Partenariats organisations de producteurs / entreprises

Fiche d'expérience n°3

Partenariat RéPAB/ Les Jus Tillou

Une société à capital partagé pour l'export de jus d'ananas bio

Objet : Création d'une société à capital partagé pour monter une unité industrielle de transformation de jus d'ananas bio destiné à l'export

Filière : Ananas

Région géographique : Bénin

Acteurs :

- Le Réseau des producteurs d'ananas du Bénin (RéPAB)
- Les Fruits Tillou : entreprise locale de transformation
- Les Jus de Marmande : entreprise de production de jus de fruits, filiale de la coopérative française Terres du Sud
- SH Biaugeaud : équipementier

Partenaires :

- Agriculteurs français et développement international (Afdi)
- SOS Faim Luxembourg

Début : Ouverture de l'usine Les Jus Tillou en 2016

Nombre de producteurs touchés : En 2018, le RéPAB comptait 151 producteurs certifiés en bio.

Mai 2020

INTER-RÉSEAUX Développement Rural

En janvier 2015, Afdi met en relation la coopérative française Terres du Sud avec le RéPAB, une Organisation de Producteurs d'ananas partenaire au Bénin. Terres du Sud était à la recherche de fournisseurs de produits biologiques pour sa filiale *Les Jus de Marmande*, tandis que le RéPAB produisait de l'ananas certifié biologique qu'il écoulait sur le marché local, au même prix que l'ananas conventionnel. Le RéPAB associe au projet la société *Les Fruits Tillou*, à qui le réseau vend de l'ananas conventionnel pour l'export et pour son unité locale de transformation de jus. Les acteurs se réunissent et créent en 2015 une société à capital partagé, *Les Jus Tillou*[1], pour monter une unité industrielle de transformation de jus d'ananas bio destinée à l'export qui ouvre ses portes en octobre 2016.

Après le succès de la première campagne (fin 2016 et année 2017), la baisse du prix du jus d'ananas bio sur le marché international en 2018 a entraîné des difficultés en cascade pour les différents acteurs. Le partenariat déséquilibré par cette crise cherche un second souffle.

1. Présentation des acteurs

Le **Réseau des producteurs d'ananas du Bénin** (RéPAB) a été créé en août 2003 sous le statut de groupement à vocation coopérative. Il regroupe les producteurs d'ananas du département de l'Atlantique, au Sud du Bénin (où sont concentrés 95% de la production d'ananas du pays).

Jusqu'en 2015, le RéPAB était structuré sur 4 niveaux : les groupements villageois de producteurs à la base, les unions d'arrondissement, les unions communales, et la faîtière. Suite à une évaluation qui souligne la nécessité d'alléger le dispositif sur une filière où le produit rapidement périssable impose de réagir vite, le RéPAB se restructure autour de 2 niveaux : les coopératives de base au niveau des arrondissements, et la faîtière. La mise en conformité avec l'acte uniforme de l'OHADA (Acte uniforme de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires) sur les sociétés coopératives a également imposé au réseau de se constituer en coopérative. Le RéPAB est désormais une union de coopératives, qui compte 15 coopératives membres (de type coopérative simplifiée) et 6 coopératives en cours d'adhésion.

L'organisation paysanne rassemble 509 coopérateurs et 1100 producteurs usagers. En 2018, 151 producteurs étaient certifiés bio pour un volume total de production d'ananas biologique de 9 125 tonnes (sur un volume annuel de production d'ananas d'environ 75 000 tonnes).

Les producteurs sont répartis selon trois catégories en fonction de leur superficie de production :

- 65 % sont des petits producteurs (800 à 10 000m^2) ;
- 30% sont de moyens producteurs (1 à 5 hectares) ;
- 5% sont des gros producteurs (au-delà de 5 hectares).

Le RéPAB dispose d'une équipe technique de 11 personnes, d'un capital social de 6 000 000 FCFA et d'un budget annuel de 248 000 000 FCFA en 2020.

[1] Il faut bien distinguer Les **Fruits** Tillou (l'entreprise béninoise d'export et de transformation artisanale d'ananas) et Les **Jus** Tillou (la société à capital partagé de transformation industrielle de jus d'ananas biologique pour l'export).

Il assure 5 missions auprès de ses membres :

1) L'approvisionnement en intrants (conventionnel et biologique) ;
2) La vente groupée ;
3) La certification groupée (le RéPAB dispose de la certification biologique Ecocert sur une partie de sa production depuis 2009, et de la labellisation *Fair Trade* depuis octobre 2018) ;
4) L'appui-conseil aux producteurs ;
5) La défense des intérêts des membres.

La société **Les Fruits Tillou** est une entreprise béninoise, créée en 2000 sous le statut juridique d'« établissement » (entreprise individuelle), avant de devenir, en 2011, une société à responsabilité limitée (SARL). Ses activités se concentraient initialement sur la production et l'exportation d'ananas frais. L'entreprise exporte les variétés Cayenne lisse et Pain de sucre principalement vers l'Europe, mais aussi vers le Qatar et le Koweit. Ses exportations sont passées de 2 tonnes par semaine en 2003 à 45 à 60 tonnes par semaine en 2012.

En 2008, l'entreprise a créé une unité artisanale (unité semi-industrielle) de transformation de jus et cocktails à base d'ananas, pour le marché local. L'objectif était de valoriser les fruits ne répondant pas aux normes de l'export, qui étaient alors vendus à bas prix sur le marché local. En 2012, l'unité artisanale de transformation de jus produisait 3 000 à 5 000 bouteilles de 25 cl par semaine.

Afin de répondre au besoin d'approvisionnement en quantité pour son activité d'exportation d'ananas conventionnel et pour son unité artisanale de jus d'ananas, Les Fruits Tillou collaborent depuis 2013 avec le RéPAB.

Visiter leur page facebook : https://www.facebook.com/lesfruitstillou/

Les **Jus de Marmande** sont une entreprise de production de jus de fruits et légumes, créée en 1952 à Marmande dans le Lot-et-Garonne (France). En 2010, l'entreprise a rejoint le groupe coopératif Terres du Sud.

Visiter le site internet de l'entreprise : http://lesjusdemarmande.com/

Terres du Sud est né de la fusion de 5 coopératives du Lot-et-Garonne et de la Gironde (France) en 1992. Le groupe coopératif compte aujourd'hui 6 000 agriculteurs adhérents. Ses activités se structurent autour de 4 pôles : production végétale, production animale, industrie agro-alimentaire, distribution.

Visiter son site internet : http://www.terres-du-sud.fr

SH Biaugeaud est une société d'ingénierie agro industrielle (équipementier) spécialisée dans la transformation des fruits et légumes (jus, concentrés, confitures etc…) et réalisant des installations d'usines en Afrique, en Asie, en Amérique latine, au Proche et au Moyen Orient.

Partenaires

Afdi (Agriculteurs Français pour le développement international) est une association française qui accompagne les organisations paysannes partenaires dans les pays en développement. Elle est partenaire du RéPAB depuis 2012 et a renouvelé sa collaboration avec l'OP en signant une convention de partenariat pour 2018-2020. Afdi accompagne le RéPAB sur la production, la formation et la gestion de la coopérative, sa démarche qualité, ainsi que sa participation aux instances représentatives de la profession.

Dans son nouveau rapport d'orientation « Afdi 2025 », l'association s'est donné pour mission d'être une « passerelle » entre les organisations paysannes françaises et celles des pays en développement. La mise en relation du groupe coopératif Terres du Sud avec le RéPAB s'inscrit dans cette vision.

Visitez le site d'Afdi : https://www.afdi-opa.org/

SOS Faim Luxembourg est une ONG qui lutte contre la faim et la pauvreté en Afrique notamment à travers un appui aux organisations paysannes. Au Sud, elle est active dans 6 pays africains, où elle donne la possibilité aux populations rurales d'assurer elles-mêmes l'amélioration de leurs conditions de vie. Au Nord, elle informe et mobilise les citoyens et les politiques sur les enjeux du développement rural.

Depuis 2012, SOS Faim apporte un appui global au fonctionnement et aux activités du RéPAB via une subvention annuelle de 50 000 € en moyenne. SOS Faim a soutenu le projet de création de la société Les Jus Tillou, par une dotation exceptionnelle de 19 millions de FCFA permettant au RéPAB, en complément des fonds propres de la coopérative, d'acquérir des parts du capital de la société (5% du capital de 10 000 000 FCFA, soit 500 000 FCFA) et d'alimenter pour 22 000 000 FCFA un fonds de roulement d'environ 500 000 000 FCFA, nécessaire au lancement des activités.

SOS Faim continue d'accompagner le RéPAB dans ses réflexions stratégiques et d'apporter un appui institutionnel et financier, en finançant une grande partie des frais de fonctionnement de l'OP et certaines activités identifiées par le RéPAB comme stratégiques.

Visiter le site internet de SOS Faim Luxembourg : https://www.sosfaim.lu/

2. Contexte : rencontre d'acteurs aux intérêts convergents

Le RéPAB disposait de la certification bio ECOCERT depuis 2009 mais n'arrivait pas à vendre l'ananas produit au prix du bio (absence de marché domestique et à l'export pour le bio). Il était donc contraint d'écouler sa production bio sur le marché conventionnel, sans valorisation de la certification. Cette certification coûteuse était renouvelée chaque année grâce au soutien financier de Helvetas. Mais en 2015, Helvetas a décidé de repositionner ses appuis. Le RéPAB se retrouve alors en difficulté pour renouveler son certificat bio.

Le groupe coopératif français Terres du Sud cherchait des fournisseurs en bio pour sa filiale Les Jus de Marmande. En 2013, Terres du Sud sollicite Afdi Nouvelle Aquitaine, avec laquelle elle entretenait des liens anciens, afin d'explorer la possibilité de développer des partenariats pérennes avec des OP partenaires au Bénin. A l'occasion d'une mission du président d'Afdi 47 et du directeur adjoint de Terres du Sud au Bénin en janvier 2015, la coopérative est mise en lien avec le RéPAB et l'entreprise Les Fruits Tillou. Pour le RéPAB, c'est l'occasion de trouver un marché pour sa production d'ananas qu'il n'arrive pas à valoriser en bio.

L'entreprise Les Fruits Tillou avait une activité d'exportation d'ananas frais et de transformation artisanale de l'ananas conventionnel en jus pour le marché local. Ses dirigeants souhaitaient développer l'entreprise familiale et diversifier ses activités. Face aux contraintes imposées par les normes du marché européen sur l'exportation d'ananas conventionnel du Bénin (notamment sur l'utilisation des produits chimiques), l'activité d'exportation en bio représentait une opportunité pour l'entreprise. Par ailleurs, la variété choisie pour l'activité d'export de jus bio, l'ananas Pain de Sucre du Bénin, à la chair blanche, douce et sucrée, est très appréciée (une indication géographique protégée lui a d'ailleurs été accordée en 2019).

L'entreprise s'approvisionnait déjà en ananas auprès des producteurs du RéPAB depuis 2003. Le fait que le réseau soit certifié bio depuis plus de 5 ans et ait une solide expérience dans l'encadrement des producteurs d'ananas bio était un atout de taille pour le développement de son activité d'export en bio.

Les Fruits Tillou, le RéPAB et les Jus de Marmande (filiale de Terres du Sud) s'associent dans un projet de création d'une usine de transformation de jus d'ananas biologique au Bénin pour l'exportation sur le marché français.

3. Description du dispositif de partenariat : la société Les Jus Tillou

3.1 Création d'une société à capital partagé

Les acteurs se rassemblent au sein d'une société anonyme à capital partagé « Les Jus Tillou », au sein de laquelle ils intègrent SH Biaugeaud. L'équipementier, en charge d'installer la ligne de transformation de jus, assurera ainsi la maintenance de l'équipement tout au long du partenariat.

La société rassemble donc 4 actionnaires :

1) Les Fruits Tillou est l'actionnaire majoritaire avec 65% du capital de 10 millions de FCFA[2] ;
2) Les Jus de Marmande possèdent 20 % du capital. En 2017, ces parts ont été rachetées par Terres du Sud à l'ancien directeur adjoint des Jus de Marmande ;
3) SH Biaugeaud possède 10 % du capital ;
4) Le RéPAB détient 5% des parts.

La création d'une société à capital partagé s'inscrit dans une démarche partenariale. Elle doit permettre d'assurer plus de transparence et de sécuriser les investissements sur un nouveau produit : le jus d'ananas biologique.

Les différents actionnaires ont également contribué à la constitution d'un fonds de roulement.

En 2016 démarre la construction d'une unité de transformation appartenant à la nouvelle société « Les Jus Tillou ». Un prêt de la société générale permet de financer la construction de l'usine.

3.2 Les rôles complémentaires des acteurs

Le RéPAB approvisionne l'usine en ananas bio produit par ses membres. Le contrat entre le RéPAB et Les Jus Tillou fixe le volume annuel de livraison d'ananas bio à l'usine (actuellement, en moyenne 15 tonnes/jour soit 75 tonnes/semaine), le délai de paiement (15 jours) et les prix. De même, le contrat entre Les Jus Tillou et Les Jus de Marmande comporte une estimation du volume annuel de livraison de jus d'ananas. Le jus d'ananas bio produit par la société Les Jus Tillou est exporté en fûts aseptiques de 200 litres vers l'usine de Jus de Marmande à Marmande (France). Les Jus de Marmande le conditionnent en bouteille et le revendent sous leurs propres marques et sous les marques des distributeurs.

4. Premiers résultats

Succès de la première campagne

L'usine Les Jus Tillou a été mise en service en octobre 2016. La première campagne (octobre 2016 – décembre 2017) a été un succès avec 2 083 tonnes d'ananas bio vendues par le RéPAB aux Jus Tillou (244 tonnes sur le dernier trimestre 2016 et 1 839 tonnes sur 2017) et 1,1 million de litres de jus vendus aux Jus de Marmande.

L'approvisionnement régulier de l'usine est un défi pour le réseau. En effet, l'ananas ayant un cycle de production long (18 mois du labour à la récolte), le RéPAB doit anticiper et faire un suivi rapproché des stades de production des parcelles, afin d'honorer les quantités d'ananas livrées selon le calendrier fixé à l'avance par Les Jus Tillou.

[2] En 2020, une recapitalisation de la société les Jus Tillou a été décidée. Cela implique une augmentation importante de parts à libérer par les différents actionnaires.

Un nouveau marché, source de revenus pour le RéPAB et ses membres

L'usine des Jus Tillou a permis d'ouvrir un marché qui n'existait pas pour l'ananas bio. Pour la première fois le RéPAB a vendu son ananas à un prix valorisant la certification biologique (30 à 40% plus élevé que le prix de vente sur le marché local). Le prix payé par Les Jus Tillou permet à l'OP de dégager une marge de 5 FCFA/kg pour ses ressources internes, une fois qu'il a payé le transport et les frais de récolte.

Les volumes et le prix fixe garantis par le contrat avec l'entreprise apparaissent comme des atouts de taille pour les producteurs, d'autant plus que la volatilité des prix est très importante sur le marché local de l'ananas. Par ailleurs, la production de l'ananas permet d'associer plusieurs cultures sur une même parcelle. La vente des fruits peut alors apporter un complément de trésorerie à une période creuse. La production d'ananas permet ainsi aux agriculteurs de réaliser des investissements.

L'impact sur les revenus des producteurs et l'amélioration de leurs conditions de vie n'a pas été mesuré à ce jour. Kiki Damien (Directeur exécutif du RéPAB) note que les bénéfices pour les producteurs sont concrets et visibles. Le partenariat avec l'usine des Jus Tillou, avec un prix de vente connu à l'avance et une unité de vente fixe (vente au kilogramme plutôt qu'à la quarantaine, à la camionnette ou à la pièce sur le marché local) permet aux producteurs de réaliser des investissements. Certains ont renouvelé ou investi dans des moyens de locomotion (moto, voiture). Sur plusieurs communes, des producteurs ont construit de nouvelles maisons. Enfin, le partenariat avec l'usine a « donné de l'élan à certains producteurs » qui ont étendu la superficie de leurs exploitations.

5. Crise : la concurrence sur le marché international déséquilibre le partenariat

Début 2018, le jus d'ananas bio du Costa Rica inonde le marché international et fait chuter les prix. Le prix du jus d'ananas bio baisse de 30% en quelques mois de 1,25 euros à 0,85 euros le litre. Les Jus de Marmande n'arrivent pas à vendre le jus produit et déjà acheté à Jus Tillou, dont l'écoulement du stock a pris plus d'un an. Ils stoppent alors leurs commandes aux Jus Tillou et revoient à la baisse leurs engagements en volume et en prix pour s'aligner sur le prix du marché.

Les Jus de Marmande demandent aux Jus Tillou d'abaisser le prix d'achat du jus (-18% environ). Pour y faire face, les Jus Tillou demandent à leur tour aux producteurs de revoir leurs prix à la baisse. Après 5 mois de négociations, le RéPAB est contraint d'accepter de descendre son prix de vente de 10%.

Pour le RéPAB, « c'est le marché qui a imposé sa loi : ça ne dépend ni de Jus de Marmande, ni de Jus Tillou, ni des producteurs. On est tous obligés de suivre ce rythme ». La participation partagée au capital des Jus Tillou explique aussi que les acteurs aient tous consenti une diminution en cascade des volumes achetés et des prix, malgré l'existence d'un contrat fixant à l'avance les prix et les volumes attendus : « étant donné que nous sommes tous actionnaires, nous n'avons pas intérêt à ce que la boîte ferme » (Kiki Damien, RéPAB).

En septembre 2018, les ventes des Jus Tillou aux Jus de Marmande reprennent. Mais les résultats de la deuxième campagne (janvier-décembre 2018) sont très au-dessous des attentes : 757 tonnes d'ananas bio vendues par le RéPAB aux Jus Tillou et 750 000 litres de jus vendus par Les Jus Tillou aux Jus de Marmande.

L'obtention de la certification équitable en octobre 2018, et la revalorisation par conséquent du prix payé par les Jus de Marmande aux Jus Tillou en janvier 2019 a permis de signer un nouveau contrat au prix équitable qui permettrait au RéPAB de mieux pérenniser sa production. La certification équitable garantit une rémunération aux producteurs.

Les résultats de la campagne 2019 ont été bien meilleurs : le RéPAB a livré 1 740 tonnes d'ananas bio vendues aux Jus Tillou.

6. Les acquis

6.1 Le RéPAB a démultiplié sa production d'ananas bio

Alors que des doutes avaient été émis, sur la capacité de l'OP à fournir le volume attendu aux Jus Tillou, le RéPAB a relevé le défi en livrant 2236 tonnes à l'usine sur 15 mois lors de la première campagne.

Le RéPAB a réussi à démultiplier sa production bio certifiée. Le RéPAB explique cette réussite par l'expérience qu'il avait préalablement acquise dans l'accompagnement des producteurs d'ananas bio, malgré l'absence du marché : « lorsque le marché est arrivé, ça a pris ».

Avec 5% des parts du capital des Jus Tillou, le RéPAB ne peut certes pas peser beaucoup dans les discussions : c'est l'actionnaire principal qui prend les décisions. Néanmoins, le RéPAB estime que cette prise de participation au capital est un facteur de mobilisation : « même si la part est minime, le RéPAB se sent concerné ».

Cependant, ce n'est pas tant l'augmentation de la quantité produite qui est compliquée mais plutôt la planification et le suivi de la production qui sont nécessaires et qui représentent un surcroît de travail pour le RéPAB (*voir 6.3 Une meilleure planification grâce à la digitalisation*).

6.2 Incitation à la conversion en bio et amélioration des itinéraires techniques

Avec la mise en place de l'usine Les Jus Tillou, l'arrivée d'un marché pour l'ananas a incité davantage de producteurs du RéPAB à se convertir au bio. En 2017, après une première campagne satisfaisante, la production d'ananas bio connait un boom avec 131 producteurs certifiés. En 2018, ils étaient 151 producteurs certifiés pour un volume de production d'ananas biologique de 9 125 tonnes. En 2019, les engagements ayant été revus à la baisse, ils sont 91 producteurs certifiés en production d'ananas biologique pour un volume de production autour de 7 500 tonnes.

Les itinéraires techniques du mode de production biologique et la productivité ont également été améliorés. Le RéPAB avait bénéficié de l'appui de l'AFD (2011-2014) dans le cadre du Programme d'appui aux dynamiques productives (Padyp), pour la mise en place d'un dispositif de conseil (conseil de gestion aux OP). Le RéPAB s'est appuyé sur l'expérience acquise du Padyp et a pu la développer. Par ailleurs, le RéPAB a noué un partenariat avec l'entreprise Biophyto

depuis 2017. Le RéPAB utilise désormais les fertilisants bio de l'entreprise au lieu de se contenter des déchets de récolte. L'entreprise récupère les déchets des producteurs pour la production de fertilisants.

Cependant, le contrat d'approvisionnement de l'usine Les Jus Tillou ne permet pas au RéPAB d'écouler la totalité du volume d'ananas produit en bio : sur les 9 000 tonnes d'ananas bio, le potentiel de production annuel du RéPAB, seule une partie est vendue aux Jus Tillou (1800 tonnes en 2017). Les Fruits Tillou achètent également des fruits pour l'export de fruits et pour la transformation artisanale de jus pour le marché local. Le volume restant doit être commercialisé sur le marché local, au prix du conventionnel – ce qui crée de la frustration pour les producteurs.

6.3 Une meilleure planification grâce à la digitalisation

La planification de la production est un défi pour le RéPAB. En effet, les quantités à livrer à l'usine Les Jus Tillou varient d'une semaine à l'autre alors que la production se planifie au moins 5 mois à l'avance. Les techniciens du RéPAB planifient la production et indiquent aux producteurs le programme pour réaliser l'opération d'induction florale. Ceci demande une bonne organisation et un travail de terrain intense pour vérifier le respect du calendrier de production comme le respect des normes de la certification biologique. Le RéPAB a reçu un appui de SOS Faim Luxembourg pour améliorer le suivi de la production à travers la mise en place d'une application informatique (AGROSFER, développée spécialement avec et pour le RéPAB) qui permet de mieux organiser et suivre la production et de faciliter la collecte. Le RéPAB indique aux producteurs, par l'intermédiaire de ses animateurs, la planification des opérations d'induction florale. L'animateur rend compte au RéPAB de l'avancée des opérations de culture au niveau des producteurs en les enregistrant directement dans l'application. Le RéPAB intègre ces informations dans le système digitalisé.

« Depuis mon bureau, je connais la disponibilité de l'ananas sur le terrain, selon les parcelles et les gammes d'ananas. Je sais quelle quantité peut être fournie le mois prochain » explique Kiki Damien (RéPAB) « Avant on utilisait des papiers et de multiples tableurs Excel. Aujourd'hui la tâche est simplifiée ».

L'outil AGROSFER a été finalisé au troisième trimestre 2019 et les premières utilisations sont en cours. Il faudra encore un peu de temps pour que l'équipe du RéPAB maîtrise et utilise l'application à son plein potentiel.

6.4 Une opportunité pour travailler sur le calcul des coûts

Par ailleurs, cette expérience a été une opportunité pour le RéPAB de travailler de manière appliquée sur le calcul économique et de se fixer des objectifs d'amélioration de la stratégie commerciale et de la gestion comptable et financière de son réseau comme de ses membres. Les producteurs individuels tiennent un cahier de culture qui leur permet de renseigner le coût des différentes opérations (le coût des intrants par exemple), avec l'appui d'un technicien du RéPAB, afin de connaître le coût de production. Sur cette base, ils tiennent des séances d'analyse avec le RéPAB. Ce travail a permis d'améliorer certaines lignes du cahier de culture.

Un stagiaire financé par Afdi a accompagné le RéPAB en 2018, à réaliser des enquêtes au niveau des producteurs, et des pesées lors de la récolte pour définir les rendements et prix de revient

du kg d'ananas pour le producteur, comme pour le RéPAB. Ce travail a permis notamment de mettre en évidence que le prix de vente aux Jus Tillou ne permet pas au RéPAB de couvrir les coûts de la certification et les charges salariales dédiées à ce contrat, qui sont pris en charge par les partenaires.

6.5 Reconnaissance de l'OP

Grâce à ce partenariat et ce débouché sur la filière jus, le RéPAB s'est imposé comme « le producteur d'ananas bio du Bénin » (Kiki Damien, RéPAB). L'OP a gagné en visibilité institutionnelle. Le RéPAB était par exemple présent au Salon de l'agriculture de la Nouvelle Aquitaine en juin 2019 pour présenter la coopérative, ses produits et le jus d'ananas bio du Bénin.

Photo : Participation du RéPAB au Salon de l'agriculture de Nouvelle-Aquitaine sur le Stand Coop de France (Afdi, 2019)

Néanmoins, le produit premium lié à la variété Pain de sucre et la démarche ne sont toujours pas mentionnés sur les étiquettes des jus d'ananas commercialisés par Les Jus de Marmande. Cela fait partie d'un des axes de travail de la convention Afdi-RéPAB-Terres du Sud.

Par ailleurs, devant l'opportunité que représente le marché d'ananas bio, d'autres réseaux de producteurs se constituent et se mettent sur la voie de la certification biologique. Le RéPAB doit veiller à garder sa place de pionner et de leader sur le marché, en faisant valoir son sérieux et son expérience.

6.6 De nouveaux partenariats

Grâce au partenariat construit avec les Jus Tillou et à la reconnaissance acquise par l'OP, le RéPAB a pu monter des partenariats avec d'autres acteurs, en particulier l'entreprise Biophyto spécialisée dans les fertilisants biologiques. Cette collaboration a évolué, les Fruits Tillou ont monté un consortium avec le RéPAB et Biophyto qui leur a permis d'obtenir des subventions du Projet d'Appui au Renforcement des Acteurs du Secteur Privé (PARASEP de l'Union européenne et de l'AFD). Dans ce cadre, le RéPAB doit faire construire un magasin de stockage pour les fertilisants bio, Biophyto travaille à renforcer sa capacité de production de fertilisants, et Les

Fruits Tillou ont pu renforcer leur production d'ananas séché pour laquelle ils avaient installé une ligne de production.

7. Les défis à relever

7.1 Renégocier les conditions de crédit avec la banque

Le plan d'affaire de l'usine Les Jus Tillou avait été conçu sur la base des volumes et des prix initialement fixés dans le contrat avec Les Jus de Marmande. L'élaboration du plan d'affaire été calibrée sur des conditions de marché ambitieuses et optimistes. Dès lors que le prix et les volumes ont été revus à la baisse, Les Jus Tillou se sont trouvés en difficulté pour respecter leurs échéances de paiement à la banque pour le remboursement du prêt qui a couvert la construction de l'usine. En conséquence, il y a eu des retards de paiement au RéPAB, qui à son tour a tardé à payer les producteurs. En décembre 2019, les producteurs n'avaient pas été payés 3 mois après la livraison de leur production. « C'est actuellement la principale difficulté » explique le RéPAB, « ça désolidarise et ça fragilise le partenariat ».

Une piste est de renégocier les conditions du crédit avec la banque pour que l'usine Les Jus Tillou puisse consacrer une plus grande partie des rentrées d'argent au fonctionnement, à l'achat de la matière première et au paiement du personnel.

7.2 Rediscuter les contrats commerciaux

Les Jus Tillou ayant initialement signé un contrat d'exclusivité sur le monde avec Les Jus de Marmande pour l'export du jus d'ananas bio, il n'a pas été possible pour l'entreprise de se tourner vers d'autres acheteurs lorsque Les Jus de Marmande ont annulé leurs contrats.

Des discussions ont été menées sur la clause d'exclusivité. Elles ont abouti à l'abandon de l'exclusivité monde, Les Jus de Marmande conservant l'exclusivité sur le marché français uniquement.

7.3 Retravailler le modèle économique de l'OP

En 2017, l'IMF Alidé avait octroyé des crédits aux producteurs pour les opérations de production (opération de labour, main d'œuvre, intrants) avec la caution morale du RéPAB. Le RéPAB avait monté la demande de crédit en se basant sur les prévisions de volume et de prix des ventes aux Jus Tillou. Ces prévisions n'ayant pas été respectées, suite à la crise de 2018, les producteurs se sont retrouvés en difficulté pour le remboursement des crédits de campagne.

Le prix de départ était convenable pour les producteurs, mais insuffisant pour le RéPAB. Après avoir payé les producteurs, l'OP touche 20 FCFA/kg dont 15 FCFA couvrent les frais de collecte. Les 5 FCFA restant sont affectés aux ressources propres de l'OP. Mais cette ressource est insuffisante pour couvrir les services et les frais généraux de l'OP (travail d'encadrement des techniciens, charges fixes du réseau, coût de la certification biologique). « Dans les discussions pour fixer le prix avec l'usine prix, on s'était oubliés : la structuration du prix n'intégrait pas le travail du RéPAB. » (Kiki Damien, RéPAB).

Avec la baisse des prix imposée par Les Jus de Marmande en 2018, pendant certaines périodes de l'année, le prix peut être le même que celui payé en conventionnel par certaines unités de transformation de la zone. Il y a ainsi un risque de désaffection des producteurs.

Par ailleurs, les charges fixes (salaires, loyers, déplacements de techniciens…) du RéPAB et les certifications sont encore largement assurées par les partenaires. C'est notamment Afdi qui a financé la certification équitable en janvier 2019 et avancé la certification bio en décembre 2019. Le soutien de SOS Faim Luxembourg est aujourd'hui nécessaire pour payer une grande part des frais de fonctionnement et des salaires des techniciens de l'OP, dont la charge n'est pas refinancée par la vente de l'ananas.

7.4 Conserver la certification bio

Le RéPAB ne pourra conserver la certification bio que si, d'une part, les itinéraires techniques continuent d'être respectés par les producteurs et que, d'autre part, il acquitte le paiement de la certification annuelle, ce qui dépend aujourd'hui de l'appui financier des partenaires. La question du maintien de la certification bio se pose face à un marché national qui ne valorise pas le bio.

Le RéPAB a un système de contrôle interne du respect du cahier des charges imposées par la certification : il effectue un suivi des parcelles en production biologique. La certification ECOCERT impose également la formation annuelle des producteurs. Le RéPAB est partenaire du COLEACP (Comité de Liaison Europe-Afrique-Caraïbe-Pacifique qui appuie les entreprises ACP pour leurs mises en conformité avec la réglementation de l'Union Européenne sur les pesticides) : par ce biais, les techniciens sont tenus informés de l'évolution de la réglementation relative à la production biologique, et il forme les producteurs aux nouvelles normes.

Pour le RéPAB, il est essentiel de dégager des marges plus importantes pour pouvoir financer eux même la certification.

7.5 Des partenariats exigeants en termes de bonne gouvernance interne

Certains partenaires actionnaires des Jus Tillou pointent du doigt un manque de partage d'information sur l'élaboration des prix de vente et sur les résultats de l'entreprise, susceptible d'entacher la confiance.

Des réunions régulières entre le RéPAB et Les Jus Tillou ont été mise en place pour améliorer la communication. Parallèlement, des rencontres entre le RéPAB et Terres du Sud ont été initiées dans le cadre de la convention Afdi-RéPAB-Terres du Sud (*voir 8.4 Partenariat de coopérative à coopérative*).

8. Opportunités

8.1 Certification équitable

En octobre 2018, le RéPAB a obtenu la certification équitable Max Havelaar. En janvier 2019, Les Jus de Marmande ont ainsi revalorisé de 8 centimes d'euros le prix payé au litre pour prendre en charge le prix équitable et pour soutenir Les Jus Tillou.

Pour respecter les règles du commerce équitable, le prix payé aux producteurs doit être au minimum de 147 FCFA/kg. Les Jus de Marmande ont confirmé que l'ensemble du contrat serait commercialisé sous label équitable. Désormais, Les Jus Tillou devront appliquer les contrats au prix équitable. Les premières retombées de la certification équitable pourront être constatées à la fin de la campagne 2019.

Sur les 147 FCFA/kg, le RéPAB bénéficiera de la prime de commerce équitable de 17 FCFA/kg. « Les retombées de cette activité sur l'aspect social de la vie des producteurs va se matérialiser dans les années qui viennent par des actions concrètes » (Kiki Damien). Le RéPAB a décidé, lors de son assemblée générale ordinaire de juin 2019, d'affecter la prime commerce équitable pour la construction d'une maison de l'ananas qui sera son siège.

8.2 Diversification

Pour rentabiliser son usine, il est essentiel que Les Jus Tillou se diversifient, sur d'autres produits et d'autres productions.

Le RéPAB envisage de développer d'ici 2 ans une activité de production de papaye bio. Ce produit serait également inclus dans les filières de transformation des Jus Tillou pour faire de la papaye séchée et des cocktails à base de papaye et d'ananas.

Si d'autres acheteurs sont identifiés, l'usine Les Jus Tillou pourrait également augmenter son volume de production de jus d'ananas. A cet effet, Les Jus Tillou prospectent actuellement sur d'autres marchés d'écoulement. L'indication géographique protégée « ananas Pain de sucre du Bénin » devrait permettre de faire valoir la spécificité et la qualité du jus produit par Les Jus Tillou.

8.3 Des services aux producteurs

Le partenariat a permis à l'OP de développer ses services aux producteurs. Le RéPAB a pu se mettre en consortium avec Les Fruits Tillou pour répondre à l'appel à projet du PARASEP (Projet d'appui au renforcement des acteurs du secteur privé) de l'Union européenne au Bénin. Ils ont obtenu un financement de 150 millions de FCFA grâce auquel le RéPAB ambitionne de construire un magasin de stockage en intrants biologiques.

Le contrat avec Les Jus Tillou a également permis au RéPAB de contractualiser avec une IMF, à travers une convention RéPAB-Jus Tillou-IMF, à travers laquelle les producteurs obtiennent des crédits. Le RéPAB a pu négocier un échéancier de 18 mois, plus adapté à la filière (les échéanciers de 6 mois ne sont pas adaptés au cycle de l'ananas qui dure 15 à 18 mois).

8.4Partenariat de coopérative à coopérative

Terres du Sud n'est pas directement impliqué dans la gestion des Jus Tillou : les négociations commerciales sont assurées par la direction des Jus de Marmande. Le groupe coopératif français a renforcé son implication dans le dispositif de partenariat en signant une convention 2018-2020 avec Afdi Nouvelle Aquitaine et le RéPAB. Cette convention (i) présente les différents volets d'appui (organisationnel, technique, économique) apportés par Afdi au RéPAB, (ii) organise l'échange et le partage d'information entre Terres du Sud, le RéPAB et Afdi sur la démarche équitable/responsable, (iii) précise les engagements et actions conjointes à mener chaque année (échanges professionnels, partage d'expérience, salons, construction d'une démarche RSE…), ainsi que le mécénat technique et financier que le groupe Terres du Sud peut mobiliser en réponse aux besoins du RéPAB. Dans ce cadre, Afdi se positionne comme « passerelle » entre les deux coopératives et garante des engagements réciproques.

En savoir plus

- ***Entretien*** *– Kiki Damien, directeur du RéPAB,* Afdi, 2020.
https://www.afdi-opa.org/benin-le-repab-parie-sur-le-bio-et-lequitable-pour-valoriser-la-filiere-ananas/

- ***Coup de projecteur*** *- La filière d'ananas bio et Jus Tillou au Bénin : Expérimentation d'un partenariat économique responsable entre coop française et béninoise*, Afdi, 2019.

- ***Vidéo*** *- L'ananas bio du RéPAB : Le succès d'un partenariat économique responsable*, Afdi Nouvelle-Aquitaine, 2019 :
https://www.facebook.com/afdiaquitaine.animateurs/videos/2438236586502031/

- ***Vidéo*** *– Les Jus Tillou – Réussite (04/02/20),* Canal+ Afrique :
https://www.facebook.com/watch/?v=483741042338327

Sources

Cette fiche d'expérience a été réalisée sur la base :

- d'une série d'entretiens menés avec Kiki Damien (Directeur exécutif du RéPAB) et Bertille Marcos (Directrice générale des Fruits Tillou et Présidente du conseil d'administration des Jus Tillou) ;
- des documents et informations disponibles en ligne, en particulier sur les sites internet des acteurs et de leurs partenaires ;
- d'informations complémentaires fournies par Fanélie Meyer (SOS Faim Luxembourg), Yvan Oustalet (Afdi) et Fabrice Marcos (Les Jus Tillou).

Cette fiche fait partie d'une série de fiches d'expériences de partenariat entre OP et entreprises réalisées par Inter-réseaux. L'objectif est d'illustrer par des cas concrets l'implication d'entreprises (nationales ou internationales), aux côtés des OP, dans différentes filières de production et différents pays africains. Quelles sont les nouvelles formes de partenariat ? Quels enjeux soulèvent-t-ils ? Quelles bonnes pratiques retenir ?

Ce travail de capitalisation s'inscrit dans le cadre du cycle de réflexion et de travaux animé par Inter-réseaux sur la thématique de l'implication du secteur privé dans l'agriculture africaine. Retrouver l'ensemble des activités menées par Inter-réseaux sur cette thématique à cette adresse : http://bit.ly/cycleSP

Vous avez d'autres expériences de partenariat entre OP et entreprise à nous partager ? N'hésitez pas à nous écrire à : inter-reseaux@inter-reseaux.org

La fiche d'expérience a été rédigée par Marie Hur : marie.hur@inter-reseaux.org

Les auteurs tiennent à remercier Kiki Damien (RéPAB), Bertille Marcos (Les Fruits Tillou) et Fabrice Marcos (Les Jus Tillou) pour leur disponibilité, ainsi que Fanélie Meyer (SOS Faim Luxembourg) et Yvan Oustalet (Afdi-Nouvelle Aquitaine) pour leurs contributions.

Document réalisé grâce au soutien financier de

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

Et le soutien technique de

Le contenu n'engage que les auteurs.