



Revue par les pairs des études sur les chaînes de valeurs prioritaires réalisées dans le cadre du PRESAN



RAPPORT FINAL

Préparé par :

Vincent Fautrel
Consultant international
Place Georges Brugmann, 6
1050 Bruxelles
Belgique

Septembre 2020

SOMMAIRE

1	INTRODUCTION.....	3
2	METHODOLOGIE RETENUE ET STRUCTURE DU RAPPORT	3
3	REVUE GENERALE DES SIX ETUDES : COMMENTAIRES D'ENSEMBLE....	4
3.1	Rappel de la méthodologie prescrite par la FAO	4
3.2	Grande hétérogénéité dans la qualité des études.....	4
3.3	Commentaires sur la méthodologie FAO SSM retenue.....	5
4	REVUE SPECIFIQUE	9
4.1	Etude sur la chaîne de valeur <i>viande de volaille</i> de l'île Maurice.....	9
4.2	Etude sur la chaîne de valeur <i>viande bovine</i> de Madagascar	12
4.3	Etude sur la chaîne de valeur <i>riz</i> de Madagascar	17
4.4	Etude sur la chaîne de valeur <i>oignon</i> de Madagascar	20
4.5	Etude sur la chaîne de valeur <i>maïs</i> de Madagascar	26
4.6	Etude sur la chaîne de valeur <i>soja</i> de Madagascar.....	32
5	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	38

1 INTRODUCTION

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre des activités du Programme Régional de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PRESAN) élaboré et mis en œuvre par la COI avec l'appui de la FAO et du FIDA. Pour rappel, l'objectif de cette consultation est de procéder à une revue et analyse critique de six études sur les chaînes de valeur agricoles prioritaires réalisées dans le cadre du PRESAN entre 2018 et 2020 par un pool de consultants nationaux. Ces études avaient comme but de présenter une analyse détaillée de la situation actuelle et de proposer un ensemble de mesures et d'actions visant à améliorer l'existant, et ce en étroite cohérence avec les objectifs fixés par le PRESAN. Elles devaient constituer un préalable à la formulation de plans d'investissements au niveau national et régional. En cela, la qualité des analyses et des recommandations formulées aura une implication directe sur la qualité des plans d'investissements.

Dans ce contexte, le FIDA a donc souhaité mettre en place un processus de contrôle qualité des études réalisées. Conformément aux TDR, « le but [de la présente étude] est d'opérer une revue des dites études afin d'apprécier la qualité de la méthodologie, des données et des analyses effectuées et formuler des recommandations permettant d'améliorer la qualité des études ».

2 METHODOLOGIE RETENUE ET STRUCTURE DU RAPPORT

La méthodologie retenue suit strictement celle décrite dans les TDR élaborés par la COI. Elle a consisté en plusieurs étapes clés :

- Prise de connaissance des différents documents du projet PRESAN ainsi que des TDR des études lancées avec l'appui de la FAO ;
- Lecture approfondie des différentes études ;
- Analyse de la pertinence des méthodologies d'analyse et des hypothèses retenues ;
- Identification des lacunes, erreurs ou zones d'ombre ;
- Identification des points manquants à compléter et recommandations quant aux améliorations possibles à apporter.

Une revue de la littérature existante a également été réalisée afin d'affiner les analyses formulées pour chaque étude. Cela a permis de renforcer la pertinence des recommandations formulées.

Il convient de mentionner que les six études ont été revues et analysées à l'aune de la méthodologie d'analyse des chaînes de valeur telle que prescrite par la FAO (« soft system methodology ») lors de l'atelier de formation des consultants nationaux organisé à Madagascar en septembre 2018. Conformément aux TDR de la COI, le Consultant a procédé à une revue de cette méthodologie et soumet dans le présent document quelques propositions alternatives en termes de structure.

Le présent rapport se divise en deux parties principales :

- Une première section générale qui compare les six études et reprend dans l'ensemble les principaux commentaires relatifs à la qualité des données collectées et des analyses menées par le pool de consultants nationaux. Elle inclut également la revue de la méthodologie retenue par la FAO.
- Une deuxième section divisée elle-même en six sous sections, chaque sous-section reprenant les commentaires, analyses et recommandations spécifiques à chaque étude de chaîne de valeur.

Une conclusion comprenant des recommandations générales sur la suite à donner à cet exercice vient ensuite clore la présente étude.

3 REVUE GENERALE DES SIX ETUDES : COMMENTAIRES D'ENSEMBLE

3.1 Rappel de la méthodologie prescrite par la FAO

Pour rappel, la FAO a organisé en amont des études un atelier de formation des consultants nationaux sur la méthodologie d'analyse des chaînes de valeur prioritaires (dénommée 'soft system methodology' ou SSM). Selon cette approche méthodologique, la chaîne de valeur est considérée comme un système complexe **d'activités humaines et de relations d'affaires**, chaque acteur du système accédant de façon durable aux biens et services dont il ou elle a besoin. Cette approche est utilisée pour déconstruire le système tel qu'il fonctionne en ce moment, identifier les goulots d'étranglement et proposer des mesures visant à son amélioration. Cette analyse doit normalement être ensuite complétée par une analyse économique et financière plus classique (valeur ajoutée, rentabilité, partage de la valeur ajoutée et des profits le long de la chaîne, etc.).

La méthodologie retenue renvoie notamment à un sommaire détaillé de 11 pages comprenant 4 niveaux de titres et reprenant pour chaque section et sous-section une liste de questions et points à renseigner par les consultants nationaux¹. Ces questions renvoient très souvent à des données chiffrées devant être collectées par les consultants et qui constituent le fondement de leur analyse.

3.2 Grande hétérogénéité dans la qualité des études

Une première lecture des six études montre une très grande hétérogénéité dans la qualité des travaux menés par les consultants nationaux : niveau d'expression écrite, absence ou non de données chiffrées, pertinence des analyses menées et des recommandations formulées. Globalement, quatre groupes se distinguent assez clairement :

- Un premier groupe d'études de bonne qualité (maïs et soja) ;
- Un deuxième groupe de qualité acceptable (oignon) ;
- Un troisième groupe de qualité moindre (bovin et riz) ;
- Un quatrième groupe de qualité insuffisante (viande de volaille).

Cette grande hétérogénéité provient tout d'abord du niveau d'expertise des consultants recrutés (les deux études maïs et soja ont été réalisées par le même consultant) ainsi que de la disponibilité ou non de données chiffrées en fonction des chaînes étudiées. Ce dernier point est toutefois à relativiser car de manière générale la difficulté de disposer de statistiques récentes et fiables s'applique en effet à l'ensemble des chaînes.

Il convient de noter que les six études ont tenté dans l'ensemble de respecter les TDR et la méthodologie SSM prescrite par la FAO. Des efforts importants ont été menés par les différents consultants en termes de cartographie des différentes chaînes de valeur. Celles-ci ont en effet, dans la grande majorité des cas, fait l'objet de graphiques permettant de visualiser les relations entre les différents acteurs des chaînes non seulement dans la situation actuelle mais également dans la situation dite « améliorée ». Toutefois, comme indiqué précédemment, un grand nombre de questions ou de points restent à renseigner (études viande de volaille, bovin et riz et dans une certaine mesure également celle sur la chaîne de valeur oignon). Ceci peut être imputable à un déficit d'information au niveau des ministères et agences publiques ainsi qu'à la rétention possible d'informations de la part de certaines entreprises privées impliquées dans les chaînes étudiées.

¹ Cf. Profil des chaînes de valeur d'intérêt régional du PRESAN, Note technique, Annexe 2.

S'agissant de la revue bibliographique et la liste des personnes rencontrées par les consultants nationaux tels que mentionnés dans les TDR, il est à noter que seule l'étude riz inclut ces éléments. Ceci est un élément important car un grand nombre de projets récents (dont le CASEF financé par la Banque mondiale) ont également mené des études de filières/chaînes de valeur sur lesquelles les consultants auraient pu s'appuyer davantage. Il eut donc été utile de les mentionner en annexe de chaque étude. Il eut été également utile de mentionner de façon plus systématique les sources des différents tableaux et/ou chiffres avancés.

De manière générale, il ressort également qu'à l'exception des études maïs et soja, aucune analyse économique et financière n'ait été menée. Au mieux, quelques éléments chiffrés sur les équipements et les services ont été rassemblés.

Enfin, les parties relatives aux plans d'action reprenant les mesures d'appui gouvernementales ne disposent pas d'éléments budgétaires. La seule exception est l'étude sur la filière riz qui donne quelques estimations budgétaires qui restent toutefois très approximatives.

3.3 Commentaires sur la méthodologie des études chaînes de valeur

Depuis plus de quinze ans, l'analyse et le développement des chaînes de valeur a fait l'objet de très nombreuses approches méthodologiques développées par différents bailleurs de fond, ONG et centres de recherche : *Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance* (FAO, 2007), *ValueLinks* (GIZ, 2008), *M4P* (DFID), *Guide to value chain concepts and applications* (Banque mondiale, 2010), *VC Development for decent work* (ILO, 2009), *VCA4D* (Commission Européenne/Agrinatura, 2017), etc². Même si les différentes approches méthodologiques peuvent varier en fonction des aspects stratégiques que l'on souhaite mettre en avant, la plupart d'entre elles contiennent au minimum une analyse fonctionnelle et une analyse économique et financière. D'autres, nombreuses, incluent également une analyse sociale et environnementale prenant en compte les aspects d'inclusivité et de durabilité.

L'analyse fonctionnelle classique contient une description générale de la chaîne de valeur (principaux produits, fonctions, acteurs, flux, localisation, systèmes de production, etc.) complétée par une analyse plus technique et une analyse des aspects liés à la gouvernance (stratégies des acteurs, relations de pouvoir entre acteurs, coordination horizontale/verticale, cadre réglementaire, etc.). L'analyse économique et financière répond à la question de la contribution de la chaîne de valeur à la croissance économique nationale (contribution au PIB, PIB agricole, budget de l'Etat et balance commerciale), et généralement à la question de l'inclusivité (répartition de la valeur ajoutée et création d'emplois par maillon). Cette question est parfois traitée également à travers une analyse sociale de la chaîne de valeur (conditions de travail, accès au foncier et à l'eau, genre, sécurité alimentaire et nutritionnelle, capital social et conditions de vie). Enfin, l'analyse environnementale qui renvoie à la question de la durabilité est généralement conduite en appliquant l'approche ACV (Analyse du Cycle de Vie) qui permet de mesurer les ressources utilisées et les substances émises le long de la chaîne de valeur et d'analyser leurs impacts sur la santé humaine, l'épuisement des ressources et la qualité des écosystèmes.

Comme indiqué précédemment, l'approche méthodologique retenue par la FAO a fait l'objet d'un atelier de formation à Madagascar en septembre 2018 en présence des

² Pour une revue complète des différentes approches, voir : *Guides for VCD: A comparative review*, CTA, 2016

consultants nationaux et de représentants des différentes chaînes de valeur prioritaires. Conformément aux présentations faites par la FAO lors de cet atelier, la méthodologie retenue consiste à :

- « Cartographier et analyser la chaîne de valeurs afin de comprendre :
 - Les modèles d'affaires actuels, les contraintes et défis qui limitent les acteurs de la CV dans l'atteinte des résultats de leurs aspirations, ainsi que ;
 - Les opportunités
- Proposer un modèle d'affaires amélioré qui assure que :
 - Chaque acteur de la CV peut avoir accès aux biens et services dont il a besoin pour atteindre les résultats auxquels il aspire ;
 - La valeur ajoutée est maintenue et augmente tout au long de la chaîne, et les risques sont mitigés, les risques résiduels sont équitablement partagés, les revenus sont équitablement distribués et la chaîne de valeur est bien gouvernée ».

Les différentes étapes retenues par la FAO pour le profilage des chaînes de valeur sont reprises dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Etapes méthodologiques pour le profilage des CV

	Etapes	Situation ³	
		Actuelle	Améliorée
1	Cartographie et mise à niveau des résultats du système de CV		
1.1	Évaluer les résultats finaux		
1.1.1	Pour les acteurs de la CV		
1.1.1.1	Caractériser le produit final ou le produit, les besoins du marché		
1.1.1.2	Caractériser les produits intermédiaires		
1.1.1.3	Caractérisation des sous-produits et de la matière première		
1.1.1.4	Cartographie et caractérisation des acteurs qui génèrent ces résultats		
1.1.1.5	Evaluer le bien-être des utilisateurs finaux		
1.1.2	Pour le gouvernement		
1.1.2.1	Déterminer le nombre d'emplois créés		
1.1.2.2	Déterminer l'augmentation de productivité et la diminution du coût de production (amélioration de la compétitivité)		
1.1.2.3	Déterminer la différence entre la valeur des exportations et des importations intra et extra régionales		
1.1.2.4	Déterminer l'augmentation du niveau de consommation nationale journalière du produit		
1.1.2.5	Déterminer le niveau d'investissement requis		
1.1.2.6	Déterminer l'augmentation de la contribution de la CV au PIB		
1.2	Évaluation des biens et services délivrés		
1.2.1	Évaluation de l'accès des agriculteurs aux biens et services		
1.2.2	Évaluation de l'accès des transformateurs aux biens et services		
1.2.3	Évaluation de l'accès des autres acteurs aux biens et services		
1.3	Évaluation des résultats de la gouvernance		
1.3.1	Efficacité du système de CV - Rentabilité : agriculteurs, revenus ; revenus des transformateurs et autres acteurs (si applicable) - Valeur ajoutée totale - Mécanismes de gestion des risques à la ferme et dans l'entreprise (niveau de transformation)		
1.3.2	Équité du système de CV - Partage des revenus entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs		

³ Les différentes étapes 1 doivent être menées dans la situation actuelle et la situation améliorée.

	- Contribution des agriculteurs, des transformateurs et des autres acteurs à la valeur ajoutée - Partage des risques entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs		
1.3.3	Stabilité du système de CV - Existence de conflits latents - Niveau d'accord sur le partage des rôles		
1.3.4	Analyse des problèmes critiques de gouvernance		
2	Cartographie et mise à niveau de l'organisation du système de CV		
2.1	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation actuelle		
2.1.1	Répertorier les clusters de la CV et leur emplacement		
2.1.2	Description analytique des modèles d'affaires existants - Description générale - Description des arènes problématiques (facteurs de production, services de base, services habilitants, accès au marché)		
2.2	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation améliorée		
2.2.1	Le cadre organisationnel - Organisation spatiale (des champs) - Les organisations de producteurs - L'acteur moteur (par exemple l'ESOP)		
2.2.2	Description du modèle d'affaires - Vue d'ensemble - Nombre d'arènes de biens et services		
2.2.3	Description des arènes de biens et services (facteurs de production, services de base, services habilitants, accès au marché)		
3	Cartographie et amélioration du contexte institutionnel		
3.1	Evaluer les facteurs du contexte institutionnel qui affectent le développement de la CV		
3.1.1	Facteurs politiques		
3.2.2	Facteurs réglementaires		
3.2.3	Autres facteurs		
3.2	Formuler les mesures à mettre en œuvre par le gouvernement pour permettre le développement de la CV		
3.2.1	Mesures de partage des risques		
3.2.2	Mesures de financement		
3.2.3	Développement d'infrastructures		
3.2.4	Mesures de qualité		
3.2.5	Mesures réglementaires		
3.2.6	Mesures de renforcement des capacités		

Sources : Adaptation des diapositives de l'atelier FAO de formation sur le profilage des CV, 25-28 septembre 2018, Tananarive, Madagascar

Cette méthodologie reprend l'essentiel des éléments de l'analyse fonctionnelle et de l'analyse économique et financière classique que l'on retrouve également dans d'autres méthodologies. Elle exclut en revanche les analyses sociales *stricto-sensu*⁴ et environnementales.

La 'Soft System Methodology' ou SSM met l'accent sur l'analyse des relations d'affaires entre les différents acteurs de la chaîne de valeur. Sont également repris le concept d'arènes d'actions composées d'arènes de biens et services (ces dernières constituant le modèle d'affaires) et d'arènes de gouvernance.

Si les différentes questions et étapes ci-dessus permettent de couvrir l'ensemble des points inhérents à une analyse de chaîne de valeur, on peut toutefois s'interroger sur la structure des rapports qui semble quelque peu complexe et parfois difficilement lisible. En effet, le fait de juxtaposer l'analyse de la situation actuelle et celle de la situation améliorée pour les premières étapes du processus de profilage de la chaîne de valeur ne facilite pas toujours la lecture des études. De plus, le passage direct de la situation actuelle à la situation améliorée sans nécessairement et systématiquement expliciter les raisons ou justifications qui mènent à la proposition de situation améliorée peut, dans certains cas, créer un sentiment de confusion chez le lecteur mais également chez les consultants (on notera à cet égard que plusieurs études ne renseignent pas systématiquement la partie relative à la situation améliorée dans la première partie des rapports).

Une alternative aurait été de présenter la situation améliorée une fois la description de l'ensemble des points constitutifs de l'analyse fonctionnelle et économique menée et une fois la présentation des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) réalisée. Ceci aurait permis de mettre davantage en lumière la logique d'intervention et les plans d'action proposés.

Un exemple de structure alternative est présenté ci-après, à titre indicatif :

1. Introduction
2. Objectifs de l'étude
3. Revue de la littérature
4. Rappel du cadre méthodologique
5. Analyse du marché (national/régional)
 - a. Offre
 - b. Demande
 - c. Compétitivité prix
6. Analyse fonctionnelle de la CV
 - a. Description des maillons et des services liés
 - i. Production
 - ii. Transformation
 - iii. Commercialisation
 - b. Présentation des acteurs (producteurs, transformateurs, commerçants, fournisseurs de services, consommateurs) et description de leurs activités, pratiques et stratégies
 - c. Analyse des flux (physiques et spatiaux)
7. Analyse économique et financière de la CV
 - a. Analyse des coûts, bénéfices et marge par acteur
 - b. Analyse de rentabilité
 - c. Calcul de la valeur ajoutée et répartition le long de la CV
 - d. Contribution au PIB
8. Analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)
9. Stratégies d'amélioration de la CV (agriculture contractuelle, ESOP, etc.)
10. Mesures d'appui (infrastructures, financement, formation, etc.)
11. Budget requis
12. Conclusion

⁴ Certains indicateurs repris dans les étapes du profilage des CV renvoient toutefois à la dimension sociale (accès au foncier et aux ressources naturelles, équité).

4 REVUE SPECIFIQUE

Conformément aux TDR, le présent rapport présente, pour chaque étude, une liste de commentaires, questions spécifiques et recommandations. Dans un souci de clarté, les commentaires sont repris dans un tableau permettant de les situer par rapport aux étapes méthodologiques prescrites initialement par la FAO.

4.1 Etude sur la chaîne de valeur viande de volaille de l'île Maurice

Auteur : Non mentionné

Date du rapport revu : avril 2019

Langue du rapport revu : anglais

Liste bibliographique : non mentionné

Liste des acteurs rencontrés : non mentionné

Budget du futur projet proposé : non mentionné

	Etapas méthodologiques	Principaux commentaires	
		Situation actuelle	Situation améliorée
1	Cartographie et mise à niveau des résultats du système de CV		
1.1	Évaluer les résultats finaux		
1.1.1	Pour les acteurs de la CV		
1.1.1.1	Caractériser le produit final ou le produit, les besoins du marché	- Aucune source et pas de référence historique pour les données statistiques : Production (46.000 t versus 47.200 t), Consommation (35.67kg/capita/an) - Pas de caractérisation des différents produits transformés ni du niveau de production (« <i>will get info after feedback with processors</i> ») - Pas de caractérisation du marché (tendances, prix, etc.)	Non disponible
1.1.1.2	Caractériser les produits intermédiaires	- Pas de données chiffrées sur les produits intermédiaires	Non disponible
1.1.1.3	Caractérisation des sous-produits et de la matière première	- Répétition de phrases - Seules les importations de concentrés sont chiffrées (175.000 tonnes/an)	Non disponible

1.1.1.4	Cartographie et caractérisation des acteurs qui génèrent ces résultats	- Pas de données sur les sous-produits - Pas d'information sur les petits éleveurs - Le rapport mentionne 4 sociétés de production de poulets de chair (broiler) puis une autre liste de 3 sociétés dont 2 appartiennent à la 1^{ère} liste (Avipro et Innodis) A clarifier. - Pas de données précises sur les 3 principales sociétés intégrées verticalement (Avipro, Innodis et Charcuterie Isle de France)	- Le rapport indique que les producteurs contractuels (contract farmers) constitueront une composante importante sans précision additionnelle - Le rapport propose de se concentrer sur les 3 sociétés existantes (Avipro, Innodis et Charcuterie Isle de France) qui semblent les plus performantes pour exporter sur le marché régional sans préciser la taille du marché régional et les concurrents actuels
1.1.1.5	Evaluer le bien-être des utilisateurs finaux	Non disponible	Non disponible
1.1.2	Pour le gouvernement		
1.1.2.1	Déterminer le nombre d'emplois créés	Non disponible	Non disponible
1.1.2.2	Déterminer l'augmentation de productivité et la diminution du coût de production (amélioration de la compétitivité)	Non disponible	Non disponible
1.1.2.3	Déterminer la différence entre la valeur des exportations et des importations intra et extra régionales	Non disponible	Non disponible
1.1.2.4	Déterminer l'augmentation du niveau de consommation nationale journalière du produit	Non disponible	Non disponible
1.1.2.5	Déterminer le niveau d'investissement requis	Non disponible	Non disponible
1.1.2.6	Déterminer l'augmentation de la contribution de la CV au PIB	Non disponible	Non disponible
1.2	Evaluation des biens et services délivrés		
1.2.1	Évaluation de l'accès des agriculteurs aux biens et services	Le rapport mentionne les sociétés fournissant les médicaments aux entreprises de production citées précédemment et cite les services de vulgarisation et les services vétérinaires pour les petits producteurs sans pour autant donner davantage d'information.	Non disponible
1.2.2	Évaluation de l'accès des transformateurs aux biens et services		
1.2.3	Évaluation de l'accès des autres acteurs aux biens et services		
1.3	Évaluation des résultats de la gouvernance		
1.3.1	Efficacité du système de CV - Rentabilité : agriculteurs, revenus ; revenus des transformateurs et autres acteurs (si applicable) - Valeur ajoutée totale - Mécanismes de gestion des risques à la ferme et dans l'entreprise (niveau de transformation)	- Le rapport fait référence à un fichier contenant des données du Food & Agricultural Research Extension Institute (FAREI). Ce fichier n'est toutefois pas joint. - S'agissant de la valeur ajoutée, le rapport renvoie aux sites web d'Innodis et de la société Eclosia	Non disponible

		- Pas de données sur les risques	
1.3.2	Équité du système de CV - Partage des revenus entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs - Contribution des agriculteurs, des transformateurs et des autres acteurs à la valeur ajoutée - Partage des risques entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs	Non disponible	Non disponible
1.3.3	Stabilité du système de CV - Existence de conflits latents - Niveau d'accord sur le partage des rôles	Non disponible	Non disponible
1.3.4	Analyse des problèmes critiques de gouvernance	Non disponible	Non disponible
2	Cartographie et mise à niveau de l'organisation du système de CV		
2.1	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation actuelle		
2.1.1	Répertorier les clusters de la CV et leur emplacement	Description très partielle	
2.1.2	Description analytique des modèles d'affaires existants - Description générale - Description des arènes problématiques (facteurs de production, services de base, services habilitants, accès au marché)	Un schéma très simplifié du modèle d'affaires est présenté en annexe (« current broiler supply chain ») sans analyse des problèmes rencontrés	
2.2	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation améliorée		
2.2.1	Le cadre organisationnel - Organisation spatiale (des champs) - Les organisations de producteurs - L'acteur moteur (par exemple l'ESOP)	- Le rapport mentionne l'exportation des 2 sociétés mauriciennes existantes (Innodis et Eclasia) sur les autres pays de la COI sans donner plus d'informations. Un schéma simplifié est joint en annexe de l'étude. - A plusieurs reprises, le rapport mentionne : <i>“The lack of focal point for data collection has been a major hindrance. It is to be noted that the business model proposed involves the setting up of the production units by the industrial players in Mauritius in selected IOC countries and thus in-depth information on the countries is important”.</i>	
2.2.2	Description du modèle d'affaires - Vue d'ensemble Nombre d'arènes de biens et services		
2.2.3	Description des arènes de biens et services (facteurs de production, services de base, services habilitants, accès au marché)		
3	Cartographie et amélioration du contexte institutionnel		
3.1	Evaluer les facteurs du contexte institutionnel qui affectent le développement de la CV		
3.1.1	Facteurs politiques	Non disponible	
3.2.2	Facteurs réglementaires		
3.2.3	Autres facteurs		

3.2	Formuler les mesures à mettre en œuvre par le gouvernement pour permettre le développement de la CV	
3.2.1	Mesures de partage des risques	Non disponible
3.2.2	Mesures de financement	
3.2.3	Développement d'infrastructures	
3.2.4	Mesures de qualité	
3.2.5	Mesures réglementaires	
3.2.6	Mesures de renforcement des capacités	

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'étude sur la chaîne de valeur « viande de volaille » à Maurice est très incomplète à la fois dans les données secondaires reprises et dans les analyses descriptives des situations actuelle et améliorée. L'analyse fonctionnelle reste très partielle et aucune analyse économique et financière ne semble avoir été menée par le Consultant. Par conséquent, un travail important doit être fait pour reprendre l'étude selon les TDR initiaux.

4.2 Etude sur la chaîne de valeur *viande bovine* de Madagascar

Auteur : RABEFARIHY Andriantsoa Tahiry

Date du rapport revu : mars 2019

Langue du rapport revu : français

Liste bibliographique : non mentionné

Liste des acteurs rencontrés : non mentionné

Budget du futur projet proposé : très partiellement

	Etapas méthodologiques	Principaux commentaires	
		Situation actuelle	Situation améliorée
1	Cartographie et mise à niveau des résultats du système de CV		
1.1	Évaluer les résultats finaux		
1.1.1	Pour les acteurs de la CV		
1.1.1.1	Caractériser le produit final ou le produit, les besoins du marché	- Les 3 filières principales sont décrites : filières traditionnelle destinée au marché domestique, filière d'exportation et filière illicite de blanchiment liée aux vols de Zébu - Des schémas détaillés sont présentés - Les contraintes majeures relatives à la production bovine sont décrites	- Schéma détaillé du processus de production de viande bovine (acteurs et activités) - Le rapport préconise la méthode du métissage (Brahman) et donne des précisions quant au taux de rendement et au système d'élevage recommandé
1.1.1.2	Caractériser les produits intermédiaires		
1.1.1.3	Caractérisation des sous-produits et de la matière première		

		- Le marché local est décrit de façon sommaire et souligne la part prépondérante des abattages non inspectés ; les sources pour le calcul des prix à la production et à la consommation ne sont pas communiquées - Les données statistiques sont souvent anciennes (la plupart datent de 2005) - Les sources des informations ne sont pas systématiquement mentionnées - Les calculs menant à l'évaluation du déficit annuel du cheptel bovin (-1.95%) ne sont pas communiqués. Toutefois, si l'on se réfère au chiffre de 6 à 8 millions de têtes tel qu'estimé par la Banque mondiale en 2018, le déficit annuel calculé semble à peu près cohérent.	(y compris sur les soins vétérinaires à prévoir) - Les besoins du marché régional sont décrits par pays sur la base des importations actuelles (les sources ne sont toutefois pas citées) ; une stratégie d'import-substitution est proposée avec un focus à court terme sur l'île Maurice et les Seychelles. Il aurait été utile de chiffrer le marché national et de le comparer aux besoins régionaux. Sur la base de 5kg/capita/an (source : Observatoire des Ruraux), et d'une population totale estimée en 2018 à 26,26 millions d'habitants, le marché est estimé à environ 130.000 t/an soit 250.000 t de viande brute (52% de rendement) qui équivaut à 1 million de têtes (250kg en moyenne par tête) soit environ 12 à 16% du total cheptel bovin estimé par la Banque mondiale. Si l'on considère un scénario de couverture de 50% des besoins des Seychelles et de Maurice (soit environ 5 millions t brute) par des exportations de viande bovine malgache, cela équivaldrait à abattre plus de 12 millions de têtes par an soit plus du double du cheptel existant. Une stratégie claire de montée progressive en puissance sur 5 à 10 ans devrait être élaborée. Il convient toutefois de noter qu'à court et moyen terme, la réduction drastique du tourisme aux Seychelles et à Maurice en raison de la pandémie du COVID19 amène sans doute à revoir à la baisse la demande en viande bovine de ces deux pays. Et ce, sans compter le décret malgache d'interdiction d'exportation de viande bovine de janvier 2019.
--	--	---	--

			- Par ailleurs, le présent rapport ne fait pas non plus état de la compétitivité de la viande bovine malgache comparée à la viande actuellement importée d'Afrique du Sud et d'Australie par l'île Maurice et les Seychelles. Le projet d'exportation de viande par BOVIMA et appuyée par la SFI/Banque mondiale ciblait d'ailleurs les Emirats arabes unis et l'Arabie Saoudite et non les pays de la COI. Il aurait été intéressant d'analyser davantage ce point.
1.1.1.4	Cartographie et caractérisation des acteurs qui génèrent ces résultats	- Les acteurs sont présentés sous forme de graphique simplifié sans toutefois les caractériser et décrire leurs stratégies respectives	- La présentation des acteurs dans la situation améliorée apparaît de manière théorique. Les éleveurs locaux sont répartis en naisseurs et en naisseurs-engraisseurs.
1.1.1.5	Evaluer le bien-être des utilisateurs finaux		
1.1.2	Pour le gouvernement		
1.1.2.1	Déterminer le nombre d'emplois créés	Non disponible	
1.1.2.2	Déterminer l'augmentation de productivité et la diminution du coût de production (amélioration de la compétitivité)	Partiellement disponible (par ex., augmentation du rendement de 52 à 60% grâce au métissage Brahman)	
1.1.2.3	Déterminer la différence entre la valeur des exportations et des importations intra et extra régionales	Le montant des exportations n'est pas connu (flux principalement illicites)	
1.1.2.4	Déterminer l'augmentation du niveau de consommation nationale journalière du produit	Le niveau de consommation actuelle est indiqué en page 2 à 5kg/capita/an (soit 120.000 t de viande) puis en page 14 à 2kg/capita/an (soit 50.000 t de viande)	
1.1.2.5	Déterminer le niveau d'investissement requis		Chiffres limités à la réhabilitation du Laboratoire National Vétérinaire de Madagascar (LNVN)
1.1.2.6	Déterminer l'augmentation de la contribution de la CV au PIB	Non disponible	Partiellement disponible (quelques chiffres sont avancés mais sans détails des calculs)
1.2	Evaluation des biens et services délivrés		
1.2.1	Évaluation de l'accès des agriculteurs aux biens et services	Partiellement disponible	Partiellement disponible
1.2.2	Évaluation de l'accès des transformateurs aux biens et services		
1.2.3	Évaluation de l'accès des autres acteurs aux biens et services		
1.3	Évaluation des résultats de la gouvernance		

1.3.1	Efficacité du système de CV - Rentabilité : agriculteurs, revenus ; revenus des transformateurs et autres acteurs (si applicable) - Valeur ajoutée totale - Mécanismes de gestion des risques à la ferme et dans l'entreprise (niveau de transformation)	Non disponible	Non disponible
1.3.2	Équité du système de CV - Partage des revenus entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs - Contribution des agriculteurs, des transformateurs et des autres acteurs à la valeur ajoutée - Partage des risques entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs	Non disponible	Non disponible
1.3.3	Stabilité du système de CV - Existence de conflits latents - Niveau d'accord sur le partage des rôles	Non disponible	Non disponible
1.3.4	Analyse des problèmes critiques de gouvernance	Non disponible	Non disponible
2	Cartographie et mise à niveau de l'organisation du système de CV		
2.1	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation actuelle		
2.1.1	Répertorier les clusters de la CV et leur emplacement		
2.1.2	Description analytique des modèles d'affaires existants - Description générale Description des arènes problématiques (facteurs de production, services de base, services habilitants, accès au marché)	- Le rapport souligne que le modèle d'affaires actuel correspond davantage à un système d'épargne (thésaurisation) qu'à une activité commerciale de production de viande - Comme indiqué précédemment, les contraintes majeures relatives à la production bovine sont globalement décrites (facteurs de production, services de bases, services habilitants, services d'accès au marché). La question de l'insécurité (notamment dans le sud de l'île) et celle de l'accès au foncier sont mises en avant comme facteurs limitants.	
2.2	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation améliorée		
2.2.1	Le cadre organisationnel - Organisation spatiale (des champs) - Les organisations de producteurs L'acteur moteur (par exemple l'ESOP)	- Comme indiqué plus haut, l'analyse du marché régional est insuffisante notamment sur les facteurs de compétitivité de la viande malgache bovine. Un point intéressant à analyser au niveau du modèle d'affaires aurait été la possibilité de création d'un label qualité Océan Indien permettant de garantir aux consommateurs de la COI et plus particulièrement des Seychelles et de l'île Maurice (prioritairement visés par le projet) l'origine et la qualité des produits.	
2.2.2	Description du modèle d'affaires - Vue d'ensemble Nombre d'arènes de biens et services		

2.2.3	Description des arènes de biens et services (facteurs de production, services de base, services habitants, accès au marché)	- Les chiffres d'augmentation du cheptel bovin (plus de 4,4 millions en 5 ans) apparaissent en décalage avec la réalité des chiffres actuels. Cette hypothèse de travail ne semble donc pas très réaliste dans les conditions actuelles par ailleurs assez bien décrites par le Consultant (notamment problèmes de sécurité et d'accès au foncier). - Les détails du calcul des recettes générés pour les éleveurs (2,13 milliards USD) ne sont pas communiqués. Idem pour les simulations relatives aux quantités à exporter (303.132 t pendant les 5 premières années et 150.045 t par an après). - « Travailler au niveau des grandes familles traditionnelles dans le sud » tel que recommandé par le Consultant pour faire face aux questions d'insécurité et d'accès au foncier paraît sans doute indispensable mais reste assez vague en l'état. - Les conditions de mise en place d'un modèle de type ESOP ne sont pas très claires même si un effort important a été fait dans la présentation du schéma d'ESOP et des activités des différents acteurs. - Il est proposé que dans un premier temps le projet se substitue à l'ESOP sans pour autant expliciter les modalités d'une transition future. - Des calculs sont ensuite présentés par le Consultant pour estimer le chiffre d'affaires des naisseurs et des naisseurs-engraisseurs tels que prévus dans le projet. L'estimation de la marge et de la valeur ajoutée n'est toutefois pas indiquée.
3	Cartographie et amélioration du contexte institutionnel	
3.1	Evaluer les facteurs du contexte institutionnel qui affectent le développement de la CV	
3.1.1	Facteurs politiques	Partiellement disponible
3.2.2	Facteurs réglementaires	
3.2.3	Autres facteurs	
3.2	Formuler les mesures à mettre en œuvre par le gouvernement pour permettre le développement de la CV	
3.2.1	Mesures de partage des risques	Non disponible
3.2.2	Mesures de financement	Partiellement disponible
3.2.3	Développement d'infrastructures	Partiellement disponible
3.2.4	Mesures de qualité	Non disponible
3.2.5	Mesures réglementaires	Non disponible
3.2.6	Mesures de renforcement des capacités	Non disponible

L'étude sur la chaîne de valeur « viande bovine » à Madagascar a fait l'objet d'un travail descriptif relativement conséquent. De nombreux schémas ont été réalisés pour décrire les produits, les acteurs et l'organisation de la chaîne dans la situation actuelle et dans la situation améliorée. Une analyse des principales contraintes auxquelles doit faire face la chaîne de valeur est également présente dans le rapport. Toutefois, l'analyse économique et financière de la situation actuelle reste quasi-inexistante. De plus, le choix de l'exportation de viande bovine malgache vers les autres pays de la COI comme axe central du projet d'amélioration ne repose pas sur une analyse détaillée du marché régional

et en particulier des aspects liés à la compétitivité. Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, le projet d'exportation de viande bovine par BOVIMA et appuyée par la SFI/Banque mondiale ciblait d'ailleurs les Emirats arabes unis et l'Arabie Saoudite et non les pays de la COI en raison notamment de la concurrence très forte de l'Afrique du Sud. Il aurait été important d'analyser davantage ce point. Ceci aurait permis de disposer d'une justification économique et financière réelle du projet et des mesures d'accompagnement proposés. S'agissant des mesures d'accompagnement à prévoir par le gouvernement et la COI, un travail important reste également à mener.

4.3 Etude sur la chaîne de valeur *riz* de Madagascar

Auteur : Solo Tahiry RARIVONANDRASANA

Date du rapport revu : décembre 2019

Langue du rapport revu : français

Liste bibliographique : incluse

Liste des acteurs rencontrés : incluse

Budget du futur projet proposé : partiellement

	Etapas méthodologiques	Principaux commentaires	
		Situation actuelle	Situation améliorée
1	Cartographie et mise à niveau des résultats du système de CV		
1.1	Évaluer les résultats finaux		
1.1.1	Pour les acteurs de la CV		
1.1.1.1	Caractériser le produit final ou le produit, les besoins du marché	- Pour 2016, les données de production de paddy pour les Comores sont bien en deçà des statistiques FAO (500 t contre 30.000 t environ). Inversement, le niveau des importations de riz par les Comores est deux fois supérieur aux statistiques FAO (60.000 t contre 30.000 t – riz blanc + brisures). S'agissant de Maurice, les importations de riz semblent également supérieures d'environ 30% par rapport aux chiffres de la FAO. De manière générale, il aurait été préférable d'inclure un tableau reprenant sur les 5 dernières années les chiffres FAO STAT de production et d'importations par pays et par produit (riz blanc et brisures).	
1.1.1.2	Caractériser les produits intermédiaires		
1.1.1.3	Caractérisation des sous-produits et de la matière première		

		- Il aurait également été intéressant de réaliser une étude de compétitivité du riz malgache vis-à-vis des importations indiennes et asiatiques et d'étudier plus en détails les marchés de Maurice, de la Réunion et des Seychelles pour identifier d'éventuelles opportunités d'exportations de riz malgache sur des marchés de niche (ex. riz biologique et équitable). Une étude de faisabilité prometteuse avait d'ailleurs été menée en 2011 par le FIDA et QualiREG/CIRAD sur l'exportation de riz malgache AB pour les restaurations collectives de la Réunion (étude reprise dans la liste des documents consultés).	
1.1.1.4	Cartographie et caractérisation des acteurs qui génèrent ces résultats	L'analyse des acteurs est menée à travers une analyse très sommaire par maillon (production, transformation et commercialisation) des principaux problèmes à résoudre et des pistes possibles d'amélioration.	
1.1.1.5	Evaluer le bien-être des utilisateurs finaux		
1.1.2	Pour le gouvernement		
1.1.2.1	Déterminer le nombre d'emplois créés	Non disponible (le rapport indique 2 millions d'exploitants contre 10 millions de producteurs et environ 70.000 emplois salariés dans la transformation et la commercialisation selon un rapport de la Banque mondiale de 2016)	Non disponible
1.1.2.2	Déterminer l'augmentation de productivité et la diminution du coût de production (amélioration de la compétitivité)	Non disponible	Non disponible
1.1.2.3	Déterminer la différence entre la valeur des exportations et des importations intra et extra régionales	Partiellement disponible (cf. supra)	Non disponible
1.1.2.4	Déterminer l'augmentation du niveau de consommation nationale journalière du produit	Non disponible	Non disponible
1.1.2.5	Déterminer le niveau d'investissement requis		Partiellement disponible
1.1.2.6	Déterminer l'augmentation de la contribution de la CV au PIB	Non disponible	Non disponible
1.2	Evaluation des biens et services délivrés		
1.2.1	Évaluation de l'accès des agriculteurs aux biens et services	Non disponible (le rapport mentionne juste un faible niveau de fertilisation et de mécanisation)	Non disponible
1.2.2	Évaluation de l'accès des transformateurs aux biens et services		
1.2.3	Évaluation de l'accès des autres acteurs aux biens et services		

1.3	Évaluation des résultats de la gouvernance		
1.3.1	Efficacité du système de CV - Rentabilité : agriculteurs, revenus ; revenus des transformateurs et autres acteurs (si applicable) - Valeur ajoutée totale - Mécanismes de gestion des risques à la ferme et dans l'entreprise (niveau de transformation)	Non disponible	Non disponible
1.3.2	Équité du système de CV - Partage des revenus entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs - Contribution des agriculteurs, des transformateurs et des autres acteurs à la valeur ajoutée - Partage des risques entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs	Non disponible	Non disponible
1.3.3	Stabilité du système de CV - Existence de conflits latents - Niveau d'accord sur le partage des rôles	Non disponible	Non disponible
1.3.4	Analyse des problèmes critiques de gouvernance	Non disponible	Non disponible
2	Cartographie et mise à niveau de l'organisation du système de CV		
2.1	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation actuelle		
2.1.1	Répertorier les clusters de la CV et leur emplacement	Comme indiqué plus haut, le rapport présente une analyse très sommaire par maillon (production, transformation et commercialisation) des principaux problèmes à résoudre et des pistes possibles d'amélioration. Il ne s'agit donc pas d'une analyse des modèles d'affaires actuels en tant que tel. Par ailleurs, l'analyse du maillon « commercialisation » est particulièrement faible.	
2.1.2	Description analytique des modèles d'affaires existants - Description générale Description des arènes problématiques (facteurs de production, services de base, services habilitants, accès au marché)		
2.2	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation améliorée		
2.2.1	Le cadre organisationnel - Organisation spatiale (des champs) - Les organisations de producteurs L'acteur moteur (par exemple l'ESOP)	Le rapport consacre une seule page aux modèles d'affaires améliorés. 3 modèles sont présentés sous forme de tableau (modèle ESOP, modèle exploitant dépaillier et producteurs associés et modèle opérateur privé et OP). Aucun schéma explicatif n'est présenté. Le modèle ESOP est proposé en substitution du modèle des Associations d'Usagers de l'Eau (AUE) sans donner plus de détails.	
2.2.2	Description du modèle d'affaires - Vue d'ensemble Nombre d'arènes de biens et services		
2.2.3	Description des arènes de biens et services (facteurs de production, services de base, services habilitants, accès au marché)		

3	Cartographie et amélioration du contexte institutionnel	
3.1	Evaluer les facteurs du contexte institutionnel qui affectent le développement de la CV	
3.1.1	Facteurs politiques	Non disponible
3.2.2	Facteurs réglementaires	
3.2.3	Autres facteurs	
3.2	Formuler les mesures à mettre en œuvre par le gouvernement pour permettre le développement de la CV	
3.2.1	Mesures de partage des risques	Le rapport présente 4 projets sommaires d'une demie page chacun. Sont repris pour chaque projet, un très court résumé, une liste d'axes prioritaires et un budget estimatif. Certains axes proposés (par ex. l'axe 4 du projet 1 relatif à la mise en marché) auraient dû faire l'objet d'analyse plus fouillée en amont (cf. pistes d'amélioration dans la partie 3 du rapport). S'agissant du projet 4 visant la relance de l'exportation de riz malgache vers les autres îles de la COI, il serait intéressant de connaître les actions qui ont suivi l'étude de faisabilité réalisée par QualiREG en 2011.
3.2.2	Mesures de financement	
3.2.3	Développement d'infrastructures	
3.2.4	Mesures de qualité	
3.2.5	Mesures réglementaires	
3.2.6	Mesures de renforcement des capacités	

Si un travail important de recherche documentaire a été réalisé et un nombre important de personnes ressources ont été contactées, le rapport de profilage de la chaîne de valeur « riz » reste relativement succinct. L'analyse fonctionnelle est très sommaire et certaines données chiffrées restent incomplètes et parfois en décalage avec celles fournies par FAOSTAT. Les pratiques et stratégies des acteurs de la chaîne de valeur ne sont pas présentées ni même les diagrammes décrivant les flux de produits et les principaux circuits. L'analyse économique et financière est également absente du rapport tant au niveau de la situation actuelle qu'au niveau des projets proposés (situation améliorée), qui par ailleurs restent tout à fait sommaires. Un travail conséquent reste donc à mener.

4.4 Etude sur la chaîne de valeur *oignon* de Madagascar

Auteur : RASAMIZANANY Sahondra

Date du rapport revu : non mentionné

Langue du rapport revu : français

Liste bibliographique : non mentionné

Liste des acteurs rencontrés : non mentionné

Budget du futur projet proposé : non mentionné

	Etapas méthodologiques	Principaux commentaires	
		Situation actuelle	Situation améliorée
1	Cartographie et mise à niveau des résultats du système de CV		
1.1	Évaluer les résultats finaux		
1.1.1	Pour les acteurs de la CV		
1.1.1.1	Caractériser le produit final ou le produit, les besoins du marché	- Le rapport commence par une description des principales caractéristiques du produit puis par une présentation des importations actuelles d'oignon de la part de Maurice, de la Réunion et des Comores et des opportunités pour Madagascar. Les chiffres viennent de sources différentes mais correspondent de manière générale aux chiffres de la FAO et à la littérature sur le sujet. Concernant le marché mauricien et réunionnais, le rapport fait état d'une faible compétitivité de l'oignon malgache par rapport à l'oignon rouge importé d'Inde sans toutefois donner davantage d'éléments si ce n'est le différentiel de prix (environ 16%) entre l'oignon local et l'oignon importé sur le marché réunionnais en mars 2019 (respectivement 2€/kg contre 1.67€/kg). - En revanche, l'analyse du marché malgache (offre et demande) mériterait d'être davantage développée. Seuls la production, les superficies et les rendements pour 2016 sont indiqués de manière globale. Il aurait été utile de croiser ces informations avec les chiffres de la FAO (qui semblent deux fois inférieurs) et avec quelques enquêtes ciblées, notamment auprès des projets d'appui à la filière oignon en cours. Par ailleurs, aucune information n'est donnée sur le niveau de consommation à	- Focus sur l'oignon rouge (<i>Allium cepa</i>) avec un rendement cible de 20 t/ha (contre environ 12 à 16 t/ha dans la situation actuelle) - L'objectif est d'exporter au bout de 5 ans environ 15.000 t vers Maurice, La Réunion et les Comores, soit 54% des besoins de Maurice et 50% des besoins de la Réunion.
1.1.1.2	Caractériser les produits intermédiaires		
1.1.1.3	Caractérisation des sous-produits et de la matière première		

		Madagascar. Si l'on se réfère aux données de la FAO, la production atteignait en 2018 plus de 11.500 t et les exportations environ 2.200 t, soit une consommation nationale d'environ 9.300 t	
1.1.1.4	Cartographie et caractérisation des acteurs qui génèrent ces résultats	La partie relative à l'organisation de la chaîne ne fait pas état des différents systèmes de production (intensif saison sèche, intensif saison des pluies et extensif) qui sont également déterminés par l'implantation des cultures de contre-saison et par la proximité des marchés et des collecteurs. Une typologie des exploitations familiales est toutefois présentée (EAF1, 2 et 3) avec une analyse intéressante des pratiques et des rôles au sein des unités de production. Le rapport présente également assez bien les autres acteurs de la chaîne, à savoir les collecteurs, commerçants et fournisseurs de services (accès à la terre, accès aux semences et aux intrants, accès aux équipements, accès à l'eau, etc.). Le rapport souligne à plusieurs reprises le rôle déterminant de l'accès à l'eau qui influence directement la rentabilité de la culture.	- 2 pôles pilotes à calendriers de production complémentaires sont proposés parmi 4 zones : Mampikony (1^{er} bassin de production nationale d'oignon), Menabe (liens possibles avec le projet AD2M), Betroka (liens possibles avec le projet DEFIS) et Analamanga. Les forces et faiblesses de chaque zone sont décrites. - Les acteurs participant au modèle d'agriculture contractuelle proposé sont présentés.
1.1.1.5	Evaluer le bien-être des utilisateurs finaux		
1.1.2	Pour le gouvernement		
1.1.2.1	Déterminer le nombre d'emplois créés	Non disponible	Non disponible
1.1.2.2	Déterminer l'augmentation de productivité et la diminution du coût de production (amélioration de la compétitivité)		Non disponible
1.1.2.3	Déterminer la différence entre la valeur des exportations et des importations intra et extra régionales	Cf. commentaires supra sur l'analyse du marché régional	Cf. supra
1.1.2.4	Déterminer l'augmentation du niveau de consommation nationale journalière du produit	Non disponible	Non disponible
1.1.2.5	Déterminer le niveau d'investissement requis		Partiellement
1.1.2.6	Déterminer l'augmentation de la contribution de la CV au PIB	Non disponible	Non disponible
1.2	Evaluation des biens et services délivrés		
1.2.1	Évaluation de l'accès des agriculteurs aux biens et services	Partiellement disponible. Un effort a été fait par le Consultant pour collecter les prix des semences, intrants et petits équipements	Le rapport suppose une sécurisation foncière. Il prévoit également le recours à
1.2.2	Évaluation de l'accès des transformateurs aux biens et services		
1.2.3	Évaluation de l'accès des autres acteurs aux biens et services		

		agricoles auprès des différents fournisseurs. Le rapport décrit également le système de financement des intrants (forme de warrantage)	des kits SMIs et dans un premier temps l'achat de semences importées. Le consultant appelle à des conditions de financement plus favorables de la part des IMF et des banques commerciales (sans pour autant donner des chiffres)
1.3	Évaluation des résultats de la gouvernance		
1.3.1	Efficacité du système de CV - Rentabilité : agriculteurs, revenus ; revenus des transformateurs et autres acteurs (si applicable) - Valeur ajoutée totale - Mécanismes de gestion des risques à la ferme et dans l'entreprise (niveau de transformation)	Le rapport ne contient pas d'analyse de rentabilité ni de calcul de la valeur ajoutée consolidée. En revanche, une analyse des risques au niveau de la production et de la commercialisation est menée avec une liste de mesures de mitigation.	Les risques climatiques, phytosanitaires et commerciaux sont réduits grâce au choix de pratiquer les principes de l'agro-écologie et le modèle d'agriculture contractuelle retenu.
1.3.2	Équité du système de CV - Partage des revenus entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs - Contribution des agriculteurs, des transformateurs et des autres acteurs à la valeur ajoutée - Partage des risques entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs	Pas d'analyse de l'équité dans le système actuel.	
1.3.3	Stabilité du système de CV - Existence de conflits latents - Niveau d'accord sur le partage des rôles	Aucun conflit latent mentionné.	
1.3.4	Analyse des problèmes critiques de gouvernance	Les principaux problèmes de gouvernance au sein de la chaîne sont mentionnés avec un accent important sur le non-respect des engagements contractuels par les acteurs de la chaîne. Une liste de mesures est proposée.	
2	Cartographie et mise à niveau de l'organisation du système de CV		
2.1	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation actuelle		
2.1.1	Répertorier les clusters de la CV et leur emplacement	Le rapport présente un schéma simplifié. La description des arènes problématiques est présentée plus haut dans le rapport.	
2.1.2	Description analytique des modèles d'affaires existants - Description générale Description des arènes problématiques (facteurs de production, services de base, services habilitants, accès au marché)		
2.2	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation améliorée		
2.2.1	Le cadre organisationnel - Organisation spatiale (des champs)	- Le modèle d'affaires amélioré repose sur l'agriculture contractuelle orientée vers l'exportation d'oignon à destination de Maurice et de la Réunion. Un schéma simplifié	

	- Les organisations de producteurs L'acteur moteur (par exemple l'ESOP)	avec une séquence d'actions est également proposé. Ce schéma prévoit la contractualisation d'une ONG qui serve d'intermédiaire entre les OP et les exportateurs-collecteurs et qui puisse accompagner la mise à niveau des OP et les assister dans le respect du cahier des charges tout en respectant les principes de l'agro-écologie. Il s'agit d'un schéma relativement classique que l'on retrouve dans beaucoup de filières d'exportations. Le succès d'un tel schéma repose toutefois sur la capacité des acteurs à respecter leurs engagements (la confiance ne se décrète pas, elle se construit progressivement) et sur le renforcement de leurs capacités techniques, financières et organisationnelles. L'identification d'un exportateur pilote suffisamment solide est primordiale et apparaît comme un pré-requis. Le système de financement est toutefois à clarifier. Il conviendrait ainsi d'étudier les différentes possibilités de financement dont celles liées au système du warrantage et du système de certificat d'entrepôt (« warehouse receipt finance »). Ces schémas pourraient capitaliser sur le système actuel de nantissement des sacs de paddy tel que décrit dans le rapport. - 3 modèles d'affaires sont proposés qui correspondent en fait à 3 déclinaisons d'un même modèle. Les différences tiennent aux partenariats qui sont établis avec 3 différents projets en cours et qui détermineront les zones et les types d'intervention. La structuration des EAF en OP et la mise en place des conditions pour la création d'une Interprofession font partie des mesures phares proposées et répondent à une réelle nécessité de professionnalisation de la chaîne. - Les arènes de biens et services sont également décrites de façon relativement détaillée. - La pertinence de l'ensemble de ces modèles tient essentiellement aux résultats de l'analyse économique et financière qui est toutefois absente du rapport.
2.2.2	Description du modèle d'affaires - Vue d'ensemble Nombre d'arènes de biens et services	
2.2.3	Description des arènes de biens et services (facteurs de production, services de base, services habilitants, accès au marché)	
3	Cartographie et amélioration du contexte institutionnel	
3.1	Evaluer les facteurs du contexte institutionnel qui affectent le développement de la CV	
3.1.1	Facteurs politiques	
3.2.2	Facteurs réglementaires	
3.2.3	Autres facteurs	
3.2	Formuler les mesures à mettre en œuvre par le gouvernement pour permettre le développement de la CV	
3.2.1	Mesures de partage des risques	
3.2.2	Mesures de financement	FDA + FFCP. Ce point devra faire l'objet d'une analyse plus détaillée lors de l'étude de faisabilité.
3.2.3	Développement d'infrastructures	Routes et magasins de stockage. Ce point mériterait toutefois d'être plus précis.
3.2.4	Mesures de qualité	Mise en place d'une véritable politique nationale de qualité. Ce point va bien au-delà du projet proposé. Il s'agit toutefois d'un point central car il conditionne la faisabilité d'exporter vers des marchés exigeants en termes de qualité.

		La proposition de mise en place de système de garantie qualité participatif (du type PGS – Participatory Guarantee System) est un point intéressant à creuser car il permet également de réduire significativement les coûts du contrôle.
3.2.5	Mesures réglementaires	Proposition d'accords de reconnaissance mutuelle entre pays de la COI (ce point concerne principalement la question de l'harmonisation des normes qui a fait l'objet d'une étude spécifique commanditée par le Secrétariat de la COI).
3.2.6	Mesures de renforcement des capacités	L'accent est mis sur le renforcement des capacités des OP en matière de contractualisation et en matière d'agro-écologie.

Un travail important a été réalisé par le Consultant pour cette étude de profilage de la chaîne de valeur « oignon », chaîne de valeur pour laquelle il existe relativement peu de données récentes. L'analyse fonctionnelle est assez fouillée notamment la partie relative aux acteurs de la chaîne dans la situation actuelle. Toutefois, la structure assez complexe du rapport qui suit celle prescrite par la FAO lors de son atelier méthodologique de septembre 2018 ne facilite pas toujours la lecture. Certaines parties du rapport mériteraient ainsi d'être déplacées, ceci permettant également d'éviter certaines répétitions.

De manière générale, le choix d'un modèle d'agriculture contractuelle basée sur l'exportation d'oignon rouge vers les marchés mauricien, réunionnais et comorien semble intéressant car il permettrait progressivement de structurer et professionnaliser les acteurs avec des effets induits sur l'ensemble de la filière. Le Consultant a réalisé un travail important d'identification des mesures à prévoir pour faciliter et accompagner une telle opération. Des schémas détaillés du modèle d'affaires proposé ont été élaborés montrant assez clairement les relations d'affaires entre les acteurs. Des partenariats stratégiques avec des projets en cours sont également proposés, ceci permettant de souligner des synergies possibles également avec d'autres filières (maïs, riz, viande bovine). Toutefois, il conviendrait d'étudier les expériences passées d'agriculture contractuelle à Madagascar et d'en tirer certains enseignements. L'échec de certaines expériences de contractualisation (liées en partie aux pratiques de « side selling ») ne doit en effet pas être sous-estimé.

Par ailleurs, il est important de souligner que les conditions économiques et financières d'une telle opération d'agriculture contractuelle ne sont pas étudiées. L'absence d'une telle analyse constitue une lacune majeure du rapport. En effet, l'hypothèse de compétitivité de l'oignon malgache par rapport à la concurrence de l'oignon indien mérite absolument d'être validée. L'analyse du marché régional, par ailleurs fortement segmenté, mérite également d'être approfondie (par exemple, l'opportunité d'une certification bio pour les exportations d'oignon vers la Réunion) tout comme les schémas de financement du modèle d'agriculture contractuelle qui restent relativement vagues.

4.5 Etude sur la chaîne de valeur *maïs* de Madagascar

Auteur : RAZAKAMAMPIONONA Rija

Date du rapport revu : janvier 2020

Langue du rapport revu : français

Liste bibliographique : non mentionné

Liste des acteurs rencontrés : non mentionné

Budget du futur projet proposé : non mentionné

	Etapas méthodologiques	Principaux commentaires	
		Situation actuelle	Situation améliorée
1	Cartographie et mise à niveau des résultats du système de CV		
1.1	Évaluer les résultats finaux		
1.1.1	Pour les acteurs de la CV		
1.1.1.1	Caractériser le produit final ou le produit, les besoins du marché	- L'analyse du marché mauricien qui mentionne un différentiel de prix d'environ 50% entre le maïs malgache et le maïs argentin souligne, à juste titre, l'impérieuse nécessité d'augmenter les surfaces tout en travaillant à l'amélioration des semences et des intrants. - Le tableau 7 évalue les besoins du marché (consommation humaine + demande industrielle) à 728.000 t dont 100.000 t qui correspondent à la demande de Maurice (on notera que la Réunion et les Seychelles ne sont pas comptabilisées alors que le rapport mentionne deux entreprises malgaches exportatrices vers ces marchés). Le chiffre de 728.000t représente environ deux fois la production actuelle. Il aurait été utile d'avoir plusieurs scénarii quant aux objectifs de production : par exemple, d'ajouter au scénario ambitieux actuel de 100% de couverture des besoins, un scénario moyen de 50% et un scénario limité de 20%. Au sein de ces scénarii, on aurait pu	- Culture intensive avec rendements augmentés à 4t/ha pour la variété IRAT200 et 6t/ha pour la variété PAN12 sur une première zone puis en élargissant la zone ciblée (avec des rotations culturales par ex soja).
1.1.1.2	Caractériser les produits intermédiaires		
1.1.1.3	Caractérisation des sous-produits et de la matière première		

		également prévoir une montée en puissance progressive sur 5 à 10 ans notamment par rapport aux exportations vers Maurice qui ne pourront certainement pas remplacer le maïs argentin à 100% dans l'immédiat.	
1.1.1.4	Cartographie et caractérisation des acteurs qui génèrent ces résultats	Le rapport présente une typologie des producteurs et une cartographie de la filière (source : CASEF/Banque mondiale, année ?) complétée par une description des pratiques et stratégies des acteurs (y compris des fournisseurs de biens et services).	-
1.1.1.5	Evaluer le bien-être des utilisateurs finaux		
1.1.2	Pour le gouvernement		
1.1.2.1	Déterminer le nombre d'emplois créés		Le rapport calcule l'augmentation des effectifs (producteurs, semenciers, formateurs/encadreurs, manutentionnaires, éleveurs porcs/poulets) nécessaires pour atteindre l'objectif de 728.000 t de grains.
1.1.2.2	Déterminer l'augmentation de productivité et la diminution du coût de production (amélioration de la compétitivité)		
1.1.2.3	Déterminer la différence entre la valeur des exportations et des importations intra et extra régionales		
1.1.2.4	Déterminer l'augmentation du niveau de consommation nationale journalière du produit		
1.1.2.5	Déterminer le niveau d'investissement requis		Le rapport calcule le montant des investissements requis pour les producteurs
1.1.2.6	Déterminer l'augmentation de la contribution de la CV au PIB		
1.2	Evaluation des biens et services délivrés		
1.2.1	Évaluation de l'accès des agriculteurs aux biens et services		
1.2.2	Évaluation de l'accès des transformateurs aux biens et services		
1.2.3	Évaluation de l'accès des autres acteurs aux biens et services		
1.3	Évaluation des résultats de la gouvernance		
1.3.1	Efficacité du système de CV - Rentabilité : agriculteurs, revenus ; revenus des transformateurs et autres acteurs (si applicable) - Valeur ajoutée totale - Mécanismes de gestion des risques à la ferme et dans l'entreprise (niveau de transformation)	- La filière fait face à des risques importants qui limitent la capacité des acteurs à s'engager dans des modèles d'agriculture contractuelle. - Les revenus des producteurs sont limités du fait du grand nombre d'intermédiaires	- Le rapport calcule les bénéfices et valeurs ajoutées totales induites par l'augmentation de la production à 728.000 t de grains. Ces chiffres sont présentés par variété utilisée (IRAT200 et PAN12).

		(sous-collecteurs et collecteurs) et de la forte volatilité des prix.	- Le Consultant calcule également, pour les deux variétés ciblées, le coût de revient, la valeur ajoutée et la marge par type de culture (manuelle, attelée, motoculteur et tracteur) ainsi que pour les semenciers. - La simulation est intéressante car elle met en lumière les conditions minimales de rentabilité et donc l'obligation absolue d'augmenter les surfaces (cf. supra). Toutefois, n'ayant pas eu accès aux feuilles de calcul Excel, il est toutefois difficile de valider les calculs. Plusieurs incohérences semblent apparaître (par exemple, le rendement de 8t/ha pour la variété PAN12 alors que le chiffre de 6t/ha a été utilisé dans d'autres tableaux).
1.3.2	Équité du système de CV - Partage des revenus entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs - Contribution des agriculteurs, des transformateurs et des autres acteurs à la valeur ajoutée - Partage des risques entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs	La question de l'équité est traitée via une analyse de la répartition du prix pour les différents acteurs de la chaîne (producteurs, sous-collecteurs, collecteurs, grossistes, détaillants, consommateurs).	- Le rapport procède à une reconstitution de la structure des coûts de production et à une analyse détaillée des risques (maillon production et commercialisation). - Toutefois, le prix au producteur ayant été fixé à 500 Ar/kg dans le modèle amélioré contre 550 Ar/kg dans la situation actuelle (en vue d'assurer la rentabilité future du projet), ceci constitue en soi un risque majeur de non-respect des engagements pris par les producteurs, ces derniers étant en effet tentés de vendre au plus offrant pour faire face à des dépenses immédiates. - Ce point mérite d'être clarifié d'autant plus que la page 11 du rapport mentionne un prix à la production de 784,95 Ar/kg (sans pour autant préciser la source ou l'année de référence).
1.3.3	Stabilité du système de CV - Existence de conflits latents - Niveau d'accord sur le partage des rôles		

			- La simulation présentée à la Figure 10 du rapport montre la non-rentabilité apparente du modèle proposé d'exportation, le prix rendu Maurice étant supérieur de près de 35% au prix d'achat maximum offert par les entreprises mauriciennes (965.46 Ar/kg contre 716.03 Ar/kg).
1.3.4	Analyse des problèmes critiques de gouvernance		
2	Cartographie et mise à niveau de l'organisation du système de CV		
2.1	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation actuelle		
2.1.1	Répertorier les clusters de la CV et leur emplacement	- Le modèle d'affaires actuel ainsi que les arènes de l'approvisionnement en semences, intrants et petits équipements est décrit sous forme de graphes détaillés. - L'insécurité foncière qui touche 83% des zones ciblées par le projet proposé représente une contrainte majeure. Celle-ci limite drastiquement la capacité des acteurs à investir dans leurs exploitations et donc à augmenter la productivité et à baisser les coûts de production liée à des économies d'échelle via une extension des surfaces cultivées.	
2.1.2	Description analytique des modèles d'affaires existants - Description générale Description des arènes problématiques (facteurs de production, services de base, services habilitants, accès au marché)		
2.2	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation améliorée		
2.2.1	Le cadre organisationnel - Organisation spatiale (des champs) - Les organisations de producteurs L'acteur moteur (par exemple l'ESOP)	- Le rapport montre que l'exportation de maïs malgache n'est pas rentable dans les conditions actuelles et propose donc de se concentrer sur le marché local via une extensification qui devrait mener à moyen terme à une diminution des coûts de revient et ainsi à une plus grande compétitivité à l'export. - La question du « lead firm » est également posée compte tenu de son rôle central dans le modèle amélioré. - La faisabilité de mettre en place une entreprise de type ESOP qui réunisse la « lead firm » et les producteurs n'est pas réellement étudiée ici. Le Consultant affirme seulement qu'elle est envisageable mais que sa mise en place ne doit pas mener à une augmentation des coûts qui serait évidemment dommageable pour la compétitivité de la filière. - Les arènes de biens et services sont présentées de manière claire et détaillée avec une séquence des activités (graphe à l'appui). - L'extensification qui suppose une sécurisation foncière (via l'octroi ou la location de terres) est d'ailleurs citée comme une condition nécessaire à la réussite du modèle proposé de même que la mécanisation associée à la sécurisation foncière apparaît comme une condition nécessaire. Toutefois, la question du coût de la mécanisation et celle de la maintenance du parc de matériels agricoles devrait également faire l'objet	
2.2.2	Description du modèle d'affaires - Vue d'ensemble Nombre d'arènes de biens et services		
2.2.3	Description des arènes de biens et services (facteurs de production, services de base, services habilitants, accès au marché)		

		d'une attention particulière (disponibilité d'une main d'œuvre formée, disponibilité des pièces de rechange, concurrence possible avec des dons de matériels agricoles par les autorités politiques en période de campagnes électorales, etc.).
3	Cartographie et amélioration du contexte institutionnel	
3.1	Evaluer les facteurs du contexte institutionnel qui affectent le développement de la CV	
3.1.1	Facteurs politiques	L'arène de gouvernance est décrite de façon claire et détaillée. Les mesures gouvernementales citées (de type « wish list ») sont très larges et renvoient à une réforme en profondeur de la situation actuelle. Toutefois, elles conditionnent la réussite du modèle proposé et il est donc utile de les mentionner.
3.2.2	Facteurs réglementaires	
3.2.3	Autres facteurs	
3.2	Formuler les mesures à mettre en œuvre par le gouvernement pour permettre le développement de la CV	
3.2.1	Mesures de partage des risques	
3.2.2	Mesures de financement	Même si ce point est largement couvert par le rapport, il semblerait important de creuser davantage la possibilité de mise en place d'un mécanisme de financement dédié aux filières prioritaires, qui associe les OP, les lead-firms, une ou deux institutions bancaires spécialisées et l'Etat/pool de bailleurs de fonds (ces derniers pouvant mobiliser des lignes de crédit et des garanties). Des exemples intéressants existent au Sénégal sur le financement de la chaîne de valeur du riz et pourraient être capitalisés. Une autre piste intéressante à creuser est celle du système de warrantage et de certificats d'entrepôts utilisés en Afrique de l'Est et en Afrique australe et dans une moindre mesure en Afrique de l'Ouest (avec notamment l'appui de la Banque mondiale/SFI).
3.2.3	Développement d'infrastructures	La mise en place de centres de collecte/stockage au niveau local est une mesure importante. Les modalités de gestion de ces centres restent toutefois à être précisées car elles détermineront la pérennité de ces infrastructures.
3.2.4	Mesures de qualité	Il serait utile de préciser comment les « facilitateurs » qualité proposés dans le modèle amélioré seront pris en charge (par le projet dans un premier temps puis par l'interprofession par la suite ?).
3.2.5	Mesures réglementaires	Si la question du financement via le système des certificats d'entrepôts est retenue, un cadre légal et réglementaire approprié devra être développé.
3.2.6	Mesures de renforcement des capacités	Le rapport présente une liste détaillée des mesures visant à renforcer les capacités des producteurs via notamment une amélioration des services de vulgarisation agricole. Il conviendrait aussi de voir comment l'Etat peut appuyer les lead-firm sur cette question, compte tenu de leurs relations directes avec les producteurs. La proposition faite par le Consultant d'investir dans la mise en place d'une interprofession apparaît ici comme très pertinente.

L'étude sur la chaîne de valeur « maïs » a fait l'objet d'un travail de qualité. La méthodologie prescrite par la FAO a été suivie de façon rigoureuse et l'ensemble des points ont été couverts y compris un certain nombre d'aspects économiques et financiers. Un grand nombre de schémas explicatifs ont été élaborés avec soin et rigueur pour décrire les relations entre acteurs au sein des différentes arènes (situation actuelle et situation améliorée). Les pratiques et stratégies des acteurs ont également été analysées en détail de même que les principales contraintes. La présentation du modèle d'affaires amélioré et des conditions de sa mise en œuvre et de sa réussite sont clairement explicités dans le rapport. Le rapport souligne également les difficultés actuelles d'exportation de maïs malgache vers Maurice compte tenu des différentiels de prix avec les autres maïs importés, notamment celui en provenance d'Argentine.

Par ailleurs, comme indiqué dans le tableau ci-dessus, il aurait été intéressant d'avoir plusieurs scénarii quant aux objectifs de production (ambitieux, moyen et limité). Au sein de ces scénarii, on aurait pu également prévoir une montée en puissance progressive sur 5 à 10 ans avec des mesures différenciées. L'objectif quantitatif retenu oblige à une réforme en profondeur de la filière et plus largement de son environnement qui ne pourra s'inscrire que sur le long terme. Sans doute serait-il utile de davantage circonscrire les contours du modèle d'affaires afin de le rendre plus réaliste à court et moyen terme.

4.6 Etude sur la chaîne de valeur soja de Madagascar

Auteur : RAZAKAMAMPIONONA Rija

Date du rapport revu : janvier 2020

Langue du rapport revu : français

Liste bibliographique : non mentionné

Liste des acteurs rencontrés : non mentionné

Budget du futur projet proposé : non mentionné

	Etapas méthodologiques	Principaux commentaires	
		Situation actuelle	Situation améliorée
1	Cartographie et mise à niveau des résultats du système de CV		
1.1	Évaluer les résultats finaux		
1.1.1	Pour les acteurs de la CV		
1.1.1.1	Caractériser le produit final ou le produit, les besoins du marché	- L'analyse du marché régional souligne la forte demande de Madagascar et de Maurice en huile de soja (environ 60.000t importées en dehors de la COI) et en tourteaux de soja (environ 45.000 t importées en dehors de la COI). Les pays concurrents cités sont : Argentine, Brésil, Egypte, Malaisie et Ukraine. - Le tableau 2 des prix à la production place Madagascar (303.11 USD/t) à un niveau proche de celui de l'Argentine (307.5 USD/t) sans pour autant préciser la source des données (« D'autres statistiques ») ni l'année. L'Argentine étant parmi les 3 premiers producteurs et exportateurs mondiaux de soja, il paraît surprenant que Madagascar puisse se situer au même niveau de prix. Le différentiel de compétitivité important observé entre le maïs argentin et le maïs malgache devrait à priori s'observer également sur le soja. Ce point mérite donc d'être approfondi.	- Culture intensive avec rendements augmentés à 2t/ha pour la variété FT10 et 4t/ha pour la variété PANNAR et en multipliant les superficies totales par 60. On peut s'interroger sur la faisabilité d'une telle opération.
1.1.1.2	Caractériser les produits intermédiaires		
1.1.1.3	Caractérisation des sous-produits et de la matière première		

		- Le tableau 5 évalue les besoins du marché à 390.044 t équivalent grains (45.000 t de tourteaux et 60.000 t d'huile). Ce chiffre représente près de 80 fois le niveau de production actuelle indiquée par le rapport (environ 5.000 t par an même si les chiffres de la FAO semblent être plus de 10 fois inférieurs !). Comme pour l'étude sur le maïs, il aurait été utile d'avoir plusieurs scénarii quant aux objectifs de production : par exemple, d'ajouter au scénario ambitieux actuel de 100% de couverture des besoins, un scénario moyen de 50% et un scénario limité de 20%. Au sein de ces scénarii, on aurait pu également prévoir une montée en puissance progressive sur 5 à 10 ans notamment par rapport aux exportations vers Maurice qui ne pourront certainement pas remplacer le soja importé à 100% dans l'immédiat.	
1.1.1.4	Cartographie et caractérisation des acteurs qui génèrent ces résultats	Le rapport présente une typologie des producteurs et une cartographie de la filière assez proche de celle de la filière maïs (certains « copier-coller » doivent d'ailleurs être corrigés). La cartographie est complétée par une description des pratiques et stratégies des acteurs (y compris des fournisseurs de biens et services). Il convient de noter que la société TIKO est citée à plusieurs reprises alors qu'elle a cessé toutes ses activités depuis 2009.	
1.1.1.5	Evaluer le bien-être des utilisateurs finaux		
1.1.2	Pour le gouvernement		
1.1.2.1	Déterminer le nombre d'emplois créés		Comme pour l'étude sur le maïs, le rapport calcule l'augmentation des effectifs (producteurs, semenciers, formateurs/encadreur, manutentionnaires,

			éleveurs porcs/poulets) nécessaires pour atteindre l'objectif de 390.044 t de grains.
1.1.2.2	Déterminer l'augmentation de productivité et la diminution du coût de production (amélioration de la compétitivité)		
1.1.2.3	Déterminer la différence entre la valeur des exportations et des importations intra et extra régionales		
1.1.2.4	Déterminer l'augmentation du niveau de consommation nationale journalière du produit		
1.1.2.5	Déterminer le niveau d'investissement requis		Le rapport calcule le montant des investissements requis pour les producteurs
1.1.2.6	Déterminer l'augmentation de la contribution de la CV au PIB		
1.2	Évaluation des biens et services délivrés		
1.2.1	Évaluation de l'accès des agriculteurs aux biens et services		
1.2.2	Évaluation de l'accès des transformateurs aux biens et services		
1.2.3	Évaluation de l'accès des autres acteurs aux biens et services		
1.3	Évaluation des résultats de la gouvernance		
1.3.1	Efficacité du système de CV - Rentabilité : agriculteurs, revenus ; revenus des transformateurs et autres acteurs (si applicable) - Valeur ajoutée totale - Mécanismes de gestion des risques à la ferme et dans l'entreprise (niveau de transformation)	- La filière fait face à des risques importants qui limitent la capacité des acteurs à s'engager dans des modèles d'agriculture contractuelle. - Les revenus des producteurs sont limités du fait du grand nombre d'intermédiaires (sous-collecteurs et collecteurs) et de la forte volatilité des prix.	- Le rapport calcule les bénéfices et valeurs ajoutées totales induites par l'augmentation de la production à 390.044 t de grains. Ces chiffres sont présentés par variété utilisée. - Le Consultant calcule également, pour les deux variétés ciblées, le coût de revient, la valeur ajoutée et la marge par type de culture (manuelle, attelée, motoculteur et tracteur) ainsi que pour les semenciers. - La simulation est intéressante car elle met en lumière les conditions minimales de rentabilité et donc l'obligation absolue d'augmenter les surfaces (cf. supra). Toutefois, n'ayant pas eu accès aux feuilles de calcul Excel, il est toutefois difficile de valider les calculs.
1.3.2	Équité du système de CV - Partage des revenus entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs - Contribution des agriculteurs, des transformateurs et des autres acteurs à la valeur ajoutée	La question de l'équité est traitée via une analyse de la répartition du prix et de la marge pour les différents acteurs de la chaîne (producteurs, sous-collecteurs, collecteurs, grossistes, détaillants, consommateurs).	- Le rapport procède à une reconstitution de la structure des coûts de production et à une analyse détaillée des risques (maillon production et commercialisation).

	- Partage des risques entre agriculteurs, transformateurs et autres acteurs		- Toutefois, le prix minimum d'importation de Maurice de 745 USD/t (origine Canada) retenu pour servir de référence par rapport au prix de 1.400 Ar/kg (soit 400 USD/t) jugé acceptable par les producteurs mériterait d'être vérifié et actualisé car c'est sur cette base que la simulation présentée à la section 1.1.2 (page 24) du rapport montre la rentabilité apparente du modèle proposé, le prix rendu Maurice étant inférieur d'environ 30% au prix d'achat offert par Maurice.
1.3.3	Stabilité du système de CV - Existence de conflits latents - Niveau d'accord sur le partage des rôles		
1.3.4	Analyse des problèmes critiques de gouvernance		
2	Cartographie et mise à niveau de l'organisation du système de CV		
2.1	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation actuelle		
2.1.1	Répertorier les clusters de la CV et leur emplacement	-	Le modèle d'affaires actuel ainsi que les arènes de l'approvisionnement en semences, intrants et petits équipements est décrit sous forme de graphes détaillés.
2.1.2	Description analytique des modèles d'affaires existants - Description générale Description des arènes problématiques (facteurs de production, services de base, services habilitants, accès au marché)	-	L'insécurité foncière qui touche 83% des zones ciblées par le projet proposé représente une contrainte majeure. Celle-ci limite drastiquement la capacité des acteurs à investir dans leurs exploitations.
2.2	Modèle d'affaires et arènes de biens et services – situation améliorée		
2.2.1	Le cadre organisationnel - Organisation spatiale (des champs) - Les organisations de producteurs L'acteur moteur (par exemple l'ESOP)	-	Le rapport propose de se concentrer d'abord sur les 18.750 t de grains équivalent aux 15.000 t de tourteaux de soja actuellement importés par la société LFL. L'exportation vers Maurice est proposée à moyen terme.
2.2.2	Description du modèle d'affaires - Vue d'ensemble Nombre d'arènes de biens et services	-	Comme pour le maïs et l'oignon, le modèle d'affaires proposée est celui de l'agriculture contractuelle reposant sur des liens forts entre la lead-firm (dans ce cas LFL) et les producteurs.
2.2.3	Description des arènes de biens et services (facteurs de production, services de base, services habilitants, accès au marché)	-	La question du « lead firm » est également posée compte tenu de son rôle central dans le modèle amélioré. Comme pour le maïs, la faisabilité de mettre en place une entreprise de type ESOP qui réunisse la « lead firm » et les producteurs n'est pas réellement étudiée ici. Le Consultant affirme seulement qu'elle est envisageable mais que sa mise en place ne doit pas mener à une augmentation des coûts qui serait évidemment dommageable pour la compétitivité de la filière.

		- Les arènes de biens et services sont présentées de manière claire et détaillée avec une séquence des activités (graphe à l'appui). Identiques à ceux présentés pour le maïs. - L'extensification qui suppose une sécurisation foncière (via l'octroi ou la location de terres) est d'ailleurs citée comme une condition nécessaire à la réussite du modèle proposé de même que la mécanisation associée à la sécurisation foncière apparaît comme une condition nécessaire. Toutefois la question du coût de la mécanisation et celle de la maintenance du parc de matériels agricoles devrait également faire l'objet d'une attention particulière (disponibilité d'une main d'œuvre formée, disponibilité des pièces de rechange, concurrence possible avec des dons de matériels agricoles par les autorités politiques en période de campagnes électorales, etc.). Le remembrement des terres est également cité comme stratégie possible.
3	Cartographie et amélioration du contexte institutionnel	
3.1	Evaluer les facteurs du contexte institutionnel qui affectent le développement de la CV	
3.1.1	Facteurs politiques	
3.2.2	Facteurs réglementaires	
3.2.3	Autres facteurs	
3.2	Formuler les mesures à mettre en œuvre par le gouvernement pour permettre le développement de la CV	
3.2.1	Mesures de partage des risques	
3.2.2	Mesures de financement	Non disponible
3.2.3	Développement d'infrastructures	Comme pour le maïs, la mise en place de centres de collecte/stockage au niveau local est une mesure importante. Les modalités de gestion de ces centres restent toutefois à être précisées car elles détermineront la pérennité de ces infrastructures.
3.2.4	Mesures de qualité	Comme pour le maïs, il serait utile de préciser comment les « facilitateurs » qualité proposés dans le modèle amélioré seront pris en charge (par le projet dans un premier temps puis par l'interprofession par la suite ?).
3.2.5	Mesures réglementaires	Identiques à celles proposées pour le maïs
3.2.6	Mesures de renforcement des capacités	Le rapport présente une liste détaillée des mesures visant à renforcer les capacités des producteurs via notamment une amélioration des services de vulgarisation agricole. Il conviendrait aussi de voir comment l'Etat peut appuyer les lead-firm sur cette question, compte tenu de leurs relations directes avec les producteurs. La proposition faite par le Consultant d'investir dans la mise en place d'une interprofession apparaît ici comme très pertinente.

Tout comme pour l'étude sur la chaîne de valeur « maïs », celle sur la chaîne de valeur « soja » (réalisée par le même consultant) a également fait l'objet d'un travail sérieux. La méthodologie prescrite par la FAO a été suivie de façon rigoureuse et l'ensemble des points ont été couverts y compris un certain nombre d'aspects économiques et financiers. Beaucoup d'éléments d'analyse ont été repris de l'étude sur la chaîne de valeur

« maïs » compte tenu de certaines similitudes entre les deux chaînes. Comme pour le maïs, un grand nombre de schémas explicatifs ont été élaborés avec soin et rigueur pour décrire les relations entre acteurs au sein des différentes arènes (situation actuelle et situation améliorée). Les pratiques et stratégies des acteurs ont également été analysées en détail de même que les principales contraintes. La présentation du modèle d'affaires amélioré et des conditions de sa mise en œuvre et de sa réussite sont clairement explicités dans le rapport. Toutefois, la compétitivité apparente du soja malgache par rapport au soja argentin mérite d'être approfondie et ce, pas uniquement pour la stratégie d'exportation de soja malgache vers Maurice. En effet, la substitution des importations malgaches de la société LFL par une production nationale de 18.750 t (soit près de 4 fois la production nationale actuelle) ne pourra se faire que si le soja malgache est compétitif (en termes de prix et de qualité) par rapport au soja importé d'Argentine par LFL. Comme pour l'étude sur le maïs, les objectifs quantitatifs retenus obligent à une réforme en profondeur de la filière et plus largement de son environnement qui ne pourra s'inscrire que sur le long terme. Le rapport donne une série de mesures nécessaires pour atteindre cet objectif.

5 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Parmi les axes prioritaires du PRESAN figure un ensemble de mesures visant à favoriser le développement de chaînes de valeur agricole stratégiques pour l'espace indianocéanique, contribuant ainsi à la sécurité alimentaire et nutritionnelle de cette région et plus largement à son développement économique et social.

La revue de six études sur les chaînes de valeur prioritaires (riz, viande bovine, oignon, maïs, soja, viande de volaille) menées entre 2018 et 2020 par un pool d'experts nationaux avec l'appui de la FAO et de l'Unité Régionale pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (URSAN) de la COI a montré une grande hétérogénéité dans la qualité des travaux, tant au niveau de l'analyse fonctionnelle de la chaîne de valeur que de celle de l'analyse économique et financière. Cette dernière, très souvent absente des études, apparaît pourtant comme un élément décisif dans la prise de décision future quant aux projets à porter. Il est en effet important de disposer, comme cela est le cas pour les filières maïs et soja, d'éléments chiffrés concernant les opportunités de marché, la rentabilité économique et financière des modèles d'affaires proposés ainsi que sur les mesures d'accompagnement à prévoir. Si la méthodologie retenue initialement par la FAO de se concentrer sur des données secondaires a permis pour certaines chaînes de valeur de gagner du temps, il ressort que pour un grand nombre de filières, les données secondaires sont soit anciennes soit n'existent pas. Des enquêtes sur le terrain, combinées à des entretiens ciblés avec des personnes ressources, auraient ainsi permis de disposer de données primaires nécessaires à l'analyse. Ce dernier point est surtout valide pour la partie économique et financière des rapports (incluant la partie relative à l'analyse des opportunités de marché) qui constitue clairement la partie à améliorer dans la plupart des rapports.

En effet, trop souvent, les modèles d'affaires proposés se sont orientés naturellement vers une stratégie d'import-substitution (Madagascar se substituant aux importations des autres îles) basée sur les besoins régionaux actuels (et sur la volonté politique de la région de favoriser le commerce régional) mais sans pour autant mener une analyse solide de la compétitivité réelle des produits malgaches vis-à-vis des produits concurrents. Ceci ne doit toutefois pas exclure la possibilité d'envisager des opérations test spécifiques qui permettraient à la COI de valider certains 'business models' innovants et qui pourraient avoir des effets structurants positifs au niveau de la région. Les subventions du PRESAN pourraient en effet servir à financer ce type d'opérations en limitant les risques pour les opérateurs privés.

La revue des six études a également souligné la nécessité de mieux chiffrer les mesures d'accompagnement. Certaines études ont avancé des montants très approximatifs avec très peu de détails sur les mesures à mettre en place. D'autres, au contraire, ont listé un grand nombre de mesures et d'activités sans aucun élément d'information sur les enveloppes budgétaires à prévoir. Même si ces éléments détaillés relèvent davantage d'une étude de faisabilité et pas d'une étude filière, il aurait été toutefois utile d'en disposer.

La question des synergies possibles avec d'autres programmes est également un point central. L'étude sur la filière oignon est la seule étude à avoir repris de façon détaillée l'ensemble des projets en cours sur les zones ciblées et proposé un certain nombre de partenariats possibles. Il aurait été intéressant d'identifier les projets en cours sur les autres filières pour éviter aussi le risque de chevauchement et/ou de répétition.

Pour conclure et comme indiqué plus haut, il semble important de prévoir un travail additionnel visant à compléter et actualiser certaines parties d'analyse (voir la partie « revue spécifique »). Le consultant ayant travaillé sur les chaînes de valeur « maïs » et « soja » est certainement le plus à même techniquement de répondre à cette recommandation. Un économiste filière (idéalement basé à Maurice) pourrait, le cas échéant, l'appuyer dans ses analyses.