

SÉRIE D'ÉTUDES DE CAS DE L'APPRENTISSAGE VERS L'ACTION

# DES PRODUCTEURS AUX PRESTATAIRES DE SERVICES

Comment le PASDeR 3 a transformé  
les organisations  
socio-professionnelles au Bénin



## Résumé exécutif

La présente étude de cas documente l'expérience du Programme d'Appui au Secteur du Développement Rural, Phase 3 (PASDeR 3), financé par la Coopération suisse (DDC) et mis en œuvre par le consortium Swisscontact-LARES.<sup>1</sup> Déployé dans les départements du Borgou, de l'Alibori, de l'Atacora et de la Donga, le programme visait à faire évoluer les Organisations Socio-Professionnelles (OSP) du statut de bénéficiaires vers celui de prestataires de services agricoles et commerciaux, à travers le développement de services de développement commercial (BDS) adaptés aux besoins des exploitations familiales paysannes (EFP).

À l'échelle du programme, les résultats enregistrés sur la période 2020-2025 sont significatifs. Dans le cadre de l'initiative Learning into Action (LiA) de l'AMEA, une analyse complémentaire a permis d'approfondir la compréhension de l'efficacité économique du modèle BDS et de ses conditions de mise à l'échelle. L'expérience confirme que le modèle OSP-BDS<sup>2</sup> constitue un levier structurant pour développer des systèmes agricoles plus inclusifs, résilients et ancrés dans le marché.

## Stratégie globale et résultats

Au niveau du programme PASDeR 3 couvrant la période 2020-2025, les résultats suivants sont observés :

- 48 893 Exploitations Familiales Paysannes (EFP) soutenues (dont 30 % dirigées par des femmes);
- 159 modèles économiques viables développés;
- 38,6 millions de CHF (≈ 43,2 millions USD) de revenus supplémentaires générés;
- 70 600 emplois équivalents à temps plein (ETP) créés;
- 3 665 exploitations bénéficiant d'un financement agricole;
- 21 964 exploitations plus résilientes face à l'insécurité alimentaire.

Le coût moyen par EFP soutenue est estimé à 230 CHF, avec un indice d'efficacité globale de 0,81, indiquant une utilisation globalement maîtrisée des ressources au regard des effets observés. Le modèle OSP-BDS a également contribué à une gouvernance locale renforcée, à une meilleure participation des femmes et des jeunes, ainsi qu'à des gains de résilience dans les territoires ciblés.

Dans ce cadre plus large, l'initiative Learning into Action (LiA) de l'AMEA s'est concentrée sur un échantillon intentionnel de huit EFP (fédérations agro-PME et

1. Laboratoire d'analyse Régionale et d'Expertise sociale

2. Le terme "OSP-BDS" (Organisation Socio-Professionnelle - Business Development Services) est utilisé pour désigner une approche intégrée dans laquelle les organisations de producteurs (OSP) ne sont plus uniquement bénéficiaires de l'appui technique, mais deviennent elles-mêmes prestataires de services marchands pour leurs membres et partenaires. Ce modèle combine la fourniture de services techniques (conseil, formation), économiques (accès au financement, commercialisation) et institutionnels (gouvernance, représentation), contribuant à créer un écosystème de services agricoles autonomes et durables.

de producteurs) afin de comprendre l'impact et la scalabilité au niveau des entreprises de l'approche BDS du PASDeR. Ces EFP opèrent principalement dans les filières du riz, du manioc, de lait, de viande et de la mangue, et bénéficient de différentes combinaisons d'infrastructures et de conseils soutenus.

L'analyse quantitative de ces huit EFP (unités économiques analysées) montre que les entreprises soutenues par le PASDeR ont généré un rendement médian de 0,99 USD en chiffre d'affaires additionnel pour chaque 1 USD investi dans le BDS, avec un rendement moyen de 1,06 USD sur l'échantillon. Les impacts sur la création d'emplois étaient positifs mais inégaux : l'EFP médiane a ajouté 2 emplois à temps plein (ETP), tandis que la moyenne était de 7,38 ETP en raison d'une création d'emplois plus élevée chez quelques acteurs les plus performants. L'efficacité des coûts était la plus élevée dans les cas du riz Angaradébou, le manioc de Bori et le manioc de Soubado, où l'investissement dans les infrastructures de transformation a été combiné au soutien de la direction et à des liens de marché clairs.

La structure financière de ces interventions révèle à la fois le potentiel et les contraintes. Les contributions sont restées faibles (1,24 à 3 % du coût total du soutien), ce qui indique une dépendance continue au financement des donateurs et un capital interne limité pour le co-investissement. Parallèlement, les contributions de tiers (provenant d'autres projets ou acteurs locaux) ont atteint jusqu'à 31,22 % dans certaines organisations d'élevage, ce qui suggère que des modèles à effet de levier sont possibles lorsque de solides alliances locales existent. Le principal défi consiste désormais à transformer ces cas exceptionnels en pratiques systématiques.

Au-delà des chiffres, PASDeR 3 a entraîné d'importants changements qualitatifs. Les organisations rurales ont renforcé leur gouvernance : tous les conseils d'administration et la plupart des comités exécutifs tenaient des réunions statutaires, renforçant la transparence et la responsabilité. Plus de 6 900 exploitations ont déclaré être satisfaites de services tels que la gestion du troupeau, la transformation et le soutien à la commercialisation. L'approche À l'École de mon Mari et d'autres interventions centrées sur le genre ont contribué à une augmentation de l'Indice d'autonomisation agricole des femmes de 0,37 à 0,44 entre 2015 et 2024. L'intégration de la planification sensible aux conflits et la promotion de l'agriculture intelligente face au climat (AIC) et de la gestion durable des terres (GDT) a contribué à réduire les conflits agropastoraux et à améliorer la résilience écologique.

## **Approche et mise en œuvre du BDS**

Une innovation clé de PASDeR 3 a été la transition d'un modèle de soutien purement subventionné à un modèle de service orienté marché, où les OSP et les EFP jouent un rôle central en tant que fournisseurs BDS. Au lieu d'être des bénéficiaires passifs, ces organisations gèrent de plus en plus les infrastructures, fournissent des services et facilitent l'accès au marché.

## Mise en place institutionnelle et partenariats

Le système BDS était soutenu par un réseau dense d'acteurs:

- Les OSP locales (telles que les Unions Départementales de producteurs (UDP), les Unions Départementales des Organisations Professionnelles d'Éleveurs (UDOPER), et la Fédération Nationale des Producteurs de Mangues - FeNaProM) agissent comme des pôles locaux, coordonnant la prestation des services et gérant les infrastructures économiques (unités de transformation, magasin de stockage, marchés à bétail);
- Les structures publiques (ATDA, DDAEP) fournissaient une expertise technique, soutenaient les processus de certification et assuraient l'alignement avec les politiques publiques;
- Des partenaires privés et des ONG (par exemple, VSF, Premium Rice, AGRIOJOB) ont apporté des formations, des savoir-faire et un soutien à l'entrepreneuriat;
- Le mécanisme de financement mis en place dans le cadre du programme facilitait l'accès au crédit et soutenait la gestion ainsi que les mécanismes de remboursement des prêts.

## Segmentation et inclusion

PASDeR a adopté une segmentation à deux niveaux:

- Au niveau organisationnel, les OSP et les EFP étaient segmentés par filière (maïs, riz, bétail, mangue, etc.). Les organisations plus matures pouvaient gérer des services et des infrastructures complexes, tandis que d'autres se concentraient sur des fonctions basiques d'agrégation et de conseil;
- Au niveau de la ferme, les exploitations familiales (EFP) étaient regroupées en groupes géographiques et thématiques (par exemple, autour d'unités de transformation ou de bassins de production spécifiques), permettant un apprentissage collectif et des économies d'échelle dans la prestation des services.

L'inclusion a été explicitement abordée en ce sens que:

- environ 30 % des postes de direction dans les OSP et les EFP étaient occupés par des femmes;
- plus de 1 000 jeunes ont participé à des formations sur l'entrepreneuriat agricole et la mécanisation;
- des outils comme À l'École de mon Mari ont renforcé le dialogue interne au foyer et le pouvoir décisionnel des femmes.



## Cofinancement et modèles économiques émergents

Les services sont progressivement passés d'un soutien entièrement subventionné à des modèles où les OSP/EFP et les bénéficiaires cofinanciaient certaines activités. Les OSP ont mobilisé plus de 300 000 CHF en ressources internes via:

- les contributions des membres;
- les frais d'utilisation pour les infrastructures (transformation, stockage, marchés d'élevage);
- la facturation des services BDS ou marketing.

Cependant, pour les huit EFP analysés en profondeur, les contributions des PME sont restées inférieures à 3 % du coût total du BDS et des investissements. Cela suggère que, bien qu'une culture de la contribution émerge, la dépendance au financement des donateurs reste significative, et que les accords de cofinancement doivent être renforcés.

## Effacité des services de développement commercial

Pour l'analyse LiA de l'AMEA, un échantillon de huit unités économiques analysées (organisations et exploitations structurées) a été sélectionné, couvrant le riz, le manioc, le bétail et la mangue. Ces EFP bénéficiaient de combinaisons de services BDS incluant des mises à niveau d'infrastructure (par exemple, lignes de traitement, marchés) et une assistance technique.

## Résultats quantitatifs (8 unités économiques)

À l'aide de l'outil standardisé AMEA BDS Economics, les indicateurs suivants ont été calculés :

- ROI ( $\Delta$  Chiffre d'affaires / coût) : médiane : 0,99 moyenne : 1,06 Pour chaque dollar investi dans les BDS et le soutien associé, la médiane des unités analysées générerait 0,99 USD de revenus supplémentaires, et la moyenne sur l'échantillon était de 1,06 USD;
- Création d'ETP : Médiane : 2 ETP supplémentaires par EFP ; Moyenne : 7,38 ETP sur l'échantillon. La création d'emplois était positive mais concentrée sur quelques EFP les plus performantes.
- Partage des coûts : contributions des unités économiques bénéficiaires : 1,24 % à 3 % du coût total ; Contributions de tiers : jusqu'à 31,22 %, notamment dans les organisations d'élevage. Cela indique un faible co-investissement direct des PME (acteurs bénéficiaires), mais un potentiel de levier par des acteurs externes.

## Enseignements clés

Plusieurs enseignements clés découlent de cette expérience et résonnent avec d'autres cas LiA tels que Soufflet IFC, ATI AgriHub et 2SCALE Kesem.

Premièrement, les différences dans les filières sont cruciales : les EFP du manioc et du riz, avec une forte demande du marché et une infrastructure adéquate, ont obtenu un ROI plus élevé et un potentiel d'expansion plus clair. Les EFP intervenant dans l'élevage et la mangue, en revanche, ont été confrontées à des débouchés plus limités et à des contraintes opérationnelles, ce qui indique la nécessité de proposer des services BDS plus différenciés et de mécanismes de partage des risques adaptés.

Deuxièmement, l'infrastructure seule ne garantit pas les résultats. Les EFP les plus performantes combinaient des investissements physiques (unités de transformation, marchés) avec un accompagnement de conseil personnalisé et des outils de gestion d'entreprise de base. La sous-performance était souvent liée à une infrastructure sous-utilisée, mal gérée ou déconnectée des acheteurs fiables.

Troisièmement, le cofinancement reste le pilier le plus faible du modèle. Malgré les efforts pour promouvoir les contributions et les frais de service, la plupart des EFP dépendent encore fortement du financement des donateurs. Sans proposition de valeur claire et incitations adaptées, il sera difficile de maintenir et d'étendre le modèle BDS une fois que le financement externe diminuera. Lorsque les contributions des tiers sont plus élevées, cela tend à refléter des relations solides avec les gouvernements locaux ou des programmes complémentaires, soulignant l'importance de travailler au niveau de l'écosystème plutôt qu'au niveau de l'entreprise.

## Mise à l'échelle

D'un point de vue de mise à l'échelle, PASDeR 3 montre qu'un système BDS basé sur OSP peut être à la fois efficace et relativement économique, mais pas encore autonome. L'expérience suggère plusieurs conditions pour une réplification réussie au Bénin et au-delà :

- des normes et certifications plus claires pour les organisations prestataires en tant que fournisseurs BDS, avec des voies pour être reconnues dans les programmes de conseil public et d'approvisionnement;
- une gouvernance interne et un reporting financier renforcés, afin de renforcer la confiance et d'attirer le co-investissement;
- des incitations publiques ciblées et des instruments financiers mixtes qui déplacent progressivement le risque et la responsabilité vers les acteurs locaux;

- des arrangements de cogestion pour les infrastructures rurales entre OSP, le secteur privé et les autorités locales; et
- une utilisation accrue des outils numériques pour les données, la traçabilité et les paiements afin de réduire les coûts par bénéficiaire.

Plusieurs pays de la sous-région (par exemple le Togo, le Sénégal, la Côte d'Ivoire) ont manifesté de l'intérêt pour des approches BDS similaires basées sur les OSP et les acteurs locaux structurés. PASDeR 3 propose ainsi un modèle de référence testé pour l'apprentissage inter-pays au sein du réseau AMEA et de ses feuilles de route BDS en Afrique de l'Ouest.

## Conclusion et recommandations

PASDeR 3 illustre comment les programmes de développement rural peuvent passer d'un modèle de soutien dépendant des subventions à un écosystème plus axé sur le marché des services agricoles, où les organisations rurales jouent un rôle central en tant que prestataires de services. Le programme montre qu'il est possible de combiner:

- la performance économique (revenus supplémentaires, création d'emplois, productivité accrue);
- l'inclusion sociale (autonomisation des femmes, participation des jeunes et des femmes);
- la durabilité institutionnelle (gouvernance renforcée, autonomie financière partielle).

Dans l'ensemble, PASDeR 3 confirme que la professionnalisation des organisations rurales et l'ancrage des BDS sur les marchés locaux sont des leviers puissants pour construire des systèmes agricoles plus inclusifs, compétitifs et résilients. Parallèlement, l'analyse LiA des huit EFP souligne que les efforts futurs doivent se concentrer davantage sur des stratégies spécifiques aux filières, des modèles de cofinancement plus solides et des partenariats écosystémiques si les éléments les plus prometteurs de l'approche PASDeR doivent être déployés de manière durable à l'échelle de l'Afrique de l'Ouest.

Cependant, l'analyse LiA des huit EFP met également en lumière les limites du modèle actuel, notamment en ce qui concerne le cofinancement des acteurs bénéficiaires, la performance spécifique aux filières et le partage des risques.



## Pour les EFP et les PME agricoles:

- renforcer la gouvernance interne, la transparence financière et la gestion économique des infrastructures.
- diversifier les sources de revenus (cotisations, services payants, droits d'utilisation, partenariats privés).
- investir dans des systèmes de données de base (production, ventes, coûts) pour mieux négocier avec les acheteurs et les financeurs.

## Pour les autorités publiques (MAEP, FNDA, ATDA, etc.):

- Intégrer les fournisseurs de BDS communautaires (OSP) dans les programmes nationaux de conseil et de développement agricole.
- Développer des mécanismes d'incitation et de financement (par exemple, des subventions basées sur la performance) pour les prestataires certifiés BDS.
- Aligner les investissements publics dans les infrastructures (marchés, unités de transformation) avec des modèles économiques viables et des contrats de gestion clairs.

## Pour les partenaires techniques et financiers:

- Soutenir la standardisation, la certification et la numérisation des services BDS en utilisant des cadres communs (par exemple, les normes AMEA, les feuilles de route BDS).
- Promouvoir des instruments de financement mixte qui encouragent le co-investissement entre le secteur privé et les acteurs locaux.
- Faciliter l'apprentissage inter-pays sur des modèles BDS basés sur des organisations et acteurs locaux structurés au sein du réseau AMEA.

## Pour le secteur privé et les autorités locales :

- Développer des partenariats public-privé inclusifs pour la co-gestion des infrastructures rurales.
- Consolider les mécanismes actuels intégrant les EFP et les PME agricoles dans les chaînes d'approvisionnement institutionnelles (écoles, hôpitaux, municipalités).

En résumé, le PASDeR 3 confirme que l'avenir des services agricoles en Afrique réside dans la professionnalisation des organisations rurales et leur ancrage dans des systèmes de marché équitables, résilients et inclusifs. En même temps, elle souligne l'importance de passer d'une forte dépendance à l'égard des financements extérieurs à des modèles BDS partagés et cofinancés qui peuvent être mis en valeur de manière durable.