

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL AU SERVICE DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET DU COMMERCE

LEÇONS DU MODÈLE D'ALAFFIA FORUM AGOA, Lomé, Août 2017

L'opportunité de l'AGOA

Les opportunités créées par l'AGOA pour les producteurs et les entrepreneurs africains d'accéder aux marchés des États – Unis ont dominé les discussions lors du Forum AGOA. Les défis qui empêchent de nombreuses entreprises, en particulier les Micros, Petites et Moyennes Entreprises (MPME), de tirer profit de ces opportunités ont également été soulignés. Il en ressort la nécessité de soutenir les entrepreneurs africains, en particulier les femmes, d'intégrer les chaînes de valeur visant les marchés d'exportation. La législation de l'AGOA met l'accent spécifiquement sur l'importance de la promotion des femmes dans le développement social et économique de l'Afrique subsaharienne. En outre elle mandate un soutien spécifique pour « les entreprises et les secteurs qui engagent les agricultrices et les femmes entrepreneurs » en reconnaissance du rôle clé de l'agriculture dans les économies africaines.

L'AGOA permet aux grands détaillants américains de s'approvisionner directement auprès de petits producteurs qui arrivent à atteindre les normes de qualité requises. En effet, la majorité de produits achetés par le Whole Foods Market en Afrique sont fournis par les petites entreprises de femmes productrices. Les normes de l'AGOA assurent également la traçabilité des produits aux producteurs spécifiques pour garantir que les normes de qualité sont respectées.

Les Leçons du modèle d'Alaffia

Le succès du modèle d'Alaffia permet de tirer des enseignements utiles pour les producteurs et les MPME africaines qui souhaiteraient accéder au marché américain:

1. **Comprendre le marché.** Cela signifie :
 - Informez- vous sur les possibilités qu'offre le marché américain. Etudiez de près les produits, les normes de qualité et la présentation que veulent les clients américains. Faites vos propres recherches (recherche internet etc) et créez des liens avec des personnes qui peuvent vous informer sur les tendances du marché américain (contacts parmi la diaspora, organisations partenaires, etc.).
 - Identifiez les besoins des différents segments du marché américain. Ciblez les acheteurs et les consommateurs dont les exigences correspondent à la qualité et à l'échelle de votre capacité de production. Par exemple, il y a un grand marché pour les noix de cajou brisées qui est relativement facile pour les producteurs africains à approvisionner sans avoir à concurrencer les producteurs Indiens qui dominent déjà le marché de la noix de cajou de haute qualité.
 - Visez les acheteurs qui opèrent à une échelle appropriée. Par exemple, ciblez les magasins locaux dans une région des États-Unis où vous avez des contacts, ou cherchez les détaillants, comme le Whole Foods Market, qui permettent de vendre des produits dans un seul magasin. Il est réaliste pour les petits producteurs d'approvisionner de façon continue un nombre restreint de points de vente. Par contre, cibler les grands détaillants qui approvisionnent des magasins à travers les Etats Unis nécessite de grandes quantités de produits que la plupart des MPME africaines ne peuvent pas fournir.
 - Parlez avec les acheteurs pour comprendre les exigences du marché et des tendances. Pour les grands détaillants comme le Whole Foods Market, les tendances d'achat sont identifiées bien à l'avance afin que les acheteurs puissent informer les producteurs et les producteurs puissent adapter leurs produits à la demande du marché.
 - Préparez-vous à innover de façon continue pour améliorer les produits et créer de nouveaux produits, même si vous avez des produits populaires qui se vendent bien. Les

goûts et les tendances du marché changent rapidement et les marchés américains sont toujours à la recherche de nouveautés.

- Tenez compte des exigences de plus en plus élevées des clients américains par rapport à l'impact social (conditions de travail, droits de l'homme etc.) et environnemental des produits qu'ils achètent. La capacité de démontrer la responsabilité sociale et l'adhésion aux normes de commerce équitable ouvre l'accès à un segment de marché croissant aux États-Unis.

2. **Identifier et Tirer Parti de votre Avantage Compétitif.** Cela signifie :

- Identifiez les produits qui peuvent être produits plus facilement en Afrique qu'aux États-Unis car ceci constitue la clé de l'avantage compétitif des entreprises africaines. Par exemple les arbres à karité poussent en Afrique mais pas aux États - Unis, pourtant le beurre de karité est en forte demande aux États-Unis pour produire les produits cosmétiques et alimentaires.
- Identifiez les ressources dont vous disposez sur place, et surtout les ressources disponibles aux femmes. Cela signifie également reconnaître et valoriser les connaissances des femmes qui peuvent ajouter de la valeur aux produits. Ces éléments différencient vos produits sur le marché américain et permettent aux femmes africaines de participer aux marchés internationaux. Par exemple, la transformation traditionnelle du beurre de karité sans produits chimiques peut se faire en Afrique beaucoup mieux qu'aux États-Unis car la matière première et les connaissances se trouvent déjà sur place. En revanche, il sera difficile de concurrencer les produits manufacturés qui peuvent être produits plus efficacement ou moins cher aux États-Unis.
- Développez un modèle commercial qui minimise les coûts et augmente la compétitivité. Par exemple, les coopératives donnent aux producteurs plus de pouvoir collectif pour négocier des prix. En réduisant le nombre de transactions et en éliminant les intermédiaires on peut faire des économies qui permettent de payer des prix plus élevés aux producteurs, offrir des salaires équitables et des avantages aux travailleurs et investir dans les communautés.
- Mobilisez les producteurs et les travailleurs au service d'un but commun. Même les petits groupes devraient être organisés pour travailler ensemble dans la réalisation d'une vision commune de la qualité de leurs produits et de l'impact que leur travail peut avoir pour leur famille et leur communauté.
- Démontrez que l'entreprise respecte les normes du commerce équitable et les principes éthiques dans l'entreprise. Cela permet de cibler les consommateurs américains qui sont prêts à payer des prix plus élevés pour les produits socialement responsables et d'utiliser cette prime pour redistribuer une plus grande partie des bénéfices aux producteurs et investir dans les communautés.
- Assurez-vous que votre modèle commercial et votre gestion d'entreprise tiennent compte de la culture locale, par exemple en adaptant les heures de travail pour permettre aux femmes d'assumer leurs responsabilités domestiques.

3. **Investissez dans l'adhésion aux normes du commerce équitable et la sensibilisation sur les principes éthiques qui constituent un impératif commercial** Cela signifie :

- Mettez en place des processus clairs pour mesurer et rendre compte de votre adhésion aux normes du commerce équitable, l'impact social et environnemental de l'entreprise et les résultats des investissements communautaires. Ceci est vital car les clients américains jugeront de la crédibilité de votre entreprise et ses produits en fonction de ces informations.
- Investissez pour obtenir la certification du commerce équitable qui donne confiance aux consommateurs et agrandit votre marché potentiel
- Développez des systèmes de gestion performants avec un niveau élevé de transparence. Surtout veillez à maintenir une documentation détaillée et précise et un système d'archivage clair pour rendre compte de vos activités et résultats. Il faut également

utiliser cette documentation pour identifier et rectifier rapidement des écarts aux normes du commerce équitable.

- Formez les gestionnaires, producteurs et travailleurs sur les règles du commerce équitable et leur application. Il faut surtout faire comprendre à tous que le succès de l'entreprise, et la pérennité de leurs emplois, dépend du respect de ces règles et standards.
- Maintenez une séparation claire entre la gestion et les finances de l'entreprise commerciale et les activités d'autonomisation communautaire à but non lucratif.
- Développer le dialogue avec les leaders locaux et nationaux pour expliquer l'importance du soutien au développement communautaire au cœur de votre modèle commercial. Cet engagement renforce la dissémination des principes du commerce équitable et la valeur de l'entrepreneuriat social et la responsabilité sociétale des entreprises.

4. **Créer des partenariats et des réseaux afin d'assurer l'échelle et la rapidité de livraison de produits demandés par les marchés d'exportation.** Cela signifie :

- Comprenez que chaque producteur ne doit pas viser à exporter directement. Rassembler et regrouper des produits de différents producteurs permet de livrer des quantités plus grandes et de répondre plus facilement aux délais de livraison exigés par les acheteurs.
- Concentrez-vous d'abord sur les partenaires potentiels les plus proches. Créez des liens avec les acheteurs locaux et régionaux pour vendre des produits de matières premières, et recherchez des fournisseurs locaux et régionaux pour approvisionner la transformation de produits finis. Ceci réduit les coûts et les difficultés de transport et de communication et vous permet d'établir un réseau de relations pour une expansion future de vos activités.
- Recensez les entreprises qui ont l'échelle et la capacité de regrouper efficacement les produits, négocier des contrats d'exportation, assurer les normes de qualité et fournir la logistique pour l'exportation.
- Veillez à développer des partenariats qui garantissent que les avantages équitables sont partagés avec les producteurs.
- Assurez-vous que les partenaires à tous les niveaux partagent la responsabilité de la tenue de documentation précise et détaillée afin d'assurer la traçabilité des produits. Les acheteurs et les entreprises plus grandes ont souvent de meilleurs systèmes et devraient les utiliser pour aider les petits producteurs à maintenir et à conserver la documentation commerciale adéquate.
- Développez des partenariats avec des producteurs, des coopératives ou des organisations ayant des compétences spécifiques pour remédier au manque de capacité dans votre propre entreprise (par exemple, pour la formation, l'information sur les marchés, le marketing, la recherche et développement de nouveaux produits).

5. **Renforcer la capacité de l'entreprise à respecter les normes de qualité, la régularité et les délais de livraisons.** Cela signifie :

- Assurez-vous lorsque vous vous engagez avec les acheteurs que vous êtes en mesure de fournir la quantité nécessaire et la qualité constante des produits demandés et que vous arriverez à livrer dans les délais.
- Commencez par vendre localement et régionalement pour améliorer la qualité de vos produits et renforcer la capacité de l'entreprise à respecter des normes plus élevées. Le processus pour pouvoir exporter vers les marchés américains peut être très long car les standards et les normes de qualité exigés sont très élevés.
- Renseignez-vous pour bien comprendre les exigences des acheteurs et les processus de contrôle qualité qu'ils emploient. Les grands détaillants, comme Whole Foods Market, ont de nombreuses étapes dans leur processus pour s'assurer que les produits répondent aux normes de qualité requises. Les acheteurs locaux jouent un rôle clé pour informer les producteurs sur les exigences et pour vérifier que leurs produits répondent aux normes élevées requises.

- Investissez dans la formation des producteurs, travailleurs et gestionnaires afin que chacun comprenne les normes requises et que le fait de ne pas respecter les normes met l'entreprise en danger
6. **Respectez les accords contractuels et les obligations légales avant tout.** Ça signifie :
- Engagez-vous surtout à respecter les normes de qualité et les délais de livraison convenus, même si, par moments, cela implique des coûts supplémentaires. Cet engagement est essentiel car un manquement aux accords contractuels peut entraîner la perte de clients et d'accès au marché – ce qui risquerait la perte des emplois et la faillite de l'entreprise
 - Veillez à être toujours en règle avec le paiement d'impôts et de taxes conformément au droit national. Il est essentiel de respecter toutes les procédures administratives requises par les autorités des pays exportateur et importateur, de s'assurer que tous les frais sont payés et de conserver une documentation complète. Il faut être conscient que tout manquement aux exigences administratives peut entraîner des retards dans la livraison des produits et même mettre à risque le fonctionnement de l'entreprise.

Défis pour la mise en œuvre : Leçons pour les politiques de commerce et de développement économique

1. **Infrastructures**
 - Des routes de bonne qualité sont essentielles pour que les producteurs puissent livrer leurs produits en temps utile et de manière efficiente.
 - Un accès à un approvisionnement électrique fiable et abordable est essentiel pour beaucoup d'activités de transformation et pour assurer la gestion administrative des entreprises.
 - Les télécommunications accessibles et abordables (y compris l'accès à Internet) sont très importantes pour relier les producteurs aux acheteurs surtout dans les marchés d'exportation.
 - Les laboratoires de contrôle qualité, la certification et l'inspection des produits, surtout les produits alimentaires et agricoles, sont essentiels pour permettre aux producteurs de respecter les normes d'exportation et d'accéder aux marchés internationaux. Les facilités décentralisées sont particulièrement nécessaires pour rendre les contrôles accessibles aux petits producteurs.
2. **Intégration régionale – La simplification des passages frontaliers et des formalités de douane**
 - Des procédures de passage des frontières rapides et efficaces sont essentielles pour permettre aux producteurs d'agréger les produits pour la transformation et l'exportation.
 - Les gouvernements nationaux et les organismes régionaux comme la CEDEAO et l'Union Africaine ont un rôle crucial à jouer pour faciliter le commerce transfrontalier et l'intégration régionale
3. **Information du marché**
 - Les producteurs ont besoin d'informations régulièrement mises à jour sur les opportunités et les tendances du marché américain, les normes de qualité, et les procédures d'exportation.
 - Les Trade Hubs régionaux financés par les États-Unis en Afrique fournissent ce service. Au niveau national, les organisations professionnelles comme les chambres de commerce et d'industrie ont un rôle clé à jouer dans la collecte et la dissémination de cette information auprès des producteurs et entrepreneurs.