

“ManiOK-CaÇAVA”

Recherche-action sur leviers pour rendre les chaînes de valeur
manioc rwandais plus compétitives, durables et inclusives



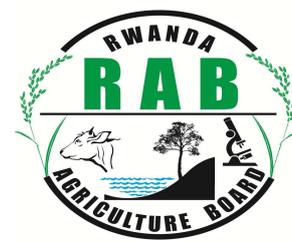
COMMENT PROMOUVOIR LA COLLABORATION ENTRE PARTIES PRENANTES DE LA FILIÈRE MANIOC RWANDAIS ?

Expériences du pôle d’agribusiness ‘Manioc-Mayaga’ et
de la plateforme d’innovation de Gatsibo



Octobre 2011

Solange UMUTONI
Ted SCHRADER



ABSTRACT : How to promote stakeholder collaboration in the Rwandan cassava sector ? Experiences of the 'Cassava-Mayaga' agribusiness cluster and the Gatsibo innovation platform

The title of this article highlights its central question, as well as the experiences that are analyzed to answer it. There is a high level of consensus that the successful development of value chains requires dialogue and collaboration between different actors. The article first situates the context of the challenge of stakeholder collaboration and presents some examples that show that successes regarding cassava production, processing and trade are indeed the result of collaborative arrangements. The two case studies, the Cassava-Mayaya agribusiness cluster and the Cassava innovation platform of Gatsibo, are situated in that context. The article reviews the origin, the members, the priority questions, the objectives, the operational modalities, the conducted activities and the achieved results of both initiatives. On the basis of a comparison of these experiences, the authors pronounce themselves on 7 operational aspects: the orientation and objectives of initiatives for promoting stakeholder collaboration, the responsibility and the piloting of multi-actor collaboration, the external facilitation, the geographical coverage, the sustainability, the legal status of multi-actor networks, and financial support. It comes out that the strong points of both approaches can be combined and that the agribusiness cluster approach, oriented at entrepreneurship and commercial relations, is complementary to the innovation platform approach, which is more oriented at capacity development and sharing of innovations.

RÉSUMÉ : Comment promouvoir la collaboration entre parties prenantes de la filière manioc rwandais ? Expériences du pôle d'agribusiness 'Manioc-Mayaga' et de la plateforme d'innovation manioc de Gatsibo

Le titre de cet article met en exergue sa question centrale, ainsi que les expériences analysées pour y répondre. Il y a une grande unanimité que la réussite du développement des chaînes de valeur demande le dialogue et la collaboration entre différents acteurs. L'article situe d'abord le contexte de l'enjeu de collaboration multi-acteur et présente quelques exemples qui montrent certaines réussites relatives à la production, transformation et commercialisation du manioc sont effectivement le résultat d'arrangements collaboratifs. Les deux études de cas, le pôle d'agribusiness 'Manioc-Mayaga' et la plateforme d'innovation manioc de Gatsibo, se situent dans ce contexte. L'article fait une revue de l'origine, les membres, les questions prioritaires, les objectifs visés, les modalités de fonctionnement, les activités menées et les résultats obtenus des deux initiatives. Sur la base d'une comparaison des expériences, les auteurs se prononcent sur 7 aspects opérationnels : l'orientation et objectifs des initiatives, la responsabilité et le pilotage de la collaboration multi-acteur, la facilitation externe, la couverture géographique, la durabilité, le statut juridique des réseaux multi-acteur et l'appui financier. Il ressort qu'il est opportun de combiner les points forts des deux approches. Il ressort également que l'approche PEA, orientée sur l'entrepreneuriat et des relations commerciales, est complémentaire à l'approche 'Plateforme d'innovation', qui est plus orientée sur le développement des capacités et le partage des innovations.

Table des matières

1. Introduction	1
1.1. Pourquoi promouvoir la collaboration entre parties prenantes de la filière manioc rwandais ?.....	1
1.2. La grande question : comment promouvoir la collaboration multi-acteur ?..	1
2. Contexte et point de départ : la collaboration entre acteurs est nécessaire et possible	2
2.1. La production s'accroît mais il y a encore beaucoup de défis à lever	2
2.2. Exemples de cas de collaboration entre acteurs des chaînes de valeur manioc	3
2.3. La collaboration est nécessaire et possible et devrait être intensifiée	5
3. Expérience avec le PEA 'Manioc-Mayaga'	6
3.1. Qu'est-ce que c'est un pôle d'entreprises agricoles et qui sont les acteurs ? ...	6
3.2. Le PEA Manioc-Mayaga : démarrage et formulation des objectifs	7
3.3. Activités et résultats.....	8
3.4. Evolution de la vision et des orientations stratégiques du PEA	9
4. Expériences de la plateforme d'innovation de manioc de Gatsibo.....	11
4.1. Genèse et membres de la plateforme	11
4.2. Plan stratégique et structure organisationnelle de la plateforme.....	11
4.3. Les principales activités et réalisations de la plateforme d'innovation	12
5. Discussion	13
5.1. Comparaison entre le PEA Manioc-Mayaga et la Plateforme d'innovation manioc de Gatsibo	13
5.2. Quelles modalités pratiques pour promouvoir la collaboration entre acteurs ?	14

1. Introduction

1.1. Pourquoi promouvoir la collaboration entre parties prenantes de la filière manioc rwandais ?

Il y a grande unanimité que pour réussir le développement d'une chaîne de valeur, l'échange d'informations et d'expériences et la collaboration et la concertation entre différents acteurs sont nécessaires. Des échanges permettent à chaque acteur de prendre conscience des défis posés et de leurs conséquences sur son entreprise. En ce faisant, il ressort généralement qu'il y a une interdépendance entre les intérêts des uns et des autres. Ainsi, chaque acteur peut prendre des engagements pour adresser les défis identifiés et de contribuer à la résolution des difficultés ou à la saisie des opportunités. Grâce à la concertation, les relations gagnant-gagnant peuvent s'établir, permettant à chacun de tirer son épingle du jeu.

1.2. La grande question : comment promouvoir la collaboration multi-acteur ?

La grande question est surtout : 'Comment promouvoir la collaboration entre parties prenantes des filières ou des chaînes de valeur spécifiques ?' C'est alors la question centrale de cet article. Pour la répondre, nous nous focalisons sur deux expériences avec l'approche multi-acteur vécues dans le cadre du développement de la filière manioc rwandais. Dans la perspective de promouvoir le dialogue et la collaboration entre acteurs, l'approche Pôle d'Entreprises Agricoles (PEA) a été expérimentée dans la zone de la Mayaga, sous facilitation du syndicat INGABO. Avec le même objectif, le programme 'Research into Use' (RIU) a facilité la mise en place d'une plateforme d'innovation de manioc dans le District de Gatsibo.

Le présent article présente ces deux expériences. Pour chaque cas, les interrogations suivantes sont consécutivement abordées : (i) Quelle est l'origine de l'initiative ? (ii) Qui sont les membres (du PEA ou de la Plateforme) ? ; (iii) Quels sont les objectifs visés ? ; (iv) Quelles sont les modalités de fonctionnement ? ; (v) Quelles sont les activités menées ? et (vi) Quels sont les résultats obtenus ?

Avant d'examiner les deux cas en chapitres 3 et 4, nous situons d'abord le contexte et le point de départ des approches multi-acteur, en abordant deux questions : quelle est la nécessité de la collaboration entre les acteurs ? Y a-t-il des exemples de collaboration déjà existants ? Les éléments de réponse donnés en chapitre 2 indiquent que la collaboration entre acteurs est nécessaire et possible.

Après la revue des deux expériences de collaboration multi-acteur, le chapitre 5 fait le bilan et donne des observations sur les modalités de mise en œuvre des deux approches, i.e. le PEA 'Manioc-Mayaga' et la Plateforme d'innovation de Gatsibo.

2. Contexte et point de départ : la collaboration entre acteurs est nécessaire et possible

2.1. La production s'accroît mais il y a encore beaucoup de défis à lever

Au Rwanda, la mise en œuvre du Plan Stratégique pour la Transformation de l'Agriculture (PSTA) a été accompagnée d'efforts pour le développement de la filière manioc. Ces efforts concernaient surtout la lutte contre le virus mosaïque (cassava mosaic disease ; CMD), à travers la disponibilisation de boutures de variétés résistantes et la vulgarisation des techniques agricoles appropriées. C'est ainsi que la production de manioc s'est accrue d'une manière appréciable. Cependant, il reste encore beaucoup de défis à adresser, notamment pour les producteurs.

Les membres du syndicat INGABO ont fait un diagnostic des problématiques, de concert avec divers partenaires des chaînes de valeur manioc. Les résultats de ces réflexions, qui se focalisent sur les producteurs, sont les suivants :

Au niveau de la production

- Beaucoup de producteurs ne consacrent des superficies limitées à la culture de manioc et la considèrent comme une culture des terres pauvres. Le niveau de professionnalisme est généralement réduit.
- L'accès aux boutures de qualité n'est pas encore assuré pour l'ensemble des producteurs.
- Beaucoup de producteurs ne maîtrisent pas encore les meilleures techniques de production et ignorent l'importance des intrants et de l'intensification agricole ;
- Les intrants coûtent chers et ne sont pas disponibles dans les zones éloignées des villes et des grands marchés. Beaucoup de producteurs ne savent pas comment les utiliser.
- Beaucoup de producteurs n'ont toujours pas d'accès au crédit adapté à leur situation.
- Les producteurs ne sont pas assez organisés ; les coopératives des producteurs existantes sont encore à l'état embryonnaire.

En parcourant cette liste, il ressort que pour adresser les défis posés, il faut le concours des producteurs et leurs organisations, multiplicateurs de semence, la recherche, la vulgarisation, les fournisseurs d'intrants, les banques et IMF et les agences d'état responsables de l'intensification agricole (RAB-CIP) et de la promotion des coopératives (RCA).

Au niveau de la transformation

- Deux tiers des producteurs cumulent les activités de production et celles de la transformation. Les méthodes artisanales sont pénibles et exigeantes et ne donnent des cossettes et de la farine de qualité médiocre. En plus de la transformation traditionnelle au niveau des ménages, la fonction de transformation est également exercée par les commerçants qui collectent la production. Ces derniers possèdent des cuvettes où ils trempent les tubercules. Les méthodes de transformation actuelles, aussi bien des producteurs et des commerçants mobiles, ne sont pas basées sur des normes et standards ;
- Les producteurs manquent d'infrastructures et de technicité pour professionnaliser la transformation, le séchage et la conservation de leur production ;

- Il y a quelques coopératives des producteurs-transformateurs et d'autres émergent. Elles ne sont pas encore bien organisées et ont besoin du renforcement de leurs capacités techniques et managériales.
- Les transformateurs ont des difficultés d'accéder au crédit.

Pour adresser ces problèmes, les acteurs suivants sont concernés : producteurs-transformateurs, commerçants-transformateurs, coopératives des producteurs et transformateurs, structures responsables pour la promotion des activités de post-récolte et des investissements, le Rwanda Bureau of Standards, des services techniques, les banques et IMF.

Au niveau de la commercialisation

- Le prix d'achat des tubercules et des cossettes séchés est généralement fixé par les commerçants, qui ne se soucient guère des coûts de production à supporter par les producteurs. Les exploitations agricoles pauvres sont alors à la merci des collecteurs et commerçants, notamment pendant les périodes de soudure. L'accoisement de la production ne se traduit pas forcément en des meilleurs revenus et bénéfices pour les producteurs.
- La 'capacité commerciale' des producteurs est faible. Ils ne maîtrisent pas encore le calcul du prix de revient de leur produits et ils manquent d'information sur les marchés de manioc dans le pays.
- Les producteurs ne sont pas encore bien organisés pour négocier avec les acheteurs de leur production. Les producteurs et les acheteurs se rencontrent uniquement à l'occasion des transactions de vente /achat. Il n'y a pas de contrats de livraison.

Pour ce domaine, il faut également le concours de différentes parties : producteurs, leurs coopératives, commerçants, services de conseil technique et de gestion aux producteurs, RCA, structures de promotion du secteur privé et des PME et autres.

2.2. Exemples de cas de collaboration entre acteurs des chaînes de valeur manioc

Au niveau des chaînes de valeur, on distingue trois principaux maillons, à savoir : la production, la transformation et la commercialisation. Ces maillons s'enchaînent et sont interdépendants. Si les trois fonctions ne sont pas bien connectées, on ne peut plus parler de chaîne. Les défis posés demandent le plus souvent des efforts qui dépassent la responsabilité et/ou la capacité d'un seul acteur. Le dysfonctionnement d'un acteur se transmet inévitablement aux autres parties de la chaîne. Ci-dessous, nous donnons des exemples de collaboration entre parties prenantes de la filière manioc dans la région de la Mayaga. Ces exemples montrent que la collaboration entre acteurs est bien possible et – plus important encore – rapporte des bénéfices.

Collaborer pour mieux produire : multiplication de boutures résistantes au virus mosaïque

Au niveau de la production, tous les producteurs, petits, grands et moyens, organisés en coopératives ou non-organisés, ont besoin des semences de qualité. Aujourd'hui, la production de manioc dans la région d'Amayaga se fait à partir des nouvelles variétés résistantes à la mosaïque. Il s'agit des variétés suivantes : Ndamirabana (TME 14), Mbakungahaze (95/NA/0063), Cyizere (I/92/0057), Mbagarumbise (MH 95/0414), Rwizihiza (MM 96/3932), Mavoka (MM 96/ 0287), Garukusubire (MM 96/7204) et Seruruseke (MM 96/5280). L'introduction et la distribution de ces variétés ont permis de

venir à bout de l'épidémie CMD qui avait ravagé pratiquement toutes les zones productrices de manioc au Rwanda. La bonne vulgarisation de ces variétés n'est pas le fruit du hasard. Les recherches sur les variétés résistantes à la mosaïque ont été conduites par l'ISAR. Les boutures de qualité ont ensuite été vulgarisées en collaboration avec le Syndicat INGABO, qui a encadré les producteurs- multiplicateurs et avec l'appui du RADA (actuellement intégré au RAB). Pour ce sujet de variétés et boutures, les modalités de collaboration entre acteurs sont davantage développées dans les articles 1.3 et 5.1.

Collaborer pour mieux transformer : unités semi-industrielles locales

Dans la zone de la Mayaga, deux tiers des ménages producteurs assurent la transformation de leur production de manioc par des méthodes traditionnelles. Actuellement, l'unité de transformation de la coopérative ITUZE, sis dans le District de Kamonyi (secteur Nyamiyaga) est la seule unité de transformation plus ou moins moderne qui est fonctionnelle dans la région de la Mayaga. Cette unité de transformation a la capacité de transformer 2 à 3 tonnes de tubercules par jour. Pour arriver à la transformation et faire un produit fini de bonne qualité, la coopérative ITUZE a dû collaborer avec différents partenaires, parce qu'elle n'avait pas tous les moyens et capacités nécessaires. Nous soulignons notamment la collaboration avec des institutions financières, bailleurs et avec la RBS.

Pour le financement de l'unité de transformation, elle a dû recourir à la Banque Populaire qui lui a octroyé un crédit s'élevant à 35 millions de francs rwandais, ce qui lui a permis d'assurer le finissage de les bâtiments qui abritent l'unité de transformation, les stocks, les hangars de séchage, les bureaux,.... La coopérative a aussi bénéficié d'une subvention du syndicat INGABO pour le raccordement de ses installations au réseau électrique. La coopérative collabore aussi avec USAID qui subventionne les différentes activités de la coopérative.

Pour une transformation saine et un produit de meilleure qualité, la coopérative collabore aussi avec l'Office Rwandais de Normalisation (Rwanda Bureau of Standards ; RBS) qui a fait des analyses et contrôles et prodigué des conseils pour la certification de la farine produite par la coopérative. Le RBS a alors constaté que la farine produite par ITUZE était de bonne qualité et qu'elle remplissait les conditions pour être vendue, mais qu'il y avait encore des améliorations à faire notamment en ce qui concerne l'hygiène et la performance des machines utilisées, le remplacement des séchoirs actuels par des séchoirs non-oxydables, l'utilisation d'emballages appropriés. Les recommandations de RBS ont permis à la coopérative de procéder à quelques ajustements en remplaçant certaines machines, en construisant de nouveaux séchoirs, et en adoptant un nouvel emballage pour la farine.

Collaborer pour mieux vendre : vente groupée

La collaboration est aussi nécessaire pour faciliter la commercialisation de la production et assurer à chaque opérateur un revenu rémunérateur. Dans la plupart des cas, les producteurs vendent leur production directement aux collecteurs ou aux acheteurs sur les marchés locaux. Souvent, ces opérations se font au détriment des producteurs, parce qu'ils sont pas suffisamment informés et organisés et se trouvent dans une faible position de négociation. Les producteurs ne connaissent que rarement la demande et les prix du marché. Faute de moyens, de technicité et de connaissance en marketing, le producteur individuel se soucie peu des exigences du consommateur. Surtout pendant la période de soudure les producteurs ont tellement besoin d'argent, qu'ils sont prêts à accepter n'importe quel prix.

Mais, avec le développement progressif des coopératives, on observe l'émergence de la vente groupée. Dans ce cas, les producteurs entretiennent des relations plus régulières avec les collecteurs ou bien les transformateurs de leur produit primaire. Les producteurs membres des coopératives amènent la production aux centres de collecte et de transformation. Ces derniers procèdent à la transformation puis à la vente des cossettes ou de la farine aux commerçants, qui l'acheminent à leur tour sur les grands marchés de Kigali, Muhanga et Huye. C'est dans ce sens que les coopératives pensent qu'elles vont mieux garantir le marché et des prix plus rémunérateurs pour les producteurs.

2.3. La collaboration est nécessaire et possible et devrait être intensifiée

Les analyses et exemples présentés dans ce chapitre montrent la nécessité et la possibilité des liens de collaboration entre différents acteurs. Dans les exemples, on observe des rôles et le concours des producteurs, de la recherche, de la vulgarisation, des gestionnaires d'unité de transformation, des banques et IMF, de la RBS et des commerçants et intermédiaires. La concertation et la collaboration entre tous ces acteurs est alors pas seulement nécessaire mais aussi possible pour améliorer les performance tout le long le chemin de la production à la consommation, en passant par la transformation et la commercialisation.

Dans les situations jusque là observées, les liens de collaboration sont toutefois encore fragmentées et peu institutionnalisées. Le besoin d'une vision plus englobant, des stratégies mieux raisonnées et mieux articulées, et des actions conjointes se fait alors sentir pour mieux développer les chaînes de valeur manioc. Cela demande des concertations plus intensifiées entre les acteurs concernés. Dans les chapitres suivants, nous examinons deux approches pour améliorer la collaboration entre acteurs : l'approche Pôle d'Entreprises Agricoles (PEA) initiée par le syndicat INGABO dans les districts de Kamonyi, Muhanga et Ruhango et la Plateforme d'innovation de manioc pilotée dans le District de Gatsibo.

3. Expérience avec le PEA 'Manioc-Mayaga'

3.1. Qu'est-ce que c'est un pôle d'entreprises agricoles et qui sont les acteurs ?

Un Pôle est un ensemble d'acteurs opérant dans un sous-secteur économique dans une zone géographique donnée. Il constitue un groupe de collaboration, sous forme d'un réseau informel ou formel. Dans le secteur agricole, on peut parler des Pôles d'Agribusiness ou des Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA ; *Agribusiness clusters*). Les acteurs d'un PEA sont généralement issus de 3 sous-groupes : opérateurs d'une chaîne de valeur, supporteurs des chaînes de valeur et acteurs opérationnels.

Sur une Chaîne de valeur (CdV), il y a une séquence d'activités commerciales connexes, allant de la fourniture d'intrants, production primaire, transformation, commercialisation, jusqu'à la vente du produit final aux consommateurs. Les opérateurs de la CdV sont des entreprises qui exercent des fonctions sur une chaîne de valeur. Opérateurs typiques comprennent producteurs agricoles, petites et moyennes entreprises, sociétés industrielles, exportateurs, grossistes et détaillants. Elles ont en commun qu'à un stade de la CdV, ils deviennent propriétaires du produit. Le développement d'une chaîne de valeur nécessite la collaboration entre opérateurs de la CdV afin d'avoir une position compétitive dans le marché, qui est profitable pour tous. Des activités de développement d'une CdV comprennent l'amélioration des volumes et de la qualité du produit, la collecte des produits, le stockage, la transformation, etc. Des nœuds de transformation et/ou de commercialisation (p.ex. centre de collecte, unité de transformation) sont souvent des centres de gravité.

En plus des opérateurs économiques sur une chaîne de valeur, le concours d'autres acteurs est également nécessaire pour améliorer la compétitivité d'une chaîne de valeur.

- Des 'supporteurs des CdV' constituent un deuxième groupe d'acteurs importants. Ce sont des organisations (publics et privées) qui assurent des fonctions d'appui aux opérateurs des chaînes de valeur, comme des fournisseurs d'intrants, des banques et IMF, des transporteurs, structures de recherche et de vulgarisation etc. Leurs services sont payés par les clients des services ou facilités par des fonds publics.
- Un troisième groupe d'acteurs est composé d'acteurs institutionnels, généralement issue du secteur public. Des services publics soutiennent l'agribusiness : Ministères, autorités locales, bureau of standards, autorités fiscales etc. En développant les lois, politiques, réglementations, normes et standards, ils définissent les règles de jeu (institutions) et influencent ainsi le climat d'affaires.
- Un quatrième groupe peut également apporter son concours. Il s'agit des bailleurs de fonds et des facilitateurs externes tels que des ONG. Ce sont des structures d'appui externe fournissent temporairement des appuis (financement, formation, mise en relation, ...). Ces facilitateurs externes ne font pas partie du système de marché local et ne devrait pas assumer les rôles des acteurs des autres groupes.

Un PEA fonctionnel regroupe des acteurs de ces trois ou quatre sous-groupes. Les acteurs d'un PEA sont issus du secteur privé, du secteur public et de la société civile.

3.2. Le PEA Manioc-Mayaga : démarrage et formulation des objectifs

Démarrage

L'origine du PEA Manioc-Mayaga est l'Initiative pour la Promotion de l'Entrepreneuriat Rural (IPER), une initiative d'Agri-ProFocus (APF), un réseau d'organisations diverses néerlandaises et rwandaises. APF fonctionne sur la base d'un budget limité, basé sur des cotisations de ses membres néerlandais. En 2009, le syndicat INGABO a été associé à l'IPER et a eu des formations relatives à l'approche PEA. Par la suite, il a pris l'initiative d'identifier et de réunir les acteurs incontournables pour le développement de la filière manioc dans les districts de Kamonyi, Muhanga et Ruhango. C'est ainsi qu'INGABO a mobilisé différents acteurs : producteurs de semences, fournisseurs d'intrants, producteurs de tubercules, commerçants collecteurs, transformateurs, ISAR, RADA, RBS, structures d'appui techniques, institutions financières et autres acteurs impliqués. C'était le début du PEA informel que nous appelons ici le PEA 'Manioc-Mayaga'.

Ateliers d'échange

Après les premiers pas de mise en contact, c'est le syndicat INGABO, en tant que promoteur du PEA, qui a organisé des ateliers d'échanges, ce qui a permis les participants de découvrir les types de relations d'interdépendance qui existent entre eux. L'étape qui a suivi était l'analyse des enjeux communs, à travers l'identification des opportunités à saisir, des menaces dans l'environnement externe et les forces et faiblesses des acteurs du PEA lui-même. Ainsi, l'accompagnement du Syndicat INGABO a permis aux acteurs du PEA d'identifier les enjeux auxquels la chaîne de valeur manioc fait face. Les acteurs du PEA ont retenu que le principal problème commun est le marché du manioc. C'est sur cette base que le défi central du PEA a été formulé: l'organisation de la commercialisation du manioc.

Questions brûlantes identifiées par les acteurs

Le tableau en bas résume les principaux défis que les acteurs du PEA ont identifié (questions brûlantes). Il indique les acteurs concernés et les orientations pour les adresser.

Questions brûlantes (défis essentiels)	Acteurs concernés	Orientations
Insuffisance des boutures de manioc résistantes aux maladies (Semence de qualité)	Recherche, RADA, multiplicateurs, producteurs	Développement et disponibilité des variétés résistantes par la recherche (ISAE), multiplication et distribution aux producteurs
Faible utilisation des engrais	Commerçants d'intrants, producteurs & multiplicateurs	Disponibilisation à temps d'engrais de qualité à des prix raisonnables par les commerçants des intrants agricole
Pas d'accès aux crédits agricoles	Commerçants d'intrants, producteurs, CLECAM & Banque populaire	Produits financiers appropriés et plus forte orientation des banques et IMF sur le secteur agricole
Deux unités de transformation du manioc non opérationnelles	Coopératives ITUZE & MBAKUNGAHAZE	Opérationnalisation des deux unités de transformation
Pas des liens de contrats entre acteurs (caractère individualiste des acteurs)	Tous les acteurs	Faciliter l'élaboration des contrats entre différents acteurs (multiplicateurs, producteurs, commerçants...)

Objectifs économiques visés en 2009

Le tableau suivant résume les objectifs économiques que le PEA s'est fixé. C'est en principe la référence pour le raisonnement, la planification et le suivi-évaluation des activités des acteurs du PEA. Notez que les objectifs économiques sont surtout formulés de la perspective des producteurs, notamment les coopératives Ituze et Mbakungahaze.

Paramètres	Situation de départ (début 2009)	Situation souhaitée en 2011
Semences	- 7.4 millions de boutures	- 30.6 millions de boutures - Production de 3.5 millions de boutures résistantes à la striure brune
Intrants	- Faible utilisation d'engrais	- Intensification agricole (utilisation engrais)
Productivité	- 25 tonnes/Ha	- 30 tonnes/ha
Transformation	- Coopératives Ituze et Mbakungahaze avec 2 unités de transformation	- Opérationnalisation des 2 unités ; construction et fonctionnement d'autres unités
Commercialisation	- Vente de 15T de farine et 5T de cossettes par semaine	- Vente de 20T de farine et 7T de cossettes par semaine
Marchés	- Pas des clients permanents	- Fidélisation clients ; vers contrats de livraison
Chiffres d'affaires	- 4.500.000F	- 9.000.000F
Bénéfices nettes	- 1.500.000F	- 2.800.000F
Nb. de coopératives, groupements impliqués	- 4	- 6
Nb. producteurs/ productrices impliqués	- 245	- 500

3.3. Activités et résultats

Activités du PEA

Pour atteindre les objectifs, un plan d'action a été élaboré par les acteurs du PEA, sous la facilitation du syndicat INGABO. Les activités suivantes ont été entreprises :

- Appuyer les producteurs de semences de qualité en vue de disséminer de plus en plus les boutures résistantes à la mosaïque et à la striure brune ;
- Test de la fertilisation des parcelles manioc (avec appui de l'IFDC)
- Organiser et faciliter des réunions pour la négociation des contrats entre les producteurs et les principaux acheteurs ;
- Visite et échange avec d'autres PEA et voir leur fonctionnement (facilité par IPER);
- Inviter le RBS pour donner une formation aux producteurs et transformateurs du manioc pour les techniques de transformation et les normes de qualité ;
- Voyage d'étude d'une petite équipe d'organisations impliquées dans la transformation pour s'imprégner des unités de transformation du manioc modernes en Ouganda (modalités d'opération et gestion, commercialisation, emballages). Ce voyage d'étude a été proposé et approuvé par le (petit) fonds panier dont IPER/APF dispose.

De temps en temps des réunions des acteurs ont eu lieu pour l'analyse des goulots d'étranglement, chercher les stratégies d'intervention et évaluer les résultats obtenus.

Résultats obtenus

De la nouvelle approche et des activités conduites conjointement, on peut retenir les acquis suivants :

- Poursuite de la production des boutures des variétés résistantes à la CMD par les multiplicateurs paysans et début de production de boutures des variétés résistantes à la striure brune. Les boutures contribuent à l'augmentation de la production et la sécurisation des producteurs.
- La coopérative ABAHIZI BA CYEZA (coopérative de transformation du manioc) a développé ses relations avec des coopératives des producteurs de manioc (KOTBI et COMINYA) pour la livraison de tubercules ;
- La coopérative ITUZE est en relation avec des supermarchés de Kigali (SIMBA, NAKUMATT, SHEKINA, FRULEP,...)
- Les grands distributeurs d'intrants entretiennent des relations avec les détaillants d'intrants agricoles dans la région. Actuellement la distribution d'intrants agricoles se fait par contrat (le grand distributeur signe des contrats avec des petits détaillants afin de leur fournir les intrants), ce qui a fait que les intrants soient disponibles auprès des producteurs à temps et à prix raisonnable.
- La farine produit par la coopérative ITUZE est actuellement emballée selon les normes recommandées par RBS.

3.4. Evolution de la vision et des orientations stratégiques du PEA

On peut dire qu'aujourd'hui un cadre de concertation de tous les acteurs a été initié et la notion du PEA est mieux comprise par les acteurs. Le PEA manioc a évolué et est constituée de la plupart des parties prenantes de la chaîne de valeur manioc dans la région de la Mayaga. Les quelques résultats mentionnés en haut sont issus d'une meilleure collaboration entre les acteurs. L'accompagnement a été un moyen d'apprentissage par la découverte. Les acteurs ont acquis de nouvelles connaissances et de nouveaux outils d'auto analyse au sein de leurs structures (image contexte, FFOM, etc.).

Munis de ces expériences, les acteurs du PEA ont actualisé leurs orientations stratégiques.

Domaines d'action	Vision et orientations stratégiques
Production et productivité	La disponibilisation des semences et boutures de qualité, résistantes aux maladies permet aux producteurs augmenter leur production. Une priorité est la multiplication des boutures de manioc résistantes à la striure brune (prévision : 80ha dans six districts de la Province du Sud : Kamonyi, Muhanga, Ruhango, Nyanza, Gisagara et Huye). Avec l'utilisation des engrais minéraux, la production va passer de 10-12 à 20-30 tonnes par hectare. Comme ça on pourra avoir assez des cossettes/farine pour l'alimentation familiale, pour les unités de transformation et pour le marché en général. Les revenus motiveront les producteurs à investir dans leurs fermes et intensifier leur système de production. Les unités de transformation (Ruhango et Kamonyi) vont bénéficier de la matière première en grande quantité.
Transformation	Les producteurs et membres des coopératives amènent leur production aux centres de collecte et de transformation locaux. Ces derniers transforment les tubercules en cossettes et farine.

Domaines d'action	Vision et orientations stratégiques
Améliorer les circuits de commercialisation et information sur les marchés	Les centres de collecte et de transformation vendent leurs produits aux commerçants, qui ont des liens avec les grands commerçants installés dans les villes de Kigali, Gitarama et Butare. Ceux-ci approvisionnent les marchés nationaux et internationaux. La mise en place d'un système d'information sur les prix du marché prévoit la collecte et la diffusion d'information des prix dans les grands marchés de manioc aux acteurs locaux du PEA 'Manioc-Mayaga', notamment les producteurs. C'est dans ce sens qu'on veut faire l'innovation commerciale et d'injecter de l'argent en milieu rural.
Formation des producteurs, membres des coopératives	La formation des producteurs concerne certains thèmes prioritaires, dont les techniques de production, la transformation du manioc, l'entreprenariat rural et le marketing. Un effort considérable doit être mis sur la formation de paysans-animateurs qui encadrent quotidiennement les producteurs.
Collaboration entre acteurs de la filière manioc et mise en place un cadre de concertation	Une fois que les acteurs de la filière manioc se mettent ensemble, ils discutent et trouvent ensemble leurs problèmes et définissent les solutions à envisager. Ainsi on pourra résoudre les problèmes en rapport avec les intrants agricoles, le crédit, circuit de commercialisation des cossettes et de la farine, le transport, le marché etc.

En plus d'une vision plus cohérente sur le développement des chaînes de valeur manioc, les promoteurs du PEA 'Manioc-Mayaga', couvrant les Districts de Kamonyi, Muhanga et Ruhango, se sont rendus compte que le PEA était trop grand. A cette taille, les activités communes sont surtout des réunions conjointes, tandis que les transactions économiques sont plus spécifiques et localisées. A l'heure actuelle, le PEA d'origine est éclaté en plusieurs PEAs qui opèrent plutôt au niveau d'un District. Dans ces PEAs, certaines coopératives et/ou unités de transformation constituent le nœud. Il s'agit alors de plus en plus de PEAs pilotées par les coopératives de producteurs/transformateurs de manioc.

4. Expériences de la plateforme d'innovation de manioc de Gatsibo

4.1. Genèse et membres de la plateforme

La plateforme d'innovation de manioc (« CASSAVA INNOVATION PLATE FORM »), a été mis en place en Juin 2008. L'identification des problèmes la sensibilisation des acteurs à y participer est à l'origine à la Plateforme. Induit par une facilitation externe, la Plateforme est l'initiative de plusieurs acteurs, dont les producteurs de manioc, les producteurs de semences de qualité, les transformateurs (coopératives détenteurs des unités de transformation), les vendeurs d'intrants agricoles, les ONG œuvrant dans le domaine agricole spécialement sur la culture du manioc.

La motivation de la mise en place de la plateforme d'innovation est de répondre aux grands problèmes de la filière manioc à Gatsibo: les ravages du virus mosaïque, le manque des semences (boutures) de bonne qualité résistante aux maladies et l'absence du marché du manioc. Face à cette situation, les différents acteurs se sont mis ensemble pour chercher des solutions à ces problèmes, ainsi la plateforme a vu le jour.

Le « *Cassava innovation platform* » de Gatsibo entretient de relations étroites avec l'ISAR, le RADA et différents ONGs œuvrant dans le domaine agricole (RDO, RWARRI, World Vision). La plateforme de Gatsibo regroupe actuellement 67 membres, représentants des différents groupes d'acteurs et organisations ci haut mentionnés. La plateforme de Gatsibo fonctionne sous le financement du RIU (Research Into Use), une programme anglais qui vise l'adoption des innovations et résultats de recherche.

4.2. Plan stratégique et structure organisationnelle de la plateforme

Objectifs

La plateforme a élaboré son plan-stratégique triennale (2008-2011). L'objectif global de la plateforme d'innovation est la promotion de la culture de manioc. Elle a formulée ses orientations stratégiques, qui se traduisent en les objectifs spécifiques suivants :

- Résoudre le problème des semences (boutures) de bonne qualité, résistantes à la mosaïque ;
- Sensibiliser les producteurs à l'intensification et l'utilisation d'intrants agricoles ;
- Accroître le nombre des producteurs (de 2000 à 10 000 producteurs) ;
- Accroître la production par hectare de 30t/ha à 50t/ha ;
- Valoriser la culture du manioc et ses dérivés ;
- Accompagner les producteurs à obtenir les crédits agricoles ;
- Opérationnaliser les 2 unités de transformation du manioc existantes ;

Structure organisationnelle

La plateforme a mis en place le règlement d'ordre intérieur qui régit la plateforme. Actuellement la plateforme est en train de chercher les documents nécessaires pour obtenir la personnalité juridique. Il est prévu que la Plateforme fonctionnera comme une ONG locale, ayant un secrétariat exécutif et un personnel technique.

La Plateforme dispose des organes centraux: un conseil d'administration composé du président (actuellement appelé représentant légal), le vice président, le secrétaire et 4 conseillers et un conseil de surveillance élus pour un mandat de 3 ans.

Sur les 14 secteurs du District de Gatsibo, les activités de la plateforme atteignent les 8 secteurs administratifs. La plate-forme compte étendre ses activités sur tous les secteurs du District.

4.3. Les principale activités et réalisations de la plateforme d'innovation

Parmi les activités et réalisations de la plateforme, on peut énumérer les suivantes :

- La plateforme, en collaboration avec l'ISAR, a fourni aux producteurs des boutures résistantes aux maladies couvrant une superficie totale de 200 hectares.
- La mise en place de 8 champs de démonstration au niveau des secteurs impliqués, pour montrer des innovations aux producteurs de manioc. Chaque champ de démonstration regroupe 25 producteurs, qui, à leur tour vont vulgariser les leçons apprises chez leurs voisins.
- La formation en techniques agricoles de 100 producteurs volontaires pendant toute une année. Ces producteurs ont reçu des certificats à la fin de leur formation et vont fonctionner comme des animateurs-paysans qui accompagnent d'autres producteurs au niveau des secteurs.
- La plateforme a réhabilité l'unité de transformation du manioc qui ne fonctionnait plus pour la rendre opérationnelle.
- La plate forme a initié le « *Cassava investment Group* » avec part social équivalant à 5000 Frw par individu et 100 000 Frw par coopérative.

5. Discussion

5.1. Comparaison entre le PEA Manioc-Mayaga et la Plateforme d'innovation manioc de Gatsibo

Pour qu'il y ait le développement de la chaîne de valeur, il faut la participation des acteurs essentiels pour le développement des chaînes de valeur. L'approche 'PEA' et 'Plateforme d'Innovation' sont des approches innovatrices, qui visent l'implication des différentes catégories d'acteurs dans le développement de la filière du manioc. Les deux cas étudiés dans cet article ont en commun qu'ils facilitent la mise en relation des acteurs et promeuvent des actions conjointes sur différents champs d'action. Il est remarquable que les deux initiatives sont d'accord sur les grands enjeux : semences et boutures de qualités et résistantes aux maladies, intensification agricole, utilisation des intrants et amélioration des rendements, accès aux crédits et transformation locale du manioc. Il y a alors des convergences, mais il y a aussi des différences. Le tableau en bas résume les principales caractéristiques des deux approches et expériences. Cette présentation facilite la comparaison et permet de poser quelques questions de fond et de faire certaines suggestions concrètes pour la collaboration entre acteurs. Celles-ci sont présentées en paragraphe 5.2.

Points d'attention	PEA 'Manioc-Mayaga'	Plateforme d'innovation manioc Gatsibo
Origine de l'initiative	- Initiative pour la Promotion de l'Entrepreneuriat Rural (Agri-ProFocus) avec Syndicat INGABO comme facilitateur	- Program RiU
Membres	- Diversité d'acteurs - Forte orientation sur coopératives	- Diversité d'acteurs - Forte orientation sur formation et vulgarisation
Questions prioritaires	- Semences, engrais, crédits, productivité, - Unités de transformation, - Relations commerciales et contractualisation	- Semences, intrants agricoles, crédits, productivité, - Unités de transformation - Formation des producteurs - Groupe d'investissement
Objectifs visés	- Notamment exprimés en termes d'objectifs économiques mesurables des producteurs organisés en coopératives	- Notamment exprimés en termes d'objectifs d'un programme à réaliser
Modalités de fonctionnement	- Réseau informel - Appui financier externe réduit (fonds panier) - Facilitation par syndicat INGABO	- Réseau formel / recherche personnalité juridique (ONG locale) - Règlement intérieur - Organes centraux et conseil d'administration - Appui financier relativement important - Facilitation par secrétariat exécutif et personnel technique

Points d'attention	PEA 'Manioc-Mayaga'	Plateforme d'innovation manioc Gatsibo
Activités menées	<ul style="list-style-type: none"> - Appui aux producteurs de semences - Mise en relation producteurs et acheteurs pour contractualisation - Voyage d'études - Mise en relation avec RBS 	<ul style="list-style-type: none"> - Fourniture de boutures aux producteurs - Mise en place champs de démonstration avec 8 x 25 producteurs de contact - Formation d'animateurs-paysans - Réhabilitation unité de transformation - Initiation <i>Cassava Investment Group</i>
Résultats obtenus	<ul style="list-style-type: none"> - Production boutures - Relations d'approvisionnement entre unité de transformation et coopératives de producteurs - Relations commerciales avec supermarchés - Organisation fourniture d'intrants par grands distributeurs et détaillants - Meilleure emballage farine 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribution boutures aux producteurs - Vulgarisation techniques culturelles par animateurs-vulgarisateurs - Redémarrage activités unité de transformation - Investissements par CIG (?)

5.2. Quelles modalités pratiques pour promouvoir la collaboration entre acteurs ?

Quelle orientation ?

L'origine du PEA est une initiative pour la promotion de l'entrepreneuriat rural. L'origine de la plateforme d'innovation est un program qui vise l'adoption des innovations et des résultats de recherche. Ces origines et orientations différentes (et le niveau de financement externe) se sont traduites en des résultats différents :

- Il est remarquable que les résultats du PEA 'Manioc-Mayaga' ont trait à des initiatives et activités entrepreneuriales des opérateurs économiques (multiplicateurs, coopératives de transformateurs et producteurs, fournisseurs d'intrants).
- Il est remarquable que les résultats de la Plateforme d'innovation de Gatsibo résultent notamment d'un programme d'activités formulés par les promoteurs de la plateforme. La plateforme est comme une ONG qui conduit des activités de développement (distribution boutures, mise en place champs de démonstration, formation, réhabilitation unité de transformation). L'initiative entrepreneuriale des opérateurs économiques est moins évident.

Il est conseillé pour l'approche PEA de donner plus d'attention au transfert des compétences (cf. champs de démonstration et formation d'animateurs-paysans). Il est conseillé pour l'approche 'Plateforme d'Innovation' de s'articuler mieux aux objectifs économiques des entrepreneurs. Ainsi, une meilleure combinaison de l'entrepreneuriat et de l'innovation serait possible, ce qui est important pour stimuler des véritables systèmes d'innovation animés par des objectifs économiques des entrepreneurs ruraux.

Comment organiser l'approche multi-acteur ?

L'approche multi-acteur est un processus interactif. Etant ensemble permet en principe le co-apprentissage et la co-innovation, ainsi que l'action conjointe.

- Pour le PEA 'Manioc-Mayaga', les interactions ne sont pas trop intensives. Elles sont largement basées sur le volontariat et il n'y a pratiquement pas des facilités financières pour la concertation entre acteurs. Le PEA est alors moins institutionnalisé que la plateforme d'innovation de Gatsibo. L'initiative doit surtout venir des entrepreneurs locaux ; dans le cas du PEA 'Manioc-Mayaga, il s'agit surtout des coopératives de producteurs et transformateurs de manioc.
- Pour la plateforme d'innovation de Gatsibo, les échanges sont plus formalisés. Plus que le PEA, la plateforme d'innovation, fonctionnant comme une ONG locale, investit dans le transfert de compétences. Un point fort est le transfert des compétences aux producteurs de contact autour des champs de démonstration et aux animateurs-paysans, ce qui assurera une dissémination plus poussée des innovations.

L'approche multi-acteur est aussi un processus itératif : il permet de prendre en compte les changements intervenus dans les systèmes de production, transformation et de commercialisation et dans l'environnement externe. Après avoir abordé une question, il y a d'autres qui vont se poser. C'est ça l'entrepreneuriat, il y a toujours des défis. C'est ainsi qu'un sous-secteur agricole innove et améliore sa performance et compétitivité.

- Les acteurs du PEA, notamment les coopératives, pilotent leurs activités sur base des objectifs économiques formulés (pilotage entrepreneurial). Ils ont fait signe d'une capacité de réactualiser leur vision et stratégies.
- Pour la plateforme d'innovation, c'est surtout le plan stratégique et le programme d'activités retenu par les membres, qui oriente les activités.

Sur la base des expériences des deux initiatives, il nous semble qu'il est important de trouver un bon bilan entre propres initiatives et le transfert des compétences. Il est également conseiller de combiner le pilotage entrepreneurial et le suivi-évaluation basé sur des objectifs économiques d'entrepreneurs avec la mise en œuvre et le suivi-évaluation d'un programme d'activités de développement et de transfert de compétences.

Quelle facilitation externe ?

L'appropriation d'une approche multi-acteur est un processus de longue haleine. Les tendances individualistes sont généralement fortes et la compréhension des systèmes de marché et des chaînes de valeur est souvent encore faible. Pour le moment, il semble nécessaire d'avoir une facilitation externe pour accompagner les différents acteurs dans le processus de collaboration et d'innovation autour des chaînes de valeur.

La facilitation des PEA et des plateformes d'innovation est un métier. Il serait bien de définir les profils nécessaires des facilitateurs externes de processus multi-acteur et d'organiser des programmes de formation spécifiques et pratiques à leur endroit. L'encadré donne quelques points d'attention concernant le rôle et compétences des facilitateurs externes.

Rôle et compétences des facilitateurs : promouvoir la collaboration multi-acteur et des processus d'innovation

Transfert et développement de compétences et facilitation de la co-innovation

- Accompagner les différents acteurs pour mieux se connaître, de se mettre en relation et de travailler conjointement sur les défis des chaînes de valeur manioc ;
- Organiser, avec les acteurs, des ateliers de réflexion, des formations, des champs de démonstration, des visites d'échanges, pour partager des informations, renforcer les capacités et promouvoir l'attitude d'innovation.
- Disséminer des nouveaux concepts et outils (chaîne de valeur, analyse coûts-bénéfices, ...) et de nouvelles approches (PEA, pilotage entrepreneurial, ...)
- Faire découvrir les savoirs et savoir-faire des autres acteurs jusque là méconnus et/ou inexploités.
- Promouvoir les échanges spécifiques entre acteurs, par exemple producteurs et banques, recherche, producteurs et vulgarisateurs, transformateurs et RBS (etc).
- ...

Planification et suivi-évaluation des activités

- Faciliter des analyses conjointes de la filière et/ou des chaînes de valeur spécifiques à l'aide des outils innovateurs.
- Amener les acteurs à faire ressortir les défis essentiels des chaînes de valeur concernées (contraintes et opportunités).
- Amener les acteurs à identifier les principaux défis et définir eux-mêmes les problèmes prioritaires à résoudre.
- Être sensible et ouvert aux intérêts spécifiques de chaque acteur afin d'aboutir à des plans d'action conjoints et une division des tâches.
- Faciliter la prise d'engagements des acteurs et suivre le respect des engagements des uns et des autres.
- Veiller à ce que les membres d'un PEA ou d'une plateforme d'innovation y trouvent leur compte, afin de mobiliser et de garder leur intérêt.
- ...

Quant aux deux cas de facilitation observés, nous avons les observations suivantes :

- Le rôle de facilitateur (d'un PEA ou d'une plateforme d'innovation) consiste de l'appui/ accompagnement des analyses et des actions conjointes. A cause de son orientation entrepreneuriale et son appui financier relativement réduit, le PEA semble plus travailler selon le principe de faire-faire que la plateforme d'innovation. A la longue, cela contribuerait à l'appropriation de l'approche de collaboration entre opérateurs économiques.
- On observe que la facilitation par INGABO semble avoir induit une forte orientation sur les coopératives de producteurs et transformateurs de manioc. Le PEA 'Manioc-Mayaga' est surtout piloté de la perspective des producteurs. L'avantage est qu'il y a des objectifs économiques concrets pour les producteurs. Il y a toutefois le risque que les autres acteurs du PEA se sentent moins concernés.
- La facilitation par le secrétariat et le staff technique de la Plateforme d'innovation semble induire une orientation qu'on peut libeller comme 'mise en œuvre d'un programme d'activités'. L'avantage d'une 'équipe plateforme' est qu'il pourrait opérer d'une manière plus neutre. Un autre avantage est que les services et conseils de la recherche et de la vulgarisation sont

Il est conseillé de combiner les points forts des deux approches.

Quelle couverture géographique ?

Le PEA 'Manioc-Mayaga' opérait au niveau de trois Districts, mais s'est rendu compte que cette zone était trop grande pour l'approche entrepreneuriale qui vise surtout la promotion des relations commerciales et des transactions économiques. Il ressort que l'approche PEA devrait être localisée et organisée autour d'un nœud économique, par exemple une unité de transformation ou une Union de producteurs agricoles. Ainsi, on pourrait s'imaginer l'émergence de beaucoup de PEA manioc.

La Plateforme d'Innovation est pratiquement comme un programme de développement de la filière manioc dans un District. Cela colle bien avec le découpage administratif du pays et l'importance des Districts dans la mise en œuvre des politiques nationales. L'articulation au Joint Action Development Forum est également facile. Des questions importantes sont les suivantes :

- Est-ce qu'il fallait avoir des Plateformes d'Innovation pour tous les Districts où le manioc est une culture prioritaire ?
- Quelle relation entre les Plateformes d'Innovation et le comité de pilotage national manioc ?
- Quelle articulation avec les PEA (en tant que réseaux informels, notamment des entrepreneurs) et les JADF (en tant que structure coordinatrice d'activités de développement au niveau des Districts) ?

Il nous paraît qu'on peut préconiser l'articulation suivante :

- PEA locales autour des nœuds économiques
- Echanges entre PEA au niveau de la Commission Economique (ou Agriculture) des JADF
- Plateformes d'Innovation manioc provinciales
- Comité de pilotage manioc national

Comment assurer la durabilité ?

Des succès concrets, tels que la multiplication des boutures, des champs de démonstration, l'amélioration des rendements ou des contrats de livraison sont sans doute la seule manière de garder la dynamique des approches multi-acteur. Pour les deux approches nous avons les observations suivantes :

- Le réseau des acteurs du PEA 'Manioc-Mayaga' est largement informel et basé sur l'entrepreneuriat. Petit à petit, il commence à prendre forme et à s'organiser. La particularité du PEA 'Manioc-Mayaga' est qu'il est largement basé sur le volontariat et qu'il n'y a pratiquement pas de moyens financiers pour induire la participation. La philosophie qui soutient l'approche est que ce sont les intérêts d'améliorer leur 'business' qui motive les participants. Pour le PEA Manioc-Mayaga, le faible appui financier externe et l'attention pour les relations commerciales entre acteurs sont deux atouts par rapport à la pérennisation de la collaboration multi-acteur. Il y a toutefois le risque que les analyses et actions conjointes ne se poursuivent plus si l'animation externe s'arrête.
- L'approche plateforme d'innovation a aussi un grand atout, c'est son institutionnalisation. La statut juridique renforce les perspectives de la pérennité des actions conjointes. Il y a toutefois le risque que la plateforme devient une organisation fantôme si le financement et la facilitation externes s'arrêtent.

Il est conseillé de combiner les points forts des deux approches.

Quel statut juridique ?

Est-ce qu'il faut instaurer de cadres de concertation ou de plateformes d'innovation plus formalisés ? Il nous semble que c'est avant tout les acteurs concernés qui devraient prendre cette décision. Comme indiqué en haut, l'existence d'une structure organisationnelle et des règlements régissant le cadre de concertation pourrait contribuer à la continuité de la collaboration multi-acteur.

Quel appui financier ?

Considérant les deux expériences, il nous semble que :

- L'investissement dans une facilitation de qualité se justifie pour promouvoir la collaboration entre parties prenantes de la filière manioc.
- Il semble aussi justifié d'avoir un peu de moyens pour les rencontres multi-acteur, notamment au début du processus.
- Un appui financier se justifie particulièrement pour les formations et transferts de compétences.
- L'expérience avec le fonds panier, auquel des entrepreneurs soumettent des demandes d'appui (par exemple pour faire un voyage d'étude), nous semble intéressante, car l'appui se relate explicitement à l'atteinte des objectifs économiques des acteurs.