

ÉTUDE DE CAS

Programme de traitement des semences de coton au Malawi

par George Manu¹

Contexte

La présente étude de cas met en évidence un partenariat public-privé (PPP) régi par le secteur privé auquel participe un bailleur de fonds international au Malawi, un pays en développement à faible revenu. Vue sous l'angle du développement, l'initiative constitue un cas rare où un bailleur de fonds international recourant à un financement-défi amène le secteur privé à s'engager dans un processus en partageant non seulement les risques, mais aussi en mobilisant davantage de fonds destinés à l'investissement et au développement.

En 2003, le Département du développement international du Royaume-Uni (DFID) a approuvé un don en faveur du Programme de traitement des semences de coton du Malawi (*MCSTP*), suite à une requête formulée par la Compagnie cotonnière des Grands Lacs, s.a.r.l. du Malawi (*GLCC*), une firme privée d'égrenage de coton et, ce, en collaboration avec plusieurs partenaires dans le pays. La compagnie en question est composée d'autres entreprises du secteur privé dont les activités portent sur l'égrenage (*Clark Cotton*), ainsi que la production et la distribution de produits chimiques (*Syngenta and Chemicals & Marketing*); le Ministère de l'agriculture et l'Association nationale des petits exploitants agricoles du Malawi (*NASFAM*) participaient aussi à l'initiative.

L'octroi du don DFID a été effectué par le truchement de son *Business Linkages Challenge Fund* (BLCF) – un programme compétitif de subvention de contrepartie de 18 millions de livres sterling (près de 34 millions de dollars EU dans le temps) destiné à soutenir des relations d'affaires entre les entreprises, entre les entreprises et le gouvernement, et entre les entreprises et les intermédiaires. Par conséquent, au démarrage du projet en septembre 2003, le BLCF a octroyé une enveloppe de 295 000 livres sterling, la Compagnie cotonnière des Grands Lacs (les promoteurs) et les partenaires étant censés à leur tour contribuer pour 1 319 000 livres sterling sur la durée de trois ans du projet, ce qui représente un ratio de levier financier d'environ 1:4.5.

La décadence de l'industrie cotonnière du Malawi se poursuivait depuis plusieurs années. Lors de la campagne 2002/2003, sa production nationale avait chuté à moins 16 000 tonnes métriques. Par contre, des pays limitrophes tels que la Zambie et le Zimbabwe enregistraient un boom dans

¹ George Manu est le directeur de *Creative Squares Ltd*, un groupe-conseil et de gestion des opérations à hauts risques dont le siège se trouve au Royaume-Uni. Le présent article a été publié chez Ruffin, R. (éd.) en 2006. Renforcer le développement en établissant des relations d'affaires entre les entreprises. CNUCED, New York et Genève.

leurs secteurs des petits exploitants, et la production mondiale était aussi à la hausse. Les cours mondiaux du coton s'étaient redressés, passant d'un niveau moyen de 0,40 dollar EU la livre en 2002 à près de 0,53 dollar EU la livre en 2003.

Processus de l'établissement des réseaux en affaires

C'est dans ce contexte que le MCSTP a été mis sur pied en vue d'améliorer les variétés de semences cotonnières et de créer des unités de production de semences prétraitées à haut rendement et de meilleure qualité. Ces semences prétraitées, en même temps que des pesticides chimiques, devaient être ensuite cédées à des prix subventionnés aux planteurs qui, à leur tour, devaient s'engager par contrat à vendre exclusivement leur production cotonnière à des prix fixes à des égreneurs participant au programme. L'évolution la plus importante qu'ait connue la mise en œuvre du projet a été la création de l'Association pour la promotion de la culture cotonnière (CDA) qui avait pour membres les partenaires précités au projet. En juillet 2004, le gouvernement du Malawi a agréé le CDA, ce qui le consacrait ainsi officiellement comme l'organe de coordination du secteur cotonnier du pays.

Sous l'égide du CDA, les promoteurs du projet ont entrepris à l'échelle nationale un programme d'enregistrement des petits exploitants. C'est ainsi qu'en 2004, la première année du projet, 210 000 d'entre eux avaient été enregistrés, dont 118 000 ont cultivé les semences prétraitées. Selon les prévisions, le nombre de ces planteurs devait passer en 2005 à 180 000, car l'enregistrement permettait d'accéder à une nouvelle variété de semence prétraitée, à des pesticides chimiques et à des pulvérisateurs, tous fournis par le truchement d'entreprises d'égrenage appartenant au CDA et cédés à des prix subventionnés. Ces subventions devaient être graduellement levées. En retour, les planteurs devaient signer un contrat les engageant à vendre exclusivement leur production aux égreneurs membres du CDA et, ce, à des prix déterminés par ce dernier.

L'emploi de vulgarisateurs a été une autre stratégie clé utilisée par ce réseau d'affaires. En fin 2004, les deux égreneurs (*Great Lakes Cotton Company* et *Clark Cotton*) avaient recruté et formé quelque 400 vulgarisateurs et près de 50 superviseurs qui sont intervenus dans l'organisation d'une campagne de sensibilisation à l'instigation du MCSTP, campagne qui a été appuyée par des programmes radiophoniques et des camionnettes du Ministère de l'agriculture qui diffusaient des informations. Par ailleurs, l'enregistrement des planteurs a été poursuivi par ces vulgarisateurs qui étaient en même temps chargés de diriger et d'assurer le suivi de l'utilisation des pesticides chimiques, et de louer le matériel d'épandage des pesticides. Ils avaient en outre pour activités essentielles d'assurer la vente des semences et l'achat du coton auprès des planteurs.

En ce qui concerne ces derniers, les vulgarisateurs leur permettaient d'accéder à un marché tout proche. Les partenaires au sein du CDA précisent qu'avant la création de l'association, ils devaient parcourir de longues

distances pour se rendre aux marchés et attendre 2 à 30 jours leurs paiements. Maintenant, grâce aux vulgarisateurs, il existe près de 250 marchés, tous implantés dans les zones agricoles, et il est prévu d'élever ce nombre à 360 en 2005. De ce fait, actuellement, sous l'égide du CDA, non seulement les planteurs sont plus proches des marchés, mais ils obtiennent aussi leurs paiements en espèces et, ce, sans que les ventes subissent des retards.

La participation au projet de l'Association nationale des petits exploitants du Malawi (NASFAM) en tant que partenaire, à l'instar de la collaboration avec le gouvernement, s'est aussi avérée comme un facteur essentiel ayant contribué à sa réussite. Ce partenariat a permis d'accéder d'emblée aux planteurs sur toute l'étendue du territoire et, dans le même temps, de porter un coup d'arrêt aux critiques et suspicions dont auraient autrement fait l'objet les promoteurs du projet (*Great Lakes Cotton Company*) et les autres entreprises du secteur privé du consortium, toutes appartenant à des étrangers et placées sous le contrôle de compagnies mères installées hors du pays.

L'acquisition et l'installation par *Great Lakes Cotton* et *Clark Cotton* d'unités de traitement des semences dans des zones stratégiques de cotonculture du pays auront aussi constitué un facteur crucial pour la réussite du projet. Voilà maintenant deux campagnes consécutives que ces unités ont été utilisées.

Impact

À mi-parcours dans le projet, l'on peut estimer que les résultats atteints ont été largement positifs. En une seule campagne, la production cotonnière du Malawi est passée de près de 16 000 tonnes métriques au titre de la campagne 2002/2003 à 43 000 tonnes métriques au titre de celle de 2003/2004, soit plus de 265 % d'augmentation, et elle devrait atteindre 60 000 au titre de la campagne de 2004/2005. Cette évolution s'est traduite par des recettes et des profits considérables pour les entreprises d'égrenage et, à un moindre degré, pour les planteurs. La valeur globale des exportations de fibre de coton produite par les partenaires au sein du CDA (essentiellement *Great Lakes Cotton* et *Clark Cotton*) est passée de 6,95 millions de dollars EU en 2003 à 16,26 millions de dollars EU en 2004 (plus 1,01 million provenant d'autres parties), et les prévisions au titre de 2004 sont estimées à 19,3 millions de dollars EU. Dans le même temps, les revenus des petits exploitants participant au réseau sont passés de 56 % à 100 %. Dans la mesure où ces petits exploitants constituent des bénéficiaires directs (leur nombre ayant atteint 118 000 en 2004 et 180 000 en 2005), la plupart vivant actuellement en deçà du seuil de pauvreté, cette initiative pourrait bien s'avérer être un cas de croissance en faveur des pauvres dans la zone sterling.

Le réseau a aussi créé des emplois. Traditionnellement, les petits exploitants emploient des travailleurs occasionnels connus localement sous le nom de *ganyu*. En 2003/2004, l'on estimait à quelque 10 000 personnes le nombre de *ganyu* qui avaient été employés au cours de la campagne. En 2004/2005, ce chiffre devrait augmenter pour passer à 35 000. Outre cette catégorie de

travailleurs, il y a eu les 400 et quelques vulgarisateurs ainsi que 50 superviseurs précités. Par ailleurs, l'on estime actuellement à 180 000 le nombre de petits exploitants (118 000 au cours de l'année de l'année précédente), tous des bénéficiaires directs du projet.

Sans aucun doute, le MCSTP a transformé l'industrie du coton du Malawi – et, ce, avec un impact considérable. De la création et de l'agrément du CDA en tant qu'organe de coordination et groupe de pression du secteur à la mise à disposition de vulgarisateurs formés par lesquels passent les variétés améliorées de semences et les pulvérisateurs, puis à la création de marchés proches des planteurs, jusqu'à l'installation d'unités de traitement de semences, l'industrie a subi des mutations d'échelle au cours d'une période relativement courte. Il faudrait ajouter à cette évolution la nouveauté, particulièrement dans cette partie du monde, de voir le secteur public et les financiers privés collaborer et partager les risques liés au développement au sein d'un PPP régi par le secteur privé, sans oublier que le cas dans son ensemble revêt une grande importance, particulièrement du fait qu'il prouve que les réseaux d'affaires peuvent être un outil efficace de développement et de croissance économique aux mains du secteur privé.

Facteurs cruciaux du succès

Les impacts positifs ont été la résultante de plusieurs facteurs. Ce cas démontre qu'une approche basée sur un fonds-défi peut constituer un mécanisme puissant non seulement pour la promotion de réseaux d'affaires, en particulier les entreprises à haut risque où le secteur privé ne peut ou ne veut s'engager tout seul, mais aussi de mobilisation de fonds supplémentaires en faveur des investissements et du développement. Dans ce cas particulier de réseau, pour chaque dollar EU de fonds publics (en subvention DFID), l'apport du secteur privé a été de 4,40 dollars EU. Lorsqu'il a été demandé aux promoteurs s'ils auraient poursuivi le projet en l'absence de la subvention et de la participation du DFID, la réponse a été un non catégorique. La leçon importante à tirer est que la subvention octroyée par un bailleur de fonds peut constituer un catalyseur pour le processus de constitution de réseaux. À cet égard, le MCSTP démontre le rôle important que peuvent jouer des interventions sélectives de bailleurs de fonds internationaux novateurs dans le cadre de pareilles initiatives.

Par ailleurs, la participation de partenaires locaux, particulièrement à un projet dont les promoteurs sont des étrangers, ainsi que la promotion d'associations d'affaires afin qu'elles jouent le rôle de groupe de pression et d'organe de coordination des entreprises, sont du nombre des facteurs clés ayant contribué au succès du projet. La participation dès le départ du NASFAM et du gouvernement a largement contribué à réduire le temps nécessaire à la diffusion et à l'adoption des innovations. Cette approche a en outre constitué la façon la plus efficace d'insérer les petits exploitants dans la chaîne production-distribution et d'améliorer la technologie utilisée. Par ailleurs, l'on ne saurait exagérer la nécessité qu'il y a d'investir dans la formation et dans les infrastructures (équipements et logiciels) et d'adopter une perspective à long terme quant à l'engagement auprès des pays en développement.

Le défi majeur à relever dans le très court terme serait d'assurer la durabilité de cette initiative au-delà de la période de trois années d'accès du projet aux subventions, période à l'issue de laquelle les promoteurs envisagent de réduire graduellement celles qui sont liées aux semences et aux produits chimiques. La nécessité qui s'impose de veiller à ce que les planteurs réalisent des bénéfices plus conséquents serait un autre défi de taille: en effet, quoique leurs revenus se soient accrus, voire doubler dans certains cas, la plupart des planteurs membres du réseau continuent à gagner moins de 1 dollar EU par jour dans le cadre de leurs activités de culture cotonnière.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.