

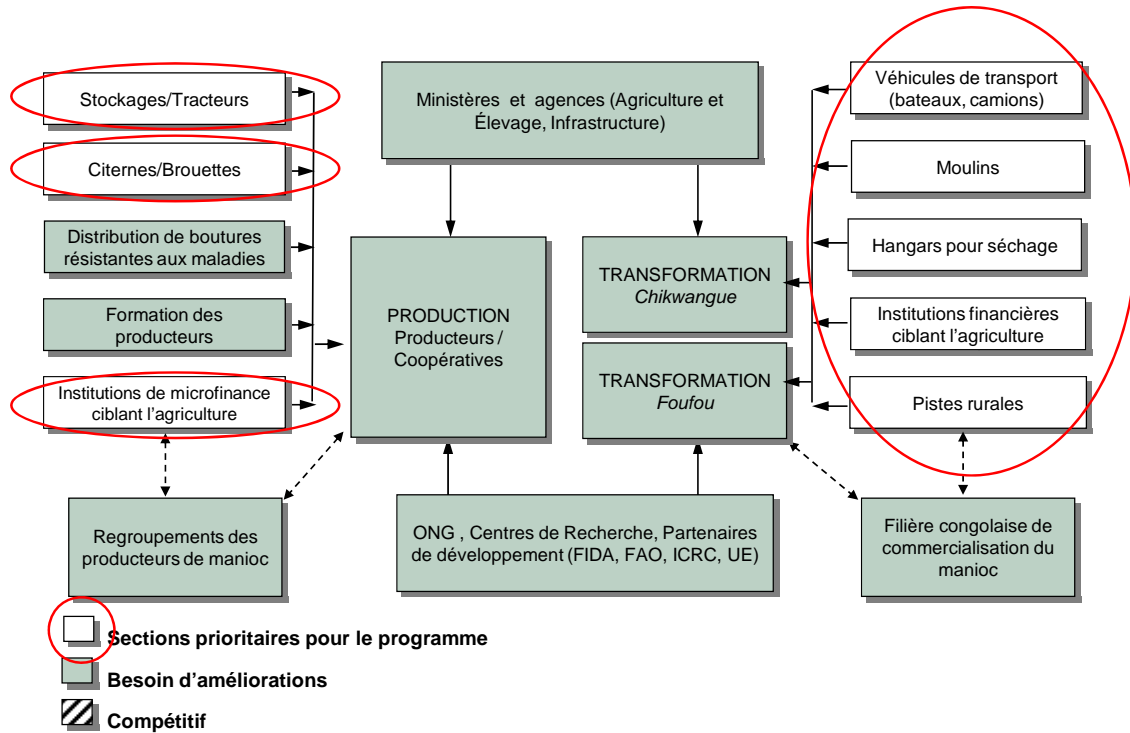
VIII. Analyse SWOT (FFOM) du secteur du manioc au Congo

Le développement de grappes sectorielles à haute performance est une composante essentielle de la compétitivité et de la productivité d'un secteur. Ces grappes sont constituées de tous les secteurs secondaires ou liées d'une façon ou d'une autre à la production et la livraison d'un produit ou d'un service en particulier. Les méthodologies d'analyse des grappes mettent l'accent sur les relations entre les différents secteurs, fournisseurs, et entreprises qui doivent travailler ensemble. Dès qu'une grappe économiquement viable se forme, elle doit se renforcer par elle-même. Une vive concurrence au sein d'un secteur peut s'étendre à d'autres par essaimage ou diversification. L'information circule librement et les innovations se répandent rapidement grâce aux relations entre clients et fournisseurs. Ces liens forts entre acteurs sont essentiels à la compétitivité d'une région ou d'un pays.

À une époque où la concurrence économique mondiale s'intensifie, les avantages concurrentiels dépendent de plus en plus de la dynamique locale et du degré de maillage des acteurs économiques. Les grappes sectorielles aident les économies locales, car des centaines de petites et moyennes entreprises y participent en offrant des services de sous-traitance à moindre coût adaptés aux besoins et forces de la région. Cette offre croissante de services encourage les entreprises de plus grande taille à investir dans le soutien au développement et à la croissance de ces PME qui formeront la plus grande source future d'emplois au Congo. Une telle démarche pour le Congo peut paraître ambitieuse, mais l'émergence de grappes sectorielles locales permettra au secteur du manioc d'atteindre le professionnalisme et la taille nécessaire pour satisfaire les besoins du marché domestique et même régional.

Le schéma de grappe sectorielle ci-dessous montre qu'aucun élément du secteur du manioc au Congo n'est considéré comme concurrentiel, tant sur le plan régional que mondial, ce qui constitue une menace sérieuse pour le bon fonctionnement du secteur.

Illustration 24 : Schéma de la gamme du manioc



Afin de faire passer le secteur du manioc du Congo du mode artisanal et majoritairement informel à un stade plus performant, dynamique et axé sur les marchés, il est important d'analyser stratégiquement le secteur et le climat économique dans lequel il exerce ses activités. Ce chapitre utilise une analyse Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (SWOT ou FFOM) pour établir les stratégies potentielles de croissance et les obstacles qui pourraient les restreindre. Pour cette analyse, les forces et faiblesses sont définies comme les facteurs internes ou ceux qui ont des incidences directes sur le fonctionnement de la chaîne de valeur. Les facteurs externes, opportunités et menaces, sont les facteurs extérieurs à la chaîne de valeur. L'analyse SWOT vise à définir les stratégies d'aide des bailleurs des fonds et des institutions nationales.

Analyse SWOT du secteur du manioc au Congo et les défis pour le futur

Afin de commencer à construire une stratégie pour le Programme, l'équipe a développé une analyse SWOT qui prend en compte les facteurs internes et externes essentiels qui devraient informer les choix à faire pour établir une structure de soutien au secteur du manioc. Le but de cette analyse est d'utiliser au mieux toutes les forces et possibilités tout en atténuant les faiblesses et menaces. Dans le graphique ci-dessous, les facteurs internes et externes sont résumés par une offre de choix stratégiques potentiels pour le Programme. Ils ont été créés en combinant les différents facteurs : par exemple, une stratégie forces/opportunités est appelée « FO » et utiliserait un atout potentiel du secteur pour exploiter une opportunité de développement. Après le tableau 26, on trouve une sélection des options qui devraient être poursuivies immédiatement pour assurer la création d'un Programme qui satisfera les besoins du secteur du manioc congolais.

A. Forces sectorielles – « Nous adorons le manioc! »

Les organismes de recherche et développement tels que le FIDA et la FAO sont probablement les acteurs les plus importants de la grappe sectorielle du manioc. Ils ont d'ailleurs déjà commencé à former les agriculteurs sur la lutte contre les maladies et les parasites et ont distribué des boutures résistantes. Cependant, le fait que la maladie de la mosaïque et d'autres virus affectant le manioc continuent d'être de sérieuses menaces pour le secteur signifie qu'il reste encore beaucoup de travail à faire pour augmenter la performance de ces organismes.

Le Congo a une expérience de culture du manioc très forte. Parce que le manioc et ses produits de transformation sont bien acceptés au Congo, il existe déjà une base solide sur laquelle des améliorations peuvent être apportées. Pour le moment, le Congo détient la quatrième place au palmarès mondial de la consommation de manioc par habitant.

Illustration 25 : Activités des organisations internationales au Congo

Organisation	Résumé de ses activités au Congo
FAO	<p>Les activités de la FAO sont concentrées sur la sécurité alimentaire et les activités d'amélioration des compétences sur le terrain. De nouvelles variétés améliorées de manioc sont créées et distribuées aux agriculteurs par l'intermédiaire des écoles de formation pour agriculteurs de la FAO. L'organisme conduit aussi de nombreuses recherches relatives à la sécurité alimentaire, aux pratiques agricoles exemplaires et à l'économie agricole¹⁹.</p>
IITA	<p>Les activités de l'IITA sont concentrées sur la mise au point et la reproduction de variétés de manioc à croissance rapide et rendement élevé, à basse teneur en cyanure et résistantes aux maladies et aux insectes nuisibles et à la sécheresse. L'IITA travaille depuis de nombreuses années sur des programmes de lutte antiparasitaire dans la culture du manioc qui utilisent des méthodes naturelles et écologiques. Le programme a joué un rôle important dans la réussite des méthodes biologiques de lutte aux cochenilles et aux mites du manioc.</p> <p>L'IITA concentre également ses recherches de solutions aux opérations en aval de la récolte, en mettant au point des machines et des outils simples et efficaces qui réduisent le temps et le travail nécessaires à la transformation, tout en diminuant les pertes des productions. Enfin, l'IITA forme des chercheurs et techniciens dans le domaine des pratiques exemplaires de production et de transformation²⁰.</p>
FIDA	<p>Depuis 1983, le FIDA a financé six projets au Congo. Les engagements de l'organisation dans le pays s'élèvent à 46,2 millions de dollars, tandis que le coût des six projets est de 82,1 millions. Le FIDA a dû mettre fin au projet de pêcheries artisanales La Cuvette, au projet de développement de cultures vivrières dans le district de Kindamba et à son appui aux initiatives locales de commercialisation.</p> <p>Le FIDA a lancé un programme de prêts pour deux projets dans le cadre de son soutien au programme intérimaire post conflit du gouvernement du Congo qui vise au développement agricole, à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté. Le projet de développement rural dans les régions des Plateaux, de la Cuvette et de la Cuvette Ouest est toujours en cours. Le projet de développement rural dans les régions de Niari, du Bouenza et de Lékoumou a été approuvé en avril 2006. Les initiatives du FIDA portent avant tout sur la réhabilitation de la capacité productive du pays. Les priorités sont de donner accès aux populations rurales à l'eau potable et à des semences et boutures améliorées pour les principales cultures vivrières comme le manioc. Le projet de développement rural dans les régions de Niari, du Bouenza et de Lékoumou s'attaquera en particulier aux problèmes d'accès aux marchés en construisant des routes de desserte et en les réparant²¹.</p>

¹⁹ www.fao.org

²⁰ www.iita.org

²¹ www.ifad.org

B. Faiblesses – Une grappe du manioc isolée

La grappe de la production du manioc est faible de façon générale, et manque en particulier d'intrants dans les étapes de production et de transformation, limitant ainsi la quantité et la qualité du produit commercialisable dans les centres urbains du Congo. Comme indiqué sur le schéma de grappe sectorielle ci-dessous, les besoins sont grands en matériel agricole de base comme des brouettes (pour transporter le manioc du champ vers les zones de séchage ou vers la route secondaire ou même la route principale) et des citernes (pour stocker l'eau utilisée pour faire dégorger le manioc de son cyanure et pour sa cuisson pendant la fabrication de pâte et de chikwangué). Du point de vue des intrants, des structures de base comme des hangars à séchage et des moulins élémentaires amélioreraient la productivité. Le manioc continue d'être produit et transformé de façon traditionnelle, sans mécanisation. Enfin, les faiblesses du côté du transport et de la commercialisation sont persistantes, l'accès au transport bon marché est restreint et les productions ne trouvent pas assez de débouchés de marché étant donné le petit nombre de distributeurs.

Un secteur financier fragile. Le secteur financier congolais est composé de quatre banques commerciales privées. L'absence de véritable concurrence au sein du secteur bancaire a entraîné une offre déficiente de services financiers à la population (3 % seulement des Congolais possèdent un compte bancaire) et le secteur privé est confronté à des taux d'intérêt élevés, à des problèmes d'aversion au risque (préférence des banques pour les prêts à court terme) et l'absence d'investissements en dehors des secteurs commerciaux et pétroliers.

Vue d'ensemble du secteur financier du Congo²²

Secteur financier :

Le secteur financier au Congo est de petite taille, à très forte concentration et détenant trop d'actifs sous forme de liquidités. Le secteur représente des avoirs totaux d'environ 630 milliards de FCA (1,2 milliard de \$) et est dominé par les banques commerciales (avec environ 83 % des avoirs totaux du secteur), la plupart d'entre elles concentrent leurs activités sur le marché des entreprises ou des salariés. Les prêts sont rares, le crédit au secteur privé ne représentant que 2,49 % du PIB contre 9,2 % au Cameroun, et les liquidités représentant 73 % des avoirs du secteur bancaire. Le secteur bancaire compte seulement 70 000 comptes individuels actifs (en 2007) pour une population de 4 millions de personnes, soit un taux de pénétration de seulement 2 %. De plus, les services bancaires sont très concentrés à Brazzaville et dans le centre de production pétrolière de Pointe-Noire, avec une moyenne d'une seule succursale pour 100 000 habitants pour l'ensemble du pays.

Secteur du microcrédit :

Le secteur du microcrédit congolais est très restreint et – comme dans beaucoup de pays

22 Extrait de la Note sur les Investissements en République du Congo par la Banque Mondiale, juin 2009. Source : Études sur la faisabilité des programmes de micro-finance au Congo par l'IFC Afrique.

Vue d'ensemble du secteur financier du Congo²²

d'Afrique centrale et d'Afrique de l'Ouest – est dominé par les coopératives. Le secteur est extrêmement concentré au sein d'un seul réseau puissant et profitable, la MUCODEC (217 552 membres en avril 2009) représentant environ 91 % des dépôts du secteur et 94 % des prêts. La MUCODEC prête principalement aux salariés des grandes entreprises ou du secteur public. La deuxième institution de microcrédit, la CAPPED, de taille beaucoup moins grande que la MUCODEC, n'a pas encore atteint la pérennité financière. Les autres institutions sont de petite taille, fragiles, en proie à des problèmes de gouvernance et manquent de compétences managériales et techniques. Comme pour le secteur bancaire, le secteur du microcrédit est concentré dans les deux centres urbains de Brazzaville et de Pointe-Noire, avec un accès aux zones rurales limité par le manque d'infrastructures et une stratégie visant à la maîtrise des coûts de fonctionnement.

Le secteur du manioc du Congo est à l'heure actuelle totalement isolé du secteur bancaire. À l'heure actuelle, les agriculteurs ruraux n'ont presque pas accès au crédit ou à aucune sorte de service financier. Le microcrédit n'est toujours pas très développé au Congo et est surtout cantonné dans les zones urbaines. Et même dans ces institutions, les collatéraux demandés sont hors d'atteinte pour la plupart des producteurs de manioc qui doivent en plus trouver un garant. Le gouvernement du Congo a créé un établissement de crédit spécialisé dans l'agriculture. Cependant, les fonds nécessaires à son fonctionnement n'ont pas encore été mis à disposition. Il y a toutefois un fort potentiel de collaboration avec la Banque Mondiale, les programmes de développement du secteur privé de la Banque Mondiale, et les autres agences internationales pour aider à établir une structure robuste de financement. Aussi, le Programme de soutien au manioc devrait établir des liens formels avec le programme de la Banque Mondiale consacré aux pistes rurales. Ce programme peut aider de nombreuses façons; par exemple, 1) en procurant un soutien renforçant les compétences du programme de prêt de l'Etat, 2) en encourageant les institutions locales à promouvoir et soutenir les investissements dans le secteur du manioc, et 3) en prêtant de l'argent au fonds de crédit agricole pour en augmenter le capital.

- Les petits exploitants exerçant des *activités de production et de transformation* doivent en premier lieu pouvoir avoir accès à des micro-prêts accordés à des regroupements (groupes de solidarité ou coopératives) et dont l'échéance s'étend au-delà de six mois (pour permettre un cycle complet de récolte).
- Pour *l'étape du transport* de la chaîne de valeur, le besoin le plus pressant demeure la prise d'assurances pour les propriétaires de matériel roulant.
- À *l'étape de la commercialisation*, les propriétaires d'entreprises urbaines ont besoin de financement pour l'achat de leur propre matériel roulant. Les bailleurs pourraient aussi créer de la valeur en assurant un soutien technique au gouvernement congolais pour la mise en place d'une politique fiscale qui diminuerait les coûts d'importation de véhicules pour les petites entreprises.

Les agences locales chargées du soutien du secteur du manioc sont rares. Même si les établissements locaux commencent à s'intéresser au secteur du manioc et à lui apporter du soutien, il n'existe

toujours pas d'agence chargée de soutenir le secteur. Le programme doit donc s'engager à travailler avec les administrations locales et le ministère de l'Agriculture. La première urgence sera de renforcer les capacités des institutions locales afin qu'elles puissent améliorer la qualité de leur soutien au secteur.

Les mauvaises infrastructures physiques augmentent les coûts de production et de transformation réduisant ainsi les marges. Comme la Banque Mondiale elle-même l'a reconnu, les pistes rurales sont en très mauvais état et leur réhabilitation aiderait fortement le secteur du manioc. Il manque également d'autres types d'infrastructures de base nécessaires à l'amélioration des méthodes de production et de transformation du manioc, comme des citernes. Le mauvais état du réseau routier amplifie l'effet *du facteur d'éloignement des marchés urbains* sur les coûts de transport du manioc. De plus, les exploitations agricoles sont relativement isolées par le manque de routes de desserte (« *enclavement* »), augmentant ainsi la proportion des coûts payés par les agriculteurs, qui doivent généralement prendre en charge eux-mêmes les coûts du transport vers un axe routier majeur. Des travaux d'amélioration du réseau routier dans le cadre de fonds accordés à ces fins par la Banque Mondiale sont décrits dans *l'illustration 38 : Réhabilitations prévues de routes, mises en perspective avec le rôle de fournisseur de marchés urbains*.

C. Des possibilités de développement fortement axées sur des caractéristiques culturelles

Un marché domestique inexploité : selon des études, il y a aujourd'hui un potentiel de demande non comblé qu'on estime de manière conservatrice à 242 000 tonnes par an, en tenant compte d'une croissance annuelle prévue de la population 2,74 % pour les trois prochaines années.

Le vide concurrentiel actuel donne un avantage au premier entrant : une occasion d'affaires intéressante se présente aux investisseurs potentiels dans le secteur du manioc, étant donné la faible participation du secteur privé sur ces marchés. S'ils investissent à toutes les étapes de la chaîne de valeur, ils peuvent capturer l'avantage concurrentiel du premier entrant. Il existe en particulier des occasions d'investir dans la transformation et le transport, avec des marges intéressantes en perspective dans ces deux étapes de la chaîne de valeur. Avec un financement approprié, les agriculteurs seraient particulièrement bien placés pour occuper une plus grande place en aval de la chaîne de valeur, en intégrant de meilleures capacités de transformation à leur production, et en établissant des coopératives avec d'autres agriculteurs pour créer une structure plus stable pour d'autres futurs investissements du secteur privé. En se rassemblant en coopératives, les agriculteurs peuvent également investir ensemble dans de nouvelles technologies de mécanisation, améliorer la qualité et s'assurer une place sur le marché.

Étude de cas : difficultés de coopération entre coopératives agricoles au Congo

« Dans le passé, les regroupements de producteurs comme les coopératives étaient créés par les autorités politiques sans véritable engagement des agriculteurs eux-mêmes. La plupart de ces organisations ont mis fin à leurs activités, soit parce qu'elles ne sont plus financées par les institutions politiques, soit parce que le gouvernement se désintéresse des activités (par exemple, commercialisation du café ou du cacao) qui avaient justifié leur création.

Après la démocratisation, beaucoup d'agriculteurs ont commencé à se méfier de la notion de coopératives, malgré les efforts du gouvernement pour modifier la loi de 1955 sur le sujet pour en favoriser le développement avec, par exemple, des niches fiscales. Au même moment cependant, plusieurs groupes ont été créés de façon informelle sur initiative de la jeunesse rurale ou de femmes, pour aider à des tâches telles que la commercialisation des récoltes, la préparation des terres, etc. En raison de l'écart séparant les législations gouvernementales limitant les organisations d'agriculteurs à former des coopératives officielles d'une part, et les réalités sur le terrain d'autre part, les organisations informelles sont devenues populaires. Le rôle que devrait jouer le gouvernement dans la promotion des organisations agricoles est un sujet qui a été largement ignoré jusqu'à maintenant. Et pourtant, considérant les défis auxquels le secteur agricole congolais est confronté, il y aurait une multitude d'occasions pour ces groupes de soutien ruraux d'apporter leur aide (en entretenant les routes de desserte, en gérant des marchés de produits de base, etc.) si elles étaient soutenues d'un point de vue organisationnel ou technique. Bien que la plupart des services gouvernementaux n'aient pas les capacités techniques ou managériales pour apporter ce type de soutien eux-mêmes, un apport financier sélectif et la formation des employés des ONG, après mise au point d'un accord contractuel, pourraient être des mécanismes à explorer dans les régions où le besoin de soutien est le plus évident²³.

Intégration dans des chaînes de valeur parallèles : À condition que des investissements appropriés soient réalisés, les produits à base de manioc pourraient être utilisés dans d'autres secteurs, tels que le secteur de la boulangerie-pâtisserie qui emploierait de la farine de manioc de plus haute valeur ajoutée, le secteur de la nourriture pour animaux, et celui des produits à base d'amidon. En intégrant le manioc à ces secteurs potentiellement symbiotiques, les agriculteurs et autres intervenants dans le traitement du produit peuvent élargir leur marché, favorisant une plus grande demande et de plus fortes marges. Cependant, cela nécessite un niveau minimal de qualité qu'on ne retrouve pas au Congo. Les efforts du Programme à moyen terme et long terme devront donc se concentrer sur la recherche et de prendre des mesures incitatives pour favoriser les fabricants cherchant à s'intégrer verticalement au marché du manioc en amont.

²³ Banque Mondiale, Congo Agricultural Sector Review, 25 février 1997, Report No. 16407-COB.

D. Menaces – tout ou rien

Des services de soutien inexistantes : mis à part les services de recherche et développement de la FAO et de l'IITA, le Congo est dépourvu de tout service de soutien particulier au secteur du manioc, que ce soit pour le financement ou la distribution d'équipements. Il n'y a pas non plus d'agences gouvernementales consacrées à ce secteur, ni de compagnies d'assurance, de sous-traitant en mécanique, d'associations de promotion commerciale. Bien qu'il existe des agences gouvernementales, telles que la Direction Générale de la Recherche Scientifique et Technique (DGRST), qui se concentrent sur la recherche de tous les produits agricoles, aucune n'est spécialisée dans le secteur du manioc. Une grappe des entreprises de production et de transformation du manioc au Congo devrait donc être formée, comme on a pu l'observer dans d'autres pays comme le Nigéria.

Un secteur bancaire peu intéressé : sans mécanisme de financement approprié, il sera difficile d'accomplir quoi que ce soit. Des structures de financement propres au secteur sont nécessaires tout au long de la chaîne de valeur du manioc. Pour le moment, le secteur bancaire congolais (les banques commerciales) ne semble pas vouloir participer à ces ajustements nécessaires et ne semble pas saisir les risques et les perspectives d'investissement du secteur. Ces organisations devront cependant aider en offrant l'accès à leur réseau de soutien et de distribution à la Banque Mondiale lorsqu'elle mettra en place ses solutions d'aide au secteur.

Environnement des affaires difficile : aujourd'hui, le Congo est 178^e sur 181 pays dans le classement « Doing Business » de la SFI. Ce piètre résultat indique les difficultés et les inefficacités du cadre des affaires au Congo, qui ont bien évidemment des conséquences directes sur toute tentative d'améliorer le secteur du manioc au pays. Ces indicateurs ont aussi pour effet d'éloigner les investisseurs étrangers du marché congolais.

Approvisionnement peu fiable en produits bruts : les agriculteurs n'ayant aucun motif d'augmenter les rendements de leurs productions, et parce qu'il n'existe pas de coopératives ou de réseaux agricoles, l'approvisionnement est souvent trop faible et inégal. Pour cette raison, le secteur privé n'a pas beaucoup investi dans le secteur du manioc.

Importations de produits concurrentiels : même si l'on ne dispose pas de données exactes sur le sujet, il est clair que de grandes quantités de farine de blé et de riz sont importées au pays, probablement à des prix plus bas que ceux des produits de manioc locaux. Cette situation, si elle n'est pas prise en compte, peut poser un problème pour la demande de produits à base de manioc.

La maladie de la mosaïque, autres maladies et parasites : Malgré de nombreux efforts de recherche et développement pour tenter d'introduire au Congo des variétés résistantes, ces maladies constituent encore des menaces sérieuses.

Une grappe désorganisée : le manque de communication et de coopération entre les intervenants du secteur reste un problème d'envergure au Congo. Malgré les mesures prises pour améliorer cet état de fait entre le gouvernement et les ONG, les échanges sont rares parmi les acteurs des différents stades de la chaîne de valeur (production, transformation, transport et commercialisation).

E. Résumé SWOT

Globalement, le secteur du manioc au Congo est très fragile et est confronté à de nombreuses menaces, effectives ou potentielles. Vu la faiblesse de cette grappe sectorielle, le soutien et les interventions sont nécessaires à tous les échelons, à l'exception peut-être des activités de recherche et développement qui sont bien assurées par la FAO et l'IITA en collaboration avec le gouvernement congolais. Cependant, les faiblesses présentent un certain nombre d'occasions sérieuses d'investissement et de possibilités d'amélioration.

Illustration 26 : Analyse SWOT pour le secteur du manioc au Congo

Facteurs externes		Facteurs Internes	
		Forces	Faiblesses
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> Marché domestique inexploité Pas de compétition sur le marché/ Avantage au premier entrant Grosses marges dans le transport Produits à haute valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> Organisations de recherche et développement relativement bien établies, comme le FIDA et la FAO, ont commencé à former les agriculteurs sur la prévention des maladies et ont distribué des boutures résistantes. Consommateurs aux goûts recherchés et forte acceptation culturelle du manioc au Congo 	<ul style="list-style-type: none"> Fragilité de la grappe sectorielle du manioc Faible soutien institutionnel (gouvernement, financement) Les infrastructures de mauvaise qualité augmentent les coûts et réduisent les marges (routes, citernes) Lacunes des intrants tout le long de la chaîne de valeur
	<ul style="list-style-type: none"> Pas de services de soutien Un secteur bancaire désintéressé Climat économique faible et absence d'institutions de soutien Maladies de la mosaïque et animaux nuisibles Approvisionnement peu fiable Importation de produits de substitution comme le blé ou le riz 	<p>Stratégies FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Créer une stratégie de soutien par les donateurs et les ONG à laquelle participent tous les acteurs dans différents échelons de la chaîne de valeur sans chevauchement Promouvoir les occasions d'affaires auprès d'investisseurs privés, en mettant l'accent sur le transport, la production et le traitement. Puisque toutes les étapes ont besoin d'amélioration, se concentrer d'abord sur la production et le transport <p>Stratégies FM</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordonner les intervenants pour offrir des services de soutien à toutes les étapes de la chaîne de valeur Favoriser le développement des PME et des solutions de micro-crédit ainsi que des séminaires de formation pour les institutions financières. Améliorer l'environnement économique et juridique en préconisant des changements de politiques 	<p>Stratégies FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des améliorations à tous les échelons de la filière, avec le développement de mécanismes de financement, de meilleures informations sur le marché, l'augmentation des capacités, le lobbying et l'encouragement d'une culture entrepreneuriale dans le secteur du manioc. Coordination avec les intervenants principaux pour améliorer les infrastructures physiques, comme les routes, citernes, etc. Promouvoir les opportunités d'investissement à chaque étape de la chaîne de valeur du manioc. <p>Stratégies FM</p> <ul style="list-style-type: none"> Améliorer initialement la chaîne de valeur à l'aide de soutien financier (fonds de garantie, compétition pour les fonds, ainsi que d'autres services de soutien comme des informations sur le marché, du lobbying et le développement des compétences. Utiliser ressources et les parties prenantes pour améliorer les infrastructures de transport essentielles Pousser pour un protectionnisme temporaire pour protéger le secteur en rendant les importations de substituts plus difficiles Se concentrer sur la création et promotion d'unités de production et transformation de petite taille

F. Options stratégiques basées sur l'analyse SWOT

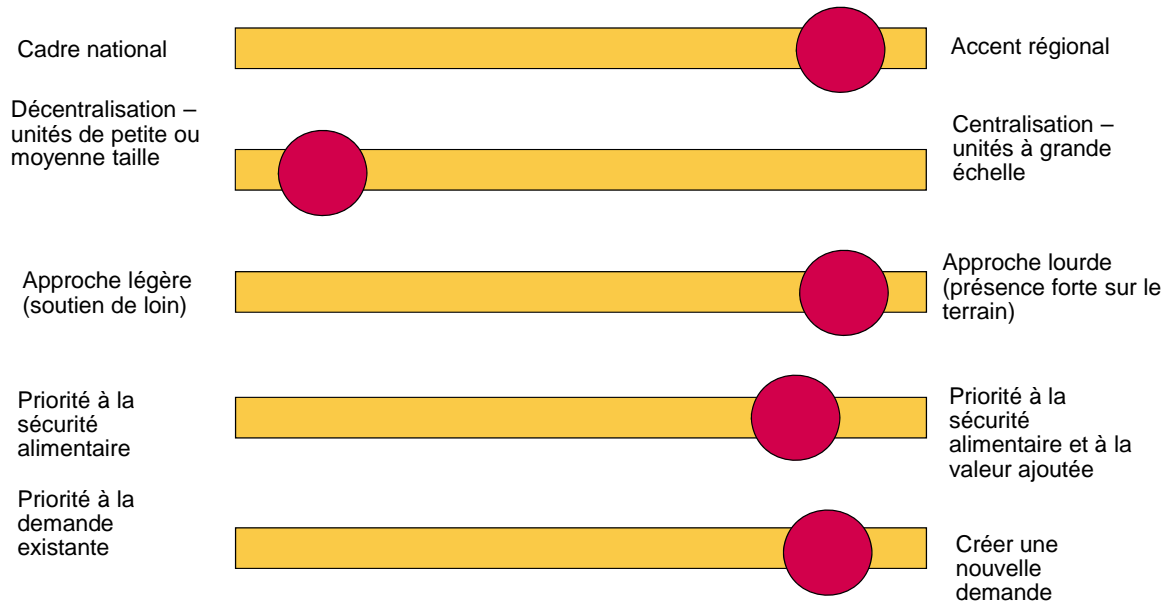
La clé du succès de la stratégie du Programme réside dans la bonne prise de décisions importantes. Pour réussir, nous recommandons que le Programme fasse les choix suivants, basés sur les informations découlant de l'analyse SWOT :

1. *Portée géographique* : les ressources des bailleurs étant limitées, nous estimons qu'il faut adapter leur stratégie aux caractéristiques de la région, afin qu'elle puisse se spécialiser et éviter toute situation de saupoudrage. En fait, la stratégie doit s'attaquer en priorité aux quatre principales régions productrices de manioc - Pool, Plateaux, Bouenza et Niari.
2. *Accent sur la transformation* : il a souvent été suggéré que les efforts du Programme au Congo devraient se concentrer sur l'installation d'usines de transformation à grande

échelle. Cependant, comme ces usines nécessitent un approvisionnement constant en matières premières pour être rentables, le scénario serait à haut risque dans un pays comme le Congo où un approvisionnement stable est difficile à assurer. Des unités de micro-transformation installées au sein des villages qui produisent le manioc semblent plus adaptées, puisqu'elles réduiraient les coûts de transport et pourraient ancrer un pôle d'activité autour duquel les agriculteurs pourraient emprunter des outils et instruments, recevoir des informations et approvisionner l'usine en produit brut.

3. *Mesures radicales ou modérées* : une modernisation du secteur du manioc congolais nécessite des améliorations aux étapes de la production, de la transformation, du transport et de la commercialisation. La modernisation d'une de ces étapes sans améliorer les autres mènerait à l'échec. Il faut donc que le Programme adopte des mesures « radicales », avec une forte présence sur le terrain, pour assurer une intervention à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Il est évident et primordial que les mesures radicales soient prises au Congo étant donné la rareté relative ou même la complète absence de partenaires et d'institutions solides au sein de la chaîne de valeur et dans les secteurs connexes (finance, transport, extension agricole). Cependant, quand des partenaires sont présents, les responsables du Programme de soutien ne devront pas hésiter à utiliser les structures existantes pour appliquer ses solutions.
4. *Sécurité alimentaire et valeur ajoutée* : dans la situation actuelle, les agriculteurs n'ont pas avantage à augmenter leurs rendements, car ils n'ont qu'un accès limité au marché et la demande demeure insuffisante. En donnant une plus grande valeur ajoutée au produit, la demande devrait augmenter, et devenir plus liée encore à l'offre des agriculteurs au marché, améliorant du même coup la sécurité alimentaire. Les bailleurs ne doivent donc pas ignorer l'importance de stimuler la production de produits à forte valeur ajoutée au cours de leur intervention dans le secteur du manioc congolais.
5. *Miser sur la demande existante ou créer une demande pour des produits à plus forte valeur ajoutée* : la demande actuelle pour le manioc au Congo se limite aux produits traditionnels tels que le fofou ou la chikwangué. Il y a peu de possibilités pour mécaniser la transformation de ces produits, et donc peu d'espoir d'obtenir de meilleurs rendements grâce à la mécanisation, et donc peu de possibilités d'intégrer le manioc dans des chaînes de valeur de produits à plus forte valeur ajoutée telles que des produits de boulangerie et de pâtisserie. Comme les rendements ne peuvent augmenter que si la demande augmente, il est important de commencer par créer une demande de produits à base de manioc à plus forte valeur ajoutée.

Illustration 27 : Faire des choix pour établir une stratégie



IX. Un plan d'affaires pour la chaîne de valeur du manioc

Des programmes de développement de la chaîne de valeur qui réussissent à associer le secteur privé doivent motiver les investisseurs privés à faire les investissements désirés et nécessaires pour améliorer la productivité et la compétitivité générale d'un secteur. Ce chapitre décrit une vision claire et une série d'objectifs précis pour l'intervention du Programme dans le secteur du manioc congolais. Le chapitre décrit ensuite l'ébauche d'une stratégie pour atteindre ces objectifs concrets.

A. Vision et objectifs

La vision du Programme de modernisation du secteur du manioc au Congo repose sur une amélioration de la sécurité alimentaire à moyen terme grâce à une croissance permanente destinée à combler le déficit annuel de l'offre de 242 000 tonnes et donc faire passer la production de 1,09 million de tonnes à 1,332 million de tonnes. Cette différence entre l'offre et la demande peut être résorbée de deux façons : en augmentant les rendements actuels ou en augmentant la surface cultivée. Le graphique suivant illustre ces deux options.

MCours.com