bénéfice des grossistes urbains et des détaillants.

#### 2.7.5. Impact de la modernisation sur la performance :

Le passage d'une chaîne de gouvernance relationnelle et longue en intermédiaires à une chaîne courte à gouvernance captive a pour conséquence une augmentation de la performance selon les indicateurs définis par les chercheurs. L'amélioration de la qualité a été accompagnée d'une augmentation de la valeur ajoutée, bien que cette évolution n'ait pas toujours bénéficié aux producteurs. Les produits ont été fournis de manière plus stable dans l'année. Ainsi, dans cette étude, la tendance à l'intégration avec prise d'importance d'un segment de la chaîne génère une amélioration de la performance. On peut toutefois se demander si la même causalité pourrait être observée en Afrique.

#### **2.8. Limites du cas d'étude :**

Une approche par l'économie industrielle présente des contraintes liées à une analyse fonctionnelle ou sectorielle. La méthodologie est moins centrée sur les formes de coordination. Certaines informations manquent donc pour l'utilisation de notre cadre théorique.

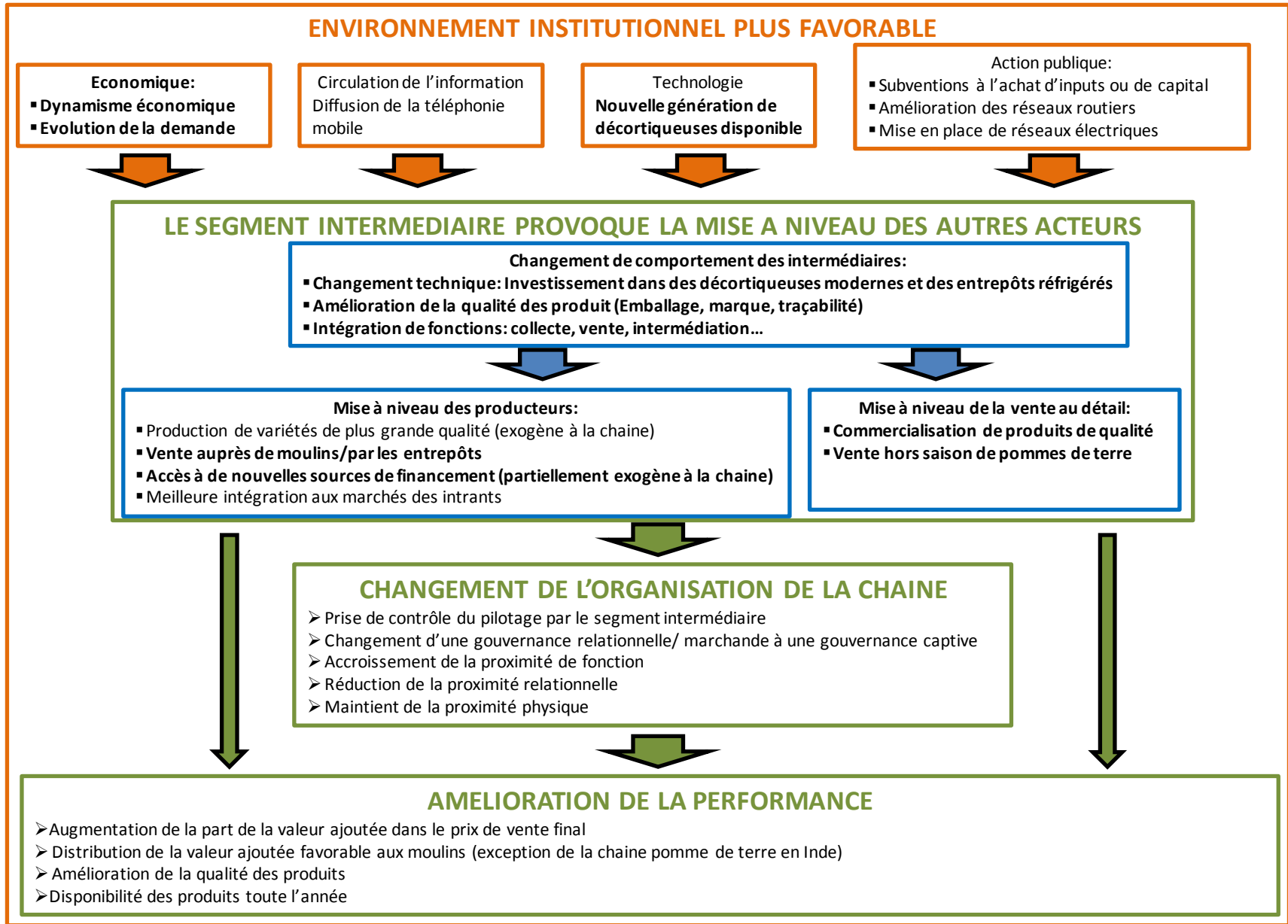
Dans cette étude, les risques et incertitudes sont très peu pris en compte. Les produits étudiés, justifiés comme étant à la base de l'alimentation en Asie (riz) et en Asie du Sud (P2T), ne sont en effet que peu sujets au risque prix (très peu d'importations), au risque sanitaire (faible périssabilité) et même au risque climatique (existence d'un marché de l'eau). On peut se demander si les mêmes résultats auraient été obtenus pour des produits hautement périssables.

Enfin, dans le cas de chaînes dont au moins une partie de l'activité est informelle, et une autre réalise simultanément des opérations sur d'autres produits, il est difficile d'analyser correctement la création et la distribution de valeur ajoutée. Ainsi, nous pouvons regretter que cette partie soit trop courte, et que les profits calculés soient bruts d'amortissement.

#### **2.9. Conclusion intermédiaire : synthèse de la modernisation des chaînes alimentaires en Asie**

Le schéma suivant synthétise la modernisation des chaînes de valeur en Asie. Les flèches représentent les relations d'influence, celles de l'environnement institutionnel ayant un impact aux niveaux de la conduite des acteurs, de l'organisation de la chaîne et de la performance. En gras sont signalés les facteurs déterminants du changement de gouvernance.

Figure 13: Modernisation des chaînes du riz et de la pomme de terre en Asie:



## **CHAPITRE 4: PERMANENCE DE LA GOUVERNANCE DES CHAINES DE VALEUR EN AFRIQUE ?**

### **1. La gouvernance relationnelle des années 90:**

L'urbanisation de l'Afrique était déjà au centre des préoccupations de sécurité alimentaire dans les années 90. Nous réinterprétons ces connaissances à travers le cadre théorique CGV. Nous appliquons dans cette partie notre grille de lecture à quelques travaux représentatifs. Il s'agit de ceux d'Altersial/cered (1986), de Hugon (1988), de Drakakis-Smith (1991) et de Chaléard (1996).

#### **1.1. La typologie des filières alimentaires en Afrique de Hugon (1988):**

##### **1.1.1. Une typologie en quatre filières...**

Philippe Hugon a proposé une typologie des filières alimentaires en Afrique comprenant quatre catégories. Chaque filière est définie selon un rapport espace/temps en fonction de son échelle (local, régional, national et international), de son horizon temporel (court terme, long terme, intergénérationnel) et selon son mode spécifique de régulation. Il caractérisa donc les filières domestiques, marchandes, étatiques et capitalistes en fonction de huit critères:

Figure 14 : Typologie des filières alimentaires en Afrique (1988)

Mode dominant de régulation de la filière	Système de production	Mode de circulation	Mode d'utilisation	Espace	Temps	Acteurs dominants	Mode de coordination	Fonctions globales Objectifs
Domestique	Techniques traditionnelles Rapports sociaux codifiés (ex lignages)	Prestation, redistribution (troc, don/contre don)	Signification symbolique des biens de subsistance (interdits, règles coutumières) auto consommation	Familial et local (villages, quartiers)	Incertain de production/maîtrise de circulation et utilisation	Famille : aînés, notables, lignages. Communautés	Règles codifiées ex. ante. Coutumes. Appareil de régulation (ex. stockages, villageois)	Reproduction énergie humaine inter-génération des unités familiales
Marchande	Eléments du système de production contrôlés par producteurs directs (terre, travail technique)	Echange onéreux par multitude des opérations et acteurs. Rôle essentiel de la fonction d'intermédiation Circuits concurrentiels	Transformation de la marchandise alimentaire pour reproduire l'énergie humaine	Marchés locaux, régionaux et villes/campagnes (inter-africains)	Incertain de production, utilisation Adaptation et mobilité vis-à-vis d'un temps non maîtrisé	Petits producteurs marchands intermédiaires. Paysans. Opérateurs privés	Prix sur les marchés officiels ou parallèles. Concurrence sur marchés localisés. Coordination ex post par les prix	Echange d'équivalent. Accès à des revenus monétaires et aux marchés urbains
Etatique	Technique industrielle importée Salaire ou quasi-salaire. Encadrement administratif	Circuits monopolistiques. Relations contractuelles ou d'intégration. Caisses de stabilisation. Offices publics commercialisation	Consommation alimentaire urbaine à moyens et hauts revenus (détour sur circuits parallèles). Exportation. Industrie	Marchés urbains nationaux et internationaux	Planification à moyen et long terme dans un univers aléatoire interne et international. Relations stabilisées	Sociétés d'Etat firmes industrielles nationales. Office de stabilisation. Opérateurs de développement	Prix administrés. Coordination ex ante par les réglementations	Devises, parafiscalité. Sécurité alimentaire. Substitution Importations exportations Mobilisation du surplus paysan. Reproduction de l'appareil d'Etat.
Capitaliste Transnationale (agro-business)	Révolution technologique. Complexes agro-industriels. Rapport salarial. Encadrement bancaire. Innovation technique et apprentissage	Relations d'intégration inter-firmes, accords firmes/Etat concurrence oligopolistique sur les circuits internationaux (marchés à terme)	Industrialisation et services mondiaux	International et transnational	Maîtrise des aléas par le contrôle de l'information et les systèmes d'organisation. Stratégies de moyen et long terme	Groupes multinationaux et Etats des pays industriels. Macro-organisations	Marché international oligopolistique. Relations d'intégration inter-firmes. Accords firmes. Etats. relations de conflit/concours stratégies de groupe	Valorisation, accumulation du capital. Régulation sociale par écoulement des surplus. Expansion des groupes multinationaux

Source : Hugon (1988)

### 1.1.2. ... dont l'importance relative changeât :

Dans l'ouvrage « Nourrir les villes en Afrique Sub-saharienne » (Altersial/cered, 1986), Hugon présente l'importance des différentes filières en lien avec le phénomène d'urbanisation.

#### 1.1.2.1. Le déclin des filières étatiques :

Les filières étatiques ont été organisées face à la crainte de l'inefficacité des filières marchandes à satisfaire les besoins alimentaires urbains. Des instituts ont été mis en place, avec pour but de gérer, pour des produits spécifiques, la production (exemple du riz au Mali) ou la commercialisation (en partie par l'administration des prix, par exemple par l'OPAM). Ces agences se sont heurtées à des problèmes de maîtrise de la technologie, de coûts de production élevés et de corruption. Elles n'ont pas été capables de constituer des stocks tampons destinés à stabiliser les prix, et ont accumulé les déficits. Dès la fin des années soixante dix, la Banque Mondiale proposa de les supprimer afin que le secteur privé prenne le relais de manière plus efficace, le rôle des offices céréaliers étant réduit à la gestion de stocks utilisés en cas de pénurie. Mais il fallut attendre la crise des années quatre vingt pour que ces réformes soient effectivement mises en place (ajustements structurels), et les années quatre vingt dix pour qu'elles soient complétées par des privatisations. « A la fin des années quatre vingt dix, la plupart des circuits publics de marché pour l'agriculture et l'agro alimentaire ont ainsi été démantelés » (Griffon et al., 2001).

#### 1.1.2.2. Les filières transnationales à l'origine de chocs sur l'économie locale :

La filière transnationale connecte des marchés nationaux (principalement urbains) à ceux internationaux. Le développement de ces filières a notamment été permis par la maîtrise de la chaîne du froid. Néanmoins, leurs évolutions peuvent provoquer des chocs au niveau des circuits d'approvisionnement nationaux puisque certains produits substitués peuvent venir les concurrencer. Dans les années 90, à l'exception de certains produits tels que la bière, les conserves et le pain, les filières industrielles et internationales ne semblaient pas capables de satisfaire la demande de produits alimentaires sans les apports des filières marchandes nationales et informelles. Ces dernières étaient donc primordiales en termes de volumes et de diversité des produits, bien que subissant la concurrence de certains produits internationaux (Hugon, pour Altersial/cered, 1986).

#### 1.1.2.3. Des filières domestiques complémentaires :

Les filières domestiques sont caractérisées par une production dans un but d'autoconsommation, avec troc ou vente des excédents afin de satisfaire les besoins les plus basiques de la famille (habits...). Ces filières n'avaient pas tendance à disparaître avec l'accroissement de la population urbaine. Ces relations persistent par des liens intra-familiaux ou statutaires, comme l'ont montré Bricas à Dakar et Franqueville au Cameroun. Elles forment de véritables circuits

d'approvisionnement entre villes et campagnes, dont l'un des avantages est la flexibilité, en particulier lorsque les autres circuits perdent en efficacité. Toutefois, ces filières ne constituaient pas le principal mode de fourniture des aliments.

#### 1.1.2.4. Les filières marchandes dominant :

Selon Hugon, la filière marchande permet de répondre à certains besoins que les filières capitalistes ne peuvent satisfaire. Elle œuvre donc en parallèle de l'agribusiness. Les activités artisanales sont informelles et la commercialisation faite au micro-détail. Ces filières sont prédominantes en Afrique. Le terme « marchand » a donc ici un sens différent de celui de la typologie de Gereffi, Humphrey, et Sturgeon (2005), et tend à correspondre aux longues chaînes relationnelles de cette typologie. L'organisation de ces filières est présentée plus en détail par Chaléard.

#### 1.1.3. Une lecture CGV du travail de Hugon :

Comme point de comparaison pour notre travail, nous retiendrons trois filières de la typologie de Hugon : celles qualifiées d'Etatiques, de marchandes et de domestiques. En effet, notre travail, tout comme celui de Reardon, se positionne délibérément au niveau national (ou régional). Nous ne nous intéresserons donc pas aux filières internationales, et les prenons seulement en compte au niveau du contexte économique (notamment du risque prix).

Nous proposons donc une relecture de la typologie de Hugon à travers les modalités que nous avons sélectionnées pour notre typologie :

**Figure 15 : Organisation des filières dans les années 90:**

Filière	Pilotage	Gouvernance	Séquence d'acteurs	Proximité organisationnelle	Proximité physique
Etatique	Extérieur	Hiérarchique	Longue	Oui/Non	Oui/Non
Domestique	Extérieur/Amont/ intermédiaire/ Aval/ Pas de pilote	Relationnelle	Courte	Oui	Oui
Marchande	Amont/ intermédiaire/ Aval/ Pas de pilote	Marchande/ Relationnelle	Courte/Longue	Oui/Non	Oui/Non

Source : Hugon (1988)



Dans les filières Etatiques, le contrôle et l'allocation des ressources sont décidés au niveau du gouvernement puis confiés à un organisme le représentant. Nous considérons donc qu'il s'agit d'une filière intégrée, dont le pilotage est extérieur, et dont les niveaux de proximités organisationnelle et physique peuvent être courts ou longs. Elles comportent en général plus d'un intermédiaire.

Dans les filières domestiques, la coordination et l'utilisation des biens sont fortement déterminées par des règles sociales. Les acteurs dominants sont positionnés à l'échelle de la famille ou de la société, et peuvent avoir un contrôle sur l'ensemble de la chaîne. Il est donc difficile de changer de partenaire, du fait de contraintes sociales et de manque d'opportunités économiques. Ces filières sont courtes en intermédiaires, et il y a proximité organisationnelle et physique.

Les filières marchandes sont semblables à celles décrites par Chaléard, et sont plus diverses que celles domestiques. Le pilotage, lorsqu'il y en a un, peut être exercé par les différents maillons de la filière. La coordination se fait par la concurrence et par le prix (qui peut toutefois être régulé). Les produits ne sont pas adaptés à une demande spécifique, et il est possible de changer d'acheteur. La gouvernance selon la vision CGV est donc marchande ou relationnelle. Les acteurs le long de ces filières sont nombreux. Leur rencontre se fait à différentes échelles géographiques, les filières pouvant être locales, nationales ou régionales.

## **1.2. Une capitalisation des systèmes d'approvisionnement urbains en Afrique (Drakakis-Smith, 1991) ?**

### **1.2.1. La distinction de deux réseaux d'approvisionnement :**

David Drakakis-Smith a proposé en 1991 une analyse dynamique des systèmes alimentaires urbains des pays en développement, en Asie et en Afrique, dans le but d'en comprendre l'organisation spatiale et d'identifier les sources principales de nourriture des plus pauvres. L'un des apports majeurs de son travail est la mise en évidence de deux réseaux d'approvisionnement des ménages urbains (Potter et Salau, 1990) :

- 1) Le « petty commodity sector », approvisionnant les ménages les plus pauvres en nourriture à bas prix. Les quantités sont limitées, le capital faible et les activités souvent informelles.
- 2) Le secteur capitalistique, d'une portée géographique importante, dont les produits peuvent être transformés.

Selon Drakakis-Smith, la production agricole en ville reste présente malgré la forte croissance de la population, et l'autoconsommation est la plus importante pour les ménages les plus pauvres. Toutefois, les liens entre ville et campagne étant restés étroits, les flux non marchands entre zones rurales et zones urbaines restent importants pour l'alimentation des citoyens (filiale domestique). Néanmoins, l'augmentation de la demande provoque une modification de l'utilisation des terres agricoles environnantes.

L'auteur constate que le système d'approvisionnement traditionnel a ainsi perdu progressivement sa prévalence du fait de l'augmentation de l'activité des femmes, de la disponibilité de réfrigérateurs mais aussi d'une modification de la nature de la demande elle-même, qui s'est orientée vers des produits plus occidentaux. Le secteur capitalistique s'est ainsi développé, avec des avancées dans les technologies de transformation et de stockage, ce qui a permis d'augmenter la durée du cycle de vie de ses produits. La vente au détail a aussi changé, avec l'apparition des supermarchés permettant aux ménages de réaliser des courses moins fréquemment et en plus gros volumes. Ainsi, le secteur d'approvisionnement capitalistique permet aux ménages de bénéficier d'une alimentation plus occidentale.

### 1.2.2. Un travail contestable

Néanmoins, il nous semble que le travail réalisé par Drakakis-Smith est critiquable quant à sa portée géographique, en particulier au niveau du système de commercialisation. En effet, la plus grande partie des données utilisées pour analyser ce réseau concerne des pays d'Asie (Singapour, Hong-Kong, la Chine...), qui étaient à l'époque dans une dynamique qui ne pouvait pas être observée dans la majorité des pays du même continent ou d'Afrique. Ainsi, la modernisation du secteur informel ne fut pas confirmée par les auteurs ayant travaillé spécifiquement sur le continent Africain, comme le montre le travail de Chaléard.

### **1.3. Des filières d'exportations remplacées par des filières vivrières/marchandes en Côte d'Ivoire (Chaléard, 1996):**

Chaléard a réalisé une analyse de la structuration des filières en Côte d'Ivoire. Il a constaté une complexité croissante des flux de produits, organisés par des acteurs informels dotés de peu de ressources et générant des revenus faibles. La structure des marchés est concurrentielle (ou dans une certaine mesure oligopolistique), et les transactions organisées selon une proximité relationnelle (souvent dans le cadre d'ethnies, de la famille...). Les échanges se font à longue comme à courte distance, les agriculteurs devenant parfois marchands.

#### 1.3.1. L'adaptation des modes de culture par l'initiative paysanne :

Chaléard a documenté le remplacement des cultures d'exportation par des cultures vivrières, du fait de la saturation foncière (mise en place de cultures valorisant les bas fonds), du développement des infrastructures de transport et du changement des produits demandés (augmentation du niveau de vie d'une partie de la population, donc incitations du marché). Ce changement a été réalisé par des initiatives paysannes (la politique agricole était plus orientée vers l'exportation), sans réelle modification de la technique (mobilisation de pratiques culturelles anciennes) ni des réseaux de commercialisation. Ainsi, les cultures vivrières jouèrent une place primordiale dans la modification des campagnes (place dans les moyens de subsistance des ménages) ainsi que dans l'économie nationale (large part des produits nationaux dans la consommation alimentaire urbaine). Les politiques publiques n'ont que peu

joué en faveur de ces mutations, leur action la plus déterminante ayant été l'aménagement des infrastructures routières.

### 1.3.2. L'organisation économique-géographique :

#### 1.3.2.1. Spécialisation géographique et polarisation des échanges :

Sur le plan géographique, la complexité croissante des flux découle d'une spécialisation de la production par zone géographique et de l'apparition de pôles centralisant les échanges. Chaléard fit la distinction entre les zones enclavées, produisant majoritairement des produits d'exportation, et les zones ouvertes, qui ont réalisé la reconversion vers les cultures vivrières. Les campagnes proches des villes jouent donc un rôle important dans leur approvisionnement. Toutefois, un élargissement des bassins de ravitaillement fut rapporté, ainsi que la prise d'importance de certaines villes dans le rassemblement et la redistribution des produits sur le territoire, ceci conduisant à l'apparition de pôles centralisant une grande partie des échanges. C'est en particulier grâce à une politique de développement des infrastructures routières que ceci fut permis.

#### 1.3.2.2. Modernisation des infrastructures de transport et développement des échanges (Altersial/cered, 1986):

Chaléard insiste sur le rôle des infrastructures routières dans l'organisation des transports. Godard (Altersial/cered, 1986) constata que le développement des transports apporte de nouvelles opportunités de commercialisation pour les producteurs, et influence la compétitivité des différents produits sur les marchés. Néanmoins, si ces infrastructures sont présentées comme une condition nécessaire au développement de la production agricole, elles ne sont pas forcément suffisantes, de nombreux effets issus d'une interrelation plus importante entre villes et campagnes affectant l'agriculture (concurrence de produits internationaux...). De plus, une étude de cas au Ghana fait apparaître que les producteurs souhaitant commercialiser eux même leur production rencontraient des problèmes dans l'utilisation des transports existant, le coût étant 4 à 7 fois supérieur à celui payé par les grossistes. Une autre étude en Côte d'Ivoire met en évidence le dysfonctionnement du système des transports, notamment pour les courtes distances (inférieure à 100km), en raison de pratiques monopolistiques du syndicat des transporteurs (Altersial/cered, 1986). Ainsi, une amélioration des infrastructures de transport n'entraîne pas automatiquement une augmentation du revenu des producteurs, celui-ci pouvant être capté par les transporteurs.

#### 1.3.2.3. Une technotecture traditionnelle :

Le réseau commercial vivrier est dominé par des commerçants de petite taille et des grossistes ayant un volume d'activité faible, peu d'équipement, pas de comptabilité... Chaléard le décrit comme un "Réseau capillaire de petits négociants drainant les produits agricoles jusqu'au marchés citadins". Ce réseau assure une certaine flexibilité par rapport aux chocs: croissance des prix limitée, écarts

saisonniers stabilisé... Il permet aussi d'atteindre les zones les plus reculées du territoire. Toutefois, pour les zones plus reculées qui sont plus concentrées sur des productions destinées à l'exportation, la structure est différente puisque le système de commercialisation fonctionne par d'importants marchés de collecte ainsi que l'organisation de transporteurs.

De nombreux acteurs participent à l'organisation de la filière : producteurs, collecteurs et négoce de proximité, grossistes et semi grossistes, transporteurs, détaillants... La structure des marchés est concurrentielle. En effet, la dispersion de la production et l'augmentation de la demande rendent un monopole de la collecte impossible. Certaines ethnies sont plus présentes dans les réseaux marchands que d'autres, du fait d'une expérience passée, mais il n'y a pas de monopole ethnique. De plus, les ententes sont surtout établies sur des bases familiales, lignagères ou villageoises, de manière informelle (proximité relationnelle).

#### 1.3.3. Performance du réseau :

La faible rentabilité des activités peut expliquer le fait que se soit surtout les femmes et étrangers qui pratiquent l'activité de commerçant. Toutefois, des cas de réussite peuvent être observés. Un certain capital financier (trésorerie) et humain (connaissance) est nécessaire. L'information le long de la filière doit être maîtrisée, par des liens avec les acteurs amont et aval, pour s'assurer des débouchés, dominer les coûts... Ceux qui réussissent sont ceux qui maîtrisent plusieurs fonctions, en commerçant lors des périodes les plus rentables... Ainsi, la plus grande partie de la plus value est obtenue par des entrepreneurs à la tête de réseau de collecte et de distribution. Les réseaux à longue distance ne sont pas forcément les plus rentables. La place des paysans y est moins importante que dans ceux de proximité. En effet, leur implication découle souvent d'une défaillance d'un commerçant, ou de l'existence de liens familiaux.

#### 1.3.4. Lecture par la CGV :

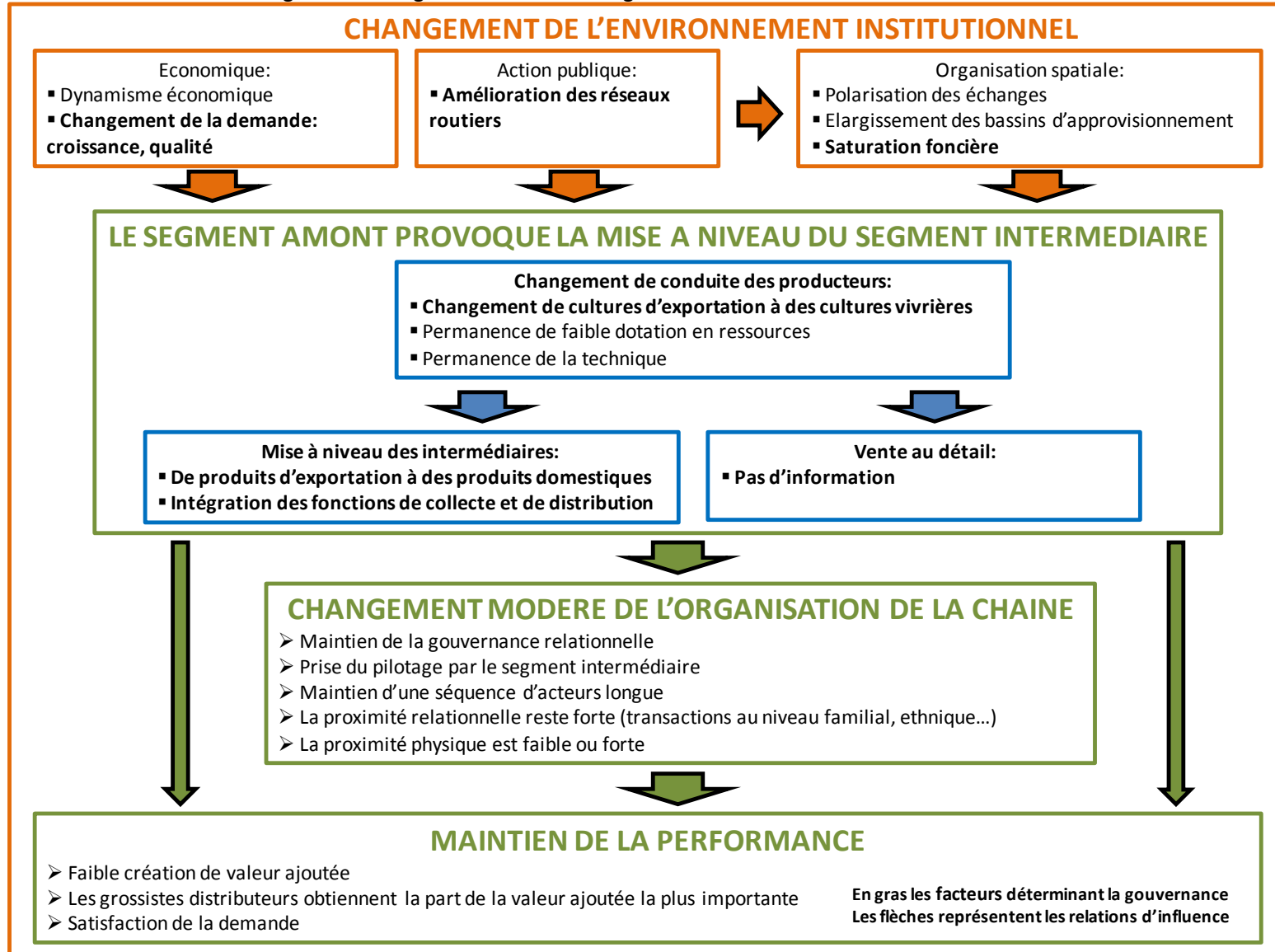
Chaléard a décrit un changement de l'organisation géographique des filières alimentaires en Côte d'Ivoire. Les producteurs ont remplacé les cultures d'exportation par des cultures vivrières, du fait de la saturation foncière, du développement des infrastructures de transport et du changement des produits demandés. L'Etat n'a pas été l'élément provocateur de ce changement. C'est l'initiative paysanne qui a permis tout d'abord à l'offre de s'adapter à la demande, le reste des acteurs de la filière s'étant adaptés.

Même si la structure de marché est concurrentielle, certains acteurs dominent la filière. Il s'agit des grossistes/distributeur, qui récupèrent la partie la plus importante de la valeur ajoutée. Les transactions sont surtout établies sur un critère de proximité relationnelle (bases familiales, lignagères ou villageoises), de manière informelle. Nous sommes donc en présence de gouvernance de type relationnelle. Le chercheur a rapporté un grand nombre d'acteurs participant à l'organisation du réseau.

La performance en termes de valeur ajoutée créée reste faible. L'évolution du contexte a produit une complexité croissante des flux du fait d'une spécialisation géographique de la production et de l'apparition de pôles centralisant les échanges. Les filières peuvent donc être réparties sur de courtes ou longues distances.

Le schéma suivant synthétise notre interprétation du changement d'organisation des chaînes en Côte d'Ivoire. Les flèches représentent les relations d'influence, celles de l'environnement institutionnel ayant un impact aux niveaux de la conduite des acteurs, de l'organisation de la chaîne et de la performance. En gras sont signalés les facteurs déterminants du changement de gouvernance.

Figure 16 : Changement modéré de l'organisation des filières alimentaires en Côte d'Ivoire



Source : Chaléard 1996

#### 1.4. Conclusion intermédiaire : organisation des filières alimentaires dans les années 90 en Afrique:

Nous retiendrons des travaux d'Altersial/cered (1986), de Hugon (1988) et de Chaléard (1996) que la gouvernance des filières en Afrique des années 90 était caractérisée par les éléments suivant:

L'environnement institutionnel est contraignant pour le changement d'organisation des filières. L'action publique est faible, le développement des infrastructures routières rapporté par Chaléard n'étant pas dans les années 90 un phénomène généralisé. Au niveau privé, les acteurs sont aussi faiblement dotés en capital, ce qui empêche de répondre à une demande spécifique. La libéralisation du secteur agroalimentaire fut à l'origine d'une évolution de l'organisation des filières, mais elle ne conduisit pas à leur capitalisation. L'urbanisation a provoqué une modification de la demande. Les documents étudiés ne comportent que peu d'information à propos de l'incertitude. Néanmoins, il semble qu'elle soit assez importante, comme le laisse penser un autre ouvrage auquel participa Philippe Hugon (Université de Paris X : Nanterre, 1995), en particulier aux niveaux économiques (variations des prix des denrées alimentaires, souvent liées à une instabilité de l'offre) et juridiques (mise en œuvre des contrats du fait de l'absence de crédibilité des sanctions).

La distance géographique entre le producteur et le consommateur final peut être courte (filière domestique de Hugon), mais est dans la majeure partie des cas longue (filière étudiée par Chaléard, filière marchande de Hugon et filière capitaliste de Drakakis-Smith). Nous pouvons supposer que la nature du produit influence cette organisation, en particulier lorsqu'il est périssable. Avec l'augmentation de l'espace géographique, le nombre d'acteurs se multiplie. Les marchés sont en général concurrentiels ou oligopolistiques. Le pilotage de la filière peut être réalisé par des acteurs étant en amont, sur le segment intermédiaire ou en aval. Si dans le cas de la Côte d'Ivoire la modification de la filière fut déclenchée par une initiative paysanne, la réorganisation des autres acteurs a conduit à une prise de contrôle par le segment aval (grossistes-distributeur).

Gouvernance	Pilotage	Structure	Espace géographique	Nombre d'intermédiaires
Relationnelle (Marchande)	Amont/ <b>intermédiaire</b> / Aval/ <b>Pas de pilote</b>	Concurrentielle/ Oligopolistique	Court/Long	Court/Long

Les transactions sont complexes (existence en générale d'une coordination hors prix) mais il n'y a pas de standard particulier. La proximité organisationnelle joue donc un rôle important dans les transactions. Les acteurs, pour répondre à l'absence de standard, établissent des transactions basées sur la confiance, dans lesquelles les interactions sont fréquentes et le choix des partenaires réalisé sur la base du lien social et de la réputation. Les fournisseurs sont compétents pour répondre à la demande,

mais peuvent toutefois s'adapter à de nouveaux partenaires, ce qui confère au système une certaine flexibilité. La gouvernance est relationnelle, avec certaines tendances marchandes.

Il ne nous est que difficilement possible de réaliser une comparaison de performance avec les chaînes modernes décrites par Reardon et al. (2012). Toutefois, il semble que dans le cas de chaînes longues en intermédiaires et de gouvernance relationnelle, la performance soit plus limitée que dans des chaînes courtes à gouvernance captive.



## 2. Une typologie dynamique construite à partir d'études de cas :

### 2.1. Présentation de notre typologie :

#### 2.1.1. Une typologie réalisée à partir d'une revue de la littérature :

Cette partie a été réalisée à partir d'une revue de la littérature. Pour identifier les articles sur lesquels s'appuie notre travail, nous avons utilisé les bases de données accessibles à la Bibliothèque Inter Universitaire (UM1) et au CIRAD (voir la liste des bases de données en annexe). Nous cherchions des études de chaînes de valeur de produits alimentaires aux niveaux locaux, nationaux ou régionaux en Afrique. De nombreux articles ont été explorés, mais la plupart d'entre eux ne comportaient pas une partie de l'information recherchée : pilotage de la chaîne, modes de coordination des acteurs, proximité relationnelle ou physique, mise à niveau et changement technique... Nous avons au total 15 études de cas, dont 5 permettent une analyse dynamique.

#### 2.1.2. Typologie des chaînes de valeur Africaines :

Notre analyse des cas nous permet de retenir cinq catégories. Cette typologie doit permettre de décrire les dynamiques de la gouvernance des chaînes de valeur alimentaires en réponse à une évolution de l'environnement institutionnel ou de la conduite d'acteurs.

Figure 17 : Typologie des chaînes de valeur Africaines :

Gouvernance	Pilotage	Structure	Espace géographique	Nombre d'intermédiaires	Nombre d'études de cas
Hiérarchique	Extérieur (Etat)	Monopolistique / Oligopolistique	Longue	Longue	3
Captive	Intermédiaire	Oligopolistique	Courte et longue	Courte et longue	3
Relationnelle	Intermédiaire	Oligopolistique/ Concurrentiel	Courte et longue	Courte et longue	9
Relationnelle	Pas de pilote	Concurrentiel	Courte et longue	Courte et longue	6
Modulaire		Concurrentiel	Courte et longue	Courte et longue	2

Source : auteur

La construction de cette typologie mérite quelques précisions. Nous utilisons la colonne « structure » pour signaler la structure du marché le plus concentré de la chaîne. Nous avons 15 cas mais le total de ce tableau en compte 23. Les études de cas en dynamique sont comptabilisées deux fois, une première dans la catégorie de situation initiale et une seconde dans la catégorie de situation finale. Deux d'entre eux a vu apparaître deux modes de gouvernance distincts. Un cas statique comporte deux modes de gouvernance différents. D'autre part, dans la catégorie gouvernance hiérarchique, nous n'avons pas retenu la modalité « courte » pour les critères d'espace géographique et de séquence d'activité. En effet, le cas présenté par (Lie et al., 2012) diffère amplement des deux autres, et concerne une chaîne d'une

taille restreinte en volume d'activité. Il ne représente donc pas le phénomène que nous souhaitons mettre en évidence. Enfin, ne disposant que de deux cas de gouvernance modulaire, il ne nous est pas possible de nous prononcer sur le pilotage, un cas étant sans pilote et l'autre piloté par le segment intermédiaire.

### 2.1.3. Les catégories de notre typologie :

#### 2.1.3.1. La chaîne à gouvernance hiérarchique pilotée par l'extérieur:

Nous utilisons cette catégorie pour décrire le contrôle étatique d'une chaîne de valeur, phénomène qui fut largement présent jusqu'à la mise en place de réformes à partir des années 80. Dans une telle organisation, l'Etat régule les activités de production et de commercialisation, que ce soit par la propriété ou la réglementation. Les libertés de conduite du secteur privé sont donc faibles (choix des partenaires, fixation des prix...). Cette catégorie correspond aux filières étatiques décrites par Hugon (1988). Galtier, Dupressoir et Kone (2002) puis Bencharif et Rastoin (2007) ont réalisé des études de cas dynamiques respectivement au Mali (riz) et en Algérie (blé). La situation initiale correspond à des chaînes de valeur administrées. Dans ces situations, ces chaînes sont pilotées par un acteur extérieur et le pouvoir exercé par cet acteur est le plus fort en comparaison aux autres formes de gouvernance. Elles sont généralement longues en intermédiaires et sur le plan géographique.

Le cas de la chaîne de valeur du lait en Tanzanie (Lie et al., 2012) est compris dans cette catégorie, mais diffère. Il s'agit d'une chaîne de faible volume d'activité, dont les étapes de la production à la distribution sont localisées et gérées par une coopérative de villageois qui a été mise en place par l'intervention d'opérateurs de développement extérieurs à la chaîne.

Ainsi, la gouvernance hiérarchique ne concerne pas l'organisation que peuvent mettre en place des Firmes Multi Nationales afin de se prémunir de certaines incertitudes liées au contexte et à l'incompétence des fournisseurs, et se traduisant par une intégration verticale maximale. En effet, nous n'avons pas constaté de telle situation au niveau domestique.

#### 2.1.3.2. La chaîne à gouvernance captive contrôlée par le segment intermédiaire:

La gouvernance captive concerne des modes de coordination dans lesquels l'acteur pilote s'implique dans la gestion de l'activité de ses partenaires du fait de la complexité des transactions. Il en résulte une situation de dépendance.

Un cas de gouvernance captive fut rapporté (Youssi, 2008) pour le produit arachide à Madagascar. Les acteurs du segment intermédiaire, en position d'oligopole, centralisent la majorité des capitaux investis dans la chaîne et déterminent le type d'utilisation de l'arachide. Ils ont établi des relations de dépendance avec des collecteurs, en les équipant en balances, en sacs de conditionnement et parfois en les préfinançant. Les relations entre grossistes et sous-collecteurs sont donc

contractualisées, chaque acteur devant remplir ses engagements. Les coûts de changement de partenaire sont élevés. Des modes de coordination similaires ont été constatés dans le cas de la chaîne du lait au Mali (Duteurtre, 2000). La dépendance du segment amont à la suite de l'apparition de Mini Laiteries Artisanales a provoqué des changements de procédés, de produits et de fonctions. Ces MLA ont intégré certaines compétences par le salariat (collecte, transformation, vente), mais aussi établi des relations contractuelles avec leurs fournisseurs afin de sécuriser les approvisionnements et de réduire les risques sanitaires. Galtier, Dupressoir et Kone (2002) rapportèrent un cas de grossistes (anciens importateurs) possédant des rizières, et ayant passé des contrats de vente avec certains consommateurs (écoles, hôpitaux...).

Ces chaînes sont courtes ou longues en termes d'espaces géographiques et de nombre d'intermédiaires. Dans le cas du produit lait, la proximité physique permet de gérer le risque de périssabilité. Dans le cas du riz, les acteurs pilotes ont intégré certaines fonctions.

#### 2.1.3.3. La chaîne à gouvernance relationnelle piloté par le segment intermédiaire

Les chaînes de valeurs à gouvernance relationnelle et pilotées par le segment intermédiaire ont été celles les plus fréquemment rencontrées. Ce segment est souvent en position d'oligopole. Cette gouvernance permet aux acteurs de la chaîne de s'adapter à des transactions complexes ou risquées, mais aussi crée une interdépendance entre eux. En effet, la coordination est gérée par des interactions fréquentes et imbriquées dans un contexte social fort. Il y a souvent proximité physique ou organisationnelle. La proximité organisationnelle permet des ajustements en cas de choc (chute du prix, problème sanitaire...). Le pouvoir exercé par le pilote est généralement moins important que celui observé dans les gouvernances captives et hiérarchiques.

Moustier et Chaléard (2002) montrent comment les relations personnalisées entre les acteurs des chaînes du riz et de l'oignon en Guinée permettent de s'adapter rapidement et efficacement à divers chocs. Ces relations se traduisent par une préférence pour le réseau de confiance (par exemple des liens interethniques, ...), la fidélisation des partenaires (crédit)... Néanmoins, les acteurs sont découragés à investir dans des moyens de production plus performants qui offriraient moins de flexibilité. Galtier, Dupressoir et Kone (2002) ont aussi montré comment cette gouvernance relationnelle permet aux acteurs une certaine flexibilité et une meilleure répartition du risque. Dieye (2003) parle des « accords mutuels réciproques » entre les acteurs de la chaîne du lait au Sénégal, pour décrire la proximité relationnelle permettant de faire face aux risques et incertitudes portant sur la qualité, l'aspect sanitaire, la continuité des approvisionnements (niveau acheteur) et l'assurance de débouchés (niveau vendeur). Fontan (2008) présente un cas dans lequel les transactions sont complexes du fait de la recherche de différents niveaux de qualité, les contrats sont informels et il y a peu d'information sur les standards. On peut supposer que la forme de la gouvernance est relationnelle.

Le pilotage est réalisé dans tous les cas par le segment intermédiaire, en particulier par les grossistes. Ce pouvoir d'influence de la conduite des autres acteurs peut être issu de la concentration de ce segment (Galtier, 2002), d'importants capitaux par rapport aux autres segments (Galtier, Dupressoir et Kone, 2002), de la maîtrise de la technologie (Dieye, 2003) ainsi que du contrôle de l'information (Moustier et Chaléard, 2002).

Les espaces géographiques sont larges et le nombre d'intermédiaires est élevé dans toutes les études de cas. Seules deux ont fait apparaître des chaînes courtes sur les deux plans. La première concerne un produit fortement périssable (lait), la seconde un produit (riz) étant un composant important de l'alimentation des ménages (autoconsommation).

#### 2.1.3.4. La chaîne à gouvernance relationnelle sans pilote :

La gouvernance relationnelle est exprimée de diverses formes similaires à celles de la catégorie précédente. Alpha et Broutin (2009), dans le cas de la chaîne Gari, révèlent que les relations personnalisées sont le seul moyen d'avoir une traçabilité du produit, donc que se mettent en place des relations de fidélité. Dans le cas des chaînes du poisson au Sénégal et en Côte d'Ivoire, ces relations permettent de gérer les risques sanitaires.

Néanmoins, la différence majeure avec la catégorie précédente est l'absence de pilotage des chaînes. Elles sont généralement concurrentielles sur tous les marchés. Les intermédiaires, comme les acteurs de l'amont et de l'aval, ne disposent pas d'une capacité à influencer leurs partenaires. Ainsi, les chaînes traditionnelles de transformation du poisson et du manioc sont atomisées à tous les niveaux, et l'intensité capitalistique toujours faible. C'est aussi le cas de la chaîne du riz non irrigué au Ghana (Coronel et Lançon, 2008), et dans une moindre mesure de celle blé en Algérie (Bencharif et Rastoin, 2007). Au Mali, avant la prise de contrôle par les MLA, la chaîne traditionnelle composée de producteurs et de revendeuses était aussi atomisée à tous les niveaux et faiblement dotée en capital (Duteurtre, 2000).

Ces chaînes sont aussi dans la majorité des cas longues géographiquement et en nombre d'intermédiaires. Ce n'est que pour le produit lait que l'on observe la modalité courte sur les deux plans, ce qui permet une gestion de la périssabilité sans être doté de capitaux permettant la transformation.

#### 2.1.3.5. La chaîne à gouvernance modulaire :

Nous utilisons la gouvernance modulaire pour traiter de chaînes dans lesquelles il est possible de changer de partenaire, et dans lesquelles le produit tend à être adapté à l'acheteur. Les asymétries de pouvoir sont relativement faibles. A la différence de la gouvernance marchande, la coordination n'est pas uniquement réalisée par le prix, les transactions étant complexes, notamment par l'existence de critères de qualité.

Seuls deux cas présentent des gouvernances à tendance modulaire. Le premier est celui de la chaîne du maïs au Bénin (Galtier, 2002). Le nombre de grossistes est élevé (structure concurrentielle), les relations qu'ils entretiennent avec leurs collecteurs ne sont que faiblement personnalisées, « les relations entre GP<sup>15</sup> et GC<sup>16</sup> ne sont quasiment jamais fidélisées », les achats à crédit sont peu fréquents et la circulation de l'information est fluide. Ce cas est proche de la gouvernance marchande, mais l'existence de critères de qualité différenciant nous incite à le considérer comme modulaire (complexité des transactions). Au Ghana, la chaîne issue de la riziculture irriguée, qui est celle limitant le plus le risque sur la production, présente des caractéristiques similaires. Toutefois, cette chaîne ne concerne que 16% de la production domestique, et les chercheurs mettent en évidence des problèmes de codification des critères de qualité.

Conformément à la typologie proposée par Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005), le pilotage de la chaîne, lorsqu'il est observé, est moins fort en termes de pouvoir d'influence que dans les chaînes tendant plus vers l'intégration. Les chaînes sont longues, mais peuvent aussi être courtes dans le cas de produits autoconsommés.

#### 2.1.4. Une typologie complète?

Du fait du nombre restreint de cas d'étude comportant les critères qui nous intéressent, on peut se demander si d'autres catégories auraient pu être identifiées, en particulier en termes de segment pilotant la chaîne. Par exemple, dans plusieurs pays d'Amérique Latine, Berdegué et al. (2005) mirent en évidence un pilotage des chaînes de fruits et légumes frais par l'aval (supermarchés), par l'obligation pour les partenaires de respecter des standards privés. Au Vietnam, Moustier (2009) observa des chaînes aussi pilotées par l'amont, les supermarchés à Hanoï étant approvisionnés à 80 % par cinq coopératives. Malheureusement, certaines études de cas en Afrique qui semblent présenter des caractéristiques similaires sont largement incomplètes au regard de l'information que nous recherchons. Il nous faut donc envisager que d'autres types de pilotage puissent exister. De plus, nous n'avons pas pu intégrer dans notre analyse des chaînes de légumes, pour lesquelles on peut imaginer que la proximité physique soit une caractéristique observée du fait de la périssabilité du produit, comme pour le lait.

#### 2.1.5. Des gouvernances combinées :

Notre typologie présente des catégories bien distinctes mais la réalité est plus complexe. Des modes de coordination combinés peuvent être observés. Dans le cas de la chaîne du riz au Ghana (Coronel et Lançon, 2008), on observe une gouvernance relationnelle lorsque le risque est élevé (riz non irrigué), et une gouvernance modulaire lorsque le risque est plus faible (riz irrigué). Dans le cas de la

---

<sup>15</sup> Grossistes de la zone de Production

<sup>16</sup> Grossistes de la zone de Consommation

chaîne du lait au Sénégal (Dieye, 2003), la gouvernance relationnelle et localisée de la saison sèche est complétée par une gouvernance à tendance marchande pendant la saison des pluies, la production augmentant, l'espace d'approvisionnement s'élargissant et les échanges supplémentaires étant fortement déterminés par le prix. L'observation de gouvernances relationnelles et captives fut aussi faite au Mali (Galtier, Dupressoir et Kone, 2002), du fait de dotations en capital différentes. Elle fut aussi observée dans le cas du produit lait (Duteurtre, 2000).

De plus, au sein de chaque catégorie, des formes différentes peuvent être observées, en fonction de l'intensité de certains critères. Par exemple, Galtier (2002) observe des relations personnalisées qui semblent différer par leur intensité de manière inverse au niveau du risque.

Enfin, nous n'avons pas inclus la gouvernance marchande dans notre typologie car nous n'avons pas constaté de chaîne dans laquelle l'ensemble des transactions aux différents niveaux était réalisé uniquement sur la base du prix, sans coordination explicite ex ante. Néanmoins, ce déterminant est très présent, en particulier dans les formes de gouvernance les plus relâchées (modulaires et relationnelles). Chacune des catégories comprend donc une part de gouvernance marchande.

## **2.2. Une typologie dynamique révélant la place de l'incertitude dans la détermination de la gouvernance:**

La plupart des cas analysés révèlent le maintien d'une gouvernance relationnelle et des niveaux d'incertitude élevés. Néanmoins, certaines chaînes semblent présenter des caractéristiques similaires au changement observé en Asie (Reardon et al., 2012). Dans cette partie, nous employons parfois les termes « risque » et « incertitude » sans distinction puisque nous ne savons pas toujours si les agents connaissent la probabilité d'occurrence des aléas. Les schémas synthétisent notre interprétation de l'organisation des chaînes. Les flèches représentent les relations d'influence, celles de l'environnement institutionnel ayant un impact aux niveaux de la conduite des acteurs, de l'organisation de la chaîne et de la performance. En gras sont signalés les facteurs déterminants du changement de gouvernance.

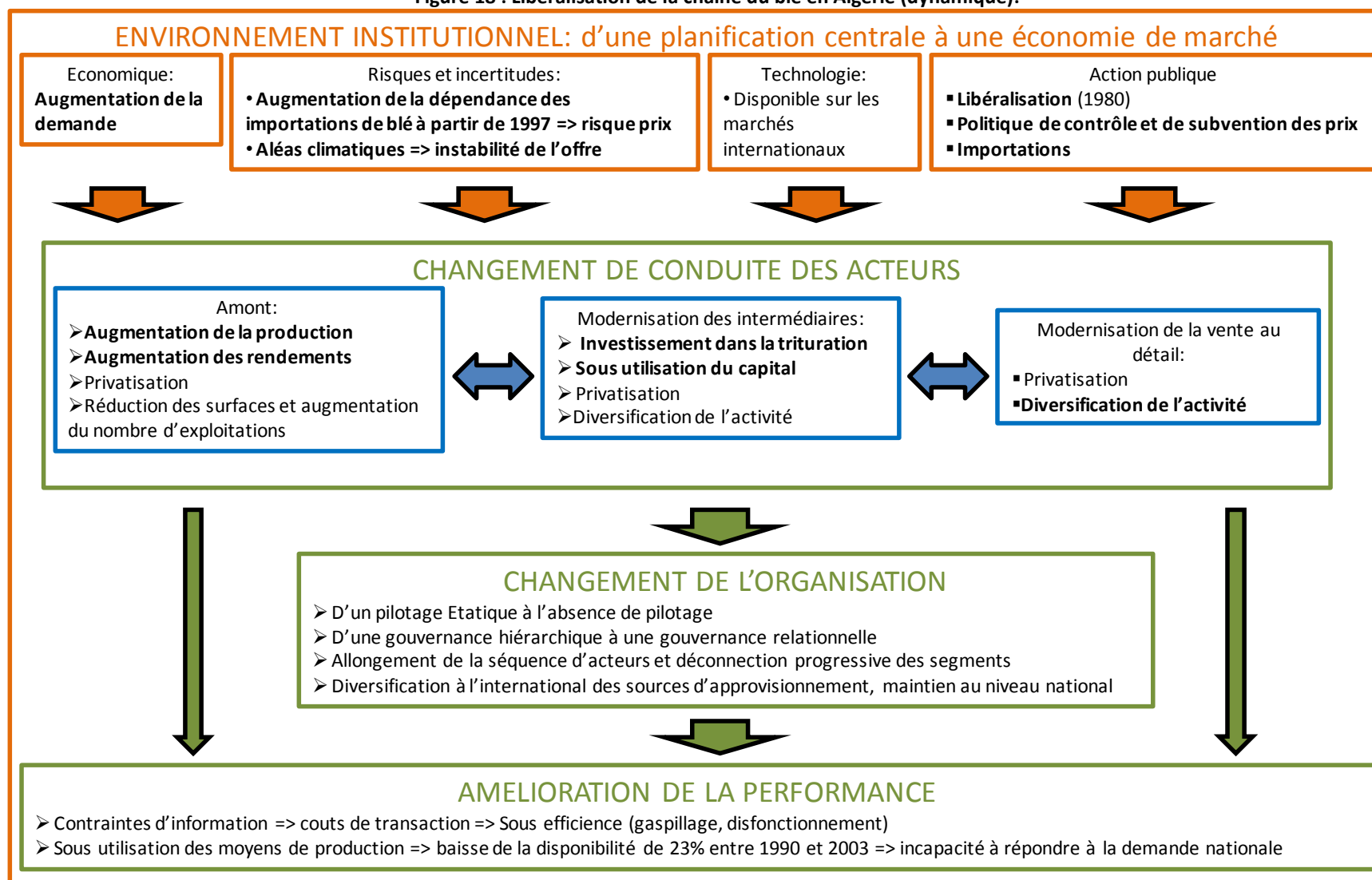
### **2.2.1. Libéralisation et accroissement de l'incertitude : d'une gouvernance hiérarchique à une gouvernance relationnelle :**

L'article de Bencharif et Rastoin (2007) décrit la libéralisation de la chaîne du blé en Algérie entre 1980 et le début des années 2000 (voir Figure 18). Dans le cadre de nos recherches bibliographiques, il est l'unique à utiliser le cadre théorique CGV. Il montre comment la décentralisation des entreprises en 1982 puis leur privatisation en 1995, dans un contexte d'augmentation du risque prix, provoque le changement de gouvernance d'un type hiérarchique à un type relationnel. La privatisation du segment amont a entraîné une réduction de la surface moyenne mais aussi une augmentation des rendements et

de la production, alors que celle du segment intermédiaire a provoqué de lourds investissements dans la trituration. La sous utilisation de ces derniers, comparativement à une demande croissante, a conduit à une baisse de la disponibilité de 23% entre 1990 et 2003. De plus, il y a eu progressivement allongement de la chaîne et déconnection des segments, conduisant à une sous efficacité (gaspillage et dysfonctionnement du fait de contraintes sur l'information). Cet article met notamment en évidence comment la prise d'importance de l'incertitude quant au prix, auquel s'ajoute une incertitude sur la production (aléa climatique), provoquent l'apparition d'une gouvernance relationnelle. Dans ce contexte, certains agents déploient des comportements opportunistes : les importateurs privés achètent lorsque les prix sont bas mais laissent l'organisme étatique (l'OAIC) intervenir lorsqu'ils sont élevés. Face à cet environnement incertain, les opérateurs ne lient pas d'engagement de long terme et établissent des relations personnalisées. D'autres analyses de cas semblent traiter de dynamiques similaires (Badiane, 2000). Néanmoins, elles ne comportent pas assez d'information quant à la gouvernance et le pilotage pour pouvoir tirer des conclusions claires.

Néanmoins, ce travail ne nous semble pas représentatif des dynamiques actuelles des chaînes de valeurs alimentaires en Afrique. En effet, les changements rapportés concernent des réformes n'étant plus d'actualité. De plus, cette chaîne est plus internationale que domestique car « on note que depuis les années 1980, l'essentiel (plus de 70%) de l'intrant national en blé est constitué par des importations » (Bencharif et Rastoin, 2007). Enfin, elle n'est que peu représentative des chaînes alimentaires d'Afrique hors Maghreb, car elle est fortement capitalisée.

Figure 18 : Libéralisation de la chaîne du blé en Algérie (dynamique):



En gras les facteurs déterminant la gouvernance  
Les flèches représentent les relations d'influence

Source : Bencharif et Rastoin (2007)



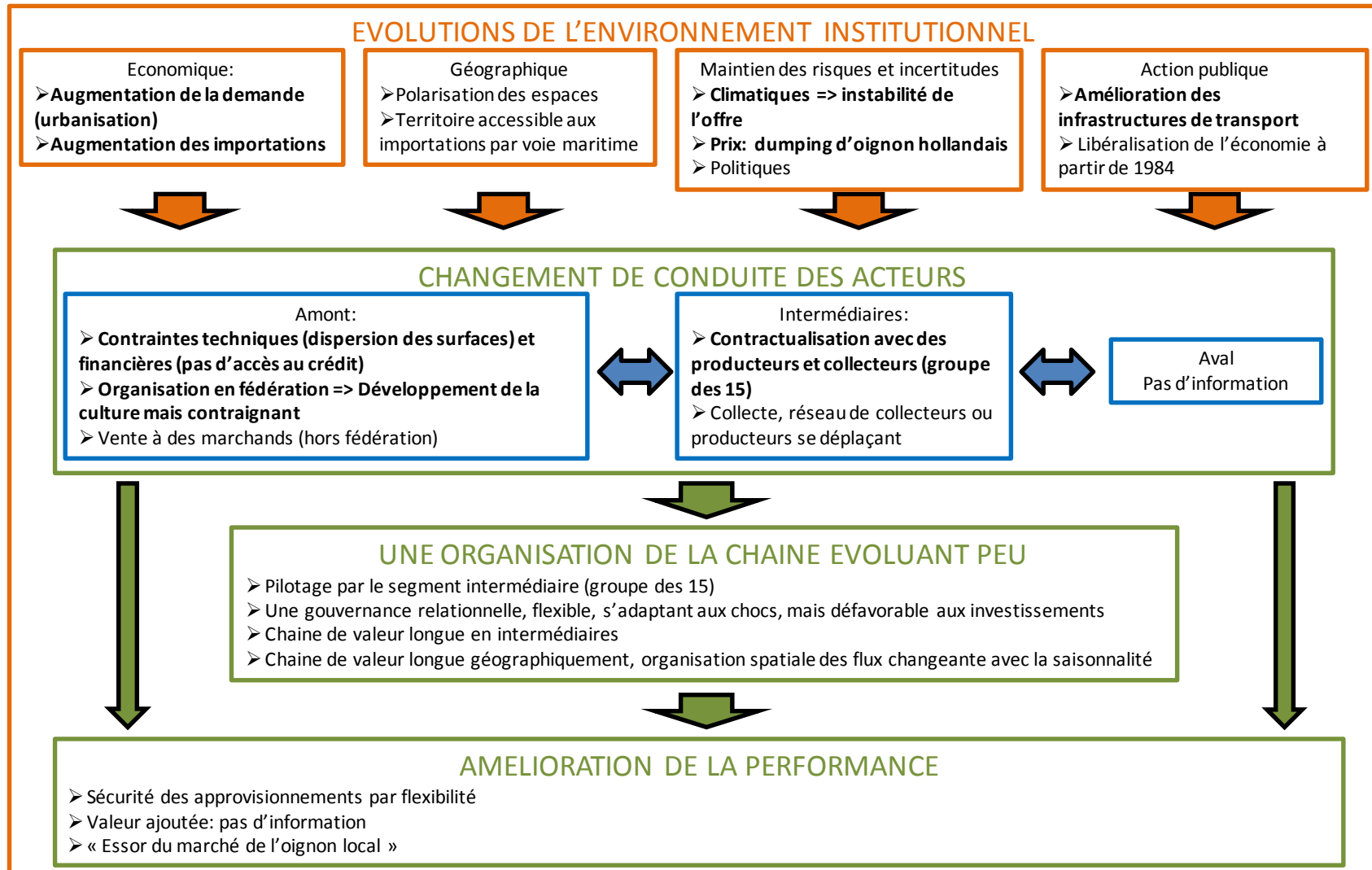
### 2.2.2. Maintien du risque, maintien de la gouvernance relationnelle :

L'étude réalisée par Moustier et Chaléard (2002) à propos des chaînes de valeur du riz et oignon en Guinée montre leur développement d'une part mais aussi le maintien d'une forme de gouvernance relationnelle d'autre part.

Dans le cas de l'oignon (voir Figure 19), une fédération de paysans a permis une augmentation de la production, par le biais de l'approvisionnement en semence et de la représentation politique et commerciale, ceci malgré des contraintes de financement des producteurs (pas d'accès au crédit du fait de la longueur du cycle de culture) et de la dispersion des parcelles. Cette fédération joue un rôle important face au risque prix, en particulier en pouvant influencer les volumes importés pendant la période de récolte (qui le sont parfois sous forme de dumping). L'amélioration des infrastructures de transport a aussi contribué au développement de la production. Le pilotage de la chaîne semble toutefois être réalisé par le segment intermédiaire, spécifiquement par le groupe des 15 (grossistes) qui gère 1/3 de la production et détient un pouvoir de marché issu du contrôle de l'information et de la répartition des points de vente. La gouvernance est de forme relationnelle, avec par exemple le choix de partenaires selon des liens interethniques. En effet, les chocs liés au prix, au climat et à la stabilité politique, nécessitent parfois une adaptation rapide des acteurs de la chaîne. La proximité relationnelle permet cette adaptation, mais ces acteurs sont découragés à investir dans des moyens de production plus performants, qui offriraient moins de flexibilité. Cette forme de gouvernance reste toutefois efficace pour approvisionner de manière stable les centres urbains. La chaîne est considérée comme longue géographiquement et en nombre d'intermédiaires. Toutefois, nous n'avons pas d'information sur la création et la distribution de valeur ajoutée. Il serait intéressant de connaître la part obtenue par le segment intermédiaire, et de réaliser une comparaison entre la part des grossistes du groupe des 15 et celle des autres acteurs de ce segment.

Dans le cas du riz, la même relation entre maintien du risque et maintien de la gouvernance relationnelle est constatée, bien qu'il y ait amélioration de la performance de la chaîne de valeur en termes de quantités fournies et de segmentation des marchés en niveaux de qualité. L'extensification de la production, elle-même permise par la mise en place d'infrastructures hydro-agricoles, a été accompagnée par l'importation de décortiqueuses permettant une augmentation des rendements. Toutefois, le manque de trésorerie reste une contrainte majeure pour la chaîne de valeur. Le segment intermédiaire peut être considéré comme le pilote de la chaîne. En effet, ce segment impulse le dynamisme économique et a fidélisé ses partenaires de l'aval par la mise en place de crédits. Malgré une diversification des partenaires commerciaux, la sélection se fait par proximité relationnelle (membre de la famille...). De plus, le produit est relativement adapté à l'acheteur, car différents niveaux de qualité sont désirés sur le marché final.

Figure 19 : Permanence de la gouvernance relationnelle de la chaîne de l'oignon en Guinée (dynamique)



En gras les facteurs déterminant la gouvernance  
 Les flèches représentent les relations d'influence

Source : Moustier et Chaléard (2002)

### 2.2.3. La proximité relationnelle pour se prémunir du risque climatique:

La thèse de Galtier (2002) nous permet de mettre en évidence une corrélation positive entre risque et proximité relationnelle, par la comparaison de deux chaînes.

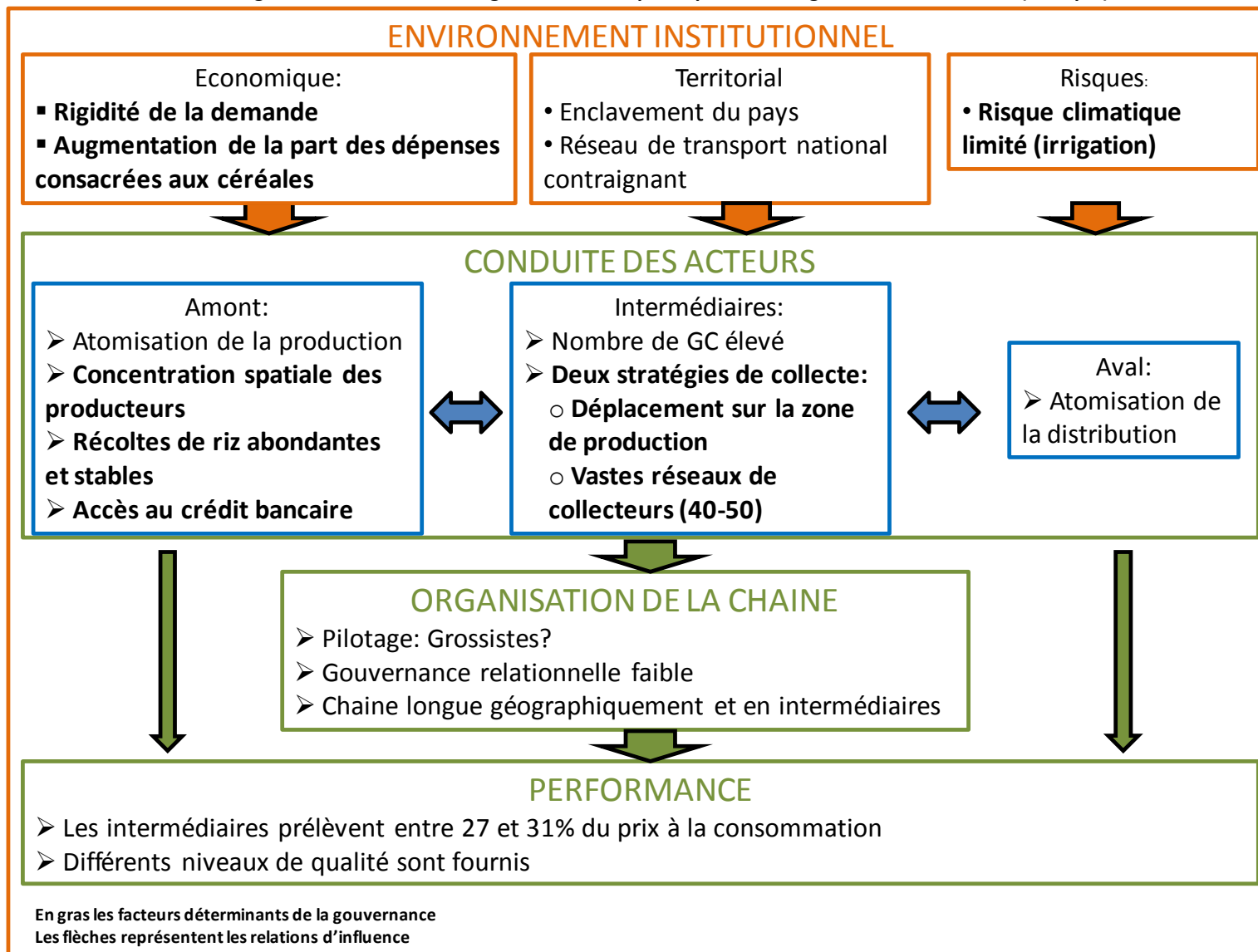
Dans le cas de la chaîne du riz irrigué au Mali (Figure 20), on constate un niveau de risque bas et des relations faiblement personnalisées. La demande est rigide et le coefficient budgétaire des produits céréales croît. La culture du riz est réalisée dans la zone irriguée de l'Office du Niger : le risque climatique est limité. La récolte est donc généralement stable et importante. De plus, si la distance entre les zones de production et de consommation est grande, il y a concentration géographique des producteurs. Les grossistes provenant des zones de consommation ont deux stratégies de collecte : soit ils se rendent sur la zone de production, soit ils disposent d'un réseau de collecteurs. Dans ce dernier cas, ils recrutent des collecteurs qu'ils ne connaissaient pas ou peu auparavant au niveau des villages. La stabilité de la production assure les grossistes d'obtenir leur marchandise, donc ces derniers n'ont pas besoin de mettre en place des relations personnalisées fortes pour assurer leurs approvisionnements. Elle permet aussi aux acteurs d'accéder au crédit bancaire, ou de réaliser des prêts entre eux. Ainsi, la gouvernance peut être qualifiée de relationnelle « faible ». Il semble que le segment intermédiaire pilote la chaîne, car il est relativement concentré (quelques grands grossistes et une multitude de petits) alors que ceux d'amont et d'aval sont atomisés. Les grossistes prélèvent entre 27% et 31% du prix à la consommation.

Dans le cas de la chaîne des céréales sèches (Figure 21), les niveaux de risque et de relations personnalisées sont forts. En effet, les volumes produits dépendent de la pluviométrie<sup>17</sup>. Le risque de rupture d'approvisionnement est donc important pour l'aval de la chaîne. Les producteurs n'ont pas accès au crédit, du fait d'un risque de non remboursement élevé (niveaux de production généralement bas et peu de sources de revenu alternatives). En réponse, des relations personnalisées se sont mises en place. Les grossistes sélectionnent leurs collecteurs dans leur environnement social (famille, ethnie...), de manière à ce que le cadre des relations économiques soit fait de normes sociales communes. Se mettent donc en place des relations de solidarité et de dépendance, qui sont entretenues (exemple de cadeaux fait par le grossiste à ses collecteurs). « Cette pratique est quasiment systématique dans la filière céréales sèches du Mali » (Galtier, 2002). Ainsi, la gouvernance peut être qualifiée de « relationnelle forte ». Le pilotage de la chaîne semble être réalisé par les grossistes qui ont réussi à mettre en place ces relations (concentration du segment intermédiaire) et qui captent entre 34 et 44% du prix à la consommation. Enfin, du fait de la dispersion spatiale des producteurs, donc du nombre important de marchés ruraux, et du fait d'infrastructures de transport contraignantes, la chaîne est longue géographiquement et en intermédiaires.

---

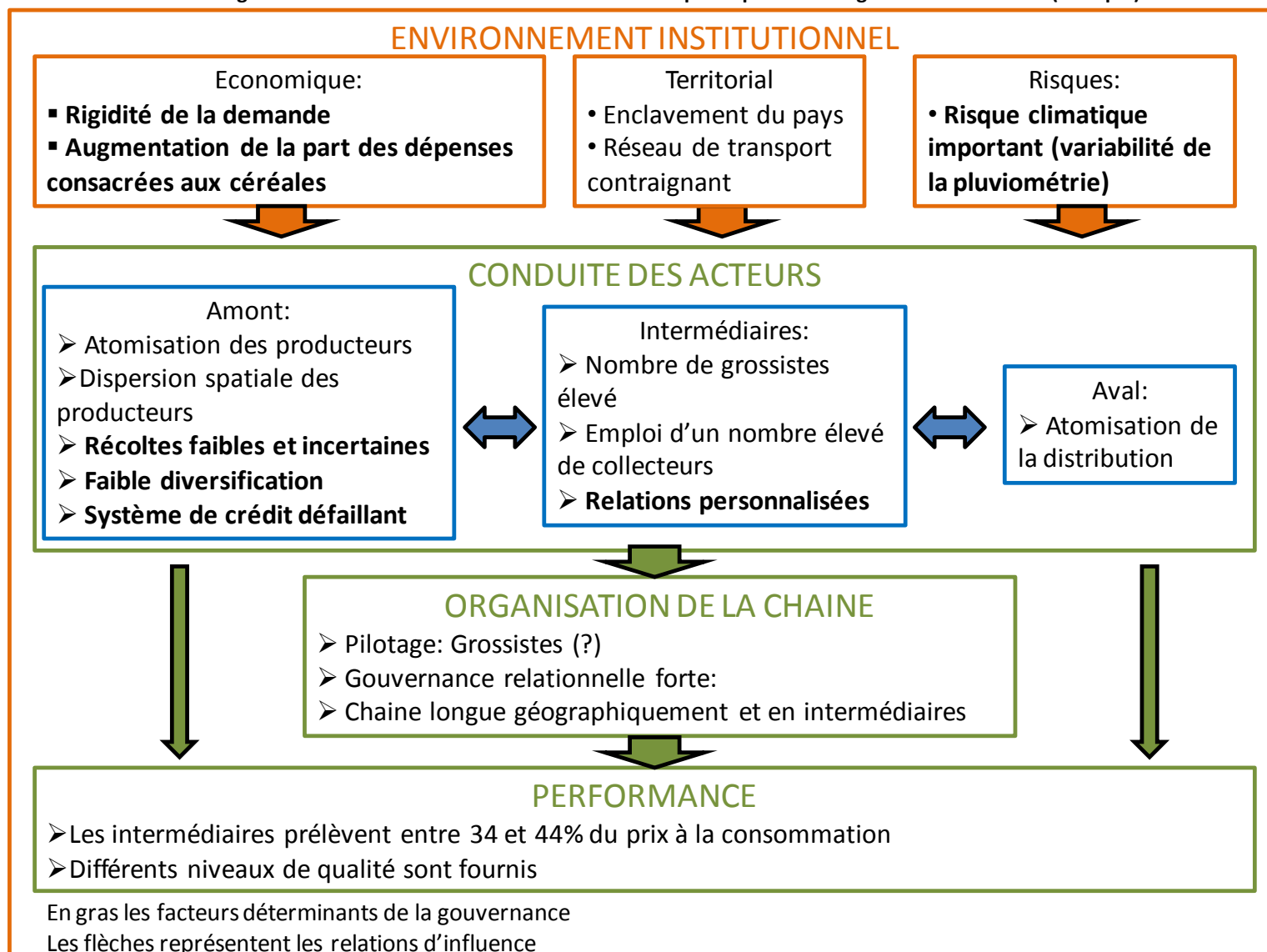
<sup>17</sup> Selon certaines études empiriques, le coefficient de variation serait de 67 % en zone Sahélienne (Dercon 1992, lu dans Galtier, 2002).

Figure 20 : Chaîne du riz irrigué au Mali: risque et proximité organisationnelle faibles (statique) :



Source : Galtier (2002)

Figure 21 : Chaîne des céréales sèches au Mali: risque et proximité organisationnelle forts (statique) :



Source : Galtier (2002)

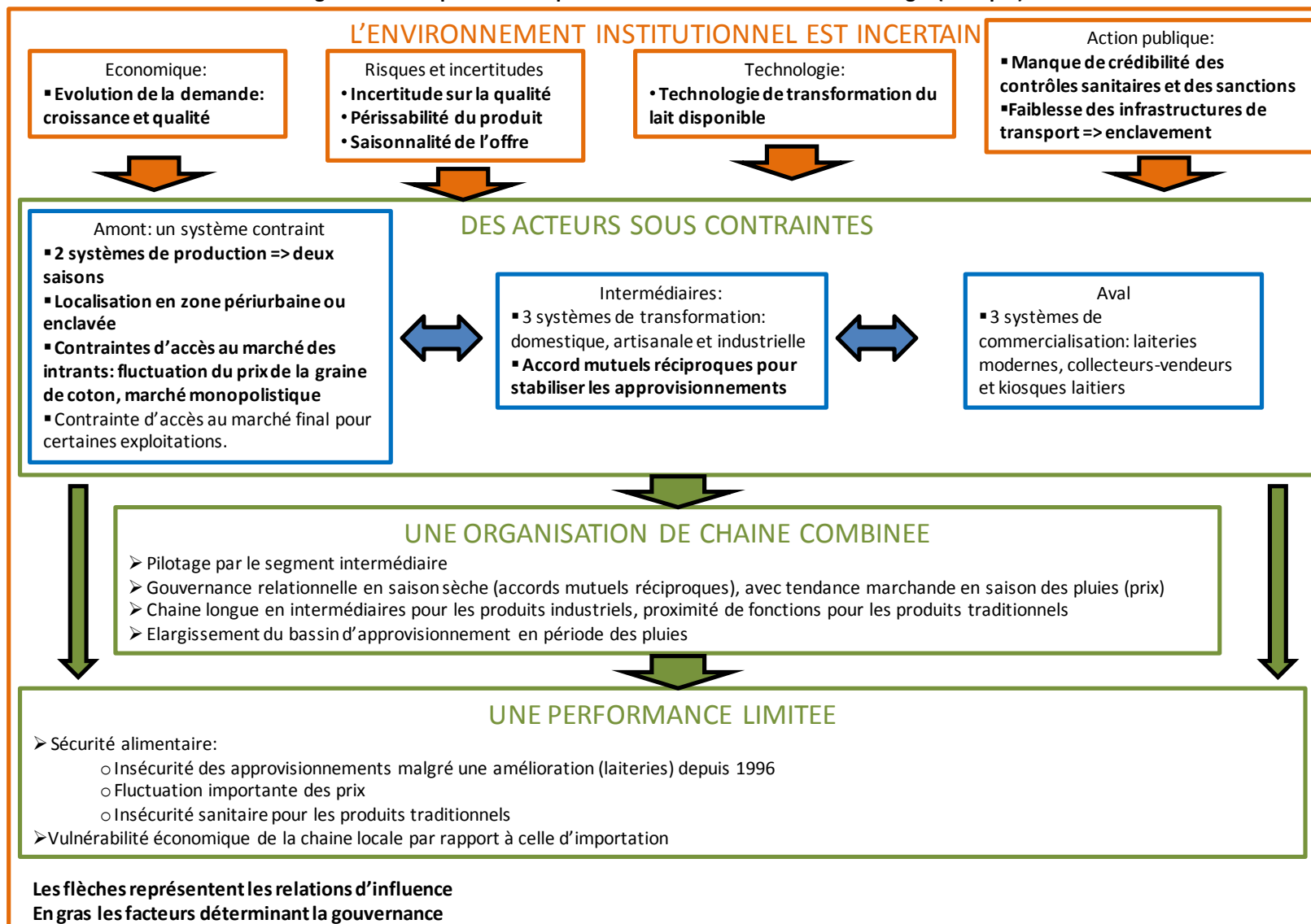
#### 2.2.4. Proximités relationnelles et physiques pour se prémunir des risques de périssabilité et d'approvisionnement:

Le cas de la chaîne du lait au Sénégal (Figure 22) présenté par Dieye (2003) révèle la place de la proximité physique et organisationnelle en réponse aux risques et incertitudes portant sur les aspects sanitaires, qualité, ainsi que sur l'instabilité de la production (donc de l'approvisionnement).

Pendant la saison sèche, les volumes sont contrôlés par quelques exploitations localisées en zones périurbaines et utilisant un système par stabulation qui permet une production toute l'année. En effet, les exploitations localisées en zone rurale subissent leur enclavement, les infrastructures routières étant en mauvais état. De plus, ces divers risques sont gérés par des circuits courts en intermédiaires (Dieye et al., 2005), et par la mise en place d'« accords mutuels réciproques ». Une contrainte importante du segment amont est la structure monopolistique du marché de la graine de coton, qui est un intrant augmentant les rendements. Les volumes augmentent fortement pendant la saison des pluies (système traditionnel). A cette période, la gouvernance tend vers une forme marchande, le prix jouant une place plus importante dans la coordination. Il existe aussi une chaîne industrielle, qui est longue en intermédiaires. Le développement technologique a permis un meilleur conditionnement du lait. Ainsi, la chaîne est pilotée par le segment intermédiaire durant toute l'année, que se soient les laiteries modernes et artisanales ou les grossistes réalisant les importations.

En termes de performance, ces incertitudes de production et de qualité conduisent à une instabilité des approvisionnements (malgré une amélioration depuis 1996), à des fluctuations importantes des prix et à une insécurité sanitaire pour les produits traditionnels. Il y a aussi vulnérabilité économique de la chaîne locale par rapport à celle d'importation.

Figure 22 : Une proximité importante dans la chaîne du lait au Sénégal (statique)



Source : Dieye (2003)

### 2.2.5. Un cas atypique : changement technique et contractualisation :

La chaîne de valeur lait au Mali (Duteurtre, 2000) constitue un exemple intéressant de sécurisation des approvisionnements par la mise en place d'une gouvernance apparemment captive grâce aux changements techniques et organisationnels.

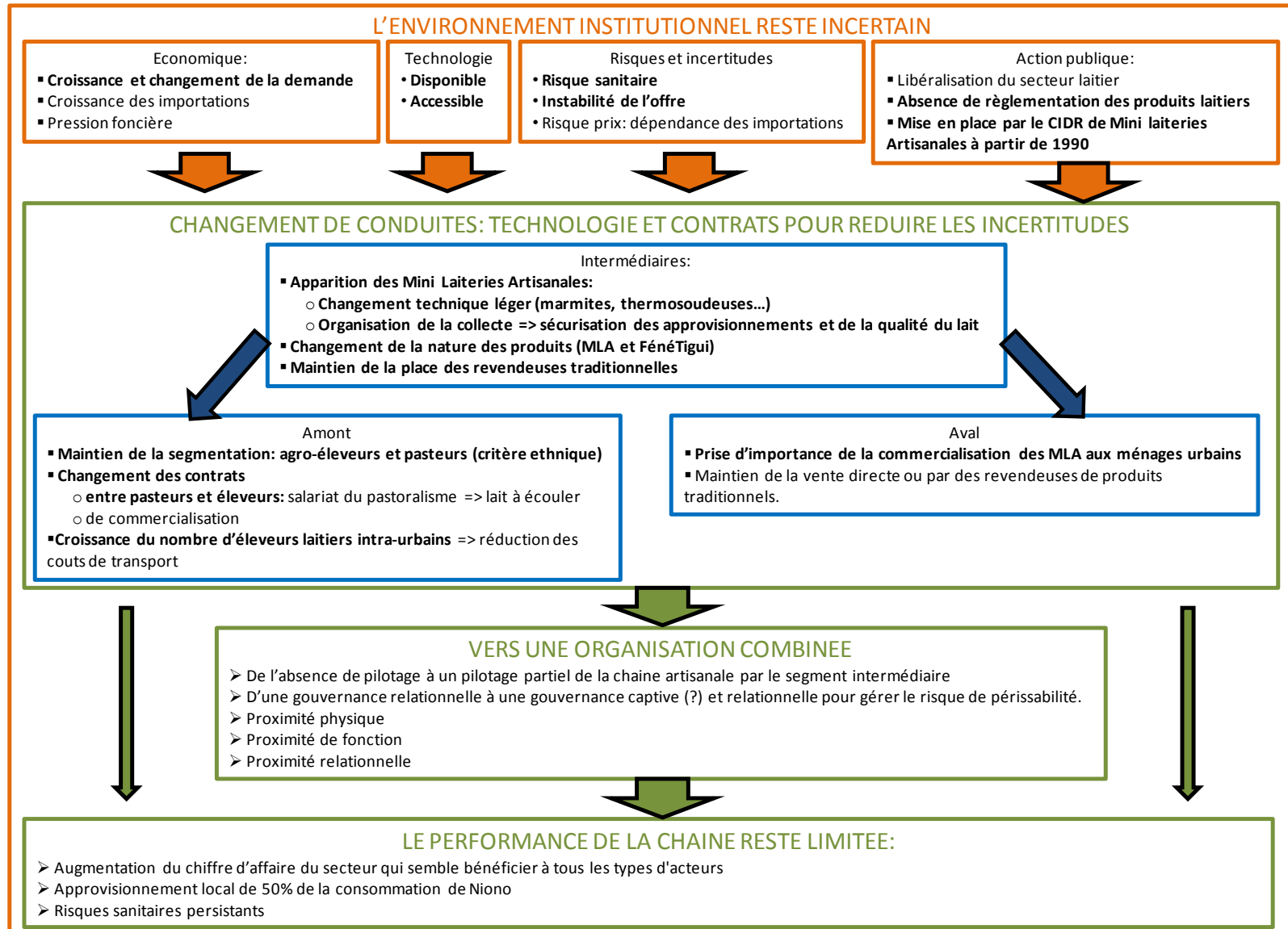
L'organisation initiale de la chaîne était caractérisée par une gouvernance relationnelle (relations personnalisées), une proximité physique et de fonctions, permettant de réduire les risques sanitaires et d'approvisionnement. Chaque segment était atomisé, et il n'y avait pas de pilote. Le changement de gouvernance a été notamment impulsé par l'intervention d'un organisme de développement (le CIDR), qui soutenu la création de Mini Laiteries Artisanales (MLA). Ces MLA ont défini une nouvelle façon de travailler afin de satisfaire une demande croissante et changeante de nature. Elles ont investi dans des technologies à bas coûts mais permettant de réaliser des produits de qualité. Elles ont aussi intégré certaines compétences par le salariat (fonctions de collecte, de transformation et de vente), et établi des relations contractuelles avec leurs fournisseurs afin de sécuriser les approvisionnements et de réduire les risques sanitaires (contrats d'association avec des livreurs, contrats de collecte avec des apporteurs, contrats de suivis et d'appui technique des éleveurs apporteurs). Toutefois, elles n'ont pas évincé les revendeuses traditionnelles. Une autre catégorie d'acteurs, les Féné Tigui, a contribué à l'évolution du type de produits commercialisés. Un changement s'est aussi opéré en amont de la chaîne, avec l'apparition d'une nouvelle classe de fournisseurs, les agro-éleveurs. En particulier, la pression foncière incita ces acteurs à intensifier leur activité, et à se rapprocher du centre urbain, ce qui permit une réduction des coûts de transport et du risque sanitaire.

Ainsi, une partie du segment intermédiaire semble avoir pris le pilotage de la chaîne de valeur par le biais du changement technique, l'intégration de certaines fonctions des acteurs de l'aval et la sécurisation des transactions par le biais de contrats. La gouvernance peut être perçue comme captive. Il semble que ce changement de gouvernance ait permis une augmentation du chiffre d'affaire de la chaîne.

Toutefois, plusieurs critiques peuvent être formulées. Nous avons peu d'information sur le degré de liberté des producteurs, donc nous ne pouvons pas signaler avec certitude qu'il s'agit d'une gouvernance captive. Il serait intéressant de savoir quel pourcentage des volumes produits est concerné par les contrats mis en place par les MLA. De plus, cette étude manque d'information sur les indicateurs de performance. Est-ce qu'une gouvernance captive est plus performante qu'une gouvernance relationnelle ? Nous ne pouvons pas conclure. Enfin, elle fut réalisée lorsque deux des trois MLA étaient âgées de moins d'un an. Nous pouvons donc questionner l'efficacité et la durabilité de cette organisation. Par la suite, deux limites de ce modèle furent notamment mises en évidence (Corniaux et al., 2005): les faibles volumes concernés et le maintien de l'insécurité sanitaire. La poursuite d'une revue de la littérature sur ce cas précis pourrait nous orienter sur des réponses à ces questions.



Figure 23 : Changement technique et contractualisation partielle de la chaîne du lait au Mali (dynamique)



En gras les facteurs déterminant la gouvernance  
Les flèches représentent les relations d'influence

Source : Duteurtre (2000)

### 2.3. Quels déterminants de la performance ?

L'information quant à la performance des différentes chaînes de valeur étudiées est incomplète et hétérogène. Nous ne pouvons que réaliser quelques constatations qui pourraient donner cours à de plus amples recherches.

Si certains produits sont disponibles sur les marchés finaux (Gari, poisson, riz en Guinée...), les chaînes relationnelles ne sont pas toujours capables de totalement satisfaire la demande, et le pays a alors recours à des importations (blé), en particulier lorsque se posent des problèmes d'instabilité des approvisionnements (lait au Sénégal). De plus, les difficultés sanitaires persistent, en particulier dans le cas de produits périssables (poisson, lait), pour lesquels les chaînes rencontrent des difficultés à s'adapter aux normes. Nous pouvons donc nous demander si la gouvernance relationnelle est peu performante en termes d'indicateurs de sécurité alimentaire ?

Certains marchés sont approvisionnés en produits de qualités différentes (Céréales sèches au mali...), mais d'autres chaînes ne parviennent pas à atteindre le niveau demandé (Gari). En particulier, il est possible que la production de biens de qualité rencontre des problèmes dans les chaînes ne disposant pas de pilote (riz au Ghana). Est-il nécessaire qu'un pilote apparaisse dans la chaîne pour la conduire vers des marchés de qualité ?

La valeur ajoutée créée par les chaînes relationnelles semble faible, et en faveur du pilote lorsqu'il en existe un (Céréales sèches au mali). Néanmoins, les données sont particulièrement manquantes concernant cette dernière variable. De plus, les chaînes pour lesquelles le risque est le plus bas semblent être plus performantes (cas du riz irrigué au Ghana et au Mali). Le cas de la chaîne du lait au Mali est intrigant, car le chiffre d'affaire aurait augmenté avec le passage d'une gouvernance relationnelle à une gouvernance captive. Cette constatation avait aussi été faite par Moustier (2009) dans le cas de chaînes légumes, riz parfumé et litchis, et notre interprétation de la modernisation des chaînes de valeur en Asie apporte des résultats similaires. Est-ce que la gouvernance captive est plus performante que la gouvernance relationnelle pour créer de la valeur ajoutée? Les chaînes créent elles plus de valeur ajoutée quand elles œuvrent dans un contexte moins risqué ?

Il serait donc intéressant de poursuivre nos recherches sur l'impact que peuvent avoir la présence d'un pilote dans la chaîne, la forme de la gouvernance et le niveau de risque sur la performance et termes de valeur ajoutée et de sécurité alimentaire.

### **3. Permanence des chaînes de valeur alimentaires en Afrique?**

#### **3.1. Synthèse de nos résultats**

Notre première conclusion est que l'on observe une tendance à la permanence d'une gouvernance relationnelle, constatée dans la majeure partie des cas. Toutefois, quelques cas de gouvernance captive et modulaire ont été constatés. Notre seconde conclusion est que les informations existantes nous permettent d'obtenir des résultats faibles en termes de validité interne et de la fiabilité, du fait du nombre limité de cas que nous avons et des difficultés d'interprétation de ces cas à travers les concepts mobilisés. De plus amples recherches devraient être réalisées.

#### **3.2. Le cercle « incertitude – faible performance de la chaîne »**

La permanence de la gouvernance relationnelle peut être expliquée par le cercle « incertitude – faible performance de la chaîne » (voir Figure 24), proche de celui de Galtier et Egg (2003).

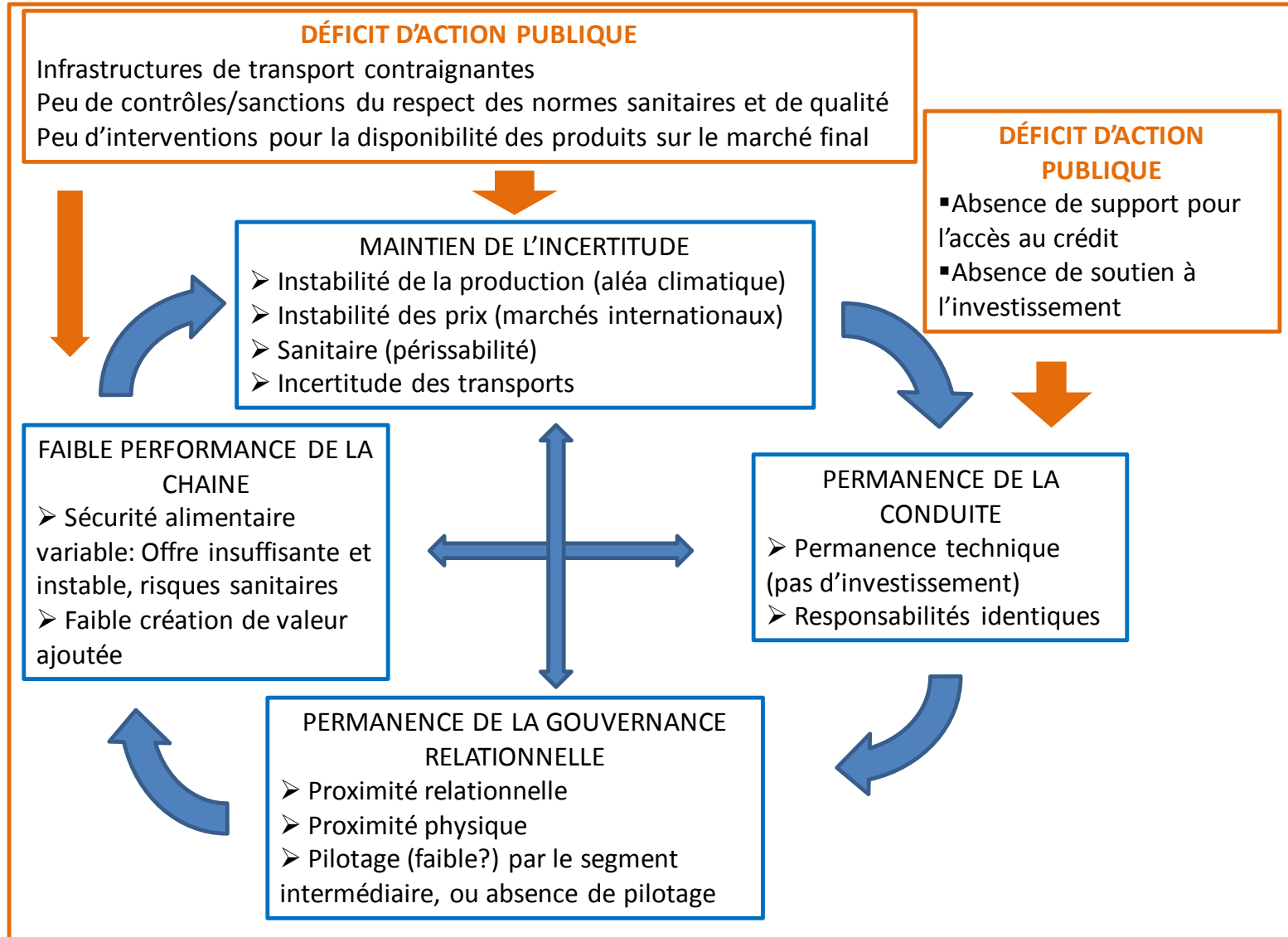
Les deux éléments de contexte les plus déterminants de la permanence de la gouvernance relationnelle sont l'incertitude et l'inaction publique. Plusieurs risques et incertitudes ont été identifiés. D'une part, on trouve l'instabilité de la production, souvent due à des aléas climatiques (céréales sèches au Mali) et à la saisonnalité (lait au Sénégal). Ce dernier facteur peut aussi provoquer une instabilité des prix sur le marché final, en particulier lorsqu'il y a dépendance des marchés internationaux pour satisfaire une partie de la demande (blé en Algérie). D'autre part, on trouve les risques sanitaires, souvent liés à la périssabilité du produit (lait au Mali) et au manque de crédibilité des contrôles et des sanctions (poisson en Côte d'Ivoire et au Sénégal). Dans ce contexte, le soutien étatique pourrait être indirect, par exemple par l'amélioration des infrastructures de transport qui permettrait une meilleure gestion de la périssabilité (lait au Sénégal), ou par l'instauration ou la mise en œuvre de mesures sanitaires (lait au Mali, poisson en Côte d'Ivoire et au Sénégal). Le soutien étatique pourrait aussi être direct, en supportant l'innovation et l'investissement par le biais de l'accès au crédit ou de la diffusion de la technologie.

En l'absence de telles mesures, et du fait du maintien d'une diversité des risques pouvant être de fortes ampleurs, les acteurs de la chaîne ne sont pas incités à investir, ni à modifier la gestion de leurs activités et termes de répartition des compétences. C'est ce que nous avons pu constater dans la plupart des cas de gouvernance relationnelle. Au contraire, ils s'adaptent à ces incertitudes par la proximité physique, qui permet une réduction des risques liés au transport (céréales sèches au Mali) et à la périssabilité (lait au Sénégal), et par la proximité relationnelle, qui permet de combiner flexibilité et stabilité, par l'accès au crédit (riz irrigué au Mali), la sécurisation des approvisionnements et des débouchés (lait au Sénégal), la réduction du risque prix (riz en Guinée) et celle de l'incertitude sur la qualité (poisson en Côte d'Ivoire et au Sénégal). Il y a donc maintien d'une gouvernance relationnelle, défavorable à l'investissement. Le pilotage de la chaîne peut dans ces cas être réalisé par les acteurs

concentrant les plus gros volumes de marchandise, en général les grossistes (oignon en Guinée). Dans d'autres cas, il n'y a pas de pilote car ce segment est aussi atomisé (riz non irrigué au Ghana).

Le maintien de cette gouvernance relationnelle semble limiter la contribution des chaînes à la sécurité alimentaire des pays. Dans certains cas, ce dernier doit avoir recours à des importations (blé en Algérie), ce qui accroît le risque prix pour la chaîne. Dans d'autres, les faibles performances sanitaires contribuent au maintien d'un environnement incertain (poisson), d'où un manque de confiance entre acteurs. De plus, le fait que la valeur ajoutée créée soit faible (Gari en Afrique de l'Ouest) et distribuée entre un grand nombre d'acteurs (riz en Guinée) rend un investissement potentiel risqué. Le cercle «incertitude – faible performance de la chaîne» s'auto-entretient.

Figure 24 : Le cercle « incertitude – faible performance de la chaîne »



Source : auteur

### **3.3. Vers la sortie du cercle « incertitude – faible performance de la chaîne » ?**

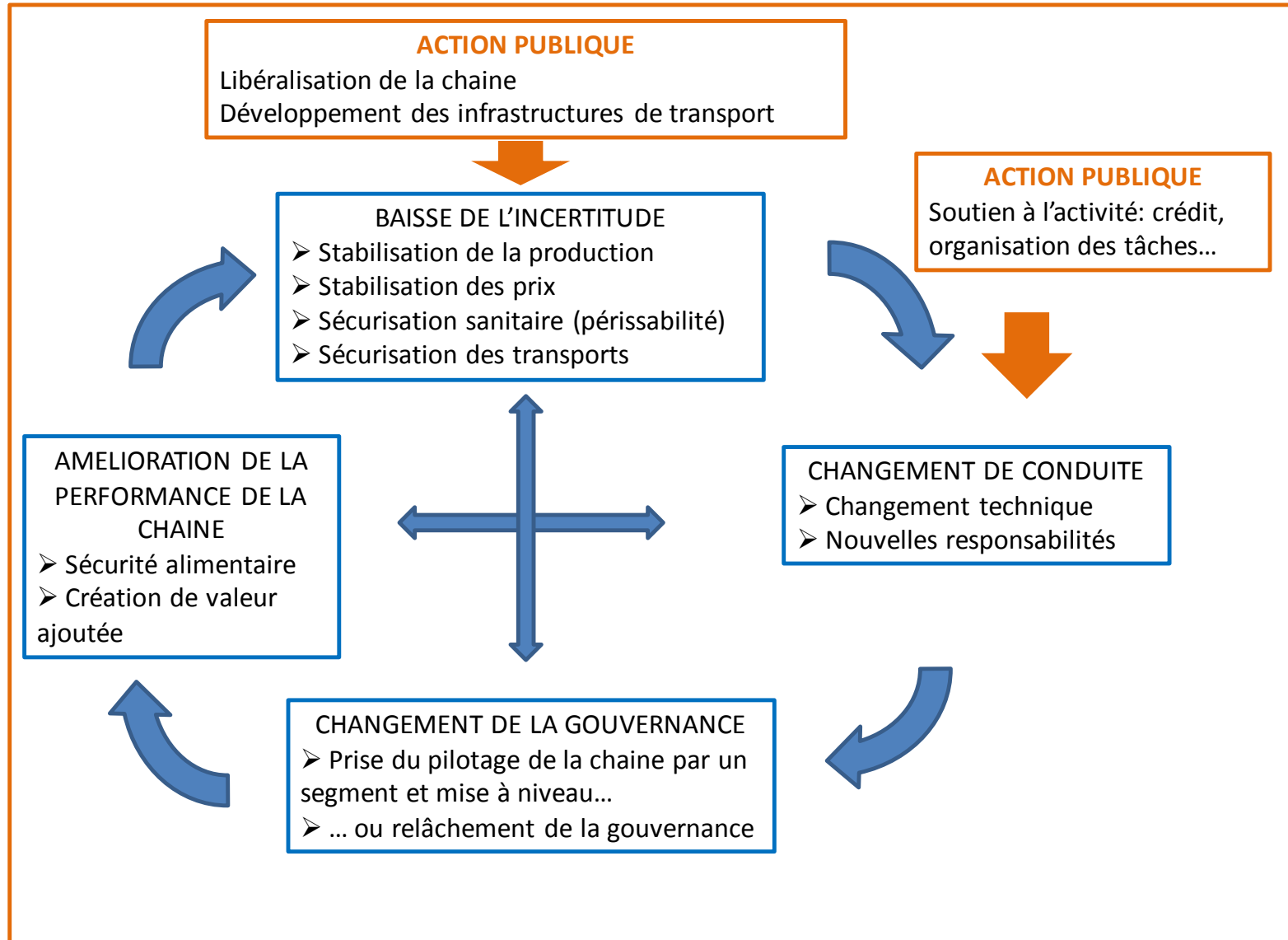
Notre revue de la littérature a mis en évidence quelques situations de changement de gouvernance, et nous permet de réfléchir à des pistes quant à la sortie du cercle « incertitude – faible performance de la chaîne ».

L'action publique peut jouer un rôle déterminant, mais cela n'a été que peu constaté. Au Mali, la libéralisation du secteur agricole a été l'élément déclencheur du passage d'une gouvernance hiérarchique à une gouvernance captive pour la partie de la chaîne contrôlée par des grossistes (anciens importateurs), qui possédaient des rizières. Dans la chaîne du lait, certaines Mini Laiteries Artisanales ont été mises en place par un organisme de développement. On peut aussi penser que l'amélioration des infrastructures routières ou la mise en œuvre de normes sanitaires puissent contribuer au changement de gouvernance, en réduisant l'incertitude. Par exemple, dans le cas du riz au Ghana, l'existence d'infrastructures d'irrigation a permis une stabilisation de la production et la mise en place de relations non basées sur la proximité. Toutefois, l'incertitude peut aussi diminuer pour d'autres raisons que l'intervention étatique, tout en jouant un rôle déterminant. La gouvernance modulaire de la chaîne du maïs au Bénin pourrait être due à un risque climatique moins important que celui du Mali.

Le changement technique peut être encouragé par un contexte moins incertain, et permettrait de sortir de ce cercle. D'une part, il peut conduire la gouvernance vers une forme captive s'il complexifie les transactions, à capacité de codification et niveau de compétence des fournisseurs donnés. Les MLA au Mali ont investi dans un équipement de transformation leur permettant de produire des biens de qualité. Les grossistes de la chaîne de l'arachide à Madagascar ont rendu dépendants leurs collecteurs en leur fournissant une partie de l'équipement nécessaire à leur activité, et ont développé une activité de commercialisation. Dans ces cas, le changement technique a contribué à la prise de contrôle du pilotage de la chaîne par le segment intermédiaire. D'autre part, le changement technique peut faire tendre la gouvernance vers une forme modulaire, lorsqu'il renforce les compétences des fournisseurs à complexité des transactions et capacité de codification donnés. C'est ainsi que la maîtrise de l'irrigation au Mali permet la mise en place d'échanges à tendance marchande. Le pilotage par le segment intermédiaire semble plus léger que dans le cas de la gouvernance captive.

L'accroissement du chiffre d'affaire de la chaîne du lait au Mali semble avoir accompagné le changement de gouvernance relationnelle à une gouvernance captive. Est-ce réellement le cas ? Si oui, nous pouvons nous demander si ce résultat est généralisable à d'autres chaînes de valeur. Une augmentation de la valeur ajoutée créée et une amélioration de la sécurité alimentaire sont des éléments pouvant contribuer à la diminution du risque et de l'incertitude.

Figure 25 : Vers la sortie du cercle « incertitude – faible performance de la chaîne » ?



Source : auteur

### **3.4. Une première étape d'un travail de recherche :**

#### **3.4.1. Limites de notre travail :**

Du fait d'une littérature peu développée quant à notre problématique, notre méthode paraît imprécise et nos résultats sont donc critiquables sur les plans de la validité interne et de la fiabilité.

Dans le but de capter une information provenant d'études hétérogènes en termes de cadres théoriques, de méthodes et de données, nous avons élaboré une grille de lecture comportant des critères larges. Cette hétérogénéité rend nos conclusions fragiles, et appelle donc à de plus amples recherches avec la collecte de données primaires. De plus, notre interprétation des études de cas paraît très fonctionnaliste, avec une relation « environnement institutionnel → conduite des acteurs → gouvernance → performance ». Les cercles traitant de la relation « incertitude – performance de la chaîne » présentés dans la partie 3.2 nous permettent de sortir de cette analyse déterministe, mais ils restent pour le moment incomplets.

En effet, la littérature existante reste trop étroite pour proposer une compréhension de ces relations. Du fait d'un manque d'articles académiques, des documents à portée opérationnelle ont été utilisés. Le fait qu'un seul d'entre eux ait été élaboré dans le cadre théorique Chaîne Globale de Valeur a rendu leur analyse difficile, en particulier en termes de gouvernance, de pilotage et de performance. Parmi les 15 cas qui pouvaient être interprétés, uniquement cinq étaient en dynamique, et le cas de la chaîne du lait au Mali, qui nous laissent penser qu'une sortie potentielle du cercle « incertitude – faible performance » est possible, reste critiquable.

#### **3.4.2. Des pistes de recherche :**

Notre travail a peut être apporté plus de questions que de réponses à notre problématique. Notre conclusion est qu'il existe une tendance à la permanence de la gouvernance relationnelle dans les chaînes alimentaires en Afrique. Nous avons ciblé l'incertitude comme étant un facteur apparemment déterminant de cette permanence, mais l'utilisation de données secondaires ne permet pas de conclure sur cette relation de causalité. Dans le cadre de recherches approfondies, nous pourrions tester l'hypothèse selon laquelle la permanence de l'incertitude incite les acteurs à réaliser des transactions basées sur la proximité. Il résulterait de cette relation une gouvernance relationnelle, qui semble limiter la performance de la chaîne en termes de sécurité alimentaire et de valeur ajoutée.

De plus, il semble que dans certaines chaînes un processus de changement de gouvernance soit en cours, mais les informations disponibles restent insuffisantes. Nous pouvons nous demander si ce processus est réellement en action. La diminution de l'incertitude permet t'elle le changement de gouvernance ? Si oui, nous pouvons nous demander quels sont les relais de ce changement. Est-ce que le changement technique en constitue un ? La proximité de fonctions aussi ? Enfin, ce changement d'une



gouvernance relationnelle à une autre forme (le changement technique pouvant conduire soit vers le marché, soit vers l'intégration) permet il une amélioration de la performance ?

D'après la typologie de Gereffi et al. (2005), il semble que le pilotage dans le cadre d'une gouvernance relationnelle soit moins fort que dans des formes plus intégrées, mais est ce réellement le cas ? Comment évolue la répartition des responsabilités le long de la chaîne en cas de changement technique? Et quelle est l'importance d'un pilote dans la chaîne, qui peut notamment définir des standards de qualité selon lesquels les autres acteurs doivent travailler ?

Enfin, il nous semble que la distinction entre deux formes de gouvernance n'est pas aussi tranchée que ce que le présente notre typologie. Certaines études de cas ont mis en évidence des formes complémentaires, en réponse à des incertitudes variant dans le temps ou les activités. Il serait intéressant d'étudier cette variabilité dans le cadre de nos hypothèses. Une gouvernance combinée permet elle à la chaîne de s'adapter à l'incertitude et l'instabilité ?

## CONCLUSION : VERS LA FORMULATION D'HYPOTHESES

Dans ce mémoire, notre objectif est de déterminer s'il y a permanence ou changement de la gouvernance des chaînes de valeur domestiques en Afrique. Nous avons cherché à comprendre si le phénomène de « modernisation » constaté en Asie par Reardon et al. (2012) est aussi en cours en Afrique. Nous nous sommes intéressés aux causes du changement et de la permanence de la gouvernance des chaînes de valeur.

Pour répondre à cette question, nous avons principalement mobilisé le cadre théorique Chaîne Globale de Valeur (Gereffi, Humphrey et Sturgeon, 2005) qui prend en compte « les relations d'autorité et de pouvoir qui déterminent comment les ressources financières, matérielles et humaines sont réparties et circulent au sein de la chaîne » (TA, Gereffi et Korzeniewicz, 1994, p97). Nous avons aussi mobilisé certains apports de l'économie industrielle. Nous avons utilisé le concept de changement technique, qui peut faire tendre la gouvernance vers l'intégration lorsqu'il complexifie les transactions ou vers le marché lorsqu'il renforce les compétences des fournisseurs. Nous avons aussi utilisé le concept d'incertitude, qui permet d'expliquer l'existence de transactions basées sur la proximité physique ou organisationnelle (relations personnalisées). Nous avons proposé une grille de lecture qui permet la compréhension de chaînes alimentaires à travers ce cadre théorique et conceptuel.

Nous avons utilisé cette grille de lecture pour interpréter la « modernisation » des chaînes alimentaires observée en Asie par Reardon et al. (2012). Nous avons constaté un changement de gouvernance, d'une forme relationnelle à une forme captive, du fait du changement technique opérant au niveau du segment intermédiaire. En effet, l'investissement dans des décortiqueuses modernes et des entrepôts réfrigérés (augmentation des échelles), ainsi que la définition d'une nouvelle répartition des responsabilités (intégration des fonctions de collecte et de commercialisation), ont contribué à la production de biens de qualité supérieure. Ces opérations ont permis au segment intermédiaire d'accroître son pouvoir sur ses partenaires. Les chercheurs ont ainsi constaté le raccourcissement des chaînes en termes de nombre d'intermédiaires et l'augmentation de la part de la valeur ajoutée dans le prix de vente final, en faveur principalement du segment intermédiaire.

Nous avons ensuite utilisé cette grille de lecture pour comprendre les dynamiques de la gouvernance des chaînes de valeur en Afrique. Nous nous sommes intéressés aux travaux de chercheurs ayant décrit l'organisation des chaînes dans les années 90 (Altersial/cered, 1986 ; Hugon, 1988 ; Drakakis-Smith, 1991 ; Chaléard, 1996). Ces travaux mettent en évidence des chaînes à gouvernance majoritairement relationnelle, dans lesquelles la proximité joue un rôle important. Elles sont longues en nombre d'intermédiaires, parfois pilotées par un segment et leur performance semble être faible. Nous avons ensuite réalisé une revue de la littérature récente à partir des principales bases de données académiques et d'organisations opérationnelles. Nous avons proposé une typologie qui permet de rendre compte des dynamiques des chaînes de valeur alimentaires en Afrique.

Notre première conclusion (1) est que l'on observe une tendance à la permanence d'une gouvernance relationnelle. Nous avons ainsi établi des liens entre la forme de la gouvernance et la diversité et l'ampleur des incertitudes, en particulier par la mise en évidence d'un cercle « incertitude – faible performance de la chaîne ». Les transactions sont caractérisées par de forts degrés de proximité qui permettent de réduire ces incertitudes, mais aussi par de bas niveaux d'investissements. Toutefois, quelques cas de changement vers une gouvernance captive ou modulaire ont été constatés, par le biais du changement technique. Notre seconde conclusion (2) est que les informations existantes nous permettent d'obtenir des résultats faibles en termes de validité interne et de fiabilité, du fait du faible nombre de cas ayant pu être interprété à travers les concepts que nous avons mobilisé et de leur hétérogénéité. De plus amples recherches devraient être réalisées.

En effet, si les liens entre spécificité des actifs et forme de la gouvernance ont largement été exploré, ce n'est pas le cas des liens entre l'incertitude et la forme de la gouvernance (intégration ou relâchement ?). Nous pouvons proposer des « pistes d'hypothèses » qui pourraient être formulées et testées dans le cadre de la poursuite de nos recherches :

- (1) Le maintien d'une forte incertitude incite les agents à réaliser des transactions basées sur la proximité organisationnelle. Cette relation contribuerait à la permanence de la gouvernance relationnelle.
- (2) A partir d'une situation de gouvernance relationnelle, une réduction de l'incertitude incite un segment à investir et à intégrer certaines fonctions. Cette relation contribuerait à un changement de gouvernance, qui tendrait vers le marché s'il y a renforcement des capacités des fournisseurs, ou vers l'intégration s'il y a complexification des transactions.
- (3) La performance d'une chaîne de valeur à gouvernance captive (ou modulaire) est plus importante en termes de valeur ajoutée et de sécurité alimentaire que celle d'une chaîne à gouvernance relationnelle.

Afin de tester ces hypothèses, nous pourrions étudier deux ou trois chaînes de valeur de produits déterminants dans la sécurité alimentaire de pays d'Afrique, et différant dans leurs niveaux d'incertitude. Pour cela, nous devrions explorer certaines parties de la littérature académique afin de préciser nos concepts (gouvernance relationnelle, gouvernance captive, ampleur et diversité de l'incertitude, transaction non contractuelle, sécurisation des produits...). Des indicateurs devraient être déterminés (périssabilité, niveaux des prix, proximité, investissement, complétude des contrats...), et une collecte de données organisée.

# BIBLIOGRAPHIE

**AFD (2012)**, « Sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne », Cadre d'intervention sectoriel 2013-2016, Paris, AFD.

**Alpha A. et Broutin C. (2009)**, « Normes de qualité pour les produits agroalimentaires en Afrique de l'Ouest », Paris, AFD, Notes et documents.

**Altersial/cered (1986)**, « Nourrir les villes en Afrique sub-saharienne », Paris, Éd. l'Harmattan.

**Badiane O. (2000)**, « The Effects of Liberalization on Food Markets in Africa », in Aad van Tilburg, Henk A. J. Moll et Arie Kuyvenhoven (dir.), *Agricultural Markets Beyond Liberalization*, Springer US, pp. 135-158.

**Bencharif A. et Rastoin J.L. (2007)**, « Concepts et méthodes de l'analyse de filières agroalimentaires: application par la chaîne globale de valeur au cas des blés en Algérie », Série Working Papers n°200707, Montpellier, UMR MOISA.

**Berdegú J.A., Balsevich F., Flores L. et Reardon T. (2005)**, « Central American supermarkets' private standards of quality and safety in procurement of fresh fruits and vegetables », *Food Policy*, vol. 30, n°3, pp. 254-269.

**Chaléard J.-L. (1996)**, « Temps des villes, temps des vivres : l'essor du vivrier marchand en Côte d'Ivoire », Paris, Karthala, Collection « Hommes et Sociétés »

**Corniaux C., Duteurtre G., Dieye P.N. et Pocard-Chapuis R. (2005)**, « Les minilaiteries comme modèle d'organisation des filières laitières en Afrique de l'Ouest : succès et limites », *Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux*, vol. 58, n°4, pp. 237-243.

**Coronel C. et Lançon F. (2008)**, « Study and training on the Ghanaian rice commodity chain », Paris, AFD, FSRPOP et Directorate of Crop Services – Ministry of Agriculture.

**Dieye P.N. (2003)**, « Comportements des acteurs et performances de la filière lait périurbain de Kolda (Sénégal) », Master, Série « Master of Science » n°61, Montpellier, CIHEAM-IAMM.

**Dieye P.N., Broutin C., Diao M.B., Duteurtre G. et Ly C. (2005)**, « Synthèse bibliographique sur les filières laitières au Sénégal », Réseau de Recherche et d'Echanges sur les Politiques Laitières.

**Drakakis-Smith D. (1991)**, « Urban Food Distribution in Asia and Africa », *The Geographical Journal*, vol. 157, n°1, pp. 51-61.

**Duteurtre G. (2000)**, « L'organisation de la filière laitière autour de Niono », in Michel Griffon (dir.), *Filières agroalimentaires en Afrique: comment rendre le marché plus efficace?*, Paris, Ministère des Affaires Etrangères, Rapports d'étude, pp. 209-233.

**Ellis F. (1993)**, « Peasant Economics: Farm Households in Agrarian Development », Cambridge University Press.

**European Association of Development Research and Training Institutes (2012)**, “Global value chains: linking local producers from developing countries to international markets”, Amsterdam, Amsterdam University Press.

**Favereau O. (1995)**, « Développement et économie des conventions », in *L’Afrique des incertitudes*, Paris, Institut d’étude du développement économique et social de l’Université de Paris I : Presses universitaires de France, Collection Tiers monde.

**Fontan C. (2008)**, « Développer les filières vivrières en Afrique de l’Ouest: L’exemple du riz en Guinée », Paris, Editions L’Harmattan.

**Galtier F., Dupressoir S. et Kone M. (2002)**, « La naissance d’une filière. L’organisation d’une commercialisation privée du riz », in Marcel Kuper, Jean-Philippe Tonneau et Pierre Bonneval (dir.), *L’Office du Niger, grenier à riz du Mali: succès économiques, transitions culturelles et politiques de développement*, Paris, CIRAD, pp. 135-139.

**Galtier F. (2002)**, « Information, Institutions et efficacité des marchés: analyse de trois filières céréalières d’Afrique de l’Ouest comme des « systèmes de communication », Thèse de doctorat: Economie du développement agricole, agroalimentaire et rural, Montpellier, ENSAM.

**Galtier F. et Egg J. (2003)**, « Le “paradoxe” des systèmes d’information de marché (SIM): une clef de lecture issue de l’économie institutionnelle et de la théorie de la communication », *Economies et sociétés*, n°7\_8, pp. 1227-1260.

**Gereffi G., Humphrey J. et Sturgeon T. (2005)**, « The governance of global value chains », *Review of International Political Economy*, vol. 12, n°1, pp. 78-104.

**Gereffi G. (1999)**, « International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain », *Journal of International Economics*, vol. 48, n°1, pp. 37-70.

**Gereffi G. (2001)**, « Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy. The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era », *IDS Bulletin*, vol. 32, n°3, pp. 30-40.

**Gereffi G. et Korzeniewicz M. (1994)**, “Commodity chains and global capitalism”, Westport, Conn, Greenwood Press, Contributions in economics and economic history.

**Ghanem H. (2010)**, “The state of food insecurity in the world. Addressing food insecurity in protracted crises”, Rome, Food and agriculture organization of the United Nations (FAO).

**Griffon M., Boutonnet J.P., Daviron B., Deybe D., Hanak-Freud E., Losch B., Moustier P., Ribier V., Bastianelli D., Ducrot R., Duteurtre G., Leverrier B. et Ruf F. (2001)**, « Filières agroalimentaires en Afrique: comment rendre le marché plus efficace? », Paris, MAE.

**Henson S. et Reardon T. (2005)**, “Private agri-food standards: Implications for food policy and the agri-food system”, *Food Policy*, vol. 30, n°3, pp. 241-253.

- Hernández R., Reardon T. et Berdegué J. (2007)**, « Supermarkets, wholesalers, and tomato growers in Guatemala », *Agricultural Economics*, vol. 36, n°3, pp. 281–290.
- Hu D., Reardon T., Rozelle S., Timmer P. et Wang H. (2004)**, « The Emergence of Supermarkets with Chinese Characteristics: Challenges and Opportunities for China’s Agricultural Development », *Development Policy Review*, vol. 22, n°5, pp. 557–586.
- Hugon P. (1988)**, « L’industrie agro-alimentaire. Analyse en termes de filières », *Tiers-Monde*, vol. 29, n°115, pp. 665–693.
- Humphrey J. (2004)**, “Upgrading in global value chains”, Geneva, International labour office (ILO).
- Humphrey J.D. et Schmitz H. (2002)**, « Developing Country Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains », Report n°61, Brighton, INEF.
- Humphrey J. et Schmitz\* H. (2001)**, « Governance in Global Value Chains », *IDS Bulletin*, vol. 32, n°3, pp. 19–29.
- Knight F.H. (1921)**, “Risk, uncertainty, and profit”, Boston and New York, Houghton Mifflin.
- Lenné J.M. et Ward A.F. (2010)**, « Improving the efficiency of domestic vegetable marketing systems in East Africa Constraints and opportunities », *Outlook on Agriculture*, vol. 39, n°1, pp. 31–40.
- Lie H., Rich K.M., Kurwijila L.R. et Jervell A.M. (2012)**, « Improving smallholder livelihoods through local value chain development: a case study of goat milk yogurt in Tanzania », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 15, n°3, pp. 55–86.
- Minot N. (2011)**, « Transmission of world food price changes to markets in Sub-Saharan Africa », Washington, IFPRI.
- Minten B., Reardon T. et Sutradhar R. (2010)**, « Food Prices and Modern Retail: The Case of Delhi », *World Development*, vol. 38, n°12, pp. 1775–1787.
- Morvan Y. (1991)**, « Fondements d’économie industrielle », Paris, Economica, Gestion.
- Moustier P. (1998)**, « Organization in the Brazzavillian vegetable market: an application of the economics of rural organization », in *Agricultural markets beyond liberalization: proceedings of the 57th seminar of the European Association of Agricultural Economists*, Wageningen, The Netherlands, 23-26 September, University of London.
- Moustier P. (2009)**, « Gouvernance et performance des filières alimentaires au Vietnam », *Economies et sociétés*, vol. 43, n°11, pp. 1835–1855.
- Moustier P. (2010)**, « Commodity chains, supply chains and value chains: basic definitions and concepts. », *Markets and agriculture linkages for cities in Asia*.

**Moustier P. (2012)**, « Organisation et performance des filières alimentaires dans les pays du Sud: le rôle de la proximité ». Synthèse des travaux pour l'habilitation à diriger des recherches, Montpellier, UMR MOISA, Série recherches.

**Moustier P. et Chaléard J.-L. (2002)**, « L'approvisionnement vivrier des villes en Guinée : entre fragilité et dynamisme », *Autrepart*, vol. 23, n°3, pp. 5-23.

**Moustier P., Tam P.T.G., Anh D.T., Binh V.T. et Loc N.T.T. (2010)**, « The role of farmer organizations in supplying supermarkets with quality food in Vietnam », *Food Policy*, vol. 35, n°1, pp. 69-78.

**Mungandi S., Conforte D. et Shadbolt N.M. (2012)**, « Integration of Smallholders in Modern Agri-food Chains: Lessons from the KASCOL Model in Zambia », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 15, n°3, pp. 155-176.

**Neven D. et Reardon T. (2004)**, « The Rise of Kenyan Supermarkets and the Evolution of their Horticulture Product Procurement Systems », *Development Policy Review*, vol. 22, n°6, pp. 669-699.

**OCDE (2012)**, « Perspectives économiques en Afrique 2012: promouvoir l'emploi des jeunes [En ligne], [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/perspectives-economiques-en-afrique-2012\\_aeo-2012-fr](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/perspectives-economiques-en-afrique-2012_aeo-2012-fr) ».

**Potter R.B. et Salau A.T. (1990)**, "Cities and development in the Third World", London, Mansell.

**Rastoin J.-L. (2010)**, « Le système alimentaire mondial : concepts et méthodes, analyses et dynamiques », Versailles, Quae, Synthèses.

**Reardon T. et Berdegué J.A. (2002)**, « The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development », *Development Policy Review*, vol. 20, n°4, pp. 371-388.

**Reardon T., Chen K., Minten B. et Adriano L. (2012)**, "The quiet revolution in staple food value chains: enter the dragon, the elephant, and the tiger", Metro Manila, Philippines, Asian Development Bank; International Food Policy Research Institute.

**Reardon T., Codron J.-M., Busch L., Bingen J. et Harris C. (1999)**, « Global change in agrifood grades and standards: agribusiness strategic responses in developing countries », *The International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 2, n°3-4, pp. 421-435.

**Reardon T., Timmer C.P. et Minten B. (2010)**, « Supermarket revolution in Asia and emerging development strategies to include small farmers », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 109, n°31, pp. 12332-12337.

**Reardon T., Timmer C.P., Barrett C.B. et Berdegué J.A. (2003)**, « The Rise of Supermarkets in Africa, Asia, and Latin America », *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 85, n°5, pp. 1140-1146.

**Reardon T., Timmer P. et Berdegue J. (2004)**, « The rapid rise of supermarkets in developing countries: induced organizational, institutional, and technological change in agrifood systems », *Electronic Journal of Agricultural and Development Economics*, vol. 1, n°2, pp. 168–183.

**Roussel J. (1999)**, « La gestion de l'incertitude », VIIIème colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique (A.I.M.S.), Paris, 26-28/05/1999.

**Roy Chowdhury R. (2010)**, « Differentiation and concordance in smallholder land use strategies in southern Mexico's conservation frontier », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 107, n°13, pp. 5780-5785.

**Temple L., Lançon F., Palpacuer F. et Paché G. (2011)**, « Actualisation du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire », *Economies et Sociétés*, vol. AG, n°33, pp. 1785-1797.

**Timmer C.P. et Dawe D. (2010)**, « Food crises past, present (and future?): will we ever learn? », in David Dawe (dir.), *The rice crisis: markets, policies and food security*. - London [u.a.]: Earthscan [u.a.], pp. 3-11.

**Tschirley D.L., Ayieko M.W., Hichaambwa M., Goeb J. et Loescher W. (2010)**, « Modernizing Africa's fresh produce supply chains without rapid supermarket takeover: towards a definition of research and investment priorities », Michigan State University, Department of Agricultural, Food, and Resource Economics.

**Université de Paris X : Nanterre (1995)**, « L'Afrique des incertitudes », Paris, Institut d'étude du développement économique et social de l'Université de Paris I : Presses universitaires de France, Collection Tiers monde

**Weatherspoon D.D. et Reardon T. (2003)**, « The Rise of Supermarkets in Africa: Implications for Agrifood Systems and the Rural Poor », *Development Policy Review*, vol. 21, n°3, pp. 333–355.

**Williamson O.E. (1983)**, "Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of international organization", New York [N.Y.], Free Press.

**Williamson O.E. (1985)**, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.

**Williamson O.E. (1994)**, « Research Needs and Opportunities in Transaction Cost Economics », *International Journal of the Economics of Business*, vol. 1, n°1, pp. 45-46.

**Youssi S. (2008)**, « L'analyse de la filière arachide dans la région du Sud Ouest malgache : outil d'appui à la réflexion stratégique d'une organisation paysanne régionale. », Mémoire d'Ingénieur en Agronomie Tropicale, option Economie du Développement et Politiques Publiques, Montpellier, Montpellier SupAgro, IRC.



# ANNEXES

## Annexe 1 : Liste des bases de données consultées pour la revue de la littérature:

E-ressources		
Cairns	Maney Publishing	Sudoc
Cambridge Journals	Ovid	Taylor & Francis
EBSCO	oxfordjournals	Thémaclis
Econlit	Persee	Ulrichsweb
Erudit	ProdInra	Web of Knowledge
Global Value Chain website	Proquest	Wiley Online Library
High Wire	RePEc	WorldSciNet Journals
Inter réseau	Scimedirect	
Jstor	Scopus	
Lives électroniques	Springer Journal	
Bibliothèques		
Supagro	IRC	CIRAD
UM1		

Source : auteur

**Annexe 2 : Classement des études de cas par catégories de notre typologie<sup>18</sup> :**

Gouvernance	Pilotage	Structure <sup>19</sup>	Espace géographique	Nombre d'intermédiaires	Etudes de cas
Hiérarchique	Extérieur	Monopolistique/ Oligopolistique	Longue	Longue	Blé, Algérie (Bencharif et Rastoin, 2007) Riz, Mali, ((Galtier, Dupressoir et Kone, 2002) Lait, Tanzanie (Lie et al., 2012)
Captive	Intermédiaire	Oligopolistique	Courte et longue	Courte et longue	Lait, Mali (Duteurtre, 2000) Riz, Mali, (Galtier, Dupressoir et Kone, 2002) Arachide, Madagascar (Youssi, 2008)
Relationnelle	Intermédiaire	Oligopolistique/ Concurrentiel	Courte et longue	Courte et longue	Lait, Sénégal (Dieye, 2003) Riz, Guinée (Fontan, 2008) Riz, Mali (Galtier, Dupressoir et Kone, 2002) Céréales sèches, Mali (Galtier, 2002) Riz, Guinée (Moustier et Chaléard, 2002) Riz, mali, (Galtier, 2002) Oignon, Guinée (Moustier et Chaléard, 2002)
Relationnelle	Pas de pilote	Concurrentiel	Courte et longue	Courte et longue	Gari, Afrique de l'ouest (Alpha et Broutin, 2009) Poisson, Côte d'Ivoire et Sénégal (Alpha et Broutin, 2009) Blé, Algérie (Bencharif et Rastoin, 2007) Riz, Ghana (Coronel et Lançon, 2008) Lait, Mali (Duteurtre, 2000)
Modulaire		Concurrentiel	Courte et longue	Courte et longue	Riz, Ghana (Coronel et Lançon, 2008) Maïs, Bénin (Galtier, 2002)

**Source : auteur**

<sup>18</sup> Certaines études sont comptabilisées deux fois par catégorie dans le tableau présentant notre typologie (voir explication en PARTIE 2:CHAPITRE 4:2.1.2). Ce n'est pas le cas dans ce tableau.

<sup>19</sup> Nous utilisons cette colonne pour signaler la structure du marché le plus concentré de la chaîne.

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Comparaison des approches filières et chaîne de valeur : .....	10
Figure 2 : Efficacité de la gouvernance selon les transactions : .....	15
Figure 3 : Cinq types de gouvernance des chaînes de valeur: .....	17
Figure 4 : Réinterprétation des types de gouvernance des chaînes de valeur.....	17
Figure 5 : Impacts de l'incertitude et du changement technique sur la gouvernance.....	25
Figure 6 : Variables et modalités des chaînes de valeur : .....	27
Figure 7 : Grille de lecture : Variables d'analyse des chaînes de valeur: .....	28
Figure 8 : Les trois vagues de diffusion des supermarchés :.....	32
Figure 9 : Organisation des filières asiatiques des années 60: .....	35
Figure 10 : typologie des filières:.....	39
Figure 11 : Organisation des chaînes de valeur en Asie (2012) .....	41
Figure 12 : Part de la marge unitaire dans le prix de vente final.....	42
Figure 13: Modernisation des chaînes du riz et de la pomme de terre en Asie:.....	44
Figure 14 : Typologie des filières alimentaires en Afrique (1988) .....	46
Figure 15 : Organisation des filières dans les années 90: .....	48
Figure 16 : Changement modéré de l'organisation des filières alimentaires en Côte d'Ivoire .....	54
Figure 17 : Typologie des chaînes de valeur Africaines : .....	57
Figure 18 : Libéralisation de la chaîne du blé en Algérie (dynamique):.....	64
Figure 19 : Permanence de la gouvernance relationnelle de la chaîne de l'oignon en Guinée (dynamique) .	66
Figure 20 : Chaîne du riz irrigué au Mali: risque et proximité organisationnelle faibles (statique) : .....	68
Figure 21 : Chaîne des céréales sèches au Mali: risque et proximité organisationnelle forts (statique) :.....	69
Figure 22 : Une proximité importante dans la chaîne du lait au Sénégal (statique) .....	71
Figure 23 : Changement technique et contractualisation partielle de la chaîne du lait au Mali (dynamique)	73
Figure 24 : Le cercle « incertitude – faible performance de la chaîne ».....	77
Figure 25 : Vers la sortie du cercle « incertitude – faible performance de la chaîne » ? .....	79

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION :</b> .....	<b>6</b>
<b>PARTIE 1: DEFINITION DU CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL : ELABORATION D'UNE GRILLE DE</b>	
<b>LECTURE</b>	<b>8</b>
CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL .....	9
1. <i>La gouvernance des chaînes de valeur:</i> .....	9
1.1. La gouvernance dans la littérature Chaîne Globale de Valeur: .....	9
1.2. Les approches « filière » et « chaîne de valeur »: .....	9
1.2.1. La filière : .....	9
1.2.2. De la filière à la Chaîne de Valeur: .....	10
2. <i>Le paradigme « Structure-Comportement-Performance » :</i> .....	11
2.1. Fondements théoriques : .....	11
2.2. La conception de Reardon et al. (2012) .....	11
2.3. Les apports de l'économie industrielle pour notre recherche .....	12
3. <i>Le cadre théorique Chaîne Globale de Valeur :</i> .....	12
3.1. La Chaîne Globale de Commodités (Gereffi et Korzeniewicz, 1994) .....	12
3.2. La Chaîne Globale de Valeur (Gereffi, Humphrey, et Sturgeon, 2005): .....	14
3.2.1. Cadre théorique : .....	14
3.2.2. Les critères de la typologie : .....	14
3.2.3. Une typologie en cinq catégories: .....	15
3.2.4. Evaluation des critères : .....	17
3.3. Une approche pertinente pour analyser les changements observés en Asie ? .....	18
4. <i>Impact du changement technique sur la gouvernance:</i> .....	18
4.1. Caractérisation du changement technique : .....	18
4.2. La mise à niveau des Chaînes Globales de Valeur (upgrading) : .....	18
4.3. Relation changement technique-gouvernance: .....	19
5. <i>Impact de la proximité sur la gouvernance:</i> .....	20
5.1. Définition : .....	20
5.2. Les principaux travaux sur la proximité : .....	20
5.3. Avantages de la proximité (Moustier, 2012): .....	21
5.4. Proximité relationnelle et gouvernance relationnelle .....	21
5.5. Limites de la proximité : .....	22
6. <i>Impact de l'incertitude sur la gouvernance :</i> .....	22
6.1. Risque, incertitude : définitions .....	22
6.2. Deux formes d'incertitude .....	23
7. <i>Conclusion intermédiaire : une gouvernance tendant vers l'intégration ou vers le marché ?</i> .....	24
CHAPITRE 2: VARIABLES D'ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR .....	26
1. <i>Synthèse des critères :</i> .....	26
2. <i>Exemples de critères :</i> .....	27
<b>PARTIE 2: GOUVERNANCE DES CHAINES DE VALEUR EN ASIE ET EN AFRIQUE : REVUE DE LA</b>	
<b>LITTERATURE</b>	<b>30</b>

CHAPITRE 3: CHANGEMENT DE GOUVERNANCE DES CHAÎNES DE VALEUR EN ASIE .....	31
1. <i>Thomas Reardon et al. : l'étude de la diffusion des supermarchés:</i> .....	31
1.1. L'essor des supermarchés et le développement des chaînes de valeur agro-alimentaires : .....	31
1.2. Le cas de l'Afrique : .....	33
2. <i>La révolution silencieuse: changement de gouvernance en Asie</i> .....	34
2.1. Problématique: .....	34
2.2. Les chaînes étudiées .....	34
2.3. La structure des chaînes traditionnelles : .....	34
2.4. Un contexte favorable à la réorganisation des chaînes alimentaires : .....	35
2.5. Des conduites d'acteurs évoluant : .....	36
2.5.1. Les exploitations agricoles : une évolution plus marquée de la commercialisation que de la	
production:       36	
2.5.2. La modernisation du segment intermédiaire : .....	36
2.5.2.1. Changement technique et concentration : .....	36
2.5.2.2. Apparition d'une proximité de fonctions : .....	37
2.5.2.3. La question des services annexes : .....	38
2.5.3. Le commerce au détail : .....	38
2.6. Changement de la gouvernance des chaînes de valeur en Asie: .....	39
2.6.1. Dynamiques des chaînes de valeur: .....	39
2.6.2. Analyse du changement d'organisation des chaînes de valeur asiatiques des années 2010 à	
travers notre grille de lecture : .....	39
2.6.2.1. Le changement technique comme moteur du changement : .....	39
2.6.2.2. Interprétation des changements: .....	40
2.7. Conséquences sur la performance : .....	41
2.7.1. Un riz de qualité plus disponible : .....	41
2.7.2. Vente hors saison de pommes de terre et amélioration de la qualité : .....	41
2.7.3. La valeur ajoutée créée augmente avec la modernisation... : .....	42
2.7.4. ... mais les agriculteurs ne bénéficient pas toujours d'une plus grande part de la valeur ajoutée: .....	42
2.7.5. Impact de la modernisation sur la performance : .....	43
2.8. Limites du cas d'étude : .....	43
2.9. Conclusion intermédiaire : synthèse de la modernisation des chaînes alimentaires en Asie .....	43
CHAPITRE 4: PERMANENCE DE LA GOUVERNANCE DES CHAINES DE VALEUR EN AFRIQUE ? .....	45
1. <i>La gouvernance relationnelle des années 90:</i> .....	45
1.1. La typologie des filières alimentaires en Afrique de Hugon (1988): .....	45
1.1.1. Une typologie en quatre filières... .....	45
1.1.2. ... dont l'importance relative changeât : .....	47
1.1.2.1. Le déclin des filières étatiques : .....	47
1.1.2.2. Les filières transnationales à l'origine de chocs sur l'économie locale : .....	47
1.1.2.3. Des filières domestiques complémentaires : .....	47
1.1.2.4. Les filières marchandes dominant : .....	48
1.1.3. Une lecture CGV du travail de Hugon : .....	48
1.2. Une capitalisation des systèmes d'approvisionnement urbains en Afrique (Drakakis-Smith, 1991) ? ...	49
1.2.1. La distinction de deux réseaux d'approvisionnement : .....	49
1.2.2. Un travail contestable .....	50

1996):	1.3. Des filières d'exportations remplacées par des filières vivrières/marchandes en Côte d'Ivoire (Chaléard, 1996):	50
	1.3.1. L'adaptation des modes de culture par l'initiative paysanne :	50
	1.3.2. L'organisation économique-géographique :	51
	1.3.2.1. Spécialisation géographique et polarisation des échanges :	51
	1.3.2.2. Modernisation des infrastructures de transport et développement des échanges	
	(Altersial/cered, 1986):	51
	1.3.2.3. Une technotecture traditionnelle :	51
	1.3.3. Performance du réseau :	52
	1.3.4. Lecture par la CGV :	52
	1.4. Conclusion intermédiaire : organisation des filières alimentaires dans les années 90 en Afrique:	55
	<b>2. Une typologie dynamique construite à partir d'études de cas :</b>	<b>57</b>
	2.1. Présentation de notre typologie :	57
	2.1.1. Une typologie réalisée à partir d'une revue de la littérature :	57
	2.1.2. Typologie des chaînes de valeur Africaines :	57
	2.1.3. Les catégories de notre typologie :	58
	2.1.3.1. La chaîne à gouvernance hiérarchique pilotée par l'extérieur:	58
	2.1.3.2. La chaîne à gouvernance captive contrôlée par le segment intermédiaire:	58
	2.1.3.3. La chaîne à gouvernance relationnelle piloté par le segment intermédiaire	59
	2.1.3.4. La chaîne à gouvernance relationnelle sans pilote :	60
	2.1.3.5. La chaîne à gouvernance modulaire :	60
	2.1.4. Une typologie complète?	61
	2.1.5. Des gouvernances combinées :	61
	2.2. Une typologie dynamique révélant la place de l'incertitude dans la détermination de la gouvernance:	62
	2.2.1. Libéralisation et accroissement de l'incertitude : d'une gouvernance hiérarchique à une gouvernance relationnelle :	62
	2.2.2. Maintien du risque, maintien de la gouvernance relationnelle :	65
	2.2.3. La proximité relationnelle pour se prémunir du risque climatique:	67
	2.2.4. Proximités relationnelles et physiques pour se prémunir des risques de périssabilité et d'approvisionnement:	70
	2.2.5. Un cas atypique : changement technique et contractualisation :	72
	2.3. Quels déterminants de la performance ?	74
	<b>3. Permanence des chaînes de valeur alimentaires en Afrique?</b>	<b>75</b>
	3.1. Synthèse de nos résultats	75
	3.2. Le cercle « incertitude – faible performance de la chaîne »	75
	3.3. Vers la sortie du cercle « incertitude – faible performance de la chaîne » ?	78
	3.4. Une première étape d'un travail de recherche :	80
	3.4.1. Limites de notre travail :	80
	3.4.2. Des pistes de recherche :	80
	<b>CONCLUSION : VERS LA FORMULATION D'HYPOTHESES</b>	<b>82</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>84</b>
	<b>ANNEXES</b>	<b>89</b>
	<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>92</b>

## **Résumé :**

L'étude des chaînes alimentaires domestiques reste pertinente dans des perspectives de sécurité alimentaire, de soutien aux activités économiques nationales et de lutte contre la pauvreté. Toutefois, peu de recherches ont été réalisées pour le cas de l'Afrique depuis les années 90. Dans ce mémoire, nous proposons une interprétation novatrice des chaînes alimentaires domestiques à travers le cadre théorique Chaîne Globale de Valeur (Gereffi, Humphrey et Sturgeon, 2005). Nous cherchons à déterminer si le changement technique d'un segment provoque le changement de gouvernance de la chaîne, comme ce fut constaté en Asie par Reardon et al. (2012). L'élaboration d'une grille de lecture et d'une typologie nous permet de conclure (1) qu'il y a tendance à la permanence d'une gouvernance relationnelle, l'incertitude incitant les acteurs à réaliser des transactions basées sur la proximité. Toutefois, des formes différentes de gouvernance semblent exister. (2) Les informations existantes ne nous permettent pas d'obtenir des résultats forts en termes de validité interne et de fiabilité. Nous recommandons de poursuivre les recherches quant à l'impact de l'incertitude sur la proximité, la gouvernance et la performance en présentant une première approche des hypothèses à formuler

**Mots clés :** Chaîne de valeur alimentaire, filière, gouvernance, Chaîne Globale de Valeur, Afrique, changement technique, proximité, mise à niveau, risque, incertitude.

## **Abstract :**

Research about domestic food chains remains relevant in the context of food security, support to national economic activities and poverty alleviation. However, few studies have been carried out for the case of Africa since the 90's. In this report, we propose an innovative interpretation of domestic food chains through the Global Value Chain framework (Gereffi, Humphrey and Sturgeon, 2005). We try to understand if one segment's technical change brings about the chain's governance change, as it was observed in Asia by Reardon and al. (2012). The design of a reading guide and of a typology allows us to conclude (1) there is a trend of governance permanence, the uncertainty influencing actors to carry out transactions based on proximity. Nevertheless, different governance types seem to exist. (2) Existing information do not allow us to get robust results in terms of internal validity and reliability. We recommend continuing research on the impact of uncertainty on proximity, governance and performance by presenting a first approach of hypothesis to make.

**Key words:** Food chain, governance, Global Value Chain, Africa, technical change, proximity, upgrading, risk, uncertainty.