

# GRAIN DE SEL

La revue d'Inter-réseaux Développement rural • 2021 # 2

## Systemes alimentaires

Quelles contributions apportent les partenariats entre producteur-rice-s et entreprises ?

- > Diversité des acteurs et des stratégies
- > Négocier et construire la confiance
- > Soutenir et accompagner



**INTER-RÉSEAUX**  
Développement Rural

# SOMMAIRE N° 81

- Éditorial 3
- Repères: quelles contributions des partenariats entre producteurs et entreprises à la durabilité des systèmes alimentaires? 4-5

## CADRAGE

- Les systèmes alimentaires en Afrique sub-saharienne: caractérisation et spécificités 6-7
- Les systèmes alimentaires n'existent pas! 8-9
- Ça fait débat: faut-il inclure les agriculteurs et les éleveurs dans la définition du secteur privé? 10-11
- Derrière la notion de secteur privé, une grande variété d'acteurs et d'entreprises 12-13

## ENJEUX

- Partenariats locaux et internationaux pour des filières lait locales 14-15
- Commerce équitable, quelles contributions à la durabilité des systèmes alimentaires territorialisés ouest-africains? 16-17
- Des partenariats prometteurs dans la filière farines infantiles, l'exemple de Misola 18-19
- Des outils numériques pour gérer un bassin laitier d'agro-pasteurs en Afrique de l'Ouest 20-21
- Produire des semences locales améliorées: l'exemple de Nafaso 22-23
- Zoom sur l'entreprise sociale ivoirienne Les potagers du Bandama 24-25

## PERSPECTIVES

- La filière avicole camerounaise mise sur le soutien de l'État pour réduire sa dépendance aux intrants clés importés 26-27
- Réglementation supranationale et libéralisation: des cadres défavorables à l'agriculture africaine? 28-29
- Partenariat Organisations de Producteurs et Inter-collectivités pour la filière bétail-viande du Nord Bénin 30-31
- Fonds Agro-Industrie: faciliter la mobilisation de financements privés par les PME au Burkina Faso 32-33

## VUE D'AILLEURS

- L'Afrique sub-saharienne, échiquier des brasseurs occidentaux 34
- Zoom: au Kenya, le partenariat CGA/EAML, un exemple à suivre? 35

## REGARDS CROISÉS

- Quelles contributions des partenariats producteurs-entreprises à la durabilité du système alimentaire en Afrique de l'Ouest? 36-38
- Du côté des membres 39
- Un Grain de sel issu d'un processus participatif au long cours! 40

## GRAIN DE SEL

Les opinions exprimées dans les articles ne reflètent pas nécessairement celles d'Inter-réseaux. Tous les articles sont libres de droit. En cas de rediffusion, merci de faire figurer la mention "© Grain de sel" et de nous envoyer une copie de la publication.

## Au cœur des systèmes alimentaires, les partenariats entre producteur·rice·s et entreprises

**L**a pandémie de Covid-19 a révélé les faiblesses structurelles du système alimentaire mondial et agit comme un facteur aggravant des crises alimentaires et nutritionnelles déjà à l'œuvre: en 2019, environ 690 millions de personnes souffraient déjà de la faim et les projections indiquent à présent que la pandémie en entraînera jusqu'à 132 millions supplémentaires dans la même situation. La non-durabilité des systèmes alimentaires fait aujourd'hui consensus: les pratiques de production de l'agriculture industrielle ont un coût environnemental énorme et menacent la sécurité alimentaire des générations à venir. Au-delà de l'agriculture, les systèmes alimentaires sont à la croisée de bien d'autres défis à la fois globaux et locaux: inégalités économiques, inégalités de genre, changement climatique et perte de biodiversité, migrations, conflits...

La notion de Système alimentaire était à ce titre au cœur du dernier Sommet des Nations Unies en septembre dernier. Il a réuni des acteurs du monde de la science, des affaires, de la politique et de la santé avec des universitaires, des agriculteurs, des membres de communautés autochtones, des organisations de jeunes, des groupes de consommateurs, des militants écologistes... Ces protagonistes se sont rencontrés avant, pendant et après le Sommet, avec 4 grands objectifs: (1) mettre en place des mesures concrètes axées sur la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 en vue de réaliser des progrès tangibles dans ce domaine; (2) sensibiliser et éclairer le débat public concernant la façon dont la refonte de nos systèmes alimentaires peut nous aider à atteindre les ODD; (3) élaborer des principes pour orienter les gouvernements et les autres parties prenantes comptant tirer parti de leurs systèmes alimentaires pour atteindre les ODD; (4) créer un système de suivi et d'examen, afin d'évaluer l'incidence du Sommet.

Mais de nombreuses controverses ont eu lieu sur l'organisation de cet événement international, notamment sur sa gouvernance non inclusive de certains acteurs clefs comme les Organisations paysannes. Qualifié de mascarade par nombre d'organisations de la société civile, le Sommet apparaît comme une occasion manquée par la communauté internationale de répondre aux urgences globales. La place prépondérante donnée au secteur privé agro-industriel et aux grandes entreprises du secteur agroalimentaire a nourri les critiques.

Pourtant le "secteur privé" englobe, en Afrique de l'Ouest comme ailleurs, une grande diversité d'entreprises, et non pas seulement les multinationales étrangères. Pour comprendre les pouvoirs, les jeux d'influence et l'impact de cet écosystème d'acteurs hétérogènes, Inter-réseaux a ouvert depuis 2017 un cycle thématique de réflexions et de débat sur l'implication du secteur privé dans l'agriculture africaine, sous l'angle des politiques agricoles, du financement ou encore de la structuration des filières. Une diversité de travaux a été réalisée au cours du cycle, dont le dernier en date, une capitalisation d'expériences sur les partenariats entre Organisations de Producteurs (OP) et entreprises (<https://bit.ly/3ldMDwP>) réalisée avec le soutien du Fonds International de Développement Agricole, qui fait largement écho à la thématique du présent numéro de *Grain de sel*.

La réflexion était propice au contexte évoqué plus haut: les producteurs, les productrices, les entreprises d'amont et d'aval ont tous un rôle à jouer dans la transformation des systèmes alimentaires. Ces acteurs, à différents niveaux et selon leur branche, leur taille, leur capacité d'influence, leurs ressources, structurent les chaînes de valeur et contribuent au développement des filières. Ils sont source de développement dans leurs territoires, leurs pays, leurs régions.

Comment entrent-ils en relation? Quels sont les défis et les opportunités pour les organisations paysannes et leurs membres à entrer en partenariat avec des entreprises? Et réciproquement, quels défis sont posés aux entreprises agroalimentaires? Quels sont les dispositifs d'appuis pertinents au regard de la promotion des agricultures familiales et de la durabilité?

Au cœur de ce numéro collaboratif se trouvent des partages d'expériences et des cas concrets de partenariats. Ils illustrent les enjeux de construction de la confiance, de besoin de renforcement des OP, mais aussi le défi problématique d'asymétrie de pouvoir de négociation entre les acteurs.

Retrouvez la présentation du processus de réalisation de ce numéro et du cycle thématique en 4<sup>e</sup> de couverture.

Gifty Narh Guiella, Présidente d'Inter-réseaux Développement rural  
Alexandra Quet-Viéville, Responsable de la revue *Grain de sel*

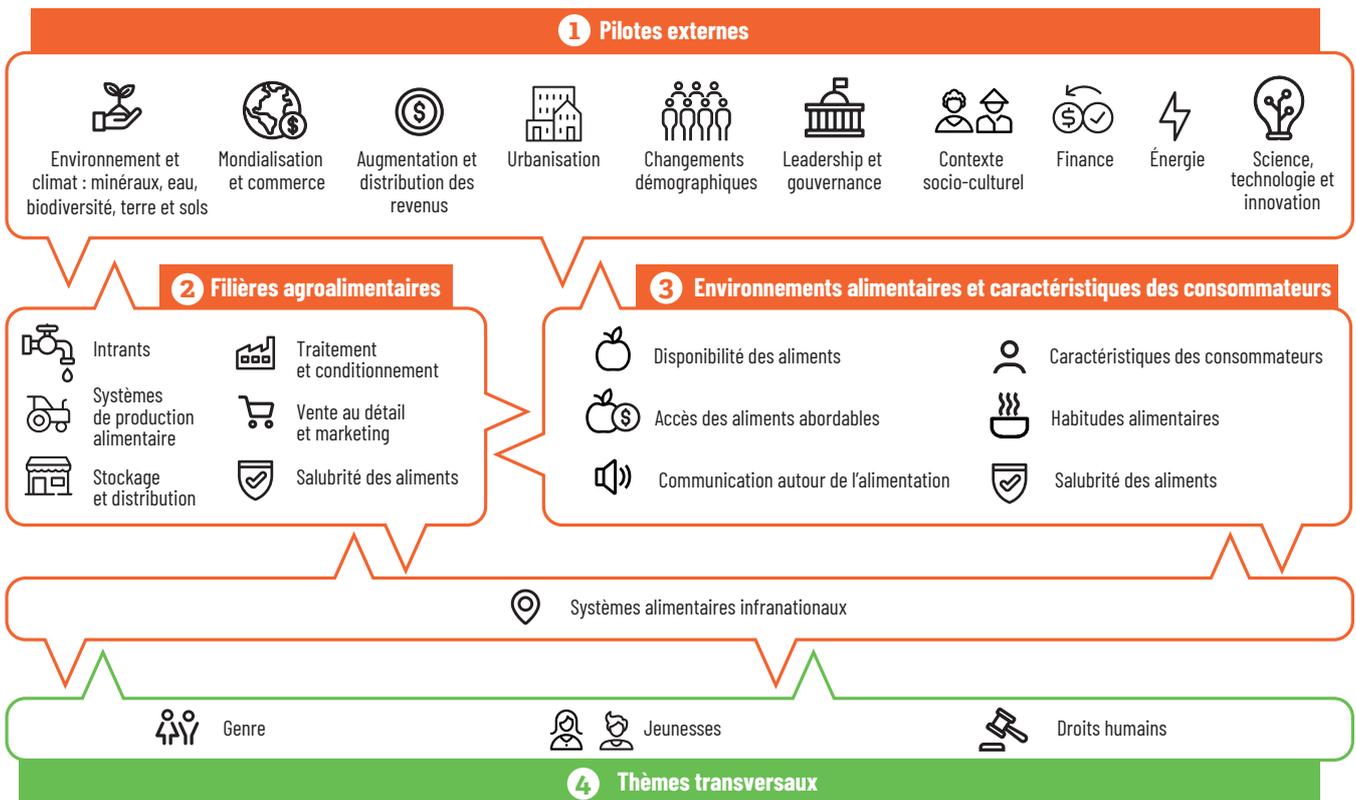
**Ce numéro est issu d'un travail collectif.** Plusieurs personnes, membres ou partenaires se sont mobilisé·e·s pendant plusieurs mois pour aboutir à ce numéro. Pour leur implication, nous tenons à remercier en particulier Gifty Narh Guiella (Corade), Liora Stuhrenberg (IRAM), Jean Luc François, Papa Assane Diop (SOS Faim Belgique au Sénégal), Serge Aubague (Care), Nedjma Bennegouch (SOS Faim Luxembourg), Cécile Broutin (Gret), Stéven Le Faou (Jokkoo Conseil), Gilles Mersadier (Afrique Verte), Mamadou Goita (IRPAD), Imma de Miguel, Patrick Delmas (Reca Niger). Nous remercions chaleureusement François Doligez (IRAM), qui a transmis le flambeau de la présidence à Gifty Narh Guiella en cours de réalisation de la revue, et qui a également contribué aux réflexions.

Ce numéro a été coordonné par Alexandra Quet-Viéville, Chargée de mission et responsable de la revue *Grain de sel*.

# REPÈRES

## Quelles contributions des partenariats entre producteurs

### Les systèmes alimentaires : des composantes multiples et interdépendantes

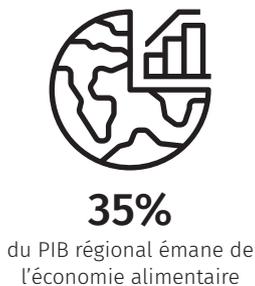


Source: Tableau de bord des systèmes alimentaires. Boîte à outils d'aide à la décision sur les systèmes alimentaires, HLPF, recherche FS-TIP

Pour le Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition, le Système Alimentaire rassemble tous les éléments (environnement, personnes, intrants, processus, infrastructures, institutions, etc.) et activités qui se rapportent à la production, à la transformation, à la distribution, à la préparation et à la consommation des aliments, ainsi que les résultats de ces activités, y compris les résultats socio-économiques et environnementaux. Cette approche globale permet d'interroger les éléments de la production à la consommation mais aussi les causes de sa dynamique et les stratégies des acteurs. (p. 6-7-8)

### L'économie alimentaire de la production agricole à la transformation

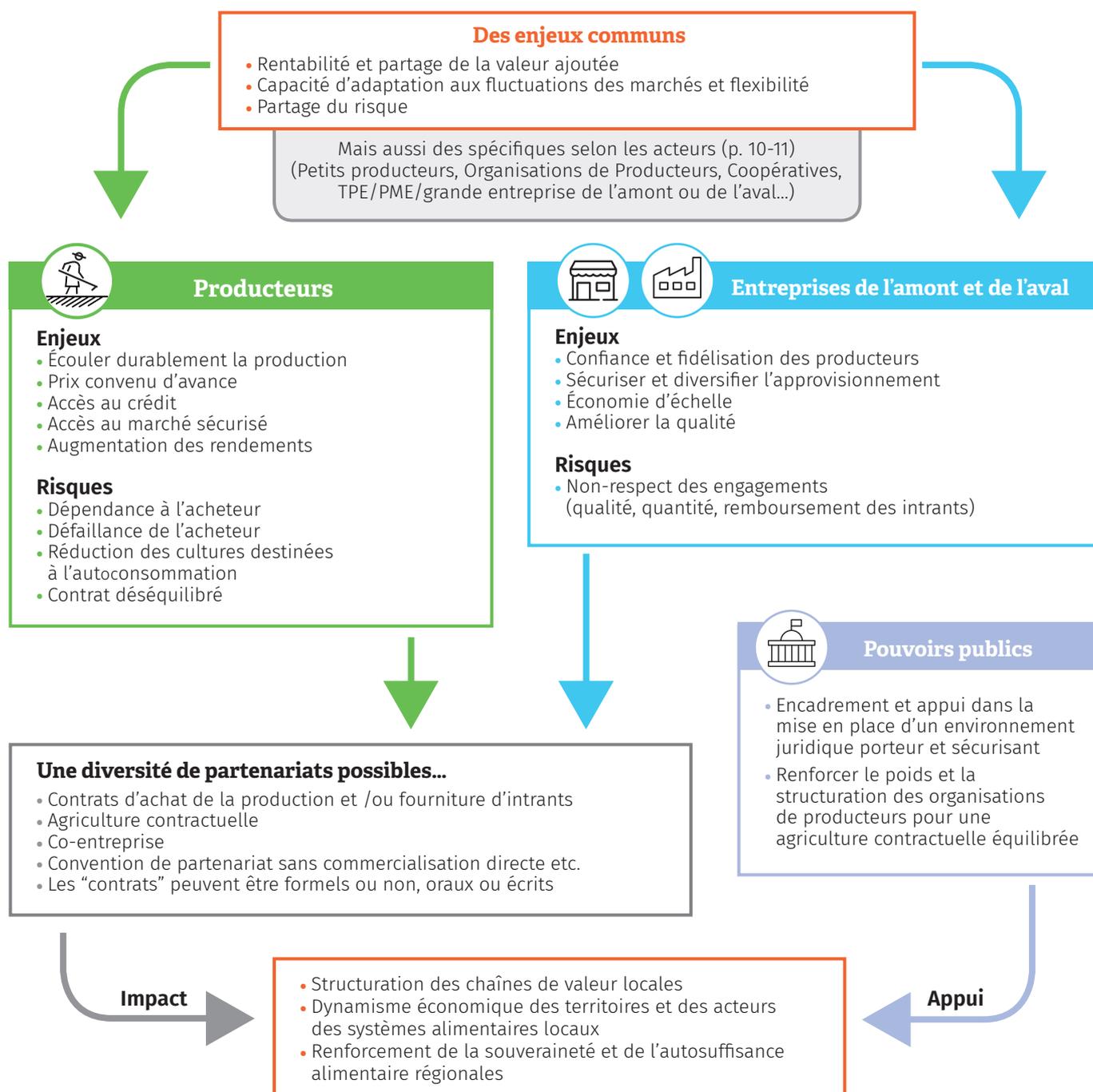
CHIFFRES CLÉS



(sources: Maps & Facts n°4, avril 2021, OCDE, Club du Sahel; Bricas N., Tchamda C. et Mouton F. (Eds), 2016, L'Afrique à la conquête de son marché alimentaire intérieur. Enseignements de dix ans d'enquêtes auprès des ménages en Afrique de l'Ouest, au Cameroun et au Tchad. Paris, AFD, Coll "Études de l'AFD" n°12):

# et entreprises à la durabilité des systèmes alimentaires ?

## Quels enjeux pour des partenariats durables entre producteurs et entreprises agroalimentaires ?



Au départ de la volonté de mettre en place des partenariats entre producteurs et entreprises agroalimentaires, la nécessité de structurer les filières ouest-africaines, un secteur privé régional en plein essor, des producteurs qui ont du mal à se connecter au marché... Les formes traditionnelles de partenariats oraux, très répandues, ne sont pas adaptées à toutes les chaînes de valeur ni sécurisantes. De nombreuses difficultés se posent quant à la formalisation de ceux-ci : confiance mutuelle, rapport de force dans la négociation... Au vu de leurs impacts sur le développement du secteur agricole et du système alimentaire, les pouvoirs publics ont un grand rôle à jouer (p. 26-27; 36-38).



Vue aérienne d'un marché au Cap Vert - Paolo Motta FAO

Regroupant une multitude d'acteurs de la production, de l'alimentation, des services, de l'amont à l'aval des filières, les systèmes alimentaires sont complexes à appréhender.

## Les systèmes alimentaires en Afrique sub-saharienne : caractérisation et spécificités

En Afrique sub-saharienne, les systèmes alimentaires sont très diversifiés que ce soit au niveau de la production, de la transformation ou de la distribution. Malgré l'augmentation de l'importation de certains produits, ils assurent l'essentiel de la demande intérieure et constituent une des premières sources d'emplois et de revenus pour une grande partie de la population. Quelles en sont les spécificités ? À quelles conditions peuvent-ils contribuer à un développement plus équitable et plus durable ?

Les typologies des systèmes alimentaires (SA) distinguent souvent les systèmes "traditionnels" des systèmes "modernes" et des types "transitoires" ou "intermédiaires". Ces typologies sont nées du constat que certaines filières relient des opérateurs aux mêmes logiques dominantes : des agriculteurs familiaux vendent leurs productions à des artisans qui transforment et vendent sur des marchés ou dans les rues ; des exploitations agro-industrielles dont la transformation est assurée par de grandes industries vendent leurs produits en moyennes et grandes surfaces ou à l'exportation.

### Des systèmes a priori traditionnels

En Afrique de l'Ouest, ce sont 82 millions de personnes soit les deux tiers de la population et deux tiers des femmes en emploi qui dépendent des systèmes alimentaires pour leurs moyens d'existence, d'après un rapport de l'OCDE-Club du Sahel de 2018. La majeure partie de ces emplois concerne le secteur primaire (agriculture, élevage et pêche) et des exploitations agricoles familiales dont 95 % font moins de 5 ha. Les activités post-récolte représentent quant à elles 20 % des emplois (12 millions dans la commercialisation et 4 millions dans la transformation) mais 68 % du PIB généré au sein des systèmes alimentaires. Ce sont en même temps des emplois majoritairement informels et à 80 % féminins

donc peu visibles et bénéficiant peu de soutiens économiques directs.

On estime aussi que 90 % des calories consommées en Afrique de l'Ouest sont produites dans la région. Le marché intérieur représente donc le débouché majeur pour le secteur agricole. Toutefois, tout en restant faible (en moyenne 13 % en Afrique sub-saharienne) et très variable selon les pays, la part des importations alimentaires augmente pour le riz, le blé, le sucre, les viandes, les produits laitiers, ou encore les huiles, rendant les consommateurs vulnérables aux fluctuations de prix sur les marchés internationaux. La croissance démographique, l'urbanisation soutenue, les stratégies d'exportations et l'accroissement des effets du changement climatique sur l'agriculture africaine font craindre une aggravation des déficits.

### En réalité, des systèmes alimentaires hybrides

Les différentes classifications ne permettent pas de rendre compte de la diversité des combinaisons au sein d'un même territoire, sur un même pas de temps, impliquant des acteurs multiples (p. 9). Les SA reposent d'abord sur une grande diversité d'exploitations agricoles, de modes de production et d'organisation du travail. Familiales, entrepreneuriales, capitalistes, de tailles diverses,

certaines diversifiées d'autres en monoculture, elles ont en commun d'être connectées au marché, en amont, avec les fournisseurs d'intrants, en aval avec la commercialisation. Ces maillons (transport, collecte, transformation, distribution, financement, formation...) jouent d'ailleurs un rôle majeur dans la structuration des filières. De la même manière, des micro, petites, moyennes et grandes entreprises opèrent sur le segment de la transformation alimentaire, selon les produits (p. 12-13). Par exemple, les transformatrices artisanales se positionnent sur les céréales traditionnelles tandis que les conserves sont plutôt l'apanage de grandes entreprises. Les marchés, les vendeuses de rue et les boutiques de quartier dominent les circuits de distribution et coexistent avec quelques enseignes internationales de supermarché. Des entreprises de services autour de l'alimentation (restaurant, livraison à domicile, vente sur internet) se développent, impulsées par la digitalisation. Coexistent également des circuits de commercialisation longs (par la distance et le nombre d'intermédiaires) et des circuits courts. Les premiers concernent les produits échangés à l'échelle régionale ou internationale, par exemple le bétail sahélien vendu sur la côte du Golfe de Guinée ou le riz importé d'Asie. Les seconds comprennent l'autoconsommation, la production intra-urbaine ou la vente directe aux consommateurs (p. 25).

### Des combinaisons multiples et asymétriques

Certaines filières relient des opérateurs aux logiques très différentes : des exploitations familiales d'arachide ou de palme vendent à des huileries industrielles ; des micro ou petites entreprises peuvent recourir à des financements lointains issus de la diaspora, mobiliser des ressources de multinationales pour l'emballage, l'énergie ou la communication, et exporter vers des pays industrialisés au travers d'intermédiaires asiatiques comme pour l'huile de palme rouge ; des multinationales peuvent faire distribuer leurs produits (sodas, cubes aromatiques, poudre de lait, biscuits) par des vendeuses de rue ou autres distributeurs du secteur informel.

La participation de tous ces acteurs du secteur privé est indispensable à la construction de systèmes alimentaires territoriaux et durables. Mais il faut s'interroger sur leurs objectifs, valeurs, fonctions ainsi que sur la nature et l'équilibre de leurs relations en termes de partage d'informations et de risques. Car tous n'ont pas les mêmes pouvoirs, les mêmes capacités de négociation, de gestion des risques ou de financement. En Afrique sub-saharienne, les acteurs et circuits souvent atomisés se coordonnent via l'évolution des prix du marché et des rela-

## LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES EN AFRIQUE SONT AVANT TOUT DES SYSTÈMES DIVERSIFIÉS ET MULTIPLES

tions informelles de fidélisation basée sur la confiance. Des formes de contractualisation plus ou moins formelles ont été encouragées par des agro-industries, des PME, des ONG, des projets de recherche-action ou des organisations de producteurs faïtières. Ces partenariats entre entreprises et producteurs pourraient contribuer à la durabilité des SA en augmentant la productivité (par exemple quand les entreprises préfinancent les intrants et fournissent du conseil agricole), en améliorant la logistique et en diminuant les coûts de transaction, en fournissant des débouchés stables et rémunérateurs aux exploitations, en fournissant des conditions de

travail décentes ou encore en augmentant la qualité sanitaire et nutritionnelle des produits.

### Pour des systèmes alimentaires durables et inclusifs

Pour cela, l'inclusion des jeunes et acteurs vulnérables, l'équité entre acteurs, un secteur public et des collectivités territoriales proactives et des modèles non figés adaptés aux contextes locaux sont nécessaires. Il faut trouver des conditions d'entrée dans des formes de partenariats attractifs qui garantissent la quantité et qualité des produits échangés tout en limitant les risques d'exclusion des plus fragiles et des jeunes. Les modalités de partenariat doivent donc s'interroger sur les principes d'équité à garantir entre les différents maillons des chaînes de valeurs et entre territoires (urbains et ruraux). Partage de la valeur ajoutée, équilibre des pouvoirs, cohérence des valeurs sociales et environnementales, autant de questions que le dialogue et la mise en place de règles partagées peuvent contribuer à améliorer. Le secteur public joue ici un rôle et ce, à différentes échelles. Les SA peuvent être un point d'entrée pour opérationnaliser la décentralisation et mettre en cohérence les politiques

sectorielles (agriculture, emploi, environnement, santé...). En Afrique comme ailleurs, on observe une appropriation des enjeux alimentaires et agricoles par des territoires et des villes, comme le montre l'exemple des 33 villes signataires du Pacte de Milan. Ces nouveaux acteurs dans la gouvernance des systèmes agricoles et alimentaires, en complément des autorités nationales (p. 26-27), seront source de transformation et pourront favoriser et encadrer l'implication du secteur privé dans la construction de SA plus durables. La diversité des situations nationales et infranationales appelle à des solutions et des partenariats imaginés sur la base de collaborations au niveau local car les tendances démographiques, socio-économiques, politiques et environnementales qui viennent impulser ou freiner les transformations au sein des SA sub-sahariens sont singulières pour chaque territoire. ■

### Ninon Sirdey



David Richard

ninon.sirdey@cirad.fr,  
Économiste spécialisée dans l'évaluation  
des systèmes alimentaires au Cirad

## Mutations socio-démographiques et nouveaux défis pour les systèmes alimentaires

En 25 ans, de 1993 à 2018, la population africaine a été multipliée par 1,9 et la population urbaine par 2,4. La demande alimentaire augmente, mécaniquement, surtout dans les pôles urbains générant des défis majeurs pour rassembler une offre morcelée et l'acheminer des zones de production vers les villes. Dans des contextes où les infrastructures routières insuffisantes sont un frein aux échanges, cette polarisation de la demande vers les grandes villes peut d'autant plus marginaliser certains territoires ne pouvant alors pas bénéficier de ces nouveaux marchés. Les modes de vie urbains et l'accroissement des revenus modifient les régimes alimentaires: la consommation accrue de produits transformés et de produits animaux, de produits gras et sucrés génère de nouveaux problèmes nutritionnels. L'Afrique sub-saharienne doit faire face, en particulier en ville, à une rapide croissance du surpoids et de l'obésité et aux pathologies associées: diabète de type 2, maladies cardio-vasculaires etc. L'usage croissant de produits chimiques et de plastiques dans l'agriculture et la transformation fait apparaître de nouveaux risques sanitaires liés aux intoxications. L'industrialisation du système alimentaire avec le développement des supermarchés et des industries de transformation fortement mécanisées questionnent aussi la capacité des systèmes alimentaires à préserver et créer des emplois décents à la jeunesse et aux femmes. À l'horizon 2050 ce sont 730 millions d'individus qui vont entrer sur le marché du travail. Quels emplois décents les systèmes alimentaires peuvent-ils offrir?

Le changement climatique ainsi que la dégradation des ressources naturelles génèrent également des risques. Au-delà des contraintes structurelles de la zone, l'Afrique et notamment le Sahel vont subir de plein fouet les conséquences directes et indirectes de ces phénomènes: augmentation de la fréquence et de l'amplitude des chocs, extension des zones arides, autant de menaces pour les productions nationales. À terme se profile une augmentation du risque de chocs de l'offre et par conséquent une volatilité accrue des prix agricoles. Les migrations, l'insécurité et les conflits sur l'usage des ressources sont aussi des facteurs majeurs de recrudescence de la sous-alimentation dans la région.

Enfin, la digitalisation de l'agriculture est une autre tendance importante à prendre en compte dans la transformation des systèmes alimentaires: elle s'accompagne de nombreuses opportunités: agriculture de précision, vente sur internet, conseils nutritionnels, agrégation de l'offre, livraison...

### Nicolas Bricas



nicolas.bricas@cirad.fr,  
Socio-économiste de l'alimentation au Cirad,  
titulaire de la Chaire Unesco Alimentations  
du Monde

### Astou Diao Camara



astoudiaocamara@gmail.com,  
docteure en sociologie et directrice du Bureau  
d'Analyses Macro-économiques (BAME) de l'Institut  
Sénégalais de Recherches Agricoles (ISRA),  
spécialiste du pastoralisme, de l'agriculture  
familiale et des formes d'accompagnement  
et de conseil agricole des producteurs.

#### EN SAVOIR PLUS :

Bricas N., Tchamda C. et Mouton F. (Eds), 2016, *L'Afrique à la conquête de son marché alimentaire intérieur. Enseignements de dix ans d'enquêtes auprès des ménages en Afrique de l'Ouest, au Cameroun et au Tchad*. Paris, AFD, Coll "Études de l'AFD" n°12

# Les systèmes alimentaires n'existent pas !

Le terme “systèmes alimentaires” est un moyen commode de désigner l'ensemble des acteurs et des processus qui concourent directement ou indirectement à l'alimentation... C'est-à-dire potentiellement toute la société ! Si le terme est utile pour rappeler les enjeux dont sont porteurs ces systèmes, il ne doit pas laisser croire que leurs moteurs d'évolution sont internes.

**L**es systèmes alimentaires (SA) n'existent pas ! Ce ne sont que des constructions intellectuelles, des représentations de la réalité. Un SA est défini par le Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition comme rassemblant tous les éléments (environnement, personnes, intrants, processus, infrastructures, institutions, etc.) et activités liées à la production, la transformation, la distribution, la préparation et la consommation d'aliments, ainsi que les résultats de ces activités, y compris les résultats socio-économiques et environnementaux. Mais pour quoi y a-t-il besoin de mettre derrière une même expression, tous les éléments qui concourent, en interaction, à nourrir une population ?

## Où commencer, où s'arrêter ?

En plus des producteurs agricoles, pêcheurs, transformateurs, commerçants, restaurateurs, consommateurs, etc. qui concourent directement à nous nourrir, faudrait-il aussi y mettre toutes les activités qui permettent à ces précédents acteurs de fonctionner : producteurs et fournisseurs d'intrants (semences, engrais, machines, emballage, etc.), transporteurs, chercheurs, conseillers, formateurs, assureurs, banquiers, politiques, etc. ? Car ils contribuent aussi, plus ou moins directement, à nourrir une population, et sont, eux aussi, soumis à l'influence d'autres acteurs encore qui n'interviennent pas directement dans l'agriculture ou l'alimentation.

Finalement, on doit pouvoir mettre toute la société ou presque dans un “système alimentaire” ! Mais alors, où s'arrêter, quelles en sont les frontières ? Répondre à cette question suppose d'abord de savoir ce que l'on cherche en utilisant ce terme.

## S'élargir pour se légitimer

L'expression répond d'abord au besoin de tout un secteur économique de se légitimer et de se défendre. Le secteur primaire, autrement dit l'agriculture, tend à se réduire face aux secteurs secondaires (industries) et tertiaire (services) et à être délaissé des politiques publiques et de coopération. Il cherche à défendre son importance en termes d'emplois, de revenus, d'enjeux environnementaux et sanitaires. Mais nombre de ces enjeux concernent aussi la transformation des aliments, leur commercialisation et consommation. C'est désormais cet ensemble élargi, regroupé au sein des SA, qui a besoin d'attirer à nouveau l'attention de la société pour rappeler l'importance de ses contributions. On pourrait alors parler de secteur agricole et alimentaire ! Pourquoi préfère-t-on parler de système alimentaire ? Parce que toutes ces activités sont en interaction et qu'on ne peut changer l'une d'elles sans avoir d'effets sur les autres : la notion de système rend compte des interrelations entre les éléments. Mais une telle représentation comporte un risque : celui de laisser penser que toute la dynamique du SA provient de ses propres activités. Certes, certaines transformations sont propres au système

lui-même : l'intégration agriculture-élevage, ou la concentration des entreprises. Mais les moteurs qui ont véritablement changé le système sont exogènes : le prix de l'énergie fossile et de la main-d'œuvre, les progrès de la chimie, de l'industrie mécanique et aujourd'hui de l'électronique, de l'informatique et des sciences cognitives, la mondialisation des échanges, la financiarisation ; les changements des modes de vie avec l'urbanisation, la monétarisation, l'individualisation, etc.

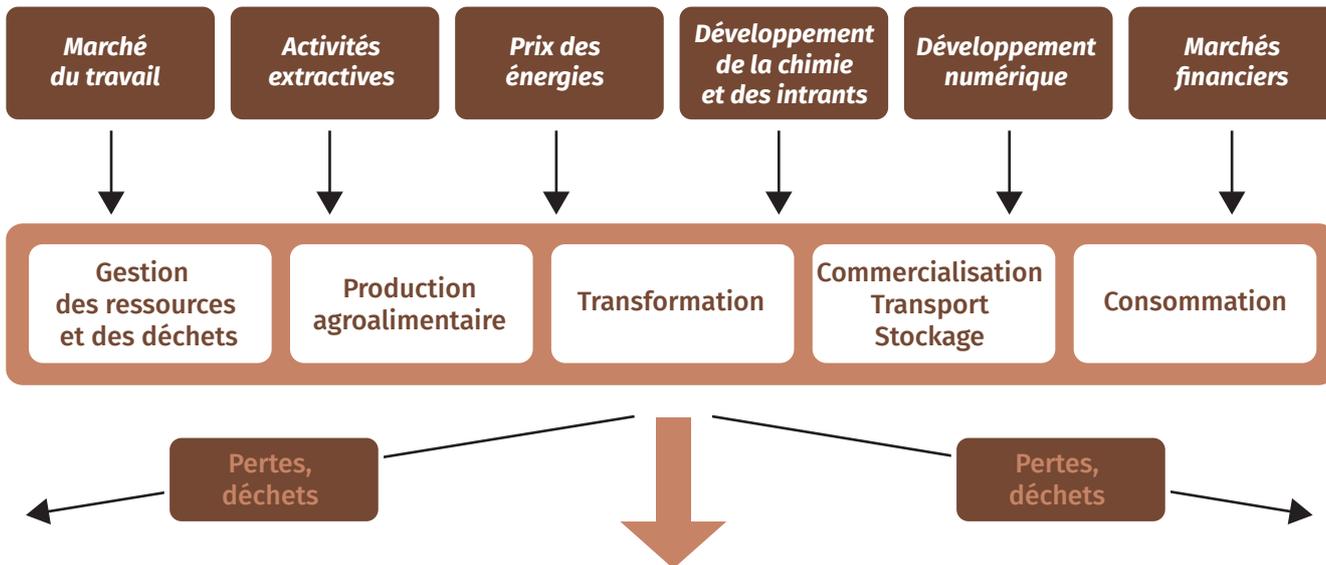
## Une réalité complexe et mouvante

En utilisant cette notion, on doit donc se rappeler deux choses. La première est que tous les facteurs d'évolution ne sont pas internes au SA. Le système est surtout soumis à des influences externes. Il ne doit pas devenir une forteresse intellectuelle empêchant de penser ses interactions avec le reste de l'économie et de la société. La seconde chose à ne pas oublier est que la performance du SA ne doit pas être uniquement évaluée sur sa capacité à nourrir la population en termes de quantité et de qualité d'aliments fournis. Il emploie et fait vivre une grande partie de la population : les seuls producteurs agricoles, transformateurs et commerçants des filières alimentaires représentent deux tiers des emplois de l'Afrique de l'Ouest, les femmes étant largement majoritaires dans la restauration, la transformation et la commercialisation (respectivement 88 %, 83 % et 72 % des emplois). Le SA contribue donc plus largement au développement économique. Il est aussi un facteur essentiel de la santé des humains et des écosystèmes. Enfin, il est plus largement au cœur des interactions sociales, vecteur de culture, source de plaisir, et donc au cœur des sociétés. Et ce sont aussi ces dimensions qu'il faut prendre en compte pour l'évaluer et orienter son devenir. ■

**LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES SONT SOUMIS  
À DES INFLUENCES EXTERNES ET LEUR PERFORMANCE  
NE DOIT PAS ÊTRE UNIQUEMENT ÉVALUÉE SUR  
SA CAPACITÉ À NOURRIR**

Les systèmes alimentaires, influencés par d'autres secteurs, contribuent à de nombreux Objectifs de Développement Durable

### Secteurs d'activités qui influencent les Systèmes Alimentaires



Objectifs de Développement Durable contribuant à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, au développement socio-économique et à la viabilité de l'environnement



Source: Nicolas Bricas

Nicolas Bricas



nicolas.bricas@cirad.fr,

Ninon Sirdey



David Richard

ninon.sirdey@cirad.fr,

Benoit Daviron



benoit.daviron@cirad.fr

Les auteurs sont socio-économiste et économistes, chercheurs au Cirad dans l'UMR MoISA (Montpellier Interdisciplinary center on Sustainable Agri-food systems).

## Faut-il inclure les agriculteurs et les éleveurs dans la définition du secteur privé ?

**S**elon la définition de la FAO (2021), le "secteur privé" englobe un large éventail de personnes engagées dans des activités agricoles, de pêche, d'élevage, ainsi que leurs organisations, des coopératives, des entreprises allant de la micro à la multinationale, et des fondations philanthropiques. Sont aussi parfois considérées comme telles les associations professionnelles ou interprofessionnelles, ainsi que certaines ONG se positionnant comme des investisseurs. Ce terme globalisant prête à de nombreux débats. Si certains insistent sur la nécessité de reconnaître les agriculteurs comme des opérateurs économiques à part entière, d'autres proposent de distinguer les agriculteurs d'autres types d'acteurs privés. Alors, faut-il inclure les agriculteurs et les éleveurs dans la définition du secteur privé ? Cette question a été abordée à plusieurs reprises au cours du cycle thématique "secteur privé" animé par Inter-réseaux. Ci-contre, quelques arguments tirés des débats.

Leurs décisions suivent une logique économique, en fonction des opportunités des marchés ou de stratégies patrimoniales.

L'Acte uniforme de l'OHADA, qui engage les organisations de producteurs et leurs membres à prendre la forme de société coopérative, tend à les reconnaître comme des opérateurs privés.

La catégorie de "secteur privé" est hétérogène et cache des rapports de forces.

**MAIS...**

Les acteurs privés ont des objectifs et intérêts différents, voire opposés et/ou en concurrence (sur le marché, pour l'accès aux ressources naturelles, au foncier, au capital).

Ils ne peuvent pas être impliqués de façon uniforme dans les schémas de développement.

Au sein des instances de gouvernance, les distinctions de rôles, les divergences d'intérêts et les asymétries de capacités d'influence doivent être reconnues.

Au sein du "secteur privé", les agriculteurs et agricultrices sont souvent en position de faiblesse: de petite taille, en grand nombre et dispersés, vulnérables aux asymétries de formation et d'information.

Ce qui légitime des appuis spécifiques à leurs organisations et des régulations publiques sur les relations entre eux et les entreprises.

Pour les marchés publics par exemple, si les critères n'excluent pas les OP, ils correspondent à d'autres formes d'opérateurs (capacité à présenter des états financiers ou à prouver avoir déjà réalisé une opération similaire).

Cette asymétrie n'est pas toujours reconnue par les pouvoirs publics et les partenaires au développement, qui devraient pourtant cibler et appuyer de façon spécifique les acteurs économiques les plus fragiles.

Elles sont les agents de changement les plus importants en matière de sécurité alimentaire et d'agriculture.

Les exploitations familiales agropastorales sont des opérateurs économiques à part entière.

Elles sont les premières à investir dans l'agriculture, fournir des produits alimentaires et pourvoir des emplois notamment féminins (dans la transformation et commercialisation).

Elles ne doivent pas être considérées uniquement comme des bénéficiaires ou des cibles des politiques et projets de développement.

**OUI!**

Au sein des exploitations agropastorales, l'hétérogénéité est également forte.

On a d'une part un entrepreneuriat agropastoral employant des salariés et qui investit dans du capital. D'autre part des exploitations familiales qui optimisent des fonctions multi-objectifs incluant la durabilité de leur territoire.

**NÉANMOINS!**

Cette dichotomie n'est pas toujours réelle. Les premiers peuvent aussi être des agriculteurs familiaux; les exploitations familiales peuvent combiner les deux logiques (cultures de rentes et cultures vivrières).

Les premiers sont à considérer comme des acteurs privés (maximisent des indicateurs financiers de pilotage de l'exploitation pour des objectifs privés). Les seconds pas forcément (leurs objectifs contribuent aux communs et aux biens publics mondiaux: transmission de culture et de savoir-faire, gestion partagée de l'eau et des ressources naturelles, contribution aux mécanismes de gouvernance intrafamiliale et communautaire, etc.).

Distinguer des catégories précises d'opérateurs privés: "agriculteurs familiaux", "coopératives", "entreprises", "institutions financières", permet de s'intéresser aux rôles de chacun dans les systèmes agro-alimentaires, à leurs interactions et ainsi de mettre en évidence les conflits et interdépendances.

## Et vous qu'en pensez-vous ?

Faut-il inclure les agriculteurs et les éleveurs dans la définition du secteur privé ?  
À quelles conditions ?

**Le débat continue !**

**Partagez vos contributions en écrivant à [inter-reseaux@inter-reseaux.org](mailto:inter-reseaux@inter-reseaux.org)**

## Derrière la notion de secteur privé, une grande variété d'acteurs et d'entreprises

### Grande entreprise

#### PLANÈTE DISTRIBUTION

Fourniture d'intrants, d'équipements agricoles et vente de riz blanc



**Ali Mohamed**  
Intermédiaire financier

**Parcours :**  
Développement des chaînes de valeurs agricoles

#### MARCHÉ / COMMERCIALISATION

- Transformation du riz paddy fourni par les producteurs.
- Vente aux grossistes et semi-grossistes de toutes les régions du Mali.

#### FACTEURS DE SUCCÈS

- Mise en place des intrants dans des zones de conflits.
- Financement des intrants à crédits au niveau des producteurs de riz.
- Proximité avec les petits producteurs agricoles.

#### PRINCIPAUX DÉFIS

- Être capable de servir tous les producteurs des régions de Mopti, Tombouctou et Gao.
- Avoir des financements sur le long terme au niveau des banques.
- Industrialisation de la société à travers l'achat d'unités de transformation plus performantes (pour décortiquer en différents calibres selon les demandes du consommateur).

- **Participation à l'amélioration des systèmes alimentaires :** à travers l'accès aux intrants et équipements agricoles, car dans certaines zones de conflits, les banques et IMF n'existent plus. Donc Planète Distribution joue le rôle de fournisseur d'intrants, d'acheteur de riz paddy et même de banque.
- **Contribution au développement du territoire :** l'entreprise permet de produire et de transformer du riz de bonne qualité adapté aux besoins des consommateurs.
- **Types de partenariat :** chaque coopérative signe un contrat de crédit avec l'entreprise Planète distribution pour les intrants et équipements. Principalement des groupes de motopompes, à rembourser sur plusieurs années à chaque campagne). Le remboursement est possible en cash ou en riz paddy au prix du marché.
- **Services et/ou appuis fournis aux producteurs :** en plus des crédits portant sur les intrants et le matériel agricole, l'entreprise achète le paddy à un prix rémunérateur pour les coopératives. Elle les appuie également lors des assemblées générales pour exprimer leurs besoins.

Mali - Région de Mopti



Date de création  
**2008**



Chiffre d'affaires  
**14 à 18 milliards de FCFA**



Coopératives partenaires  
**18 711**



Personnes touchées  
**41 580**



620 employés dont  
**270 à plein temps**

### Coopérative

#### COOPÉRATIVE FAHO – FARMERS HOPE

Production, collecte et commercialisation de fèves de cacao, de plants d'arbres d'ombrages et vente d'intrants destinés exclusivement aux membres



**Eugène Kouame Kouakou**  
Président de la Coopérative

**Parcours :**  
Producteur de cacao

#### MARCHÉ / COMMERCIALISATION

- 670 producteurs et productrices répartis en six localités de Côte d'Ivoire : Niablé, Affalikro, Djangobo, Brindoukro, Abronamoué, Padiégnan

#### FACTEURS DE SUCCÈS

- Le statut et la solidarité de la forme coopérative permettent d'être plus résilient en cas de crise : dimension économique et sociale indissociable et complémentaire.
- Primée meilleure coopérative de la région de l'Indénié-Djualin par le Conseil Café-Cacao de Côte d'Ivoire en octobre 2020; Accompagnement solide de la part de l'ONG québécoise SOCODEVI ainsi que la société de négoce et de transformation Ecom Agroindustrial.

#### PRINCIPAUX DÉFIS

- Accès à des intrants de qualité (produits phytosanitaires et semences) rendu difficile par la crise de Covid-19.
- Évacuation des produits phytosanitaires dont la durée de stockage est courte.
- Intégration de plus de femmes membres dans la coopérative (elles sont rarement propriétaires des parcelles pour la production).
- Ouverture d'une unité de transformation de 50 % du cacao de la coopérative d'ici 2023.

- **Participation à l'amélioration des systèmes alimentaires :** les activités contribuent au maintien du revenu des membres et à la résilience de l'agriculture familiale (durabilité promue). La coopérative promeut la diversification des activités (cultures vivrières, petit élevage) et l'utilisation du compost.
- **Contribution au développement du territoire :** la coopérative a créé de nombreux emplois (jeunes et femmes) notamment dans des pépinières d'arbres d'ombrage. Elle propose des produits et services sensibles à l'environnement et à l'égalité des genres (formation en leadership et gestion à destination des femmes membres). Elle investit dans des projets communautaires (établissements scolaires) notamment en partenariat avec des organisations de la société civile locales et met la résilience au cœur de son action.
- **Types de partenariat :** avec, par et pour les membres, qui sont à la fois décideurs (en tant que membres de l'Assemblée Générale et les personnes élues au Conseil d'Administration), propriétaires (en tant qu'investisseurs) et utilisateurs (des produits et des services). Ils sont donc impliqués dans la vision et la gestion de la coopérative.
- **Services – appuis aux producteurs :** la coopérative collecte et commercialise les fèves de cacao des membres à un meilleur prix (force de négociation). La production et la vente des plants d'arbres d'ombrages aux membres sont à un prix négocié attractif. Les membres ont accès à des intrants qui sont acheminés et la coopérative fera des prélèvements réguliers sur les livraisons de ces membres afin de solder leurs prêts.

Région de l'Indénié-Djuabin, Côte d'Ivoire



Date de création  
**2014**



Chiffre d'affaires 2019 / 2020  
**2 265 488 735 FCFA**  
pour une production  
**de 1 642 570 kg de fèves**



Partenaires  
Gouvernement Québec  
et ONG Socodevi ;  
Société de négoce ECOM



Personnes touchées  
**670**  
producteurs et productrices  
membres



Emplois  
Conseil d'administration  
de **11 membres** dont  
**6 femmes**, 10 emplois permanents

Les entreprises agissant au sein des systèmes alimentaires sont diverses dans leurs formes, leur taille et leurs activités. Elles se développent au sein de différentes filières et répondent à des enjeux locaux propres. Illustration.

Découvrez d'autres portraits en ligne : <https://bit.ly/3z7FJhP>

PME

## AGRO EXPRESS

Transformation de tomate et diverses épices fraîches en purée



**Euphrasie Dassoundo Assogba Modukpe**  
Directrice Générale

**Parcours :**  
Marketing et négociation commerciale

### MARCHÉ / COMMERCIALISATION

- Transformation et conditionnement de purées de tomates et marinades d'épices (piments, purée d'ail, de gingembre, mélanges - ail, laurier, persil, céleri, ail, cumin, romarin, thym) produites par les producteurs fournisseurs.
- Vente auprès de supermarchés et 50 boutiques répartis au Bénin, Niger, Burkina Côte d'Ivoire, Guyane française.

### FACTEURS DE SUCCÈS

- Marché de produits prêts à l'emploi en pleine expansion au Bénin et dans la sous-région.
- Demande en forte croissance pour les produits naturels à 100 % et sensibilisation des consommateurs aux enjeux sanitaires des aliments.

### PRINCIPAUX DÉFIS

- Forte concurrence des épices en poudre du fait des difficultés de conservation des produits transformés par les ménages (réfrigérateurs).
- Marché déjà investi par nombre d'entreprises béninoises et de la région, disponibilité de produits en conserve de qualité moindre mais attractifs au niveau du prix.

- Participation à l'amélioration des systèmes alimentaires :** l'entreprise stocke chaque année environ 10 000 pots de tomate de juillet à septembre (période d'abondance) pour rendre le produit accessible lorsque la culture du fruit se fait rare et où la population est parfois contrainte de faire des mélanges douteux et comportant un réel risque sanitaire pour préparer les sauces qui font partie du régime alimentaire quotidien. L'entreprise contribue à réduire de 20 % les pertes post-récolte de tomate dans la commune.
- Contribution au développement du territoire :** l'entreprise, en payant l'impôt, participe au développement du territoire. Elle est active sur des actions de salubrité des aliments et garantit un revenu juste et stable à la quarantaine de producteurs de tomates engagés à ses côtés. Elle emploie une main-d'œuvre majoritairement féminine.
- Types de partenariat :** ils sont oraux et réguliers. L'entreprise rachète 80 % de leur production de tomates. Il a été question de négocier un prix d'achat fixe au kilogramme mais ça n'a pas fonctionné par manque d'habitude des producteurs, le prix appliqué est donc celui du marché, variable. L'entreprise, en cas de prix très bas, s'engage à pratiquer un prix supérieur à celui du marché (pour fidéliser les producteurs et leur garantir des revenus justes).
- Services – appuis aux producteurs :** L'entreprise met à disposition des producteurs des semences de variété locale (à un prix très bas), de produits phytosanitaires (sur avance, sans taux), de ressources financières et de formations assurées par les agents de l'agence territoriale du développement agricole, sollicités pour l'occasion.

Kpomasse, Bénin



Date de création  
**2013**



Chiffre d'affaires 2020  
**13 000 000 FCFA**  
(Bénin et dans la sous-région)



Partenaires  
40 producteurs de tomates dans la commune de Kpomassé et 5 producteurs d'épices



Production  
Capacité de transformation d'1 tonne de tomates/jour



Emplois  
**15 employés**  
à temps partiel et 3 emplois permanents ; 90 % de femmes

TPE

## SALMA

Production et vente d'aliments bétail composés et enrichis à partir de broya de résidus de récoltes



**Nafissa Hamidou Abdoulaye**  
Directrice Générale

**Parcours :**  
Gestion et management de projets, Études de Genre, Agrobusiness et inclusion sociale

### MARCHÉ / COMMERCIALISATION

- Transformation des résidus de récoltes fournis par les producteurs et vente sur l'ensemble du territoire nigérien : 70 % de clientèle privée ; 30 % de clients institutionnels. Vente effectuée aux abords de l'usine et par livraison.

### FACTEURS DE SUCCÈS

- Élevage comme secteur déterminant de la sécurité alimentaire et production d'aliment bétail en déficit au Niger.
- Soutien et appui des pouvoirs publics et de l'Institut National d'Agronomie du Niger dans la promotion de ce secteur d'activité.
- Unique entreprise nigérienne à valoriser les résidus de récolte des producteurs.

### PRINCIPAUX DÉFIS

- Répondre à la demande qui excède les capacités de production. Infrastructures routières dégradées et instabilité de l'accès à l'énergie.
- Financement pour des investissements lourds (nouvelle unité de production et matériel, création d'un magasin de stockage, de bureaux, acquisition de camions, d'un groupe électrogène, d'un terrain pour installation de l'usine).
- Faible accompagnement de l'entreprenariat féminin au Niger.

- Participation à l'amélioration des systèmes alimentaires :** au Niger, l'élevage est pratiqué par plus de 80 % de la population et contribue en moyenne à 15 % du revenu des ménages et à hauteur de 25 % de la satisfaction des besoins alimentaires. L'activité de l'entreprise contribue à limiter les importations massives d'aliments nutritifs pour bétail par l'État. Elle valorise différents produits locaux entrant dans la fabrication de l'aliment bétail tels que des fruits d'arbres (Gao), de la paille de mil ou de sorgho pour le fourrage, du tourteau de coton, du son de blé ou encore des minéraux.
- Contribution au développement du territoire :** la valorisation des résidus de récoltes apporte des gains financiers additionnels importants aux producteurs et contribue à une meilleure valorisation des chaînes de valeurs agricoles. Développer ses activités permettrait à l'entreprise de contribuer à garantir une disponibilité d'aliments de bonnes valeurs nutritives à moindre coût et durant toute l'année, afin d'améliorer l'état nutritionnel et une meilleure productivité du bétail.
- Types de partenariat :** l'entreprise travaille à la fois avec les producteurs, qui sont des fournisseurs de la matière première (résidus de récoltes : tiges de mil, sorgho, nié-bé) pour la production d'aliment de bétail et les éleveurs, clients finaux des produits de l'entreprise.

Niamey, Niger



Date de création  
**2014**



Chiffre d'affaires 2019  
**221 709 031 FCFA**



Production  
**1000 tonnes/an**



Partenaires  
Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage, Organisations des Nations Unies (FAO, etc.), Organisations Non Gouvernementales (Nationales et Internationales), Organisations Professionnelles d'Éleveurs, Coopératives d'Éleveurs au Niger



Personnes touchées  
**Réseau d'éleveurs,**  
3 distributeurs



Emplois  
**10 salariés**  
permanents dont 5 femmes ; employés temporaires selon niveau de productivité

# Partenariats locaux et internationaux pour des filières lait locales

Lors d'un webinaire organisé par Inter-réseaux le 10 septembre 2021, trois laiteries ont partagé leur expérience de partenariat avec les producteurs et productrices de lait : la mini-laiterie de Banfora au Burkina Faso, l'industrie TIVISKI (Mauritanie) et le groupe sénégalais Kirène, franchise de la coopérative française Sodiaal. Si l'on retrouve des défis et des valeurs communes, chaque laiterie a mis en place des solutions spécifiques à son environnement. Tour d'horizon de ces trois initiatives porteuses d'innovations et complémentaires pour le développement de la filière à l'échelle régionale.

Le lait symbolise à la fois la dépendance alimentaire de la région et le paradoxe sur lequel celle-ci repose. Avec plus de 460 millions de têtes de bétail à l'échelle régionale, le potentiel de production (de lait et de viande) est énorme. Pourtant, en quinze ans, les importations de produits laitiers de la région sont passées de 1,2 à 2,5 milliards d'équivalents litres de lait par an représentant plus de 500 milliards de francs CFA soit plus de 760 millions d'euros par an. Maryam Abeiderrahmane raconte que la création de TIVISKI part de ce constat : "Dans un pays où il y a plus de bétail que de population, importer du lait est une aberration et le lait local est délicieux. Nous voulions rendre accessible ce lait sans avoir besoin d'aller en brousse".

**L'ENNEMI COMMUN,  
CE SONT LES  
IMPORTATIONS MASSIVES  
DE LAIT**

## Des limites structurelles

Qu'il s'agisse de la mini-laiterie de Banfora, de TIVISKI en Mauritanie ou de Kirène au Sénégal, l'ennemi commun est l'importation massive de lait et de poudre de lait notamment d'Europe, en raison d'une fiscalité de porte très faible. En même temps, les filières locales peinent à répondre à la croissance de la demande nationale en produits laitiers à cause de contraintes structurelles partagées par les trois entreprises : difficulté d'approvisionnement en lait du fait d'une

réticence des éleveurs à vendre leur lait et à une collecte rendue difficile pour des raisons d'accessibilité, forte saisonnalité de la production, difficulté à assurer la qualité sanitaire du lait, car le transport et la chaîne du froid sont défaillants, faible professionnalisation des acteurs de la chaîne (éleveurs, collecteurs, transformateurs), accès réduit à l'alimentation bétail, à des services vétérinaires, à des conseils techniques et manque de confiance des consommateurs dans le lait local.

## Des modèles partenariaux différenciés et complémentaires

Chaque entreprise a développé des organisations et des partenariats spécifiques pour lever ces contraintes : organisation en coopérative et construction d'un cadre de concertation via la plateforme d'innovation lait pour la mini-laiterie de Banfora ; d'abord, développement d'un réseau de producteurs fidélisés et organisation de la collecte par TIVISKI puis expérimentation d'une société à capital partagé ; mise en place par Kirène d'une franchise avec la marque Candia de la coopérative française Sodiaal. Chaque entreprise a ainsi pu, à des échelles variées, fidéliser un réseau de producteurs de lait, augmenter leurs revenus et améliorer la qualité du lait. Complémentaires au niveau régional, elles apportent des réponses adaptées à chaque bassin laitier. Les mini-laiteries offrent des opportunités intéressantes dans les zones rurales enclavées : elles dynamisent économiquement le territoire en conservant, transformant et commercialisant le lait localement tout en ayant un fort potentiel de croissance. Un modèle intermédiaire comme celui de TIVISKI ou la franchise Kirène/Sodiaal s'adressent à un marché plus dense et urbain, TIVISKI ayant aussi comme perspective, avec la création de la société à capital partagée, le marché local éloigné de la capitale.

## Ancrage local et développement endogène

Autre point commun des trois entreprises : un ancrage local et une connaissance fine du contexte culturel tant du côté de la production que de la consommation. En Mauritanie, TIVISKI s'est confrontée à une résistance de la part des éleveurs car la vente du lait était considérée comme taboue et porteuse de calamités. Elle a tenu à assurer l'indépendance de la collecte par rapport aux loyautés familiales afin de garantir la qualité du produit. En aval, il a fallu habiller distributeurs et consommateurs aux bonnes pratiques de conservation du lait frais et à l'intérêt de la production locale. À l'Ouest et au Centre-Ouest du Sénégal, Kirène développe aujourd'hui la collecte dans une région d'élevage extensif mais sans culture laitière. Les produits laitiers locaux conditionnés et/ou transformés étant relativement nouveaux dans la région, la connaissance des dynamiques endogènes est donc un facteur de succès essentiel pour gagner la confiance et l'intérêt des producteurs et consommateurs. Pour Djakarija Sirima (mini-laiterie de Banfora), "il est essentiel de promouvoir un développement endogène pour ne pas saper les apports culturels et locaux". Sodiaal considère également que "ce sont les implantations locales qui créent le développement". Enfin, l'ancrage local vient avec le dialogue, la concertation et les relations humaines (parfois hors business), les trois entreprises ayant trouvé des mécanismes de gestion des divergences d'intérêt qui parfois s'expriment voire s'affrontent.

## Quels appuis pour une mise à l'échelle ?

"L'ambition de la mini-laiterie de Banfora est de ne pas mourir mini" a déclaré M. Sirima et en effet, Maryam Abeiderrahmane a rappelé que TIVISKI a d'abord été une petite usine de transformation. L'évolution du secteur laitier dépend fortement de la profession-

## Mini-laiterie de Banfora

**COOPÉRATIVE SIMPLIFIÉE**

-  **12 salariés** dont 5 femmes
-  **180 000 litres de lait** collectés par an
-  **48 millions FCFA** (73425 euros) par an



**178 éleveurs** dont 146 éleveuses

**Collecteurs**

Fait partie de

### Plateforme d'innovation lait (APESS)

- Un cadre de concertation entre producteurs, collecteurs, transformateurs
- Appui de la recherche et des partenaires techniques et financiers
- Formation, équipement, fourniture intrants à crédits

-  Fidélisation des producteurs, augmentation de la production et collecte toute l'année, fixation d'un prix minima, ancrage local auprès des petits producteurs, mutualisation des équipements.
-  Qualité du lait, accès à l'alimentation bétail, confiance et conciliation des différents intérêts, investissements dans les équipements de collecte, masculinisation de la filière, rentabilité.

## Industrie locale Tiviski

**SOCIÉTÉ ANONYME**

-  **150 salariés** dont 10 femmes
-  **4,5 millions litres de lait** collectés par an
-  **2,9 millions d'euros** par an



**1 000 éleveurs** dont 200 éleveuses

Collecte basée sur la **qualité, indépendante des liens familiaux**

**Centres de collecte** dans un rayon de 100 km

**Bidons propres fournis**

**Implantation près de la capitale Nouakchott**  
accès à l'électricité et l'eau pour Tiviski

### Expérimentation d'une société à capital partagé avec les éleveurs

- Pour les éleveurs : partage des bénéfices
- Pour l'entreprise : fidélisation des producteurs et réduction de l'effet de saisonnalité
- Priorité de l'entreprise : garantie de la qualité
- Possibilité d'alimenter le marché local, plus éloigné de la capitale

-  Facilitation de la vente de lait malgré le tabou culturel, émergence d'une demande locale liée à la qualité reconnue, connaissance fine du contexte (production et consommation), croissance de l'entreprise et création d'emplois, revenus complémentaires pour les familles d'éleveurs, conditions d'élevage améliorées.
-  Saisonnalité de la production, répartition des richesses produites et conciliation des intérêts divergents entreprises - producteurs, chaîne du froid et énergie, concurrence du lait importé.

## Groupe Industriel Kirène

**SOCIÉTÉ ANONYME**

**Marques du Groupe :**  
Eau Kirène, Pepsico, Candia, Présséa

-  **4 à 5 millions litres de lait** produits par an

Région centre-ouest, un système d'élevage extensif



**Réseau de petites et de grandes fermes**

**Collecteurs**

**Kirène Franchisé**      **Franchiseur Sodiaal**

### Franchise internationale de Sodiaal

- Concession marque Candia
- Transfert de compétences (industrielles, recherche & développement, marketing)
- Intrants à crédits
- Royalties négociées sur la base d'une étude de marché

-  Pas d'exportation de lait par Sodiaal mais bénéfice de l'image de Candia que le franchisé est le seul à utiliser au Sénégal, qualité au standard France, transfert de compétences, partage du coût de la collecte, bons résultats économiques (position de leader ou challenger), compétitivité du prix pour consommateurs, augmentation de la part de lait local dans la production de Kirène (actuellement 20 %).
-  Investissement de Sodiaal dans la collecte, négociation des royalties en fonction de la valeur ajoutée de la franchise (justification constante), répartition des bénéfices entre producteurs, risque de dépendance à la marque et d'adoption d'un modèle d'élevage intensif, augmentation de la part de lait local pour que le maximum de valeur soit créée localement.

nalisation des acteurs locaux. Mais pour un passage à l'échelle, les entreprises et les filières ont besoin de l'appui de politiques publiques et régionales coordonnées, qui devront tenir compte des intérêts parfois divergents des acteurs de la filière. Cela concerne notamment l'installation de centres de collecte dans les zones de production, les infrastructures (routes, chaîne du froid, énergie) nécessaires pour lever les contraintes d'hygiène et de conservation de même que la facilitation de l'accès à des services vétérinaires et d'alimentation du bétail aux éleveurs. En outre, des mesures

tarifaires aux frontières et fiscales internes plus favorables à la production locale sont indispensables. L'offensive Lait local de la Cedeao va dans ce sens. Elle entend fédérer, coordonner et accompagner toutes les initiatives de développement des chaînes de valeur du lait local. Selon Bio Goura Soulé, de la direction de l'agriculture et du développement rural de la Cédéao, "les trois types d'entreprises ne sont ni exclusifs ni exhaustifs, les investissements des multinationales dans de grandes unités de productions insérées dans les chaînes de valeur locales pouvant également consti-

tuer une opportunité de développement". Et M. Soulé de conclure: "promouvoir un seul modèle reviendrait à mettre tous ses œufs dans le même panier". ■

#### EN SAVOIR PLUS :

Regarder les témoignages de la mini-laiterie de Banfora, de TIVISKI, de Sodiaal et Kirène lors du webinar sur le site d'IR : <https://bit.ly/3FvZ2Mt>

Lire le *Bulletin de veille spécial lait local* "Développement des filières lait local en Afrique de l'Ouest : quels rôles pour les organisations de producteurs et les entreprises ?" : <https://bit.ly/3hn8GPS>

Le webinar à l'origine de cet article a été réalisé grâce au concours d'Oxfam Belgique et d'AVSF.

# Commerce équitable, quelles contributions à la durabilité des systèmes alimentaires territorialisés ouest-africains ?

Dans un contexte d'iniquités sociales, économiques et de déséquilibres environnementaux accentués par la mondialisation des échanges, le commerce équitable s'est positionné comme une forme particulièrement aboutie de contractualisation.

Quels engagements et quelles dynamiques apportent cette démarche de certification ?

Le commerce équitable (CE) est généralement défini comme un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il offre notamment de meilleures conditions commerciales et garantit les droits des producteurs du Sud. Depuis le début des années 2000, la demande du marché international du CE ne cesse de croître. À titre d'illustration, Euromonitor International estime que les ventes de fèves de cacao CE ont triplé entre 2009 et 2015. S'il est difficile de caractériser l'évolution des ventes du karité équitable, nombreux sont les témoignages d'OP situées en zone sahélienne qui se sont certifiées à cette période: au Burkina l'obtention de la certification par l'Union de Léo en 2006 a permis de doubler le revenu moyen annuel des productrices qui est passé de 26 000 FCFA (2005) à 52 000 FCFA (2006). Ce dynamisme se retrouve du côté des marchés Nord, on note, par exemple en France, une augmentation de 450 % des ventes de produits CE entre 2010 et 2020.

En Afrique de l'Ouest, la demande de produits CE, assez faible, ne concernait jusque-là que le coton et le cacao, puis elle s'est progressivement élargie vers un large panel de productions, qui restent essentiellement destinées à l'exportation: anacarde, karité, sésame, mangue, agrume, banane, noix de coco, hibiscus etc. Les principaux labels dont bénéficient ces produits sont Fairtrade, Fair For Life (EcoCert), WFTO (World Fair Trade Organization) et SPP (Symbole des Producteurs Paysans).

## Levier de transition agroécologique et justes prix

Sur un plan agronomique, la majorité des exploitations familiales cultivent ces cultures labellisées CE en association (à l'échelle de la ferme voire de la parcelle) avec des cultures destinées à l'autoconsommation ou la vente sur les marchés locaux. Via des prix minima garantis sur la base du calcul des coûts de production, et des engagements pluriannuels (en prix et en volumes) des acheteurs, le CE contribue à sécuriser et augmenter les revenus des familles paysannes. L'accroissement de leurs capacités d'investissement dans le temps leur permet d'adopter des pra-

devient trop important, ce sont les fruitiers qui sont plantés en association. Au Mali et au Burkina, on trouve du sésame ou du moringa dans les zones de collecte de karité.

La demande des consommateurs du Nord s'orientant de plus en plus vers des produits doublement certifiés CE et Agriculture Biologique, on observe des changements de pratiques au sein des filières concernées, axés sur une gestion durable des ressources (sol, eau), et qui contribuent au maintien voire à l'augmentation des productions vivrières.

## Renforcer le tissu économique des territoires et des filières locales

Les exigences multiples et élevées du marché du CE en termes d'organisations collectives et de pratiques agronomiques impliquent un apprentissage important des OP certifiées et un renforcement de leurs capacités de gestion au sens large: planification collective des campagnes agricoles; organisation de la collecte des produits; gestion comptable et financière, de la qualité des produits, des processus de transformation, du conditionnement et du stockage; respect des cahiers des charges des certifications, marketing des produits, etc. Sur le plan commercial, les OP impliquées développent également des capacités de prospection, négociation et contractualisation. Les organisations ont souvent une offre qu'elle ne parvienne pas à écouler totalement sur les marchés du CE. Les compétences commerciales acquises sur ces marchés leur permettent alors de positionner leurs produits certifiés aussi sur les marchés domestiques (du village à la capitale), mais également

**LES EXIGENCES  
DU COMMERCE ÉQUITABLE  
IMPLIQUENT UN  
APPRENTISSAGE IMPORTANT  
DES ORGANISATIONS DE  
PRODUCTEURS CERTIFIÉES**

tiques agroécologiques et d'augmenter les productions vivrières (gestion de la fertilité des sols, davantage de cultures vivrières en association ou dans d'autres parcelles mises en culture). Sur la filière cacao par exemple, les techniques agroforestières associent des bananes plantains, du manioc ou encore des légumes. Quand l'ombrage des arbres



Système agroforestier en cacaoculture entièrement implanté en 2017 par la coopérative équitable CAMAYE (Côte d'Ivoire)

d'autres produits provenant de cultures associées de leurs membres, et notamment les cultures vivrières.

Par ailleurs, les activités de production, collecte, transformation, commercialisation et transport des organisations insérées dans le commerce équitable rendent nécessaire le développement des services associés, également indispensables aux filières locales. Ils génèrent des revenus à ceux qui les assurent, qui voient donc leur pouvoir d'achat augmenter en tant que consommateurs s'approvisionnant sur les marchés locaux: les nombreuses transformatrices de karité, d'anacarde ou encore de mangues séchées du Mali, du Burkina Faso ou du Ghana sont des salariées saisonnières qui, grâce à leurs activités, ont ainsi plus de facilité à répondre aux besoins alimentaires de leurs familles.

Enfin, la consolidation d'organisations paysannes à laquelle contribue fortement le CE les amène à endosser un rôle socio-politique de représentation des intérêts des familles paysannes et des territoires ruraux dans les multiples espaces et processus de discussion, d'élaboration, politiques publiques. Elles contribuent ainsi à ce que ces politiques soient davantage favorables aux agricultures paysannes mais également aux consommateurs en rendant plus accessibles des produits paysans de qualité. Ainsi, avec l'appui du projet Équité, la fédération burkinabè Nununa des transformatrices de karité de la Sissili et du Ziro a animé des activités de concertation avec la chefferie traditionnelle, les communes locales, les services forestiers pour sécuriser six parcs à karité situés au sein de chantiers d'aménagements fores-

tiers. L'ensemble de ces acteurs ont défini ensemble un cahier des charges, rédigé et signé des conventions d'exploitation du karité mais aussi d'autres produits forestiers non ligneux: la production de miel de qualité dans ces zones protégées a notamment permis aux populations de s'approvisionner plus facilement sur les marchés locaux.

### Développer un commerce équitable Sud-Sud

Faute de prix minima suffisamment élevés par rapport aux coûts effectifs de production, de surfaces agricoles exploitables suffisantes, ou encore d'une proportion faible des ventes des organisations, il existe des situations où la contribution des CE est trop faible pour améliorer significativement les revenus des producteurs et transformer les systèmes alimentaires. De plus, bien que de nombreux paysans aient un accès très restreint aux intrants chimiques et soient dans des logiques de diversification de leurs productions, les standards des labels de CE doivent être plus ambitieux pour garantir l'adoption par les paysans membres d'OP certifiées de modes de culture agricole respectueux de l'environnement et systématiquement diversifiés, notamment agroécologiques.

Il faut aussi prêter une attention particulière à ce que ce système, en rendant certaines cultures de rente économiquement plus attractives, ne provoque pas une spécialisation à outrance des systèmes de production, avec l'augmentation des surfaces dédiées aux cultures de rente au sein des exploitations familiales au détriment des surfaces dédiées aux cultures vivrières, et donc au détriment de la capacité de ces familles à

produire pour l'autoconsommation et l'approvisionnement des marchés locaux.

Enfin, la faible consommation locale de ces produits tournés vers l'export et généralement plus chers que les produits importés de moindre qualité, constituent des freins à l'approvisionnement par les OP certifiées de ces produits.

Le CE doit donc dépasser ses frontières actuelles, en termes de marché, d'acteurs impliqués et de types de produits concernés. C'est un outil de transformation des filières agricoles et des systèmes alimentaires, dans les relations sociales et commerciales comme les pratiques de production. Aussi l'enjeu majeur est de pouvoir développer le commerce équitable Sud-Sud qui sans nul doute renforcerait davantage la durabilité des systèmes alimentaires territorialisés en promouvant des produits locaux de qualité auprès des consommateurs et garantissant un revenu décent aux producteurs. Jusqu'à présent, les débuts d'initiatives en Afrique de l'Ouest sont timides car ils souffrent certainement de l'absence d'une étude d'envergure qui identifierait les producteurs et filières sur lesquelles pourraient s'appuyer une telle logique de partenariat commercial engagé entre OP et consommateurs. ■

Christophe Boscher



c.boscher@avsf.org

Responsable Programme Équité, AVSF.

Romain Valleur, Chargé de programme AVSF a également contribué à cet article.

#### EN SAVOIR PLUS :

Le programme Équité a pour objectif de contribuer au développement économique durable des pays à bas revenus et lutter contre la pauvreté, renforcer l'agriculture familiale en soutenant le développement des filières équitables et durables en Afrique de l'Ouest. Il soutient des projets portés par des OP certifiées qui visent à appuyer leur structuration et celles des filières, renforcer leur rôle dans la gouvernance des labels internationaux, améliorer la lisibilité du CE comme outil de développement durable.

<http://www.programme-equite.org/>



Réseau Misola

Les farines Misola associent des céréales, des légumineuses riches en huile, des vitamines et oligo-éléments sont conçues pour prévenir et lutter contre la malnutrition infantile.

Au Sahel, de nombreuses entreprises mettent sur le marché des farines infantiles locales pour rendre accessibles des aliments de complément pour les jeunes enfants. La production de ces farines est assurée par de petites et moyennes entreprises ou de très petites unités, gérées par des groupements de femmes. Elles font face à des défis en termes d'approvisionnement en matières premières, de traçabilité et de qualité. Le renforcement des partenariats avec les organisations de producteurs est une des solutions.

## Des partenariats prometteurs dans la filière farines infantiles, l'exemple de Misola

La filière farines infantiles locales est prometteuse. Selon l'étude FILAO *La filière des farines infantiles produites localement dans 6 pays sahéliens*, réalisée conjointement par le Gret, l'IRAM et l'IRD, la demande globale en farines infantiles du marché commercial pourrait s'élever à 10 000 tonnes annuelles en 2025 soit 5 fois plus qu'actuellement. L'approvisionnement en matières premières nécessaires à la fabrication des farines infantiles est donc une réelle opportunité pour les organisations paysannes (OP) notamment en termes de volumes et de sécurité des débouchés pour certains produits agricoles. Pour la saisir, elles doivent relever deux défis: assurer la qualité sanitaire et organoleptique des produits qu'elles livrent aux entreprises et en garantir la traçabilité, du champ à l'usine. À ces conditions s'ajoutent la gestion de la qualité et la traçabilité des opérations dans les entreprises qui produisent les farines infantiles à partir de ces matières premières locales.

**POUR QUE CE LIEN ENTRE OP ET UNITÉS DE PRODUCTION SOIT UNE RÉUSSITE, LES DEUX ONT BESOIN D'ÊTRE ACCOMPAGNÉES TECHNIQUEMENT**

### Assurer qualité et traçabilité

La maîtrise de la qualité des produits au niveau des unités de production (UP) reste un frein majeur de la filière. Réaliser régulièrement des analyses qualité auprès des laboratoires locaux ou sous régionaux est très onéreux et la capacité interne des unités de production en matière de contrôle qualité reste très limitée. Du fait de leur faible ca-

pacité financière et de leur faible capacité de stockage, elles ont tendance à s'approvisionner chez les commerçants. Les achats se font au fur et à mesure des besoins et la traçabilité ainsi que la qualité des matières premières ne peuvent être certifiées. Mettre en lien organisations paysannes et unités de production permettrait non seulement aux entreprises d'avoir un approvisionnement en matières premières stable et de qualité mais aussi aux OP d'avoir accès à un marché sécurisé et rémunérateur.

### Une contractualisation difficile

Actuellement, si les approvisionnements ne se font que très rarement directement auprès des OP, c'est parce que les contrats sont difficilement respectés en termes de délais, de qualité, de quantité ou de traçabilité. Les OP proposent aussi des prix plus élevés que les prix du marché et souhaitent être payées rapidement après la livraison de la commande, et en espèces, alors que beaucoup d'unités de productions n'ont pas

les surfaces financières suffisantes pour. Les OP restent encore frileuses pour s'engager dans des systèmes de crédits jugés hasardeux et risqués pour elles.

De plus, organisations de producteurs et unités de productions se heurtent à des difficultés majeures en matière de coordination, à un système d'approvisionnement de marché non organisé, improvisé, temporaire. Pour que ce lien entre OP et unités de production soit une réussite, les deux ont besoin d'être accompagnées techniquement; les unes pour accéder à des intrants de qualité et améliorer les pratiques post-récoltes qui causent des impuretés dans la matière première; les autres pour mieux se structurer, prévoir leurs besoins, renforcer leur mode de distribution et développer la promotion de leurs produits. Des contrats précis, souples et assortis de cadres de concertation permettant une rémunération équitable de tous les acteurs de la chaîne doivent être mis en place.

### Appuyer le développement d'une filière locale par la labellisation

Si le marché commercial est prometteur, les farines infantiles locales sont encore trop peu disponibles, visibles et attractives au niveau des pays. Elles souffrent d'un gros déficit de notoriété et sont concurrencées par des produits importés à moindre coût. La demande pour des farines locales reste très modeste et dépend largement des mar-

**S'APPROVISIONNER AUPRÈS DES OP PERMETTRAIT UN APPROVISIONNEMENT EN CIRCUIT COURT ET D'AVOIR UN IMPACT POSITIF SUR LA DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE, NOTAMMENT EN TERMES D'EMPLOIS**

chés institutionnels. La durabilité de cette filière devrait s'appuyer sur des actions de communication afin de favoriser l'intégration des farines infantiles dans les habitudes alimentaires. Les États, ainsi que les entreprises privées, ont là un rôle à jouer. Les cadres réglementaires et législatifs au niveau national sur la filière farine infantile ne sont pas très clairs, parfois inexistant. Les structures de l'État doivent donc travailler à l'élaboration d'une législation afin d'assurer la pérennité des farines infantiles produites localement en encourageant, par exemple, les producteurs à se diriger vers la labellisation. En effet, la promotion de labels de qualité pourrait être une solution si les producteurs sollicitaient et obtenaient une certification de conformité.

### Les réponses de Misola Mali

Les unités de production de farines infantiles peuvent être isolées ou organisées en réseaux de distribution comme le réseau des unités de production de farine infantile fortifiée "Misola" au Burkina Faso, Niger, Bénin et Mali. Le réseau est géré par l'association Misola et bénéficie de l'appui du GRET, d'Afrique Verte et des structures techniques des pays respectifs d'implantation de Misola. Au Mali, l'approvisionnement en matière première par ses unités de production se fait généralement sur le marché classique selon les besoins. Il est donc impossible de connaître leur origine, conditions de production ou de stockage. Pour améliorer leur traçabilité, Misola porte actuellement une innovation à travers un système d'encodage. Aussi à la fin des travaux, plus besoin de marquer le nom de l'unité de production sur les emballages. Le code inscrit permettra de déterminer le lieu, l'unité, l'entreprise de fabrication, les fournisseurs des matières premières entrant dans le produit fini, le numéro d'entrée dans le réseau Misola du Pays et le numéro d'entrée dans le réseau Misola en Afrique. Ce travail, en cours, devra par la suite être adopté

par tout le réseau pour assurer la traçabilité. Par ailleurs, s'approvisionner auprès des OP permettrait un approvisionnement en circuit court et d'avoir un impact positif sur la dynamique économique du territoire, notamment en termes d'emplois: le réseau emploie actuellement plus de 600 femmes. Mais la qualité locale a un coût. Ainsi Misola a souvent été obligé d'acheter le petit mil nettoyyé plus cher grâce au partenariat Sassa kawa Global 2000 - Misola - Producteurs locaux de la zone de Ségou. Les financements levés par le réseau auprès de la coopération décentralisée ont pu servir à s'approvisionner auprès de ces producteurs locaux. Par ailleurs, la création de Fédérations d'Unités Misola leur permet de mieux s'orienter vers la commercialisation par la contractualisation avec les producteurs. Dans le cas des contrats institutionnels avec de grosses quantités de farines, les unités ne disposent pas de garanties suffisantes pour y accéder. La Coordination Misola assure alors des approvisionnements groupés auprès des producteurs. Ceux-ci ont aussi intérêt à se regrouper pour constituer une force de décision, un poids plus grand et pouvoir ainsi accéder à des marchés plus importants. ■

### Christiane Rakotomalala



*rakotomalala@gret.org*  
Responsables des projets Nutrition,  
experte Agroalimentaire au Gret

### Abdoulaye Sangho



*misolamali@orangemali.net*  
Coordinateur Misola Mali et Afrique



Afin d'incorporer la farine à la préparation, le tamisage est une étape nécessaire. Le réseau Misola Mali emploie aujourd'hui plus de 600 femmes.

Réseau Misola

### EN SAVOIR PLUS :

IRD, Gret, Iram, Unicef, La filière des farines infantiles produites localement dans 6 pays sahéliens : Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, 2020, 164 pages.

<https://bit.ly/3oPkIE7>

Avec l'appui du Siège de Misola, des collectivités Françaises telles que la Région Auvergne Rhône - Alpes, la Région Haut de France, le Département du Pas de Calais, la ville de Bron, la métropole de Lyon, la ville de Weingarten et le district de Ravensburg, les représentations Africaines du Réseau Misola ont pu bénéficier de financements qui ont pu servir à s'approvisionner auprès des producteurs.

Retrouvez plusieurs vidéos : <https://bit.ly/3oPr2f0>

## Des outils numériques pour gérer un bassin laitier d'agro-pasteurs en Afrique de l'Ouest

La Laiterie du Berger au Sénégal, qui s'approvisionne auprès de 1200 éleveurs, a créé des solutions numériques allant de la collecte de lait à la paie des éleveurs pour gagner en efficacité. Quels défis posent l'essor de ces outils? Quelles synergies permettent-ils et comment contribuent-ils au développement territorial et à la coordination des acteurs de la filière?

L'idée de la LDB est d'offrir aux éleveurs autour de Richard-Toll un accès au marché du lait sécurisé et garanti en toute saison en contrepartie d'un approvisionnement en lait sur toute l'année. Dans cette région, le lait est naturellement abondant en saison humide mais se raréfie en saison sèche, du fait de la diminution des ressources pastorales et des transhumances des troupeaux. Les éleveurs adoptent donc différentes stratégies d'affouragement et de reproduction pour maintenir, voire développer, la production en saison sèche. Le pari technique est aujourd'hui gagné puisque la collecte de saison sèche dépasse celle d'hivernage mais le défi est maintenant de maintenir ces niveaux de collecte dans des contextes climatiques défavorables. Depuis sa création, la LDB fournit également de l'aliment pour bétail (son de riz, tourteau d'arachide, aliment concentré industriel) pour ses éleveurs à des prix préférentiels avec une fluctuation saisonnière limitée. Elle vend environ 1000 tonnes d'aliment par an dans ses boutiques situées dans le bassin de la laiterie.

### Des outils numériques pour gérer le territoire productif

Avec la révision du prix d'achat du lait local en 2018, la LDB a généré un fort engouement auprès des éleveurs locaux. La LDB a prévu de passer de 500 tonnes de lait par an à plus de 3000 en moins de cinq ans. De même, elle a la volonté de multiplier par trois le nombre de ses fournisseurs. Ce saut quantitatif nécessite de réviser globalement les pratiques sur le terrain mais aussi les modes de gestion administrative pour être à la fois rigoureux et rapide dans le traitement du produit et des producteurs. La LDB a développé via sa filiale Kossam Société de Développement de l'Élevage (KSDE) un progiciel de gestion intégré (PGI) dédié aux relations fournisseurs-clients et paramétré par rapport à l'organisation de l'entreprise et de ses interactions avec son bassin de production.

KSDE a développé deux applications mobiles pour la collecte de lait et la vente d'aliment bétail. L'entreprise a aussi mis en place une solution numérique de paiement par SMS pour les éleveurs. Derrière les formulaires de

saisie, des tables de données sont générées avec des listes de références comme l'identification des éleveurs (tableau ci-contre).

Ce triptyque de solutions numériques devrait être complété d'ici un an par une application conseil dédiée au suivi des exploitations. KSDE encadre les producteurs à travers un dispositif de conseil avec environ quinze personnes réparties à travers les différents secteurs du bassin laitier. Les conseillers suivent en priorité les exploitations ayant investi dans une stabulation du noyau laitier (4 vaches en production). Ces "mini-fermes" sont au nombre de 65 et devraient atteindre la centaine d'ici 2022. Les conseillers devront suivre un nombre croissant d'exploitations. Le suivi se fait actuellement avec des carnets et un travail de report des informations sur tableur Excel. À l'avenir, le même système de formulaire sera utilisé pour synchroniser directement les informations mais la conception des outils numériques de suivi en élevage reste plus complexe qu'une gestion fournisseur-client.

### Défis et synergies du numérique dans les filières laitières locales

L'essor des outils numériques est un objet d'étude particulièrement intéressant notamment dans ses phases de développement et de diffusion sur le terrain. Le changement que ces outils provoquent illustre la capacité adaptative des acteurs au sein des filières à suivre l'évolution technologique même dans des espaces ruraux reculés. Cette transition vers une gestion digitale du bassin laitier nécessite une phase d'expérimentation et d'apprentissage pour devenir au fond une routine totalement intégrée dans le fonctionnement conventionnel des relations entreprises-fournisseurs.

Elle suppose donc des formations préalables de tous les acteurs impliqués dans l'utilisation des outils numériques mais aussi en comptabilité, gestion du matériel et relation client. L'illettrisme en zone rurale



Livraison de lait à un point de collecte de la LDB. L'application mobile destinée aux collecteurs et aux dépoteurs a permis de simplifier la gestion de l'information, le suivi du produit et le paiement.

est un frein au développement de ces technologies mais le changement de génération et l'appui de la laiterie sur la formation des jeunes femmes notamment permettent d'avoir des relais sur le terrain capables de prendre en charge une partie de la relation client entre la laiterie et les éleveurs. La phase de consolidation est particulièrement sensible car l'opérateur KSDE doit faire vivre son système d'information et ses outils, maintenir ses solutions tout en les adaptant pour améliorer sa relation avec ses fournisseurs. Pour la majorité des éleveurs, tous ces changements semblent imperceptibles. Néanmoins, ils sont vitaux pour la bonne organisation du système général et le gain d'efficacité de la laiterie.

Le maintien des formations est essentiel mais représente des coûts supplémentaires. Globalement, le développement d'outils numériques permet de renforcer le contrôle de la laiterie sur le bassin de production notamment dans le ciblage rapide des problèmes de qualité du lait. Des indicateurs de suivi permettent un pilotage de la production au niveau des chefs de section et des conseillers. L'analyse prédictive issue des données collectées par la laiterie offre de nouveaux services aux éleveurs tout en sécurisant la laiterie sur ses remboursements. Le principal intérêt de la digitalisation des relations entreprises-fournisseurs est certainement l'émergence de l'intelligence artificielle (IA) comme nouvel outil dans les relations com-

merciales et les négociations entre la laiterie et les éleveurs. L'IA facilite la circulation de l'information et sa transparence, accélère les mouvements d'argent, limite fortement les fraudes et donne un nouveau cadre d'échanges inter-acteurs dans la filière. L'avenir dira si cette solution numérique pour la filière laitière est viable, notamment lors des crises pastorales. ■

Jean-Daniel Cesaro



cesaro@cirad.fr

Géographe-cartographe, CIRAD, UMR SELMET, dP PPZS, ISRA CRA Saint-Louis, Sénégal

Anna-Prisca Sow



Géographe, CIRAD, UMR SELMET, dP PPZS, Montpellier, France

**EN SAVOIR PLUS :**

Consultez l'entretien en version longue <https://bit.ly/3D8UtOz>

**LA BASE DE DONNÉES**

• QR code unique d'identification des éleveurs • Outil support pour toute transaction avec la laiterie et l'ensemble des applications

Application mobile de collecte :	
Destinée aux collecteurs et aux dépoteurs opérant pour KDSE	
AVANT	APRÈS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Note manuscrite des volumes de lait collectés par numéro d'éleveurs pour saisie différée</li> <li>Dépotage des cuves à la laiterie et note manuscrite des quantités de lait refusées (problème qualité)</li> <li>Comparaison des deux listes pour déterminer la quantité livrée par éleveur</li> <li>Travail long, fastidieux, gourmand en ressources humaines et source d'erreur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Version collecteurs: quantités de lait directement inscrites dans le formulaire (n° de l'éleveur + n° de cuve)</li> <li>Après pesage et test qualité, la laiterie valide la réception du lait via l'application (version dépoteur)</li> <li>Les éleveurs fournisseurs sont crédités dans le système d'information KDSE du montant proportionnel à leur fourniture de lait</li> <li>Simplification de la gestion de l'information, du suivi produit et du paiement</li> </ul>
Application mobile dédiée aux magasins d'aliments	
Destinée aux gestionnaires de magasins de stockage	
AVANT	APRÈS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisation de la vente d'aliment à la laiterie</li> <li>Distribution de l'aliment chronophage</li> <li>Producteurs contraints de prouver l'existence et le montant de leur crédit lait ou aliment, ou bien les avancer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investissement dans 13 entrepôts de stockage approvisionnés par la laiterie</li> <li>Recrutement et formation d'éleveurs pour gérer les stocks</li> <li>Centralisation des informations (crédit aliment et crédit lait) via un QR code</li> <li>Paiement plus rapide</li> </ul>
Solution de paiement digitalisé	
AVANT	APRÈS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Un bilan pour chaque éleveur (entre les recettes du lait et les dépenses pour l'aliment)</li> <li>Déplacement physique des éleveurs pour retirer les sommes dues en début de mois</li> <li>Difficultés pour la laiterie en cas de défaut de paiement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paiement automatisé grâce au PGI</li> <li>Souplesse du système: envoi des fonds sur compte bancaire, par SMS ou par carte NFC (sans contact) via le service Wizzal</li> <li>Plus de sécurité, plus de flexibilité</li> <li>Paiement moyen par mois : 20 000 Fcfa car la majorité des gains du lait sont investis dans l'aliment bétail pour d'autres troupeaux</li> </ul>

**“90 % du lait consommé au Sénégal est importé sous forme de poudre, alors que 30 % de la population vit traditionnellement de l'élevage et peut produire du lait.”**

Face à ce constat, Bagoré Bathily crée en 2006 l'entreprise sociale La Laiterie du Berger (LDB), avec l'objectif de valoriser la production laitière locale (voir aussi p. 14-15). La LDB collecte le lait auprès d'éleveurs peuls de la zone de Richard Toll, au nord du Sénégal, pour élaborer des produits laitiers. La LDB est devenue le second acteur du marché sénégalais des yaourts et la principale entreprise nationale de transformation du lait local. Le nombre d'éleveurs collectés est passé de 450 en 2018 à 1200 en 2021. Sur ces 1200 éleveurs, 47 % sont des femmes.

<sup>1</sup> Logiciel professionnel permettant de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise (ressources humaines, finances, distributions, approvisionnements...)

## Produire des semences locales améliorées : l'exemple de Nafaso

L'entreprise burkinabè Nafaso, qui produit et commercialise des semences, est en pleine expansion régionale. Son fondateur et Directeur Général, M. Abdoulaye Sawadogo revient sur l'histoire de son entreprise, son organisation et les modalités de partenariat et d'accompagnement des petits producteurs de son réseau.

**Grain de sel (GDS):** Pourriez-vous présenter la trajectoire de votre entreprise ?

**Abdoulaye Sawadogo (AS):** Dans les années quatre-vingt, je travaillais pour une société africaine de pneumatiques, la période économique était très difficile et j'ai dû me reconverter. Sans bagage d'études secondaires, je cherchais une activité qui ait du sens et qui me permette d'être mon propre patron. Je me suis d'abord lancé dans la production de bananes, de pastèques, cela est devenu vite rentable mais j'ai rencontré beaucoup de difficultés. C'est en 2008 que j'ai créé la société Neema Agricole du Faso (Nafaso), spécialisée dans la production, la commercialisation et la diffusion de semences améliorées dans la sous-région. Aujourd'hui, nous diversifions nos activités avec la production et la commercialisation de riz.

Je suis très fier du chemin parcouru: notre production tourne autour de 6500 tonnes/an pour 80 emplois permanents, 300 emplois temporaires et un chiffre d'affaires allant de 2 à plus de 3 milliards de FCFA selon les années. Nous travaillons avec un réseau de fournisseurs individuels et de coopératives assez vaste, que nous appuyons sur divers volets pour leur permettre d'exercer leur métier dans de meilleures conditions. Avoir été soi-même producteur permet d'avoir une bonne compréhension de la réalité que vivent les producteurs, et de leurs difficultés. Nafaso est aussi partenaire de plusieurs organisations: l'Institut de l'Environnement et de Recherches Agricoles du Burkina Faso (INERA), le Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles (CORAF/WECARD), l'Alliance pour la Révolution Verte en Afrique (AGRA) et West Africa Food Markets avec qui nous travaillons

à des programmes d'amélioration variétale et d'augmentation de la production et de la commercialisation des semences améliorées. Nous sommes donc reconnus dans le secteur.

**GDS:** Votre système de production de semences repose sur un réseau de producteurs semenciers: comment cela fonctionne-t-il et quelles sont les modalités d'appui ?

**AS:** Nous produisons et commercialisons majoritairement des variétés améliorées de riz et de maïs, mais aussi de niébé, d'arachide, de sésame, de soja, de sorgho et de mil. Ce sont des cultures qui font partie du régime alimentaire burkinabè et plus largement d'Afrique de l'Ouest et du Centre, où nous sommes aussi implantés aujourd'hui. Notre schéma est le suivant: nous nous appuyons sur un réseau de producteurs, individuels ou organisés en coopératives (75 aujourd'hui), répartis majoritairement au Burkina Faso (dans 11 des 13 régions), mais aussi en Côte d'Ivoire, au Ghana ou au Togo. Les contrats de production précisent la variété et le prix des semences de base fournies. Pour les engrais et les pesticides, nos conseillers les orientent directement vers des fournisseurs avec qui les prix ont été négociés. En 2021, avec le lancement de notre première campagne de production de riz paddy, le nombre de producteurs a augmenté. Actuellement ils sont environ 3600.

Nous appuyons les producteurs de notre réseau pour renforcer leurs capacités et leur offrir des services comme par exemple des formations techniques de production avec le détachement sur le terrain d'agents d'encadrement en partenariat avec la Direction régionale de l'agriculture. Les producteurs sont orientés vers des spéculations pour lesquelles il y a un marché et une demande. Nous contractualisons pour leur racheter directement la production. Enfin, nous faisons aussi de l'intermédiation avec des



Nafaso s'appuie sur un large réseau de producteurs semenciers au Burkina Faso et dans la région. Ici, un producteur niébé dans son champ.

## VISER L'AUTOSUFFISANCE ET LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE COMMENCE PEUT-ÊTRE PAR-LÀ : LES SEMENCES.

institutions financières en proposant aux producteurs de les accompagner dans leurs démarches. Aujourd'hui, les institutions financières ont besoin de garanties, d'entreprises solvables et crédibles, respectant leurs engagements. Nous nous portons donc caution lorsque les producteurs sollicitent des prêts, comme chez Coris Bank International ou le Réseau des Caisses populaires du Burkina, avec qui nous avons un partenariat. C'est en créant ce genre de synergies que ça fonctionne. Si les crédits sont ouverts à l'ensemble de nos producteurs membres, on observe cependant que ce sont les plus fragiles qui les sollicitent effectivement. Cette année par exemple, le montant total de la caution apportée par Nafaso était de 100 000 FCFA.

**GDS: Comment s'articule votre système de distribution et de commercialisation? Quelles sont vos cibles?**

**AS:** Être issu de la classe des petits producteurs nous a permis de bien cerner les problématiques: pour se fournir, les producteurs doivent quitter la brousse et parcourir parfois des centaines de kilomètres pour aller en ville et trouver leurs intrants ce qui représente des coûts en temps, en transport et en carburant importants. Notre volonté est donc de rapprocher les semences de leurs utilisateurs, avec des prix alignés, mais qui deviennent attractifs s'il n'y a plus besoin de se déplacer. Nous avons donc mis en place plus d'une cinquantaine de points de vente dans des boutiques généralistes villageoises à travers le Burkina Faso. Il faut développer le maillage territorial pour répondre à ces enjeux d'accès.

**GDS: Comment voyez-vous l'évolution des organisations de producteurs (OP) semencières, est-il possible et souhaitable que ces OP évoluent en véritables coopératives semencières?**

**AS:** Dans le cadre de la loi OHADA (p. 28-29), les OP sont obligées d'évoluer vers la forme coopérative. Mais la plupart se focalisent seulement sur les marchés étatiques ou les ONG. Or, il n'y a pas d'avenir là-dedans: le

jour où les ONG ou l'État n'auront plus les moyens de payer pour leurs semences, elles vont traverser des difficultés énormes donc c'est à chacun de voir comment il peut se positionner pour l'avenir. Ce qui serait porteur c'est que ces coopératives se regroupent, se constituent comme de vraies entreprises pour avoir plus de poids et s'épanouir.

**GDS: Quelles sont vos relations avec les grandes multinationales semencières et d'intrants, les voyez-vous comme des partenaires ou des concurrents qui menacent votre développement?**

**AS:** Nous n'avons pas de relations à proprement parler avec eux. Mais nous sommes attentifs à l'évolution du monde semencier: ces multinationales ont réussi à développer des variétés quasiment dix fois plus productives que ce que l'on peut faire aujourd'hui. Il faut rester modeste, nous sommes une petite entreprise comparément, mais on ne travaille pas sur les mêmes segments. Nos cibles sont les petits producteurs quand eux s'adressent aux grandes exploitations agro-industrielles, avec des prix à l'achat bien supérieur à nous. Nous avons néanmoins quelques projets communs avec l'AGRA, notamment pour la mise en place de parcelles de démonstration, l'investissement dans des kits de démonstration destinés aux producteurs ou encore dans des formations sur les itinéraires techniques. Aujourd'hui, le marché ouest-africain est encore dominé par les semences traditionnelles et nous souhaitons proposer des semences vraiment adaptées aux conditions agroécologiques locales et qui soient performantes en termes de rendement. Les producteurs doivent avoir le choix de la qualité. Les évolutions démographiques et la demande alimentaire invitent vraiment à développer une offre de semences africaines performantes et accessibles. Viser l'autosuffisance et la souveraineté alimentaire commence peut-être par-là: les semences. Nous souhaitons donc étendre nos activités et notre présence au sein de la Communauté Économique des États d'Afrique de l'Ouest, et encourager la jeunesse à s'investir dans l'agriculture car c'est la condition pour que l'Afrique puisse se nourrir.

**GDS: Quel bilan faites-vous de votre 1<sup>re</sup> campagne de production de riz paddy?**

**AS:** Cette première campagne de production de riz a été globalement une réussite. L'objectif est de produire du riz de qualité à partir de variétés aux rendements élevés, qui soient nutritives et appréciées par les consommateurs afin que ce soit vraiment rémunérateur pour les producteurs. Nous avons procédé simplement en les rémunérant directement à la livraison du paddy, après la pesée et le contrôle qualité. Cette année, nous allons pouvoir élargir le réseau grâce au système de bouche-à-oreille qui s'est fait entre les producteurs eux-mêmes. Ils nous accordent une réelle crédibilité et nous font confiance, ce qui nous encourage beaucoup. Il y a eu quelques difficultés aussi, mais c'est normal. Nous avons un budget prévisionnel alloué de 500 millions de FCFA, que nous n'avons pas mobilisé en totalité, faute de quantité suffisante livrée: certains producteurs manquaient d'information et ont semé d'autres variétés que les trois que nous avons sélectionnées. ■

**Abdoulaye Sawadogo**



Jeune Afrique

Fondateur et Directeur Général  
de Nafaso

Propos recueillis par  
Marie-Joséphine Ouedraogo,  
Chargée de communication  
et Alexandra Quet,  
Coordinatrice de la revue Grain de sel

**EN SAVOIR PLUS :**

Retrouvez la capitalisation réalisée par Inter-réseaux avec l'appui du Fida sur le partenariat entre Nafaso et la coopérative de producteurs de riz Barakadi, à l'ouest du Burkina : <https://bit.ly/3DBsiZc>

# Zoom sur l'entreprise sociale ivoirienne

## Les potagers du Bandama

L'entreprise sociale créée par l'ONG Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD), Les Potagers du Bandama, commercialise les produits de son réseau de maraîchers partenaires en vente directe mais aussi dans la grande et moyenne distribution. Quentin Villechabrolle nous raconte ici l'histoire de ce projet et les défis rencontrés.



La vente directe au consommateur suppose une organisation complexe, des manipulations nombreuses des produits, des coûts indirects importants.

Quentin Villechabrolle

### **GDS: Comment présenter votre entreprise?**

Les Potagers du Bandama sont une entreprise ivoirienne à vocation sociale, créée dans le cadre du projet Transition Agroécologique des maraîchers de Côte d'Ivoire (TAMCI). Ce projet pilote a pour ambition de créer une filière dédiée à l'agroécologie en Côte d'Ivoire. Notre action se conçoit en trois étapes successives.

Premièrement TAMCI mène des expérimentations avec un groupe témoin de producteurs pour mettre au point des bonnes pratiques agricoles, sélectionner les meilleurs intrants ou les meilleurs itinéraires techniques. Puis, le projet forme les producteurs de la région (objectif de 450) sur les pratiques agroécologiques identifiées et les accompagne pour les aider à mettre en place les modules enseignés. Enfin, l'entreprise sociale "les Potagers du Bandama" dont l'actionnaire de référence est l'IECD couvre les activités de commercialisation (collecte, conditionnement, marketing) et fait entrer leurs produits dans le circuit formel. Nos canaux de ventes sont les particuliers, livrés sous formes de paniers hebdomadaires et dans une moindre mesure, des grossistes et des grandes surfaces. Nous avons une centaine de clients réguliers nous assurant 50 à 60 paniers par semaine.

### **GDS: En quoi le modèle est-il innovant?**

Pour faire émerger cette filière quasi inexistant, nous devons en couvrir toutes les activités. Les producteurs suivent un parcours complet: une fois formés et préparés aux exigences du marché formel, ils sont confrontés petit à petit via l'entreprise à une agriculture contractualisée. Nous les formons à travailler de nombreux produits simultanément car la diversification préserve les sols et minimise les risques. Mais cela demande des

capacités de planification et de gestion qui sont des points clés pour la régularité de la production.

Sur les 250 producteurs formés, environ 30 sont des fournisseurs réguliers de l'entreprise qui bénéficient ainsi de revenus constants et garantis. Ils respectent les bonnes pratiques agroécologiques, produisent toute l'année, ont des parcelles accessibles... Ils sont encore peu nombreux à réunir toutes les conditions. Il est aussi nécessaire que l'offre croisse au rythme de la demande pour ne pas dévaloriser la production. Le nombre de producteurs fournisseurs suit donc une évolution maîtrisée.

### **GDS: Les filières bio ne sont-elles qu'un marché de niche?**

Nous avons mené une étude de marché à Abidjan et deux tendances se démarquent: l'attachement à une production sans pesticide et à une production locale! La demande existe en milieu urbain, au sein des classes supérieures et moyennes. Pour moi, le défi se trouve au niveau de la production. Le climat ivoirien est loin d'être idéal pour le maraîchage et nous devons redoubler d'inventivité. Je rêve du jour où l'on mangera des fraises bio de Yamoussoukro ou des tomates anciennes ivoiriennes! Ces produits innovants et sains permettront de supplanter une partie des légumes et fruits importés à prix d'or, et bien sûr, de mieux rémunérer les producteurs.

Pour eux, travailler en agroécologie présente plusieurs intérêts: la préservation de la qualité du sol et de leur santé, un meilleur prix de vente s'ils atteignent les marchés formels, des produits qui se conservent mieux et qui sont donc privilégiés par les grossistes, des revenus constants et, pour ceux qui travaillent avec nous, garantis! L'offre de valeur des Potagers du Bandama tient donc en 4 mots: santé, impact social, écologie, diversité des produits!

## GDS: Quels sont les principaux défis rencontrés ?

Couvrir toute la Chaîne de valeur est un défi incroyable. En matière d'approvisionnement en intrants, l'entreprise pallie l'absence de coopératives efficaces et la frilosité des institutions de microfinance. Nous mettons en relation les maraîchers avec des fournisseurs privés d'intrants, de matériel d'irrigation, de services de protection des cultures mais nous devons aussi préfinancer à taux zéro semences, pépinières, compost, balances, fûts, etc. pour faciliter la mise en place des bonnes pratiques agricoles.

Il existe aussi des contraintes liées à un secteur sous-financé et peu organisé depuis des décennies: pas de filière logistique organisée, pas de marché de gros/semis-gros accessible... La capacité d'investissement des producteurs est ultra-limitée et les institutions de microfinance sont très frileuses face aux activités de maraîchage, dont elles ne connaissent pas grand-chose. Il est désormais important de trouver un soutien politique pour aider la filière maraîchère, bio ou conventionnelle. L'approvisionnement en intrants, la concurrence des importations, la logistique, sont des obstacles considérables pour des petits producteurs, et engendrent une volatilité des prix du marché difficile à gérer.

Nous essayons aussi d'identifier des producteurs souhaitant s'organiser en groupement car jouer le rôle de coopératives, ce n'est pas notre projet à long terme. C'est aussi en s'organisant dans des syndicats ou des coopératives engagées que les producteurs pourront obtenir des soutiens politiques à la filière et valoriser au mieux leur production. Les institutions doivent impérativement leur apporter un appui.

Nous sommes en fait sans cesse tiraillés entre la volonté de tout contrôler pour assurer notre approvisionnement et réussir nos ventes, et la nécessité de responsabiliser les producteurs sur la partie production. En aval, la vente directe de produits ultras frais suppose une organisation complexe, des manipulations nombreuses, des coûts indirects importants: emballages, nettoyage, conditionnement, livraison, facturation, recouvrement, publicité... Les clients nous choisissent seulement sur la base de la confiance car la certification est quasi inexistante en Côte d'Ivoire.

LA GRANDE  
ET MOYENNE DISTRIBUTION  
REPRÉSENTENT UN CANAL  
TRÈS INTÉRESSANT  
POUR L'AGROÉCOLOGIE

C'est pourquoi nous participons à un projet de système participatif de garantie (SPG) 100 % ivoirien. Ce système de contrôle autoporté par la filière permet de réduire les coûts tout en se basant sur un cahier des charges à la fois rigoureux, réaliste et adapté aux réalités des producteurs. Ceux qui l'intègrent sont très attentifs à ce que tous le respectent pour ne pas décrédibiliser le système. Les producteurs certifiés sont beaucoup plus autonomes sur le volet commercial. Ils n'ont pas besoin de faire la

promotion de leurs produits, leur label parle pour eux. Comme les clients qui se méfient des appellations trompeuses, la grande distribution fait beaucoup plus confiance aux fruits et légumes certifiés. Cela les déresponsabilise de la qualité des produits mis en rayon. Espérons que ces produits labellisés locaux remplacent un jour la quantité incroyable de produits importés et vendus à prix d'or en magasin!

## GDS: Mais quel est l'intérêt de contractualiser avec une grande enseigne de supermarché ?

C'est peut-être contre-intuitif mais la grande et moyenne distribution représentent un canal très intéressant pour l'agroécologie. Sa clientèle a un pouvoir d'achat élevé, elle absorbe des volumes importants et fait baisser les coûts logistiques unitaires ce qui compense la baisse consentie sur les prix de vente. Le groupe CFAO/Carrefour commercialise déjà environs 30 % de nos volumes dans deux magasins à Abidjan, en acceptant les contraintes que représente le fait de travailler avec un très petit fournisseur comme nous. Il faut être capable d'assurer l'approvisionnement en termes de volumes et de régularité. CFAO/Carrefour nous aide en ce sens. Surtout ils possèdent une force de frappe marketing qui dépasse tout ce que peut espérer une petite structure.

C'est crucial car les produits maraîchers, a fortiori bio, ne font l'objet d'aucune promotion institutionnelle et sont invisibles face à des produits de consommation comme la bière, omniprésente dans l'affichage publicitaire (p. 34-35). Le risque serait bien sûr de voir 80 % de ses ventes dans la main d'un ou deux décideurs imposant ses conditions... ■



Dans un premier temps, les producteurs sont accompagnés par des formations aux pratiques agroécologiques, et l'entreprise sociale prend le relais sur le volet commercialisation. Les producteurs sont progressivement préparés aux exigences du marché formel et à l'agriculture contractualisée.

## Quentin Villechabrolle



quentin.devillechabrolle@iecd.org  
Chef de projet TAMCI (Transition agroécologique des maraîchers de Côte d'Ivoire) pour l'IECD.  
Il dirige les activités d'expérimentations, de formations, et de commercialisation.  
Il est également le manager de l'entreprise Les Potagers du Bandama.



Marie Pauline Voufo

Rosalie Zara, avicultrice à l'extrême-nord du Cameroun

Le secteur avicole camerounais doit sa survie à la volonté des pouvoirs publics d'interdire, dès 2005, l'importation des découpes de poulets. Mais la résurgence des épizooties de grippe aviaire depuis 2016 fragilise et désorganise cette filière encore dépendante des poussins et des œufs à couver importés.

## La filière avicole camerounaise mise sur le soutien de l'État pour réduire sa dépendance aux intrants clés importés

La dernière crise de grippe aviaire ayant affecté la filière avicole camerounaise date de quelques mois. Elle n'est pas née sur place, mais en Europe, pourvoyeuse de prémélanges alimentaires, de vaccins, de médicaments, de poussins d'un jour et des œufs à couver au Cameroun. En novembre 2020, des élevages dans plusieurs pays fournisseurs d'Europe centrale dont la France, la Belgique et la Hollande, sont frappés par le virus H5N1 de la grippe aviaire. Le Ministre de l'élevage, des pêches et des industries animales (Minepia) camerounais a aussitôt interdit les importations de poussins d'un jour et d'œufs à couver, en provenance des pays touchés. Cette décision survenait dans le contexte de crise de la Covid-19 ayant réduit de 80 % les vols commerciaux entre les deux continents.

C'est une filière avicole résiliente qui a commencé à résister à l'inflation des prix des intrants. Les accoueurs étaient à peine

capables de couvrir 60 % des besoins locaux en poussins d'un jour. Après la fermeture des frontières en mars, le prix moyen du poussin d'un jour fourni par les accoueurs locaux aux éleveurs est passé de 400 FCFA à 700 FCFA. Sur le marché en 2021, les ménages déboursaient 4 500 FCFA, voire 5 000 FCFA pour acquérir un poulet de deux kilogrammes vif vendu l'année dernière entre 2 700 FCFA et 3 000 FCFA. La hausse du prix du poulet et sa rareté sont devenues intenable dans un pays où la viande de volaille contribue à plus de 40 % de la fourniture de protéines animales aux populations. Le secteur emploie 320 000 personnes (140 000 emplois directs et 180 000 emplois indirects).

Les pouvoirs publics sont remontés au créneau. Par une lettre adressée à l'ambassadeur du Brésil au Cameroun, Dr Taïga, ministre camerounais en charge de l'élevage, demande de prendre des mesures pour faciliter l'exportation vers le Cameroun de pou-

sins d'un jour et des œufs à couver du Brésil, pays indemne de grippe aviaire en 2021. Ironie du sort, la lettre du Minepia est signée le 22 mars 2021, soit deux jours après les obsèques de Bernard Njonga, homme politique et président de l'Association citoyenne de défense des intérêts collectifs (AcDic) qui a longtemps œuvré pour la souveraineté alimentaire du Cameroun. La polémique née de cette coïncidence a conduit le Minepia à démentir toute velléité d'importation de poulets au Cameroun. François Djonou, président de l'Interprofession avicole du Cameroun (Ipavic) a regretté l'incident avant d'avouer que l'Ipavic avait été consultée pour le choix de l'option brésilienne.

### Un interlocuteur de poids

Depuis sa création en 2006 après l'interdiction des importations des découpes de poulets au Cameroun en 2005, l'Ipavic est un interlocuteur de poids respecté et même redouté par les pouvoirs publics. C'est l'or-

ganisation de producteurs camerounaise la plus structurée et influente après l'interprofession cacaoyère et caféière qui bénéficie du soutien historique de l'État.

L'Ipavic est née sur les cendres du Syndicat interprofessionnel de la filière avicole du Cameroun (Sifac) créé en 1996 par les industriels du secteur. Fermé aux petits producteurs, le Syndicat s'est étioilé et est tombé en déclin. À la naissance de l'Ipavic en 2006, cette nouvelle organisation a réussi à fédérer tous les corps de métiers du secteur, petits et grands opérateurs, pour construire une filière forte. L'Interprofession avicole du Cameroun est divisée en quatre collèges d'acteurs. Le 1<sup>er</sup>, composé des industriels que sont les accouveurs, les producteurs de provente et les abattoirs, compte pour 45 % des voix dans l'assemblée générale de l'Ipavic. Le second, composé des producteurs et vendeurs d'œufs de consommation, représente 25 % des voix. Le 3<sup>e</sup> regroupe les éleveurs et vendeurs de poulets de chair, à 20 % des voix. Enfin le 4<sup>e</sup> collège qui réunit les techniciens de la santé animale, à 10 % des voix.

L'année même de sa création, l'Ipavic fait face à une crise de grippe aviaire. La présence d'un cadavre d'oiseau migrateur infecté au nord du pays est divulguée et jette l'opprobre sur la viande de poulet tout en créant la psychose chez les consommateurs, qui tournent le dos aux produits avicoles durant des mois. La crise est renforcée par la décision des pays frontaliers de fermer leur porte aux produits avicoles camerounais, alors qu'ils absorbent près de 60 % des œufs produits au Cameroun.

Le spectacle dans les fermes est désolant de mars à mai 2006. En aval chez les éleveurs: les poulets de chair sont bloqués dans les fermes et nourris au-delà de 45 jours, puis vendus au prix de rien, les commandes de poussins annulées et les montagnes d'œufs de consommation incinérées. En amont chez les accouveurs: la destruction des œufs accoués, l'étouffement des poussins et la liquidation des parentaux comme viande sont les seules options. Les activités de proventerie sont presque à l'arrêt et les petits plumeurs qui assurent l'abattage dans les marchés de poulets perdent leur emploi.

Pour tenter de sauver la filière sinistrée, Ahmadou Moussa, Directeur du Complexe avicole de Mvog-Betsi à Yaoundé et premier président de l'Ipavic a organisé avec des acteurs de la société civile des dégustations du poulet local, afin de convaincre les Camerounais que le poulet est encore mangeable. Ce geste de désespoir a contribué en partie à rétablir la confiance des consomma-

teurs et de manière naturelle, le poulet est revenu sur les tables. L'insolite dans la crise aviaire de 2006 est qu'en dehors du cadavre d'oiseau migrateur, pas une seule poule n'est morte dans les fermes des suites de H5N1. Les pertes furent pourtant chiffrées à 3 milliards de francs CFA.

**L'INTERDICTION  
D'IMPORTATION  
DES POULETS CONGELÉS  
EN 2005 AVAIT LAISSÉ CROIRE  
QUE LA FILIÈRE NATIONALE  
SE DÉVELOPPERAIT  
AUSSITÔT**

Accusé par la société civile de mutisme complice en vue de désintégrer la filière avicole locale et faire revenir le poulet congelé dont l'importation générait des prébendes à certains fonctionnaires, le gouvernement a annoncé des mesures de soutien sans précédent. Un plan de redressement de la filière financé à plus d'un demi-milliard de francs CFA par l'État a été mis sur pied, avec pour interlocuteur l'Ipavic. En 2008, une enveloppe de 350 millions de francs CFA fut mobilisée pour subventionner le repeuplement des fermes parentales afin de relancer la production des poussins d'un jour. 231 millions de francs CFA supplémentaires furent destinés à l'importation des œufs accoués pour la production des poussins en attendant l'entrée en ponte des nouveaux parentaux.

### **Soutien des pouvoirs publics**

Le soutien de l'État est apprécié différemment par les collègues de membres de l'Ipavic. Les petits éleveurs familiaux qui constituent plus de 90 % des éleveurs locaux s'estiment lésés dans l'orientation des subventions aux industriels. L'interprofession a frôlé l'implosion. Une union des aviculteurs parallèle est même née en 2008, alimentée par des mécontents du système. Mais faute de moyens et du nécessaire soutien des pouvoirs publics, elle a périclité.

La deuxième grande crise aviaire, survenue en mai 2016 en plein Complexe avicole de Mvog-Betsi (Cam) à Yaoundé fut la plus foudroyante. Avec des pertes estimées à 10 mil-

liards de FCFA, elle a fait sombrer la filière, à l'époque en pleine croissance. Cette fois, c'était une vraie épidémie de grippe H5N1. En un jour, 15000 parentaux du Cam sont décimés par le virus. Et le reste du cheptel, soit 33000 parentaux, est abattu. Des fermes de l'Ouest, du Sud et de l'Adamaoua sont également touchées. Le Cam qui fournissait 20 % de la production locale de poussins d'un jour au Cameroun, n'a plus jamais rouvert ses portes, ses 100 employés perdant leur emploi.

L'Ipavic n'a cessé de réclamer des indemnités pour ses membres sinistrés par la grippe aviaire. Mais à défaut des subventions directes à l'Interprofession en 2016, l'État a officiellement suspendu le paiement de la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sur les aliments, médicaments, œufs à couver, poussins d'un jour et matériels d'élevage importés. Au Cameroun, la TVA est de 19,25 %. Ces appuis des pouvoirs publics nourrissent la résistance de la filière avicole face aux crises.

Cependant, la chaîne de valeur avicole au Cameroun recèle encore un maillon faible. Le développement des abattoirs et des structures de conditionnement du poulet local prêt à cuire fait encore défaut. L'abattage reste dominé par les petits plumeurs artisanaux installés autour des marchés de vente de poulets vifs. L'interdiction d'importation des poulets congelés en 2005 avait laissé croire que la filière nationale se développerait aussitôt et fournirait les découpes de poulet local au marché local. Et bien plus, qu'elle investirait d'autres marchés d'Afrique centrale. On n'en est pas encore là. Mais c'est le rêve nourri par les industriels de l'Ipavic dont plusieurs livrent déjà les œufs dans les pays voisins. ■

**Marie Pauline Voufo**



*Communicatrice rurale,  
Directrice de rédaction de La Voix Du Paysan*

# Réglementation supranationale et libéralisation : des cadres défavorables à l'agriculture africaine ?

La contribution positive du secteur privé au développement agricole semble un postulat partagé. Mais Alhousseini Diabaté et Ibrahim Diori, respectivement enseignant chercheur et militant des droits humains dénoncent ici les conséquences du cadre néolibéral prédateur imposé par les cadres réglementaires internationaux mais aussi régionaux.

**GDS: Pourquoi cette place centrale donnée au secteur privé dans le développement agricole ?**

**Alhousseini Diabaté (AD):** On peut remonter aux années 1980, lorsque la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International ont imposé aux pays en développement un paradigme économique néolibéral reléguant l'État au second plan. Les investisseurs privés sont alors placés en première ligne du développement. On est progressivement passé d'un objectif d'autosuffisance alimentaire à un objectif de sécurité alimentaire basé sur le marché et à une implantation accrue du secteur privé notamment étranger. Ce dernier, disposant des moyens financiers et de la technologie nécessaires au développement du potentiel agricole serait capable de garantir la disponibilité des denrées alimentaires sur les marchés en Afrique. Mais le modèle n'a pas tenu ses promesses.

**Ibrahim Diori (ID):** En effet, les plans d'ajustements structurels combinés à la libéralisation des échanges agricoles ont brisé les mécanismes d'encadrement et de subventions du monde rural et créé un environnement favorable aux Investissements Directs Étrangers (IDE). Lors du 1<sup>er</sup> Sommet Mondial de l'Alimentation en 1996, les organisations de la société civile plaident pour une "souveraineté alimentaire". Elles revendiquent l'élimination de la concurrence déloyale des importations et le droit des États à s'en protéger. En 2003, avec les accords de Maputo, les États membres de l'Union Africaine (UA) s'engagent à investir 10 % de leur PIB annuel dans le secteur agricole, un petit revirement, même si cela n'a été appliqué que d'une façon très limitée et disparate. Mais depuis la crise de 2008 (voir GDS n° 76), la Communauté Économique Des États

d'Afrique de l'Ouest (Cedeao) et l'UA ont réhabilité le discours favorable au secteur privé et aux IDE. Ce que confirme l'orientation de la deuxième phase de la politique agricole des États de la Cedeao 2016-2025.

LES MÉCANISMES DE  
PRESSION ET DE RÈGLEMENTS  
DES DIFFÉRENDS NE SONT  
PAS PROPORTIONNELS  
ENTRE DROIT INTERNATIONAL  
COMMERCIAL ET DROITS  
HUMAINS INTERNATIONAUX

**GDS: Quel type de modèle agricole ces évolutions libérales ont-elles favorisé en Afrique ?**

**AD:** La tendance lourde, c'est un glissement vers un système alimentaire mondialisé basé sur le libre-échange, des circuits de plus en plus longs, une production agricole dépendante de l'extérieur et des prix mondialisés et volatiles. Ce modèle n'empêche en rien les crises alimentaires graves, il met en péril notre cadre de vie collectif, l'environnement, et notre santé. Il est donc nécessaire de revenir à des circuits nationaux plus courts, et à un modèle agricole durable et équitable pour les paysans locaux.

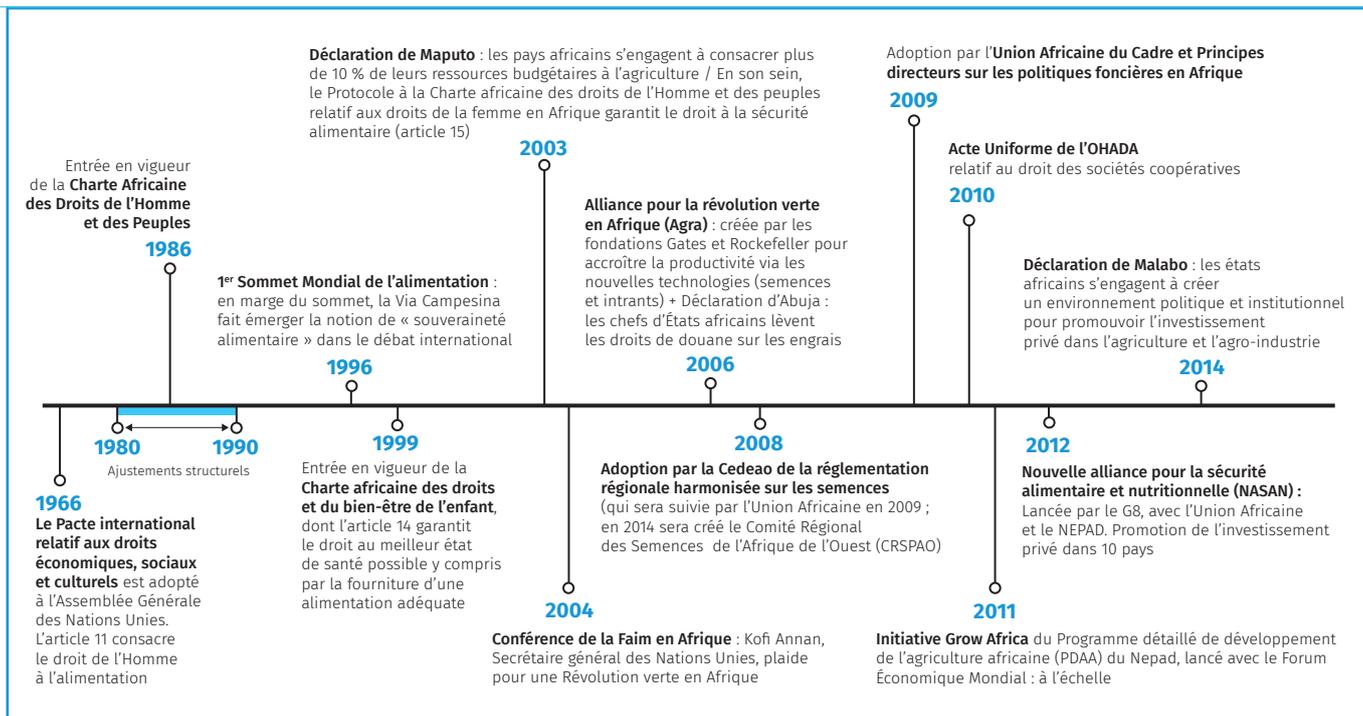
**ID:** En effet, un modèle libéral n'est pas en mesure de redistribuer et de rendre accessible

équitablement l'alimentation. Les recommandations des différents rapporteurs des Nations Unies sur le droit à l'alimentation de ces dernières années font tous ce constat. En Afrique, la majeure partie de la population dépend pourtant de l'agriculture paysanne qui n'a pas les moyens de concurrencer le secteur privé agro-industriel.

**GDS: Selon vous les cadres réglementaires en vigueur ne sont donc favorables ni à des systèmes alimentaires durables ni aux producteurs ?**

**ID:** Il n'y a pas de cadre normatif spécifique dédié aux conditions de partenariat entre le secteur privé marchand et les agriculteurs. À mon sens, le paysan, est marginalisé. Prenons l'exemple des semences (p. 22-23). En 2014, la Cedeao, le Comité inter-État de lutte contre la sécheresse au Sahel (CILSS) et l'Union économique et monétaire d'Afrique de l'Ouest (Uemoa) ont constitué un Comité régional des semences en charge d'accompagner les états dans la mise en œuvre du règlement semencier régional harmonisé. Cela autour de deux instruments juridiques: un règlement à valeur de loi immédiate régissant le contrôle qualité, la certification et la commercialisation et le catalogue régional des variétés. Pour entrer au catalogue, les semences doivent être distinctes, homogènes, stables, ce sont des critères de qualité marchands que les semences paysannes ne peuvent respecter. Elles ne sont pas certifiées. Au Niger, certains articles de la loi semencière font l'objet d'une interprétation très contestable et dangereuse. Si le texte est pris au pied de la lettre, il criminalise les paysans dans l'exercice de leur droit à produire, échanger ou vendre leurs semences, avec à la clé des peines d'emprisonnement et de lourdes amendes. Il y a un risque de fragmentation qui confine le paysan à la seule activité de production. Le droit devrait se faire l'écho des pratiques, les encadrer, mais pas les démanteler.

**AD:** Aujourd'hui, les terres agricoles sont devenues une source d'approvisionnement et de rentabilité des IDE, portés par des multinationales, des fonds d'investissement et même certains États des pays développés. Paysans et commerçants locaux se retrouvent en compétition avec des opérateurs du commerce international très compétitifs, et qui bénéficient de facilités administratives et fiscales. La régulation des activités économiques liées à l'agriculture ne va pas dans le sens d'une meilleure protection des producteurs ni vers un système alimentaire durable en Afrique. Pour répondre à ces impératifs de protection, d'équilibre entre valeurs marchandes et non marchandes et de durabilité, la piste des droits humains



## Des cadres internationaux et régionaux en évolution

On observe une multiplication des initiatives de sécurité alimentaire et nutritionnelle portées par le secteur privé, notamment étrangers. Cette frise chronologique, non exhaustive, entend présenter certains moments clés de l'évolution des cadres internationaux et régionaux à ce propos, y compris certains engagements relatifs aux Droits Humains rappelant la responsabilité des États à garantir le droit à l'alimentation.

peut être intéressante à explorer. Une autre piste est celle de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA). Elle regroupe aujourd'hui 17 pays africains et vise à mettre en place un cadre juridique stable pour permettre l'émergence du secteur privé et créer un vaste marché intégré. L'Acte uniforme adopté en 2010 engage l'ensemble des Organisations Paysannes et Rurales (OPR) à prendre la forme de sociétés coopératives et met l'accent sur leur fonction économique. La mise en œuvre a manqué de concertation et de pédagogie, les représentants des OPR ont été peu associés. Est-ce que dix ans après, cette transition leur a permis d'accéder à une plus grande indépendance financière, politique, à obtenir un meilleur rapport de force vis-à-vis du secteur privé en renforçant leur capacité de négociation ?

**ID :** À mon sens, cette transformation liée au cadre OHADA s'opère au détriment des OPR en leur imposant de changer leur nature : on veut qu'elles se conforment à un modèle d'affaires codifié au lieu de proposer un cadre qui répondrait directement à leurs difficultés.

### Les droits humains peuvent-ils servir à créer des partenariats plus justes entre producteurs et secteur privé marchand ?

**ID :** Théoriquement, l'ensemble des États reconnaissent le droit à l'alimentation et le rôle de l'agriculture familiale dans la souveraineté alimentaire. Le Pacte International sur les droits économiques, sociaux et culturels (dont

l'article 11 consacre le droit de l'Homme à l'alimentation) ou la Déclaration de Nations Unies sur les droits des paysans proclament la responsabilité des États et leur devoir de soutien au monde agricole. Le premier seulement est contraignant juridiquement. Dans la pratique, les États souscrivent davantage à la vision "sécurité alimentaire" légitimant l'ouverture des marchés, les importations, les IDE, etc. Il y a donc une appartenance conflictuelle à deux corps de normes. Comment régler ce conflit ? Il faut prendre en compte l'influence des acteurs qui portent le droit ainsi que les mécanismes de pression et de règlement des différends. Ceux-ci ne sont pas forcément proportionnels si l'on prend le droit commercial international et les droits internationaux en matière de droits de l'Homme. Le cadre juridique favorable à l'agriculture familiale reste à construire.

**AD :** À l'échelle régionale, le droit africain n'est pas indifférent à ces enjeux. La Charte africaine des droits et du bien-être de l'enfant, la Charte africaine des droits de l'Homme et des peuples relatifs aux droits des femmes contiennent de nombreux instruments pouvant participer à l'amélioration de ces droits. La sécurisation des droits fonciers, l'amélioration de la productivité et des conditions de vie des populations ont également fait l'objet d'un document qui fait office de cadre de référence, adopté en 2009 par l'UA.

**ID :** Ce qu'il faudrait, c'est démocratiser le processus de choix d'un modèle agricole adap-

té en donnant la parole aux paysans, aux consommateurs, et aux entrepreneurs des filières. La protection de l'agriculture familiale s'impose comme une nécessité vitale pour les peuples et pour les États, y compris pour des questions de paix. Cette réflexion de fond ne doit pas être laissée entre les mains de techniciens. ■

Dr. Alhousseini Diabaté



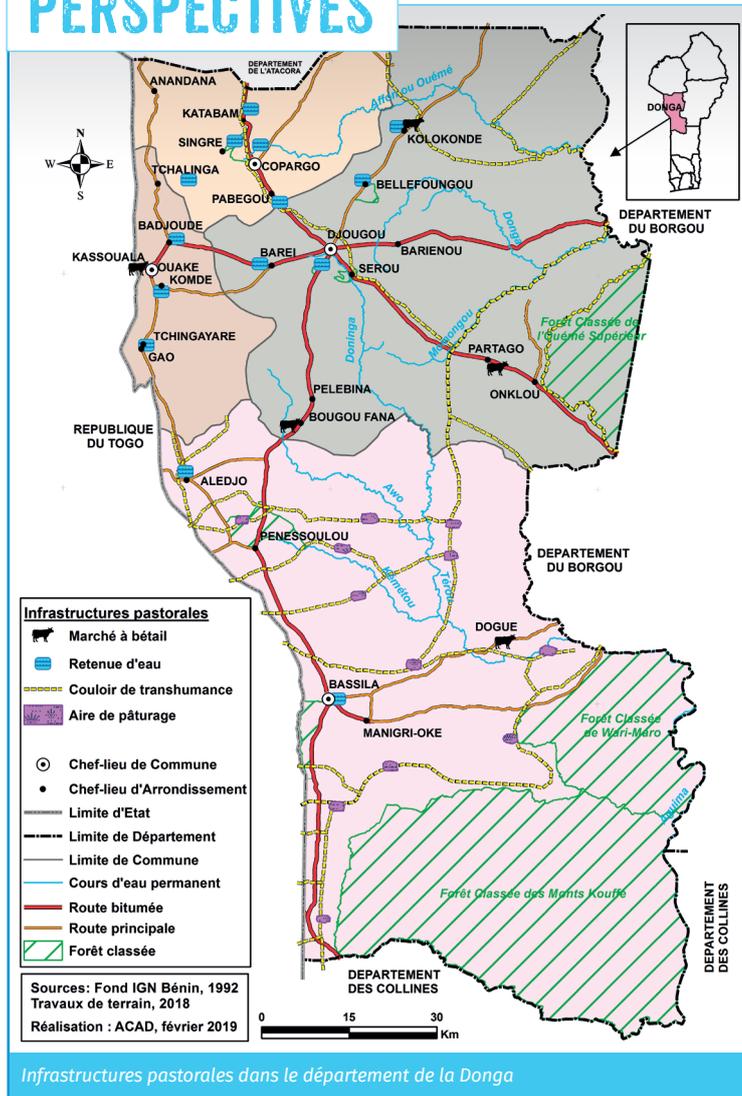
Enseignant-chercheur à l'Université des sciences juridiques et politiques de Bamako-Mali, chercheur associé au laboratoire Droits et changement social (DCS) à l'Université de Nantes-France, et Fellow de l'Institut néerlandais d'études avancées en sciences humaines et sociales (NIAS) aux Pays-Bas.

Ibrahim Diiori



Militant de l'association nigérienne Alternative Citoyen, spécialisé sur les questions de droits humains, sociaux et culturels. Son projet de thèse porte sur le droit à l'alimentation en Afrique de l'Ouest.

Propos recueillis par Alexandra Quet, Coordinatrice de la revue Grain de sel



## Partenariat Organisations de Producteurs et Inter-collectivités pour la filière bétail-viande du Nord Bénin

Le travail mené en Afrique de l'Ouest par Acting For Life et ses partenaires autour d'un développement territorial de la filière agropastorale repose sur la structuration d'un partenariat public/privé entre les collectivités territoriales et les Organisations de la Société Civile (OSC). Ce dispositif est en partie financé par un accroissement des recettes fiscales sur les infrastructures marchandes agropastorales grâce au travail d'animation et de suivi mené par l'OSC.

En Afrique de l'Ouest, la filière bétail repose sur un mode de production extensif. Stratégie optimale pour accéder aux différentes ressources en eau et en pâturage disséminées ici ou là en fonction des pluies, la mobilité est garante de la survie des troupeaux et d'un accroissement de la productivité. Elle est également au cœur des circuits commerciaux et génère de nombreuses retombées économiques sur les territoires de passage. L'étude menée par AFL en 2014-2015 auprès de 386 familles transhumantes a révélé qu'elles dépensaient pour un demi-milliard de Fcfa sur les territoires d'accueil et vendaient des animaux pour un même montant. La vente et l'achat des animaux au niveau des marchés à bétail peuvent également être une ressource importante de fiscalité pour les communes des pays d'accueil. La filière génère également une multitude d'emplois directs et indirects: commerçants, courtiers, bouviers, bouchers mais aussi tresseurs de cordes, tailleurs de bâtons, assistants au convoyage de camions sans parler de tous les emplois générés par les marchés à bétail. La filière permet également d'accéder à des protéines animales

tant au niveau des territoires ruraux que des grands centres urbains. En complexifiant la mobilité, la dégradation du contexte sécuritaire a occasionné une augmentation moyenne du prix de la viande rouge sans os de 500 Fcfa sur l'ensemble des territoires.

### Un triple ancrage institutionnel

Cette mobilité oblige à une approche intégrée des investissements pastoraux sur le territoire concerné par les déplacements des troupeaux. En effet, les infrastructures de commercialisation (marchés à bétail, quai d'embarquement) ou nécessaire à la production (aires de pâture, points d'eau, pistes à bétail, parcs de vaccination...) sont totalement interdépendantes. Ainsi, un marché doit être alimenté par des pistes à bétail, y compris les pistes de transhumance qui les approvisionnent lors des remontées. Le développement de la filière doit donc être pensé à une échelle territoriale impliquant le plus souvent plusieurs communes.

La pérennité des différents aménagements nécessite donc un triple ancrage institutionnel. Les collectivités territoriales (les communes), les organisations de producteurs

(OP) et les services techniques déconcentrés des ministères chargés de l'élevage. Ces derniers assurent la continuité et la cohérence de la politique nationale et mettent leur expertise à la disposition de l'inter-collectivité. Les OP, quant à elles, apportent leur connaissance des pratiques et stratégies des éleveurs, agriculteurs et commerçants pour faire face aux difficultés. Elles interviennent pour faciliter la sécurisation d'un foncier pastoral (aires de pâtures et de repos), pour prévenir des difficultés d'accès à l'eau... Le rôle des OP lorsqu'elles interviennent pour régler des conflits, que ce soit sur les infrastructures marchandes ou les aménagements agropastoraux doit être contractualisé avec l'inter-collectivité. Les recettes tirées des infrastructures marchandes sur le territoire de l'inter-collectivité permettent de rémunérer les OP pour leur suivi.

### Retour d'expérience sur la filière bétail-viande au nord-Bénin

Au nord-Bénin, en décembre 2017, les autorités communales de Matéri, Cobly et Tanguiéta membres de l'Établissement Public de Coopération Intercommunale de la Pendjari

(EPCI-Pendjari) ont signé une convention test d'un an avec l'Union Départementale des Organisations Professionnelles d'Éleveurs de ruminants de l'Atacora/Donga (UDOPER AD) avec un engagement financier d'1,8 millions de Fcfa. À travers ce financement, les communes membres de l'EPCI accordent un mandat d'animation de la filière sur leur territoire à l'UDOPER AD. Cette convention a été renouvelée en 2018 pour deux ans. Chaque année le mandataire, l'UDOPER AD présente une analyse de la filière concernant l'année écoulée et fait des recommandations à destination des membres de l'EPCI.

De nombreux enseignements peuvent être tirés après quasiment deux années de contractualisation entre une inter-collectivité et une OP. La principale difficulté réside dans la nécessité de sensibiliser les nouveaux élus à chaque élection, travail parfois long et fastidieux. Malgré cette difficulté, de nombreux éléments positifs ressortent de ce dispositif.

### Un meilleur suivi des infrastructures agropastorales

De l'avis des élus, cette convention améliore le suivi et leur compréhension de la dynamique agropastorale sur leur territoire. L'UDOPER AD présente son rapport annuel lors d'un atelier réunissant une cinquantaine de participants (élus, autorités déconcentrées, autorités traditionnelles, membres de la société civile). Ce bilan très détaillé donne une compréhension d'ensemble de la filière tout en saisissant les évolutions sur chaque infrastructure marchande.

### Améliorer les recettes sur certaines infrastructures marchandes

Le suivi statistique met en avant le travail d'animation et de sensibilisation mené par l'UDOPER auprès des acteurs des marchés à bétail. Ainsi, pour le marché à bétail de Matéri, sur les trois dernières années on constate une nette amélioration des recettes fiscales. S'élevant à un peu plus de 7 millions de Fcfa en 2017, elles sont de 8 601 600 en 2019. C'est cette augmentation des recettes fiscales des

communes qui facilitent leur participation financière au niveau de l'EPCI et assurent un renforcement de la cohésion intercommunautaire. En effet, les communes accroissent d'autant leurs investissements socio-communautaires au bénéfice de l'ensemble de la population.

**LA PRINCIPALE DIFFICULTÉ RÉSIDE DANS LA NÉCESSITÉ DE SENSIBILISER LES NOUVEAUX ÉLUS À CHAQUE ÉLECTION, TRAVAIL PARFOIS LONG ET FASTIDIEUX**

### Une compréhension affinée de la dynamique de la filière

La dynamique de la filière agropastorale ne peut être comprise en la limitant uniquement au territoire de l'EPCI Pendjari. Elle dépend fortement de la situation dans les pays frontaliers, en amont, au niveau des pays sahéliens approvisionnant les marchés à bétail lors de la transhumance ou, en aval, au niveau du Nigéria, principal marché terminal pour les animaux. Ainsi, au niveau du quai de Tanguiéta les animaux sont embarqués principalement vers Savé dans le département des Collines au Bénin. À Savé, les animaux sont débarqués et sont convoyés à pied vers le Nigeria. Or, à partir de décembre 2015 la dévaluation va rendre le marché nigérian beaucoup moins attractif. Une partie des animaux seront convoyés vers le Ghana via le Togo. Elle reprend véritablement en 2019.

### Une diminution des conflits

L'absence d'un foncier pastoral délimité conduit souvent à des tensions agriculteurs/éleveurs autour de l'usage des ressources. Pour limiter ces tensions, il convient de sé-

curiser ce foncier mais surtout de disposer d'organisations à même d'intervenir rapidement afin de trouver des sorties de crises concertées.

Certes, cette diminution n'est pas exclusivement liée au travail d'animation de la filière par l'UDOPER. D'une part, d'autres acteurs et programmes interviennent sur ce territoire et participent à la diminution des tensions et, d'autre part, les dynamiques des conflits sont souvent très complexes et leurs causes pluri-factérielles. Toutefois, il est également certain que l'existence d'aménagements agropastoraux fonctionnels facilitant la mobilité du bétail et les interventions de l'UDOPER/ANOPER pour pacifier les tensions contribue fortement à la diminution des conflits.

### Renforcer le positionnement et les capacités de l'OP

Les données produites par l'UDOPER permettent également de renforcer la reconnaissance des OP auprès des élus et des administrés. Elles viennent compléter l'expertise des services techniques de l'État. À travers le financement reçu de l'EPCI, l'OP renforce les services qu'elle rend à ses membres.

### Consolider une communauté d'intérêt

L'objectif principal de cette collaboration est d'assurer un développement cohérent et pérenne de la filière agropastorale, crucial pour le développement socio-économique des territoires. Cette entrée permet d'associer des acteurs de catégories diverses ne se limitant pas aux élus et aux OP autour d'un intérêt commun. L'ensemble des administrés peuvent accéder à ces informations à travers la participation aux ateliers-bilan annuels et la diffusion par communiqués radios des informations principales concernant la filière agropastorale. ■

Cédric Touquet

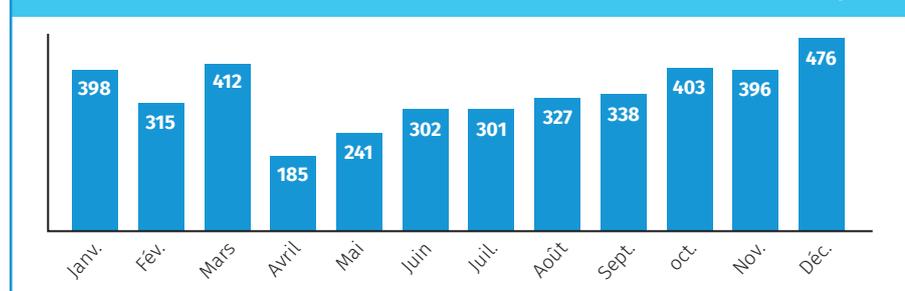


ctouquet@acting-for-life.org  
Responsable des Programmes Agropastoraux,  
Acting For Life

#### EN SAVOIR PLUS :

Vidéo de présentation de l'approche territoriale mise en place : <https://bit.ly/3x1RGEY>  
Capitalisation sur la mobilité du bétail d'AFL : <https://bit.ly/3oj8ywl>

Animaux vendus sur le marché à bétail de Matéri en 2019



Source : AFL

# Fonds Agro-Industrie : faciliter la mobilisation de financements privés par les PME au Burkina Faso

L'accès au financement est un défi majeur rencontré par les petites et moyennes entreprises (PME), particulièrement dans le monde rural. Le Fonds Agro-Industrie (FAI), mis en place au Burkina Faso en 2013 dans le cadre du Programme Croissance Économique dans le Secteur Agricole (PCESA), a pour but d'offrir une réponse à ces enjeux et de stimuler les chaînes de valeur agricoles en facilitant l'accès au financement des opérateurs économiques. Retour sur un dispositif au montage opérationnel original.

La problématique du financement des PME implique de considérer les relations d'affaires entre les institutions de financement (IF) et les entreprises. Or, ces relations sont complexes et basées le plus souvent sur une information imparfaite et incomplète, que ce soit sur les projets portés par les PME, la certification de leurs états financiers ou bien les méthodologies adoptées par les IF pour traiter les demandes de crédit.

## Réduire l'asymétrie d'information et la perception du risque

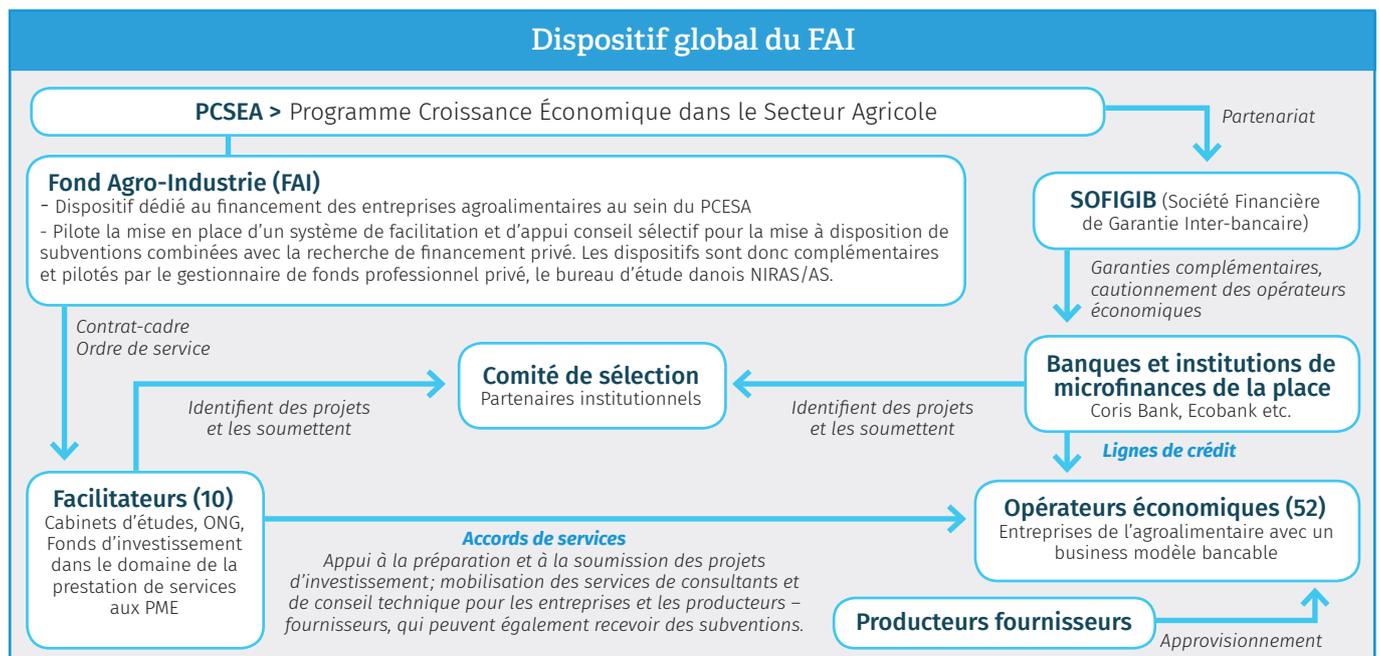
C'est pour répondre à ces contraintes que le FAI a développé un dispositif original d'accompagnement des PME de l'agro-alimentaire afin de faciliter la mobilisation de financements privés, permettre un dialogue

entre les parties prenantes et créer un climat de confiance réciproque.

De 2013 à 2017, la mise en œuvre du projet du PCESA était focalisée sur le financement des très petites entreprises et des inter-professions à travers l'élaboration de plans d'affaires à soumettre aux institutions financières. Seulement 5 filières étaient ciblées (bétail viande, karité, maïs, niébé et gomme arabique) et la zone d'intervention couvrait 5 régions. La gestion du projet était assurée par la Maison de l'Entreprise du Burkina Faso (MEBF), structure associative d'appui, de conseil et d'aide à la création d'entreprise. Le montage financier permettait un appui direct aux projets grâce à des lignes de crédit d'un montant de 5 milliards de FCFA mis en place auprès de deux banques, la CORIS BANK International et ECOBANK Burkina.

## Un changement d'approche en 2017

Une évaluation conduite en 2016 a montré des limites en matière d'impact et d'accessibilité aux financements car très peu d'entreprises avaient réussi à en mobiliser auprès d'institutions, elles-mêmes n'ayant pas forcément adapté leur méthode d'analyse du risque aux spécificités du monde agricole. Le programme a changé d'approche, de dimension et a élargi sa portée. D'une part, le ciblage du financement a été réorienté, passant de toutes petites entreprises à des entreprises moyennes et a mis l'accent sur des projets bancables qui intègrent des réseaux de producteurs-fournisseurs. L'envergure des entreprises accompagnées (avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à 30 millions de FCFA) ainsi que le nombre critique de fournis-



Source : Rapport final de capitalisation du FAI, juin 2021

seurs et producteurs à la base du projet sont considérés comme des conditions permettant d'avoir un effet d'entraînement plus important sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Pour accroître sa portée, le projet s'est ouvert à l'ensemble des filières (sauf le maillon production dans le coton) et aux 13 régions du Burkina Faso.

D'autre part, des structures de facilitations, des sociétés privées, des ONG spécialisées en intermédiation d'opérations bancaires et des fonds d'investissement, ont été introduites. L'ensemble des banques et des institutions de microfinance de la place ont été associées. Les facilitateurs contractualisent avec le FAI pour leur appui conseil en tant qu'intermédiaires travaillant déjà dans le marché. Ils accompagnent le promoteur à la mise en œuvre du budget et à la mobilisation du financement privé, leur rôle est donc central dans le dispositif. L'ensemble de ces différents piliers a permis au FAI de développer un système de facilitation et d'appui conseil sélectif basé sur la mise à disposition de subventions combinées avec la recherche de financement privé pour stimuler leurs capacités de développement. Les dispositifs sont donc complémentaires et fonctionnent en synergie: ils sont entièrement sous la responsabilité du gestionnaire professionnel privé du FAI, le bureau d'étude danois NIRAS. L'État intervient sur l'ancrage institutionnel du Fond.

### À terme, trois types de subventions et un fonds de garantie

Les projets validés par le comité de sélection bénéficient de trois types de subventions: pour les activités de conception du dossier de crédit; pour le renforcement des réseaux d'approvisionnement des entreprises; pour le financement de projets verts via une subvention à coût partagé (50 % avec l'opérateur et plafonné à 75 millions FCFA).

De plus, en complément du dispositif du FAI, le PCESA a également développé un partenariat avec la Société Financière de Garantie Interbancaire du Burkina (SOFIGIB). Son intervention consiste à apporter des garanties complémentaires sous forme de cautionnement aux opérateurs économiques bénéficiant de l'appui du FAI, notamment des entreprises peinant à les mobiliser. De façon pratique, les dossiers approuvés par la SOFIGIB sont acheminés à la banque avec un préaccord de garantie pour demander le financement. Lorsque les dossiers sont approuvés par la banque, la SOFIGIB envoie une notification formelle de garantie et un contrat de cautionnement est signé avec la banque; un tableau d'amortissement du crédit et un reporting pério-

dique permettent à la SOFIGIB de suivre le remboursement du crédit, les incidents survenus sur le compte et les actions mises en œuvre pour le recouvrement. 71,43 % des facilitateurs ont eu recours à la garantie de la SOFIGIB prouvant ainsi l'utilité de ce système complémentaire.

### Des résultats au-delà des attentes

La mise en œuvre du FAI a permis à 46 entreprises sur les 50 accompagnées de mobiliser des financements privés. Au total, 11,8 milliards de FCFA ont été mobilisés par les entreprises et leurs fournisseurs pour une cible de fin de projet de 7,740 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 152,5 %. Cette performance s'explique par le dynamisme des entreprises sur certaines filières et dont les besoins d'investissement et de renforcement de leurs fonds de roulement étaient très importants. Ainsi, aux termes du projet, la filière karité a mobilisé 29,4 % des financements, l'anacarde 22,3 %, la filière maïs 19,0 % et la filière riz 7,9 %. Sur la filière karité par exemple, un projet d'installation d'une unité industrielle pour la transformation du karité à Bobo-Dioulasso a mobilisé à lui seul un financement de près de 3 milliards.

### Impact sur les systèmes agro-alimentaires territorialisés et les producteurs

Stimuler l'achat de produits locaux et renforcer les capacités des opérateurs économiques et de leurs réseaux d'approvisionnement pour avoir un impact positif sur le système alimentaire est un objectif central du programme. Aujourd'hui, on constate que 59 % des entreprises accompagnées ont commencé avec la commercialisation de produits, mais continuent leur développement par la transformation. On assiste donc à un retour sur investissement significatif car la transformation, en améliorant la qualité des produits, crée de la valeur ajoutée, répond à une demande et génère une diversification des besoins qui, à terme, peut stimuler la croissance des transactions de produits locaux. C'est sur cet axe que le renforcement des réseaux d'approvisionnement par le FAI joue un rôle essentiel. Au Burkina Faso, la demande pour les produits agricoles locaux a augmenté de 23 % entre 2018 et 2019 et les PME accompagnées par le FAI y ont contribué: la valeur d'achat des produits agricoles burkinabè achetés par ces entreprises est passée de 10,6 milliards à 13,06 milliards de FCFA sur la même période.

31205 producteurs ont été touchés par le projet (pour la fourniture d'intrants, d'équipements, de formation...). Les filières maïs, riz, karité concentrent plus de 75 % des pro-

ducteurs fournisseurs des projets accompagnés. Sur la filière anacarde, l'appui à la mise en œuvre d'outils numériques au niveau des zones de collecte des coopératives accompagnées a permis d'améliorer les relations contractuelles avec le client.

### Un dispositif à répliquer, en tenant compte des leçons apprises

Le PCESA a pris officiellement fin le 30 juin 2021 dernier. Le FAI a été relancé pour une deuxième phase d'une durée de 5 ans, toujours sous tutelle du ministère de l'agriculture. Le mécanisme innovant développé va se poursuivre avec quelques améliorations, notamment la création d'un comité de présélection des projets, la réduction de l'apport du promoteur pour avoir accès au fonds vert. Par ailleurs, plusieurs facilitateurs et projets accompagnés dans le cadre du FAI ont été sélectionnés par le Projet d'Agriculture Contractuelle et de Transition Écologique (PACTE) financé par l'AFD, la KfW, l'UE et l'État burkinabè. Le modèle a été source d'inspiration également pour le projet Sahel Finance for Resilience (Sahel F4R), porté par l'USAID.

Plusieurs défis conjoncturels sont à prendre en compte pour l'avenir: la dégradation de la situation sécuritaire empêche le suivi d'opérateurs dans certaines régions et la pandémie de Covid-19 a également compliqué la mise en œuvre des projets. Au niveau du montage, la marge d'amélioration se situe aussi au niveau des facilitateurs qui font parfois preuve de lenteur pour justifier des montants mis à leur disposition, ou bien au niveau des bénéficiaires qui ont parfois du mal à comprendre les modalités de crédits. ■

Wothuan Benjamin Bicaba



bbicaba75@gmail.com  
Expert en suivi/évaluation du FAI

#### EN SAVOIR PLUS :

<https://www.fai.bf/>

Retrouvez également l'étude de cas réalisée par Inter-réseaux sur le secteur privé dans les filières agro-alimentaires au Burkina Faso : <https://bit.ly/30BExxe>

<sup>1</sup> Le PCESA est financé par le royaume du Danemark, l'Union Européenne (UE) et l'État burkinabè respectivement de 33,3 milliards de F CFA, de 3,6 milliards et de 8,325 milliards de FCFA. Il a pour objectif de contribuer à une augmentation de la productivité, des valeurs ajoutées et des revenus agricoles et ainsi de favoriser la croissance économique et la réduction de la pauvreté.

## L'Afrique sub-saharienne, échiquier des brasseurs occidentaux

L'Afrique subsaharienne est un marché historique et en pleine croissance pour le développement des activités des méga-brasseurs occidentaux. L'approvisionnement en matières premières locales est un enjeu central pour l'avenir de cette filière et son impact sur les producteurs. Quelles implications ? Quels défis ? Tour d'horizon.

Aujourd'hui, quatre groupes brassicoles contrôlent 95 % du marché d'Afrique sub-saharienne: le groupe hollandais Heineken, le groupe français Castel, le groupe britannique Diageo et le groupe belgo-brésilien AB Inbev. Leur production se concentre principalement dans quatre pays: l'Afrique du Sud, le Nigéria, l'Éthiopie et l'Angola. Marché en constante croissance, le continent pourrait représenter 40 % de la production mondiale d'ici 2025 selon la Deutsche Bank.

La production de bières par les méga-brasseurs occidentaux dans la région se fait quasi exclusivement à base d'orge malté importé depuis l'Europe notamment de France et de Belgique. Il existe aujourd'hui très peu

de malteries capables d'approvisionner des groupes industriels multinationaux en orge malté (excepté en Éthiopie), les pays n'ayant pas encore la capacité d'assurer un approvisionnement suffisant et constant. Du fait de la taille critique des malteries locales, on retrouve donc majoritairement des situations de monopole au sein de la filière bière.

Pour remédier à cela, certains brasseurs adoptent des politiques de responsabilité sociale et environnementale et tentent à travers elles de développer des filières d'approvisionnement locales. Ces initiatives répondent à des objectifs de développement durable et à un enjeu économique car ils permettraient à long terme une réduction des coûts de production. Faisant partie des

stratégies RSE des méga-brasseurs, elles peuvent être perçues comme positives car le développement des filières d'approvisionnement locales génère des débouchés pour les producteurs locaux et sont significativement plus abouties que sur d'autres filières, comme le lait. Ces réflexions les amènent à défendre des visions globales du développement agricole. Cependant, plusieurs risques sont liés au développement de ces chaînes de valeurs locales et notamment l'affectation de terres et d'eau à une production moins indispensable et entrant en concurrence avec la production alimentaire, alors même que dans ces pays, la sécurité alimentaire n'est pas assurée. D'autre part, ce modèle s'appuie sur le renforcement de capacités des agriculteurs via leur intégration au sein de la chaîne de valeur et l'utilisation de la technologie agronomique et des services numériques afin d'assurer un approvisionnement suffisant pour les malteries et les brasseurs. Mais cette approche renforce le développement d'une production agro-industrielle intensive et non durable à destination des brasseries et crée une dépendance chez les producteurs qui, engagés contractuellement, subissent un rapport de force défavorable et d'un faible pouvoir de négociation. À l'échelle continentale se pose donc l'enjeu d'une "africanisation" de la chaîne de valeur. ■

### Les stratégies RSE des méga-brasseurs

**Heineken** revendique une stratégie de développement des filières locales et utilise aujourd'hui près de 40 % de matières premières locales avec un objectif à 60 % d'ici 2030 en Afrique. Le groupe a investi 18 millions d'euros depuis 2009 dans des partenariats publics-privés pour former les agriculteurs, améliorer les pratiques agricoles locales et développer des chaînes de valeur locales. Source: <https://bit.ly/3C9Y9j1>

Le groupe **Diageo** estime employer 80 000 agriculteurs et s'approvisionner sur le marché local pour 70 % de ses matières premières utilisées dans sa production africaine. Ce chiffre est dû principalement au brassage de la Guinness qui peut se faire avec du manioc et du sorgho. L'entreprise aide les paysans "à améliorer les rendements, les moyens de subsistance et les normes environnementales et de travail" Source: Diageo - Sustainability & Responsibility Performance Addendum 2019

L'entreprise française, **Castel BGI** qui contrôle actuellement près d'un quart de la production de bière en Afrique est en situation de quasi-monopole dans une quinzaine de pays. Le groupe Castel est fortement critiqué pour l'opacité d'organisation de ses 240 filiales africaines, ainsi que pour ses pratiques d'évasion fiscale. Il n'affiche pas pour l'instant de volonté d'améliorer sa durabilité ni son approvisionnement local. Seule la "fondation Pierre Castel-Agir avec l'Afrique" vise à soutenir le développement de l'entrepreneuriat dans l'agriculture et l'agroalimentaire.

Le brasseur **AB Inbev** a développé un volet Smart agriculture qui prévoit que d'ici 2025, la totalité de ses agriculteurs soient qualifiés, connectés et financièrement autonomes. Le groupe, affirme soutenir les moyens de subsistance des communautés agricoles du monde entier et base son approche sur le développement des chaînes de valeurs, l'agriculture de précision, la résistance des cultures face au changement climatique et la technologie. Source: <https://bit.ly/2ZiLX1g>

Eloïse De Keyser



Responsable Plaidoyer chez SOS Faim Belgique, jusqu'en septembre 2021

#### EN SAVOIR PLUS :

Steven Le Faou, "Présence des grands brasseurs européens en Afrique subsaharienne : quelles implications pour les agricultures locales ?", Février 2020



# Zoom : au Kenya, le partenariat CGA/EAML, un exemple à suivre ?

**Concurrence avec les cultures vivrières et impact sur la sécurité alimentaire, durabilité, autonomisation des producteurs et développement des filières locales, modèle de gouvernance... Les partenariats entre producteurs et entreprises brassicoles relèvent d'enjeux, de risques et d'opportunités pour les deux parties. Illustration au Kenya.**

**E**n 2018, le groupe kényan East African Breweries Limited (EABL), détenu à 50 % par la multinationale Diageo, a installé une usine de maltage à Kisumu, à l'ouest du Kenya afin de s'approvisionner localement en sorgho blanc. Pour mieux structurer la chaîne d'approvisionnement, sa filiale la East Africa Malting Limited (EAML) a fait appel à une organisation de producteurs (OP) expérimentée, la Cereal Growers Association (GGA). Déjà en 2013, lorsque le gouvernement impose une taxe de 50 % sur la vente de bière à base de sorgho, EAML et CGA mènent une campagne de lobbying conjointe qui finit par porter ses fruits: le gouvernement promulgue un amendement prévoyant une remise de 90 % du droit d'accise sur la bière de sorgho, entraînant un retour de la demande. EAML annonce alors le renouvellement de ses contrats avec les petits producteurs de sorgho. Cette première collaboration a eu pour effet de rapprocher fortement les deux structures, amenant à une convention de partenariat.

## Une opportunité économique pour les producteurs

Dans ce schéma partenarial, l'OP est en charge de mobiliser les producteurs au sein de groupements pour faciliter la commercialisation avec l'entreprise et les former aux bonnes pratiques agricoles afin d'augmenter leur productivité. Elle n'est pas rémunérée par EAML pour son travail d'encadrement des producteurs mais remplit sa mission intrinsèque: faciliter l'accès de ses membres au marché, à des débouchés sécurisés, ainsi qu'aux intrants et à des services financiers facilités (notamment des crédits intrant). En développant la filière d'approvisionnement local, ce partenariat a permis une amélioration des revenus et des conditions de vie des producteurs. En effet, le sorgho n'était auparavant pas considéré comme une

culture rémunératrice. Pour leur alimentation comme pour leurs revenus, les producteurs dépendaient principalement du maïs, culture pourtant peu adaptée au climat semi-aride car très gourmande en eau.

## Sécurité alimentaire et durabilité

Remplacer partiellement le maïs par du sorgho commercial présente donc l'intérêt d'une récolte plus sûre, avec un marché garanti, et la possibilité pour les ménages d'acheter des farines alimentaires (blé, maïs, haricot). D'autre part, via le conseil agricole apporté par CGA aux producteurs sur les itinéraires techniques, l'adoption du sorgho entraîne un cercle vertueux. Promu en rotation avec des légumineuses qui régénèrent la fertilité des sols (comme le haricot ou le soja vert), il est à la fois plus adapté au climat et permet de diversifier le régime alimentaire et les revenus.

## Le risque de la dépendance

Bien que CGA ne contractualise pas directement avec EAML, elle joue un rôle d'intermédiaire qui renforce le pouvoir de négociation des producteurs face à l'entreprise et constitue un tiers de confiance qui rassure les deux parties. La situation de monopole d'EAML sur le marché du sorgho brassicole au Kenya place les producteurs dans une situation de dépendance. Ceci est par ailleurs une constante internationale dans les filières bière, compte tenu de la taille critique des malteries. Pour autant, EAML dépend aujourd'hui intégralement des producteurs membres de CGA pour l'approvisionnement de son usine (l'offre nationale de sorgho étant encore largement inférieure à la demande de l'entreprise). Par ailleurs, CGA travaille à diversifier les débouchés des producteurs de sorgho. Elle soutient notamment la politique de fortification alimentaire intégrant le sorgho développée par le gou-



*Se développent aujourd'hui des bières produites à partir de matières premières locales africaines, en particulier le sorgho et le manioc, et qui répondent à la fois à des enjeux de relocalisation de la chaîne de valeur, d'opportunité économique pour les producteurs africains, et de durabilité environnementale, comme dans le cas du sorgho.*

Augustin Douillet - FEERT

vernement kényan (Flour Blending Policy) et qui permettra aux producteurs de disposer d'un marché alternatif.

## Modèle financier et gouvernance: des risques pour la poursuite du partenariat

La pérennité financière du dispositif actuel pose question: EAML ne finançant pas l'accompagnement technique et organisationnel fourni par CGA aux producteurs, ce travail est amorti par la mobilisation de fonds de projets auprès de bailleurs, dont l'entreprise bénéficie in fine. En cas d'arrêt des projets, l'OP n'aura plus la capacité d'assurer l'encadrement et la mobilisation des producteurs. Pour répondre à ce risque, CGA explore actuellement différents scénarios: négocier avec l'entreprise une commission sur les volumes de sorgho en contrepartie de la valeur ajoutée de son travail; ou bien couvrir ces frais via les surplus financiers issus de la filière blé, plus rémunératrice.

Une autre réserve porte sur le modèle de gouvernance actuel, qui implique la présence de "membres associés, des entreprises de l'amont et de l'aval avec qui CGA entretient des rapports privilégiés (publicité, mise en relation avec les producteurs et plateforme d'essais). Ils sont pour le moment absents du conseil d'administration de l'OP, mais ces relations privilégiées avec des multinationales défendant un modèle agro-industriel questionnent tout de même le modèle de durabilité promu. ■

### EN SAVOIR PLUS :

Cet article est une synthèse de la capitalisation d'expérience réalisée par Inter-réseaux sur le partenariat CGA/EAML, à retrouver ici : <https://bit.ly/3vsmxgG>

# Quelles contributions des partenariats producteurs-entreprises à la durabilité du système alimentaire en Afrique de l'Ouest ?

Quels liens, concurrences ou complémentarités unissent les producteurs agricoles, leurs organisations et les entreprises formelles au sein des systèmes alimentaires ? En Afrique de l'Ouest, quels appuis existent ou sont nécessaires pour que les partenariats entre ces acteurs hétérogènes créent des synergies ?

**Grain de sel (GDS):** Comment définissez-vous le “secteur privé” lorsque vous parlez de sécurité alimentaire et nutritionnelle ?

**Bio Goura Soule (BGS):** À mon sens, le secteur privé c'est toute entreprise installée à son compte sur un type d'activités donné, productrice de biens et/ou de services. Les exploitations familiales (EF), en tant que micro-entreprises, constituent une composante centrale du secteur privé en termes d'emploi, de volumes de production etc. Le plus important quand on réfléchit à la place des EF dans le système alimentaire global, c'est d'interroger la façon dont les différents acteurs entrent en partenariat, de regarder de près les rapports de force et de veiller à ce que les contrats n'avalissent pas les organisations de producteurs (OP). On observe que les contrats les mieux valorisés sont ceux négociés en groupes, au sein des coopératives ou des interprofessions car cela permet d'influencer l'attitude des industriels qui ont tendance à minimiser leur propre prise de risque.

**Jean Philippe Audinet (JPA):** Selon moi il faut être vigilant à l'usage systématiquement ambigu et souvent abusif du terme “secteur privé” qui a envahi les discours des acteurs publics (gouvernements et partenaires au développement). Par exemple on parle de “Partenariat Public-Privé (PPP)” en sous-entendant presque exclusivement des accords entre investisseurs publics et grandes entreprises industrielles, commerciales ou financières, alors que les EF ont une place fondamentale dans les systèmes alimentaires (SA). Cet abus de langage reflète le pouvoir économique, politique et culturel des entreprises multinationales de l'agro-alimentaire, de la technologie et de la finance qui leur permet de se positionner comme “porteurs de solutions” face aux décideurs

publics. D'autre part cet usage à la fois générique et exclusif du concept de “secteur privé” tend à ignorer la nature des rapports de compétition et les conflits d'intérêt normaux entre acteurs privés et entre intérêts privés et intérêts publics dans des économies de marchés.

LES CONTRATS LES MIEUX  
VALORISÉS SONT CEUX  
NÉGOCIÉS EN GROUPES  
(...) CAR CELA PERMET  
D'INFLUENCER L'ATTITUDE  
DES INDUSTRIELS QUI ONT  
TENDANCE À MINIMISER LEUR  
PROPRE PRISE DE RISQUE

**Sidy Ba (SB):** Dans une EF sont mis en commun les savoirs, savoir-faire, et savoir devenir mais aussi les ressources financières et matérielles, afin d'apporter une sécurité alimentaire, de maintenir le tissu social basé sur l'organisation familiale, de sauvegarder la terre et les valeurs qui lui sont attachées. Elle est fondamentalement différente de l'entreprise agricole de type agro-business dont le lien entre les membres est souvent le capital (les ressources financières sous forme de contributions et d'actionariat ou du seul capital du promoteur individuel) et qui est exclusivement tournée vers la croissance et le profit.

**GDS:** Les États africains soutiennent-ils différemment les entreprises formelles privées que les producteurs et leurs organisations ?

**SB:** De fait, on observe dans la plupart de nos pays une inégalité dans l'accès aux ressources publiques entre les agricultures familiales et d'autres formes d'agricultures de type plus capitaliste. En matière d'accès au crédit ou au foncier par exemple, ces dernières sont systématiquement privilégiées. Les EF ont le potentiel pour répondre aux défis d'un développement durable, si des conditions minimales sont remplies: accès aux ressources, accès au capital, accès au marché, accès à l'assistance technique, accès aux résultats d'une recherche adaptée, etc. La souveraineté alimentaire est à portée de main si les pouvoirs publics nous soutiennent davantage.

**BGS:** Globalement le soutien des États varie d'un pays à l'autre, et prend des formes multiples. Il peut être implicite (fixation des prix des produits) ou explicite (subvention des prix des intrants), prendre la forme de fonds de garantie, d'abaissement des taux d'intérêt, de systèmes assuranciers etc. Mais le meilleur segment où l'État puisse intervenir, c'est la gestion des assurances, des garanties et surtout du financement. S'il n'y a pas un dispositif de financement permettant de coordonner, voire réguler les opérations et les flux de produits et financiers entre les producteurs agricoles et les autres acteurs, que ce soit les industries de transformation, les commerçants ou les distributeurs, il y aura toujours un biais assez important en défaveur des producteurs et des OP, notamment sur la négociation du prix et le détournement du commerce.

**JPA:** Depuis plusieurs années, on observe une tendance des États et de leurs partenaires fi-

nanciers (via les projets de développement) au financement de PPP dans le secteur agricole, où les fonds publics sont canalisés vers des modèles de "partenariats productifs" qui consistent en alliances d'affaire entre producteurs primaires et entreprises de l'aval (et parfois de l'amont) des filières. Dans ce modèle, les grandes entreprises et les investisseurs financiers reçoivent des coups de pouce et voient surtout l'environnement de leurs affaires facilité par l'État: concessions foncières, construction d'infrastructures, accès à l'eau et à l'énergie, etc. Très souvent les États semblent plus concernés par l'attraction des grands investisseurs privés que par le renforcement des positions de négociations des petits producteurs face à ces acteurs.

**GDS:** Les coopératives agricoles sont-elles une alternative ou un complément aux autres types d'entreprises privées pour la transformation et la commercialisation ?

**SB:** De par leurs valeurs intrinsèques (solidarité, responsabilité personnelle et sociale, démocratie, égalité, équité, éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, et la primau-

té de l'intérêt général sur l'intérêt particulier), les coopératives constituent effectivement une alternative crédible pour les OP. Elles ont cependant besoin d'un plus grand soutien public pour devenir totalement complémentaires des entreprises agroalimentaires.

**JPA:** Le modèle coopératif me semble aussi essentiel pour établir ou renforcer l'autonomie et le pouvoir économique des producteurs face aux autres acteurs des filières et aussi face aux consommateurs. Il a toute sa place dans le paysage de la valorisation et de la commercialisation des produits. C'est aussi le cas des entreprises de la catégorie de l'économie sociale et solidaire, ou des modèles de co-entreprises où les producteurs participent au capital et bénéficient directement des retombées économiques de l'activité. Les soutiens publics devraient en priorité accompagner ce type de structures où autonomie, participation et valeurs sociales et environnementales sont promues.

**BGS:** Au contraire, je pense que dans le contexte actuel, ce modèle a montré ses limites. Au regard de la loi OHADA appliquée dans la zone francophone (p.28-29), on se retrouve aujourd'hui avec des coopératives

très grandes (plus de 100 membres) ou très petites, qui ressemblent en fait plus à des Groupements d'Intérêt Économiques (GIE). Les coopératives ont un fonctionnement trop lourd, une gouvernance parfois défailante et peu démocratique. Dans certains pays on continue à les promouvoir mais les taux de réussite sont vraiment minimes. Par contre les GIE se généralisent de plus en plus. Ils permettent de regrouper des opérateurs d'un même secteur d'activité ayant des affinités avérées, avec des modalités de gestion très souples qui responsabilisent les adhérents. Les associés sont plus indépendants, l'adhésion et la constitution plus simples.

**GDS:** Pensez-vous que les acteurs des filières agricoles devraient réorienter leurs activités vers les marchés locaux, nationaux ou sous-régionaux plutôt que les marchés internationaux d'exportation ?

**JPA:** Oui, car il faut viser la sécurité alimentaire, l'inclusivité et la durabilité. Or seuls des systèmes alimentaires territorialisés peuvent être gouvernés et régulés par les instances publiques territoriales. Comme celle de 2008, la crise de la COVID-19 a mis en lumière beau-



coup d'incohérences dans les modèles de production et d'échanges commerciaux internationaux, ainsi que le risque d'une sur-dépendance aux produits importés. L'intégration régionale, une véritable application des lois sur la libre circulation des biens et des réglementations communes sur la qualité et la traçabilité doivent progresser mais aussi, et peut être surtout, une application commune de mesures de protection de ce marché sous-régional intégré. Mais attention, ces mesures ne pourront donner leur fruit que si elles sont accompagnées d'investissements importants dans les infrastructures d'une véritable politique d'urbanisation intermédiaire.

**SEULS DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES TERRITORIALISÉS PEUVENT ÊTRE GOUVERNÉS ET RÉGULÉS PAR LES INSTANCES PUBLIQUES TERRITORIALES**

**BGS:** Les marchés locaux et régionaux constituent à mon sens un tremplin d'apprentissage pour améliorer la qualité des produits, leur traçabilité, leur normalisation et standardisation, pour passer ensuite sur le marché régional et international de nature plus exigeante. En fonction de leur développement, les EF ou les entreprises agricoles doivent s'adresser dans un premier temps au marché adapté à leur offre, et ne pas griller les étapes. Il y a un marché de proximité qui offre des opportunités de placement de produits qui correspondent aux attentes et aux habitudes des consommateurs. Pour les fidéliser à l'avenir, il faut notamment travailler sur la qualité.

**SB:** Les EF, du fait de leur flexibilité et de leur capacité à combiner cultures vivrières et cultures commerciales, sont à même de fournir les marchés sous régionaux et internationaux. Elles peuvent s'adapter d'une année sur l'autre en fonction des prix et des capacités de commercialisation. Pour cela, il leur faut une information économique fiable et des moyens adaptés. Historiquement on a vu qu'en Afrique de l'Ouest, après des tentatives visant à confier les cultures du coton, d'arachide et de cacao à de grandes entreprises ou plantations privées, la puissance coloniale s'est adressée aux petits exploitants. Au moment des indépendances, le choix a été fait de confirmer les agriculteurs familiaux dans leur rôle de fournisseurs des marchés

d'exportation avec des programmes de stabilisation des prix et de financement des investissements.

**GDS: Pourriez-vous citer un exemple de succès dans une stratégie de partenariat entre entreprises et producteurs? Un échec ou une insuffisance?**

**SB:** Un bel exemple est celui d'un partenariat entre l'Association Sénégalaise pour le Développement à Base (ASPRODEB) et l'industriel COPEOL (Compagnie d'Exploitation des Oléagineux Sénégal) au sein de la filière arachide. L'accord porte à la fois sur le préfinancement par COPEOL des intrants (semences et engrais) au profit des producteurs, la supervision et l'évaluation par ASPRODEB, des livraisons des intrants aux OP faitières membres du CNCR, l'alignement du prix au producteur sur le prix du marché national fixe par le CNIA (Comité National Interprofessionnel de l'arachide) et l'engagement du producteur de rembourser la totalité du crédit en nature et de vendre au moins une quantité supplémentaire fixée d'avance au moment de la commercialisation. Ce partenariat privé-privé OP/industriel est profitable aux deux parties.

**BGS:** On trouve sur la filière riz de vrais exemples de succès. Pour structurer les chaînes de valeurs on a besoin de formes d'interventions et de régulation souples et qui n'embrigadent pas les petits producteurs. Je pense à un exemple dans l'État de Nasarawa au Nigéria, où une grande compagnie a installé une unité industrielle de transformation du riz en s'appuyant sur des contrats passés avec des groupements de producteurs à qui elle fournit les intrants et qui lui cèdent des quantités de paddy sur la base de prix négociés auparavant. L'usine tourne à plein temps et la production continue de croître. Il faut sécuriser les liens entre des acteurs qui ont des intérêts et des moyens différents.

**GDS: Pensez-vous que les partenaires techniques et financiers (PTF) internationaux ont des approches cohérentes entre eux en matière de soutien au secteur privé?**

**BGS:** Les approches sont différentes d'un bailleur à un autre. Les États, en tant que bénéficiaires de l'aide, arrivent rarement, même à l'intérieur d'un pays à avoir une forme cohérente d'intervention dans l'orientation des appuis dont ils bénéficient. Les soutiens sont plus massifs envers les grandes entreprises qui contractualisent avec les petits entrepreneurs et les EF. Tout le monde aujourd'hui table sur une sorte de plateforme d'innovation, et à mon sens, les États démissionnent. Ils se contentent de négocier les prêts mais

laissent la mise en œuvre à des ONG internationales, à des structures qui même si elles sont implantées dans le ministère échappent au contrôle de l'État parce qu'elles se comportent comme des petits empires à l'intérieur. Les partenaires, eux, sont principalement préoccupés par le taux de consommation des crédits, la mise en place de ce qui est prévu, même si ça ne produit pas de résultat escompté.

**JPA:** Ce n'est pas aux PTF de définir les approches de soutien aux acteurs privés. La sécurité alimentaire des citoyens est avant tout une responsabilité des États et de leurs organisations régionales et sous régionales. Et de quel soutien parle-t-on? Si les objectifs sont ceux des ODD, c'est d'abord sur les petites exploitations familiales qu'il faut concentrer le soutien public. Et il faudrait clarifier les conditions requises pour qu'une grande entreprise de l'aval ou de l'amont des filières souhaitant entrer en partenariat avec des petits producteurs puisse bénéficier de fonds publics. ■

Sidy Ba



sidyba2002@yahoo.fr  
Secrétaire Général /Cadre de Concertation des Producteurs d'Arachide CCPA ; Président du Cadre Régional de Concertation des Ruraux de Kaolack ; Porte-Parole Chargé de Communication du Conseil National de Concertation de Coopération des Ruraux du Sénégal (CNCR)

Dr Bio Goura Soule



soule.bio.ecowas@gmail.com  
Assistant technique /élevage et pastoralisme à la Direction de l'Agriculture et du Développement Rural (DARD), Commission de la CEDEAO

Jean Philippe Audinet



j.audinet@ifad.org  
Conseiller Technique Principal Institutions Rurales et Coordinateur du Forum Paysan au Fonds International de Développement Agricole (FIDA)  
Les opinions exprimées n'engagent que son auteur et ne reflètent pas nécessairement la position de son organisation.

## DU CÔTÉ DES MEMBRES

Ce numéro a été réalisé en étroite collaboration avec nos membres, dont certains ont des activités directement en lien avec les thématiques des partenariats producteurs-entreprises et des systèmes alimentaires. C'est le cas d'AVSF (p. 16-17), de Fert (p. 35), du Gret (p. 18-19), du Sald (p. 26-27), qui ont contribué à différents articles.



AVI, au travers de l'action de ses cinq organisations membres, accompagne les productrices et producteurs agricoles au Burkina Faso, au Mali, au Niger et en Guinée pour qu'ils puissent assurer leur sécurité alimentaire, défendre leur souveraineté alimentaire et faire face aux conséquences du changement climatique; plus de 1000 organisations sont concernées dans les filières céréales, fruits et légumes, légumineuses et oléagineux; l'objectif est de les rendre autonomes par la professionnalisation de leurs activités:

<http://www.afriqueverte.org/>

AVI organise des bourses aux produits agricoles au niveau local, national et régional; des acteurs des filières et des opérateurs privés se rencontrent pour vendre et acheter des produits agricoles bruts et transformés ainsi que des semences. Un dispositif de gestion de l'information sur les marchés des produits agricoles vient en complément, combinant la réalisation de bulletins périodiques et l'animation de plateformes Web/SMS/Application Mobile ([www.simagri.net](http://www.simagri.net)).



Les deux ONG sont juridiquement indépendantes. Leurs actions visent à renforcer les acteurs de la société civile œuvrant pour le changement social dans les domaines agricole et alimentaire, par le financement et l'accompagnement.

<https://www.sosfaim.be/>

<https://www.sosfaim.lu/>

SOS Faim Belgique appui différentes expériences de commercialisation d'organisations de producteurs (au Sénégal sur les filières niébé et riz), d'entrepreneuriat inclusif et durable (au Burkina Faso), ou encore de partenariats au Mali entre OP et entreprises (le fournisseur d'engrais organiques Éléphant Vert, la société d'assurances agricoles OKO et l'ONG de construction de bâtiment La Voûte Nubienne).

SOS Faim Luxembourg a notamment contribué à une capitalisation d'expérience partenariale entre un réseau de producteurs d'ananas au Bénin (RÉPAB) et une entreprise locale de transformation (Les Jus Tillous), à retrouver :

<https://bit.ly/3wSh3sd>

Crée à l'initiative de quatre organisations française, l'association Agriculteurs français et développement international construit des partenariats entre les mondes agricoles français et ceux des pays en développement, notamment en Afrique.



<https://www.afdi-opa.org/>

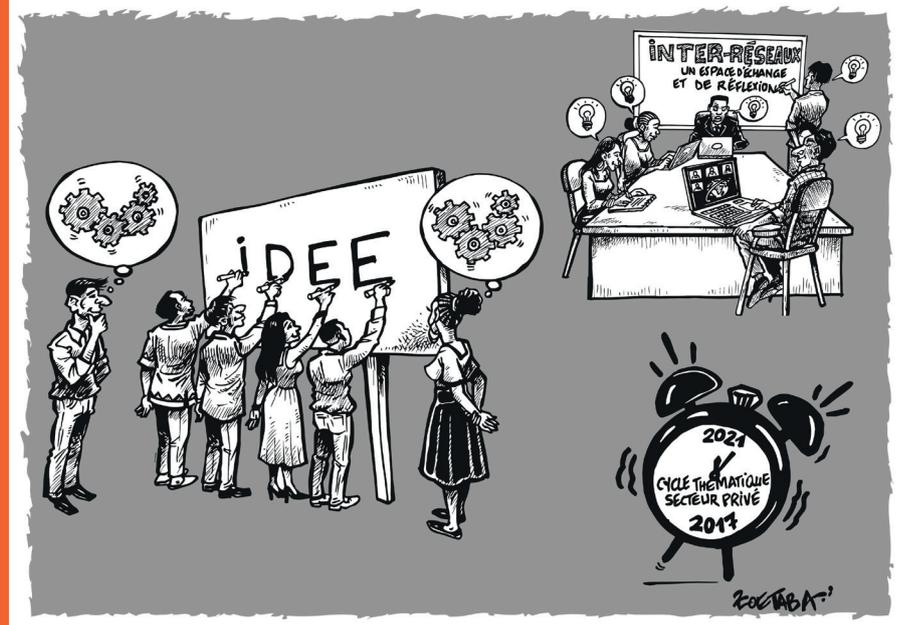
Les Partenariats économiques responsables représentent un des axes stratégiques des orientations d'Afdi 2025. Ces partenariats associent Organisations Paysannes, entreprises et coopératives ou filiales françaises pour le développement de filières Nord-Sud équitables, inclusives et durables, garantissant des retombées économiques pour les agriculteurs familiaux. Cette approche, conjuguant la solidarité et l'action économique, est mise en œuvre notamment par Afdi Nouvelle Aquitaine au Bénin sur les filières ananas et anacarde, et par Afdi Pays de Loire au Burkina sur le soja bio, et en Tunisie sur les plantes médicinales.

# Un Grain de sel issu d'un processus participatif au long cours !

Le Grain de Sel n° 81 s'inscrit dans le cadre du cycle thématique "secteur privé" animé depuis 2017 par Inter-réseaux. Le processus participatif d'élaboration de ce numéro a permis de valoriser les réflexions et travaux conduits sur le long cours, et de mobiliser une large diversité d'acteurs impliqués autour du cycle thématique "secteur privé".

## Qu'est-ce que le cycle secteur privé d'Inter-réseaux ?

Quelles sont les modalités de l'implication du secteur privé dans les politiques agricoles, dans le financement des agricultures



africaines ou encore dans la structuration des filières? Quels enjeux pour les agricultures familiales, leurs organisations et les partenaires qui les accompagnent?

L'objectif du cycle thématique est de mobiliser des membres du réseau et des partenaires pour animer une réflexion collective autour de ces questionnements, produire de l'information, et la valoriser au sein de la communauté des acteurs du développement. Parmi les réalisations phares du cycle thématique, vous pouvez découvrir, une publication sur *Le rôle croissant du secteur privé dans les politiques agricoles et alimentaires en Afrique*, et un processus de capitalisation sur les partenariats entre organisations de producteurs et entreprises. Retrouvez en ligne l'ensemble des travaux

du cycle "secteur privé", ainsi que des ressources de veille régulièrement actualisées: <https://bit.ly/3z7FJhP>

## Comment a été réalisé le Grain de Sel n° 81 ?

Le processus de réalisation de ce numéro est entamé depuis juillet 2020 et a été conçu sur la base de la participation, des propositions et de la mobilisation des participants du groupe thématique. Pensé comme un outil d'animation du cycle, il a permis d'aller encore plus loin dans la mise en débat et les contenus collaboratifs, via des sondages, des séances de travail ouvertes à l'ensemble du groupe, un article de débat qui traduit les échanges du cycle autour de la définition du secteur privé ou encore à l'organisation du premier webinaire d'Inter-réseaux autour des différents modèles de laiterie présents en Afrique de l'Ouest, et qui fait l'objet d'un article également.

Le suivi éditorial au jour le jour, avec les contraintes intrinsèques de réalisation de la revue, a nécessité la mise en place d'un comité de rédaction réduit. D'autres leçons sont à tirer de ce processus d'apprentissage pour renforcer une large participation aux publications d'Inter-réseaux.

## Qui participe au cycle secteur privé ?

Le cycle secteur privé rassemble cinquante personnes issues de différentes spécialités (praticien-ne-s, chercheur-e-s...) à l'image de la composition d'Inter-réseaux organisations: AFD, Afdi, Afrique Verte, Alternative Espaces Citoyens Niger, AVSF, Care, CFSI, Cirad, Coleacp, Confédération Paysanne du Faso, Farm, Fert, Fida, Gret, Ipar, Iram, SOS Faim Belgique, SOS Faim Luxembourg, Terra Nueva, Université catholique de Louvain, Université Ouaga II, Université de Parakou, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Veille collaborative, partage d'expériences et de réflexions, contribution aux travaux du réseau... les formes d'implication sont variées et veulent refléter la diversité des participants !



Cycle soutenu financièrement par :

## GRAIN DE SEL Vous aussi, participez !

La revue *Grain de sel*, publiée depuis 1996, est au cœur de la mission d'information, de mise en débat et d'échanges d'Inter-réseaux Développement rural. Sa vocation est de contribuer à une meilleure compréhension des enjeux du développement agricole et rural en Afrique et de rendre compte des débats animant le secteur. À l'image d'Inter-réseaux, qui est constitué d'acteurs africains et européens d'horizons divers engagés sur ces questions, chaque numéro semestriel est construit de façon participative. *Grain de sel* a pour but de donner la parole à une diversité d'acteurs de terrain (OP, ONG, chercheurs, leaders...) et de permettre à différents points de vue de s'exprimer. Nous sommes toujours intéressés par de nouvelles contributions : n'hésitez pas à nous écrire à : [inter-reseaux@inter-reseaux.org](mailto:inter-reseaux@inter-reseaux.org) !



**Directeur de la publication :** Gifty Narh Guiella

**Responsable du numéro :** Alexandra Quet

**Comité de rédaction :** Gifty Narh Guiella, Nedjma Bennegouch, Cécile Broutin, Éloïse de Keyser, Liora Stuhrenberg, Serge Aubague, Papa Assane Diop, Jean-Luc François, Gilles Mersadier, Steven Le Faou, Jean René Cuzon, Marc Mees, Marie-Pauline Voufo, Souleymane Ouattara, Patrick Delmas, Sébastien Subsol, Roger Blein

**Conception & réalisation :** Agence Appaloosa

**Impression :** Chat Noir impressions

**Éditeur :** Inter-réseaux Développement rural  
Nogent sur marne Tél : +33 (0)1 43 94 73 28  
[www.inter-reseaux.org](http://www.inter-reseaux.org)

**Dépôt légal :** 4<sup>e</sup> trimestre 2021 - ISSN : 1253-0166