

Ce que les expériences de terrain nous enseignent

Fanny Grandval (fannygrandval@yahoo.fr),
Cécile Broutin (broutin@gret.org), Patrick
Delmas (delmas.reca.cowiram@gmail.com), Sébas-
tien Subsol (sebsubsol@yahoo.fr)

SUITE À CETTE REVUE d'un échantillon d'expériences et d'initiatives de valorisation des produits locaux en Afrique de l'Ouest et dans d'autres pays du continent, voici un bilan des enseignements que l'on peut en tirer, au regard des défis introduits à la page 12.

► Pour plus d'informations sur les auteurs et contributeurs, rendez-vous en page 4 pour consulter le répertoire.

► MPEA : micro et petites entreprises agro-alimentaires.

SUR LE THÈME de la valorisation des produits locaux, et des stratégies possibles à mettre en œuvre pour mieux connecter les acteurs des filières agro-alimentaires aux marchés, voici, au regard des défis énumérés préalablement, quelques enseignements issus de la deuxième partie de ce dossier.

Premier défi : Fournir un produit adapté à la demande des consommateurs (en qualité et en quantité)

La qualité des produits, notamment gustative, sanitaire et commerciale, est gage de leur bonne image vis-à-vis des consommateurs. Il s'agit de vérifier que le goût et la présentation du produit conviennent bien au marché visé. Des critères de qualité peuvent être mis en place pour répondre à des exigences de marché (cas des légumes feuilles au Kenya), ou dans une optique de stratégie de différenciation commerciale comme dans l'expérience Rova (cf. pages 26 à 28). Autre enseignement de cette expérience : la qualité d'un produit transformé dépend fortement de la qualité de sa matière première et on ne peut pas viser l'un sans se préoccuper de l'autre (ex. élaboration concertée des guides de bonnes pratiques d'hygiène pour la transformation laitière au Sénégal et au Burkina¹).

L'accès à la matière première. La sécurisation des approvisionnements en matières premières (prix, quantités) est un facteur de succès important. Dans certains cas (ex. légumes feuilles au Kenya), les petites entreprises parviennent à maîtriser cette fonction assez facilement. Mais si l'offre est limitée et la matière première fragile, les opérateurs ont tout à gagner à apporter des services d'appui aux producteurs pour éviter les périodes de pénurie et de fortes variations de prix. C'est également le cas de Rova à Madagascar, qui a mis en place une stratégie

encourageant des innovations via un dispositif de fermes pilotes.

Pour sécuriser l'approvisionnement, deux options peuvent être envisagées. Soit concentrer les achats quand la matière première est abondante et à bas prix, ce qui suppose d'avoir des possibilités de stockage importantes associées à de nouvelles compétences (gestion des stocks) et des capacités de financement élevées. Soit avoir des relations fortes (fidélisées), si possible contractuelles, avec des grossistes ou avec des producteurs avec un prix négocié à l'avance (qui peut être calculé/ajusté en fonction de l'évolution du prix du marché, avec éventuellement des primes à la qualité).

Qualité et productivité peuvent résulter de l'amélioration des équipements et/ou de l'introduction d'innovations pour la transformation des produits. C'est le cas de l'expérience fonio, mais aussi celle du jus d'ananas au Bénin où le *process* (procédé de transformation agro-alimentaire) mis en place est intégralement automatisé.

Être à l'écoute des consommateurs et avoir une capacité de réaction en termes d'innovation en réponse aux demandes est aussi un point important. Cela peut passer notamment par des collaborations avec les associations de consommateurs (cf. article page 19) et également par le recueil d'informations auprès des distributeurs.

Deuxième défi : Approche marketing : prix, promotion, distribution

Les caractéristiques du produit. La stratégie vise à doter son produit de spécificités de façon à le distinguer des produits concurrents. À l'heure où les questions environnementales sont de plus en plus discutées en Afrique de l'Ouest, mettre en avant l'aspect

« naturel » du produit, tout comme sa « typicité » (notamment le lien avec le terroir d'origine et les techniques traditionnelles de transformation) peut être une piste porteuse (cf. article légumes feuilles). Une autre stratégie consiste à proposer une gamme large de produits, en innovant régulièrement (cf. articles karité page 33, Rova page 26 et RTCF page 21).

Le conditionnement des produits transformés, premier véhicule de son « image » est un véritable problème dans cette sous-région : l'offre en emballages d'un bon rapport qualité-prix reste limitée (sachets imprimés) et ternit l'image des produits locaux (pots non étanches, emballages non adaptés au produit, etc.). Pour assurer un meilleur approvisionnement en gardant un prix compétitif, l'organisation d'achats groupés peut être une solution (cf. expérience RTCF page 21).

La question du prix peut être un véritable dilemme pour de nombreuses MPEA. En effet, leurs faibles capacités d'investissement, mais aussi la forte variation des prix des matières premières, peuvent menacer leur rentabilité voire leur viabilité. Les acteurs se trouvent souvent écartelés entre un prix de vente qui doit être rentable pour les maillons de la transformation et de la production, et accessible aux consommateurs. Ainsi, la démarche adoptée par Rova (cf. article page 26) est intéressante dans la mesure où ils proposent 2 catégories de produits : des produits à forte valeur ajoutée destinés à une catégorie de consommateurs relativement aisés, ce qui permet d'appliquer des marges plus faibles sur des produits destinés à une plus large clientèle, moins fortunée, tout en assurant l'équilibre économique de l'entreprise.

La promotion des produits. De nombreuses expériences présentées nous montrent que les acteurs des MPEA

☛ saisissent avant tout les diverses opportunités de foires, expositions, journées promotionnelles, salons spécialisés, événements culturels, etc. pour promouvoir leurs produits et développer un réseau commercial (cf. articles karité page 33, RTCF page 21).

La stratégie de promotion des produits est abordée différemment s'il s'agit de produits peu connus et peu présents dans les habitudes alimentaires. Le cas du sésame au Sénégal (cf. article page 19) présente une stratégie originale de sensibilisation des professionnels de la restauration à l'utilisation de ce produit dans des recettes, en vue d'une adoption dans les pratiques culinaires. Cela illustre aussi la nécessité, pour des filières de produits peu communs, de mieux connaître le marché avant de choisir les types de produits transformés à promouvoir.

Enfin, la stratégie de distribution régulière des produits et dans des points de vente habituels est loin d'être évidente. La vente directe (dans l'unité) et le système de « dépôt-vente » dans les boutiques sont souvent les premières formes de distribution adoptées par les MPEA : les produits sont payés une fois vendus, ce qui nécessite un fonds de roulement suffisant et des déplacements fréquents dans les points de vente. Cela peut être un bon choix pour des petites quantités mais quand l'entreprise se développe (et pour qu'elle se développe), elle doit acquérir une véritable force de vente (des agents formés, payés à la commission) et pénétrer des circuits plus étendus : pousse-pousse de jus qui sillonnent Dakar, grossistes (cas des produits céréaliers en sachets au Sénégal), restauration, etc.

Une stratégie consiste à choisir le circuit de distribution investi en fonction du produit et de la clientèle visée : boutiques pour les produits « populaires », supermarchés pour les produits « haut de gamme ». Face à ce problème de distribution, certaines structures créent leur propre boutique pour vendre leur produits mais rares sont les cas où les bénéficiaires permettent de couvrir les frais de fonctionnement. Il est souvent plus efficace de s'insérer dans des circuits existants.

Opter pour la vente groupée n'est pas évident pour des produits ayant

des marques distinctes. Pour faire concurrence au matraquage publicitaire venant des grands groupes industriels et des importateurs, la publicité générique (pas pour une marque spécifique mais pour un produit de façon générale) peut être efficace pour les produits locaux (si les volumes produits et la qualité sont satisfaisants, sinon cela peut faire du tort à l'ensemble des marques), mais coûte cher et nécessite des soutiens financiers externes.

Troisième défi : S'organiser et dialoguer au sein de sa profession et avec d'autres catégories d'acteurs

La structuration professionnelle des acteurs de la transformation (cas de Transfruleg au Sénégal, des unions karité au Burkina) et leur mise en réseau, la participation à des dispositifs multi acteurs (interprofession) et le développement d'alliances stratégiques sont autant de formes de partenariats, d'alliances ou de structuration des acteurs illustrés dans la deuxième partie et qui peuvent inspirer le lecteur.

Concernant la structuration interne des porteurs d'initiatives, le format coopératif des éleveurs laitiers à Madagascar est intéressant dans la mesure où il ambitionne d'apporter à la fois des services sur l'amont et l'aval de la filière lait. C'est aussi le choix fait dans la création des Entreprises services organisations de producteurs (Esop) initiées au Bénin et au Togo et également diffusées au Burkina Faso et au Mali. Une piste suggérée par le cas du sésame est celle de la constitution de Groupements d'intérêt économique (GIE) de restauratrices spécialisées dans la préparation du sésame. L'expérience du jus d'ananas au Bénin illustre la participation des membres d'une coopérative comme actionnaires au sein de la société industrielle de transformation en jus.

La constitution de MPEA en réseau (cas du RTCF) est aussi une stratégie permettant de diversifier l'offre globale de ses membres, de mutualiser des services tels que l'approvisionnement en matières premières, en emballages, la gestion d'une boutique mais aussi avoir plus de poids pour se faire connaître (cas de la notoriété des produits des femmes des réseaux impulsés par AVI par exemple) et se faire entendre par les politiques (cf. encadré).

Caroline Bah, directrice d'Afrique verte France, « les petites transformatrices au Sahel développent un plaidoyer »

Si longtemps les femmes à la tête d'activités de transformation agro-alimentaire étaient totalement exclues des représentations politiques pour des discussions à haut niveau, on observe que la tendance évolue. Aujourd'hui, les petites transformatrices, notamment de céréales locales au Sahel, développent un plaidoyer et ont la parole : elles sont invitées dans des réunions internationales où les questions de transformation sont abordées comme par exemple la réunion du « Réseau de prévention des crises alimentaires » de l'OCDE à Praia en décembre 2011.

– Voir le livret de plaidoyer (septembre 2011) : www.afriqueverte.org/r2_public/media/fck/File/Actualites/campagne-transformatrices-cereales-fsp-2011.pdf

– Voir les conclusions et recommandations du Réseau de prévention des crises alimentaires (RPCA) aux décideurs (décembre 2011) : www.oecd.org/dataoecd/23/59/49816309.pdf

La participation des transformatrices agro-alimentaires à l'organisation de leurs filières (cas des interprofessions, plateformes, tables filières, etc.), qui suppose une organisation préalable interne à la profession, est une démarche pertinente à plusieurs titres : défendre les intérêts de sa profession, négocier les prix avec les maillons production, commercialisation ou services (moulins, décortiqueurs à riz, etc.), mutualiser des services ou porter ensemble des revendications au niveau politique (cas des céréales au Burkina, du riz et de l'huile de palme en Guinée, etc.).

Les modes de collaboration et de partenariats entre catégories d'acteurs peuvent prendre différentes formes : contractualisation entre la MPEA et les producteurs en amont pour la fourniture de matières premières (ex. du karité), contractualisation avec le secteur privé en aval pour l'écoulement des produits (ex. légumes feuilles).

Quelques exemples de contractualisation/partenariat de grande envergure entre OP et institutions ou secteur privé. Certaines OP et organisations pluri-

acteurs saisissent des opportunités de vente de leurs produits transformés à de grosses entités privées (cf. encadré) ou publiques. Comme certaines femmes du RTCF l'envisagent (cf. article page 21), les opportunités de contractualisation existent avec les institutions concernant l'approvisionnement de cantines scolaires, d'hôpitaux et de prisons, ou pour approvisionner les stocks d'aide alimentaire du Pam (cas du programme P4P cf. *Grain de sel* n°54-56, encadré page 49).

Cécile Broutin (Gret): « Des expériences « réussies » de collaboration entre producteurs et grandes entreprises existent »

Si elles n'apparaissent pas dans les expériences de ce dossier, il convient de les citer. Par exemple l'expérience de la Socas qui produit du concentré de tomates fournies par des producteurs de la vallée du Fleuve Sénégal. Au Sénégal également, l'expérience de la Laiterie du Berger sur la filière lait peut être citée.

Pour la collaboration avec des industries, voici, à mon avis, quelques éléments de succès :

- des cultures « commerciales », des filières courtes, (producteurs proches de l'usine), il me semble qu'il y a peu d'exemples réussis sur des filières vivrières avec une offre dispersée, des circuits longs d'approvisionnement;
- un dispositif de concertation bien organisé (négociation sur les volumes, les périodes de production, les prix);
- un dispositif technique : appui aux producteurs pour répondre aux exigences de l'industriel (compétences au sein des OP, ou appuis par l'usine, ou mobilisation de services de vulgarisation étatiques — quand il y en a encore —, etc.);
- un dispositif de financement pour les intrants (l'exemple de la Socas basé sur une collaboration avec la Caisse nationale de crédit agricole qui octroie des crédits aux producteurs pour les intrants, donnés en nature, et remboursés directement par la Socas sur la base des quantités de tomates livrées par les producteurs qui ont bénéficié des crédits).

Quatrième défi : Trouver des solutions face à une offre de services trop souvent défaillante. Mise à part la constitution de réseaux professionnels évoquée au paragraphe précédent, peu d'initiatives nous permettent d'identifier des solutions pour faire face à un environnement de services (crédits, recherche, formation, infrastructures, etc.) défaillant, surtout pour les MPEA, et cela s'explique par le fait que seules des politiques gouvernementales volontaristes peuvent améliorer cette situation.

Sébastien Subsol (Agrhymet) : « Crédit rural de Guinée et Crédit mutuel du Sénégal : le crédit au secteur agro-alimentaire existe ! »

Plusieurs institutions de micro finance ont soutenu l'équipement des micro entreprises de transformation en développant des crédits à moyen terme spécifiques ou adaptés à ce type d'objet (d'une durée moyenne de 2 ans). Il s'agit par exemple du Crédit rural de Guinée et du Crédit mutuel du Sénégal (CMS).

Le premier a appuyé l'équipement de plus d'une centaine de petits ateliers de décortiquage du riz et près de 200 femmes étuveuses pour l'achat de matériels améliorés d'étuvage.

Le CMS a également appuyé de petits ateliers de décortiquage des céréales et l'acquisition de matériels comme des congélateurs pour les micro entreprises produisant des jus de fruits.

Le succès de ces produits de crédit provient en particulier de leur durée, adaptée, ainsi que de l'introduction de périodes où le client n'est pas tenu de payer les échéances en capital, car l'activité est au ralenti (saison des pluies pour le décortiquage des céréales par exemple).

Bien sûr, depuis le désengagement des États de leurs nombreuses fonctions d'appui aux filières suite aux politiques d'ajustement structurel, les opérateurs des filières n'ont eu d'autre choix que de tenter de prendre leur situation en main et d'essayer de s'organiser pour pallier ces défaillances. Elles ont bénéficié d'appui d'ONG, de projets. Au bilan, si la mutualisation d'efforts entre acteurs au sein des filières ainsi que le soutien d'ONG et



© Fanny Grandval

de projets ont permis d'apporter des solutions au manque de services, ces solutions ne sont pas durables et ne permettent pas de toucher tous les acteurs sans un engagement de l'État au travers de politiques publiques de soutien aux services externes indispensables à l'expansion du secteur. ■

1. Voir www.gret.org/publication