

# Des réseaux partenariaux pour appuyer les populations défavorisées du Vietnam et du Kenya dans la gestion de PME agricoles



Extrait du dossier thématique d'Agropolis International  
- Spécial partenariat -  
"Le projet DURAS : des partenariats innovants pour le développement"  
(48 pages, juin 2010)

*Bien mené, le développement des petites et moyennes entreprises (PME) agricoles pourrait, au Sud, contribuer à réduire la pauvreté et à préserver les ressources naturelles. Un projet a favorisé le développement durable de PME agricoles en proposant un soutien ciblé aux entrepreneurs. Au Vietnam et au Kenya, des exemples d'entreprises réussies ont permis à quatre PME pilotes, encadrées par un vaste réseau d'experts, de réfléchir à la dynamique entrepreneuriale. Une formation participative à la gestion d'entreprise, à destination principale des femmes.*

**L**es gouvernements du Vietnam et du Kenya ont tous les deux introduit de nombreuses réformes économiques, conformément aux directives internationales. Ces nouvelles orientations touchent les thèmes de la gestion environnementale ; de la libéralisation des prix ; de l'encouragement à l'entreprise privée ; de la modernisation des systèmes financiers et des taxes. Ces objectifs économiques, couplés à une politique de décentralisation, sont en lien direct avec une volonté de réduire la pauvreté et de mieux gérer les ressources naturelles de ces pays.

Le projet « Mécanismes d'entraînement de la croissance et d'enrayement de la pauvreté : du soutien sectoriel à la commercialisation des produits agricoles au choix des entrepreneurs par la constitution de réseaux parmi les populations défavorisées » montre comment les PME agricoles peuvent contribuer à lutter contre la pauvreté et préserver l'environnement.

## Transmettre la dynamique entrepreneuriale à des entrepreneurs pauvres

L'objectif général du projet était de développer l'esprit d'entreprise chez des entrepreneurs pauvres, en les aidant à éviter que la gestion quotidienne de leur subsistance n'entrave la gestion durable de leur entreprise. Pour les guider dans cet apprentissage, un panel de 79 « entreprises agricoles réussies » a été étudié. Des leçons applicables

aux PME pilotes en ont été tirées, mettant tout un réseau multi-acteurs à contribution : scientifiques, administrateurs, autorités locales, départements gouvernementaux, ONG, organisations communautaires de base (OCB), organisations de la société civile, agents de vulgarisation, techniciens...

Un objectif secondaire était également visé : aider les entrepreneurs pauvres à intégrer les nouvelles technologies à leurs techniques traditionnelles, de manière à valoriser leur production et à s'ouvrir à de nouveaux marchés.

Les questions initiales étaient :

- Comment agir et quels sont les pièges à éviter ?
- Quelles sont les conditions nécessaires pour qu'un groupe communautaire puisse mettre en place une PME agricole avec les plus défavorisés ?
- L'agri-PME constitue-t-elle un bon moyen de lutter contre la pauvreté ?

## Des PME portées notamment par des femmes

Le programme a accompagné quatre entreprises très différentes les unes des autres en termes de localisation géographique et de contexte socioculturel :

*Au Vietnam :*

- à Hue, un groupement de femmes entrepreneurs qui fabriquent et commercialisent du *nuoc-mâm* (sauce de poisson) ;
- à Hanoi, une coopérative de légumes cultivés naturellement et sans intrants (« *safe vegetable* ») requalifiés plus tard en « bio ».



▲ L'un des sites du projet, à Hanoï, où le groupe étudiait une coopérative qui produit des légumes naturellement, sans intrants chimiques.

© O. Oliveros

#### Au Kenya :

- à Kibwezi, des groupements de femmes collectant, développant et vendant du miel ;
- à Kajiado, un groupement périurbain produisant du lait de chamelle.

Différents types de structures étaient impliqués : des groupes communautaires locaux, des coopératives et des groupes d'entraide de femmes. Constituant un axe prioritaire du projet, les initiatives portées par des femmes sont à souligner, notamment celles des femmes rurales pauvres qui, comme ici, s'installent sur des marchés dits « de niche ».

### Analyse multi-acteurs d'exemples réussis de PME agricoles

La première étape du processus a consisté à évaluer la manière dont le marché des PME fonctionne au Vietnam et au Kenya, afin de mesurer les défis et les difficultés associés, ainsi que les facteurs de réussite reliant les PME agricoles aux marchés.

Les chercheurs ont inventorié 79 entreprises réussies dans les deux pays, formant une photographie complexe des clés de la réussite entrepreneuriale. Un questionnaire

ouvert a permis de déterminer, pour chacun de ces cas-modèles : le profil d'entreprise ; la capacité à accéder au marché ; l'existence d'un contrôle qualité ; les facteurs de succès ; les questions significatives associées.

À partir d'interviews approfondies et de sessions de *brainstorming*, les meilleures dynamiques d'entreprise ont été définies et des recommandations appliquées aux quatre agri-PME ont été formulées par l'ensemble des acteurs. Cette approche multi-acteurs a ainsi permis de prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes. Enfin, ces informations ont été transposées pour un usage à plus grande échelle, dans la perspective d'inciter à l'élaboration de recommandations officielles en faveur du développement durable des PME agricoles.

### Une plateforme interactive favorisant la transmission des savoirs

Grâce à l'approche participative mise en place, les actions de transmission des savoirs ont été immédiatement réalisables. Leur vocation était surtout d'aider les créateurs d'entreprise pauvres à adopter une véritable attitude d'entrepreneur. Les interactions ont consisté en des

formations ; des démonstrations sur le terrain ; des réunions locales ; des partages d'expériences entre les communautés mais aussi entre les pays. Les porteurs de projet kenyans ont en effet rendu visite à leurs homologues vietnamiens.

L'équipe de recherche est devenue partenaire des OCB, qui ont participé aux prises de décision avec les autres parties prenantes à toutes les étapes du projet. Les réunions ont été nombreuses et transversales entre tous les acteurs. Tous les moyens de communication à disposition ont été employés : réunions quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles ; relations directes lors de face-à-face entre maître d'œuvre et entreprises pilotes comme au Vietnam ; réunions par téléphone ou collaborations par courrier électronique...

Le processus d'apprentissage a fonctionné parce qu'il était basé sur des interactions transparentes ; il a été maintenu lors des phases de conception et de mise en œuvre du projet. Les rôles de chacun ont été soigneusement définis par les équipes de recherche et des intervenants extérieurs ont pu s'intégrer au processus de formation. Les participants ont acquis des connaissances de base sur le commerce, l'accent ayant toutefois été mis sur l'adaptation des formations aux besoins spécifiques de chaque PME. ...

Les chercheurs ont beaucoup appris sur le savoir local grâce aux interactions entre partenaires. Les départements gouvernementaux ont, eux, apporté leur soutien et su profiter du projet pour se rapprocher de la population.

De nombreux acteurs ont partagé leurs expériences et ont formulé des recommandations en recherche agronomique pour le développement (RAD). Les équipes de recherche ont évalué les difficultés et défis principaux pour les agri-PME des deux pays. Cette documentation, associée aux processus d'innovation développés par les scientifiques, a été compilée avant d'être transmise, lors d'entretiens auprès d'acteurs-clés.

De nombreuses recommandations ont également été établies, traitant de comptabilité, de crédits et d'introduction de nouvelles technologies.

## Renforcement des capacités institutionnelles et managériales

Au Vietnam, dans le cas du *nuoc-mâm*, les membres du groupement ont été formés de manière à pouvoir enseigner à leur tour. De plus, le groupe d'appui à ce projet a évolué à travers les discussions avec les autorités locales et avec les unions de femmes. Les coopératives ont ainsi été renforcées et leur mission consistant à effectuer des autocontrôles sur la production et sur le marketing a été réaffirmée.

La recherche s'est également mobilisée pour faire respecter les ressources naturelles par le groupe. Pour cela, il est nécessaire de renforcer les capacités institutionnelles vers

une meilleure prise de conscience du double enjeu des questions environnementales et de la qualité améliorée des produits. Des conseils techniques doivent aussi être apportés. On notera tout de même que le cas de la coopérative de légumes a inspiré les autorités locales, qui ont offert un soutien particulier à cette initiative de revalorisation du produit (légumes labellisés « bio »).

Au Kenya, dans le cas des groupements (lait et miel), une formation de formateurs a été lancée, avec un objectif final de 27 formateurs par site.

## Reproductibilité à d'autres PME

Le projet a collecté les leçons apprises et les a rendues appropriables par les entrepreneurs pauvres grâce aux interactions entre PME agricoles, experts, autorités gouvernementales et locales. Pour aller plus loin, les recommandations issues des ateliers sur la construction de consensus peuvent être utilisées afin de définir de nouvelles questions de recherche et des propositions de mise en œuvre.

Les essais réalisés au niveau local ont suscité beaucoup d'intérêt, au point que de nouveaux réseaux de partenaires se sont spontanément développés. Autre indicateur de la durabilité du projet : l'action-recherche initiale est parfois passée sur un registre plus institutionnel. En effet, le processus mis en œuvre a conduit à des alliances entre entrepreneurs et autorités politiques/institutionnelles au niveau communautaire. C'est une réussite par rapport aux intentions initiales du projet : la lutte contre la pauvreté doit en effet s'appuyer sur de telles alliances.

De nouvelles techniques ont été introduites (culture et production, transformation des aliments et préservation), qui ont permis d'améliorer les revenus des petits entrepreneurs et des OCB. Il faut aussi noter que des économies ont été réalisées en collectant les ressources et en partageant les infrastructures de recherche existantes.

Le projet était cependant basé sur la transmission de savoirs managériaux plutôt que sur des développements techniques. De ce point de vue, le projet est adaptable à toutes les entreprises, l'approche utilisée permettant d'évaluer un ensemble de situations et d'identifier les meilleurs potentiels quel que soit le domaine d'activité.

Beaucoup d'efforts ont été faits pour adapter les PME agricoles à des impératifs de commercialisation, d'identification et de sélection de marché de niche, de gestion de réseau et de logistique. Il reste que, dans une perspective de développement durable, ces opérations devraient se combiner avec des analyses d'impacts écologiques, économiques et sociaux. ■

### Le partenariat

**Maître d'œuvre :** Centre for Rural Economic Development Research, Union for New Technology Applying Research (Vietnam)

**Partenaires :** Department of Water & Environmental Studies, Linköping University (Suède), University of Nairobi and Institute of Dryland Research and Utilization (Kenya), Kajiado North Division, Kajiado District (Kenya), Kibwezi Division, Makeni District (Kenya) (Groupe communautaire de femmes), Van Noi safe vegetable cooperatives (Vietnam), Fish sauce production group in Hue (Vietnam)

**Pays concernés :** Kenya, Vietnam

**Contacts :** Pham Thi Bich Ngoc, [ngoc\\_phamthibich2004@yahoo.com](mailto:ngoc_phamthibich2004@yahoo.com) & Anders Hjort af Ornäs, [andershiort2004@yahoo.com](mailto:andershiort2004@yahoo.com)

▲ Préparation et vente de sauce nuoc-mâm par un groupe de femmes entrepreneurs (Province du Hue, Vietnam).