Contractualisation des coopératives avec les agro-industries

Expériences et apprentissage du « Projet Filières » dans le Centre-Est du Burkina Faso

Fiche d'expérience

Présentation des intrants du 2 mai 2021 à Lalgaye (Province du Koulpelogo)

Messages clés

> La contractualisation est basée sur une **relation de confiance et de fidélité** entre les producteurs, les acheteurs et les agro-industries. Elle doit être endogène et adaptée aux besoins de toutes les parties, et son succès est soutenu par un partage des expériences et des recommandations pour garantir sa durabilité.

> Le processus requiert plusieurs **étapes préparatoires**, dont le renforcement des capacités, la communication entre les parties prenantes, l'étude de marché, la création de cadres de rencontres, la création de canaux de transfert de compétences, l'adoption de stratégies pour le suivi technique, et la création d'un comité de négociation des prix.

> **La négociation** est une étape cruciale qui doit inclure des acteurs clés et suivre des stratégies spécifiques. Le renforcement des capacités des coopératives agricoles sur la négociation des prix est essentiel, tout comme la coordination au niveau local, l'actualisation d'une base de données des agro-industries et la mise en place d'un mécanisme de gestion des plaintes.

> Identifiée comme un facteur de succès de la contractualisation, **la levée de fonds** doit suivre des étapes clés comme la formalisation de la coopérative, l'élaboration d'un plan d'affaires et la constitution d'un dossier de crédit. Le succès repose également sur la capacité de la coopérative à constituer les pièces requises, mobiliser d'autres financements, communiquer efficacement, et fournir une garantie.

> Tous ces éléments nécessitent **une intégration et une coordination globales**, impliquant diverses parties prenantes telles que les structures techniques régionales, provinciales et départementales du ministère de l'agriculture, coopératives agricoles, équipe projet, partenaire financier, agro-industries, et institutions financières et de micro-finances. Chaque étape est soigneusement détaillée avec des préalables et des activités nécessaires pour assurer la réussite de la contractualisation dans le contexte agricole.

Enabel
SOS FAIM
APROSSA AFRIQUE VERTE BURKINA FASO
Belgique partenaire du développement

Contexte et problématique

De 2020 à 2023, le Projet Filières (PF) « produits de qualité destinés au marché local » a été mené conjointement par SOS Faim et Afrique Verte Burkina, financé par l'Agence belge pour le développement (Enabel). Ce projet avait pour but d'**accroître les revenus des producteurs agricoles de la région du Centre-Est au Burkina Faso en améliorant l'accès au marché et en valorisant les produits locaux tels que le maïs, l'arachide et le manioc**.

Le cœur de ce projet réside dans la promotion d'un entrepreneuriat durable et inclusif, ciblant en particulier l'augmentation des volumes des produits et leur valorisation par les microentreprises locales et les acteurs agro-industriels. Le projet visait également à soutenir les groupes socialement défavorisés, notamment **les jeunes** et **les femmes**, en créant et renforçant **les revenus et emplois** dans la région.

Pour atteindre ces objectifs, diverses mesures ont été prises, notamment **la formalisation et la structuration des coopératives**, **le renforcement des capacités des producteurs et de leurs coopératives**, **l'accompagnement des microentreprises dans la chaîne de production**, et **la mise en relation avec les agro-industries et institutions financières**.

> Il est important de rappeler que l'agriculture contractuelle (définit comme étant « des contrats à terme spécifiant les obligations des producteurs et des acheteurs en tant que partenaires d'affaires ») est de plus en plus encouragée au regard des avantages qu'elle procure aux contractants (producteurs, fournisseurs d'intrants et transformateurs/ commerçants).

En se plaçant du côté **des producteurs**, on trouve comme avantages **la fourniture préalable d'intrants** (semences, engrais, produits phytosanitaires), l**e préfinancement de la fourniture d'intrants à crédit**, **l'accès à d'autres services non-financiers** (vulgarisation, formation, transport et logistique...).

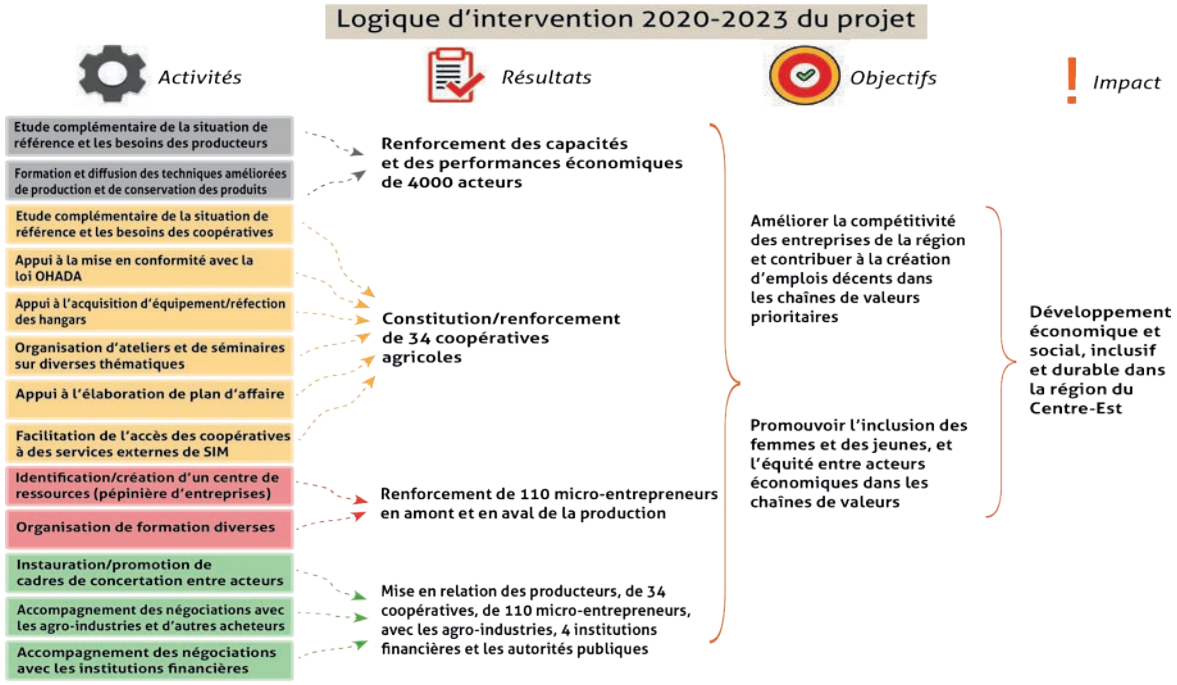
Concernant **les acheteurs**, la contractualisation garantit **un approvisionnement durable des quantités et des qualités requises aux dates de livraison convenues**, **des coûts de transaction réduits pour la coordination**, **des risques d'investissement réduits** grâce à une utilisation plus efficace des capacités installées.

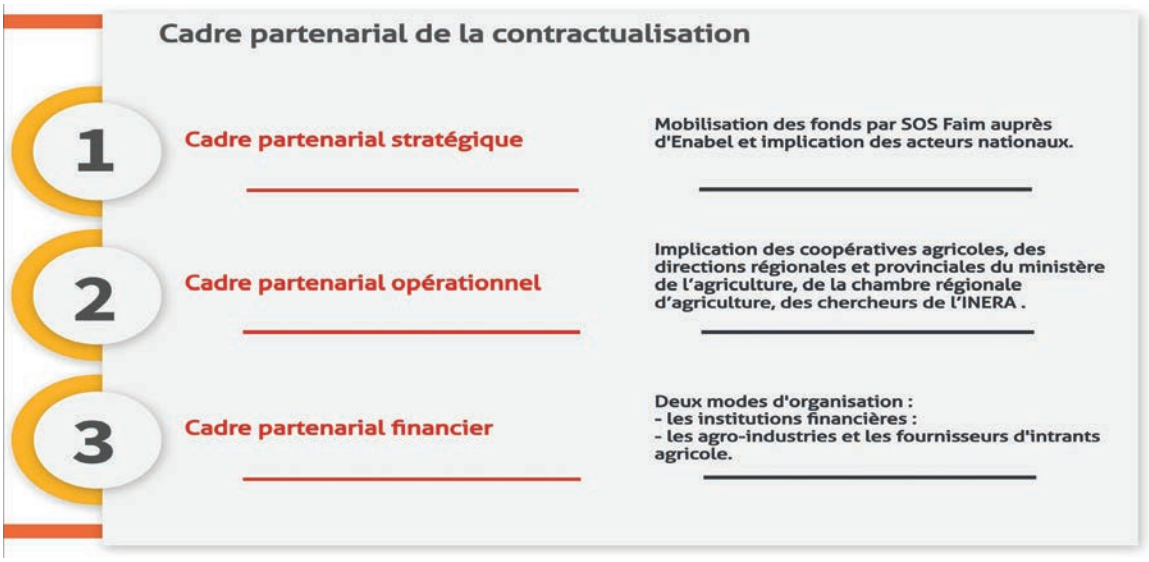
Enfin **pour les deux parties**, **les coûts de transaction sont réduits** grâce à des liens directs, **les risques liés aux prix sont réduits** pour les quotas entendus à partir des prix convenus à l'avance ou la formule de calcul des prix et la contractualisation assure **un meilleur accès à des segments du marché haut de gamme** nécessitant le respect des normes.

Pour réussir l'agriculture contractuelle, **il est important d'avoir une vision systémique de toute la chaîne** dans une dynamique interactionnelle entre les acteurs stratégiques que sont les producteurs, les fournisseurs d'intrants et les acheteurs.

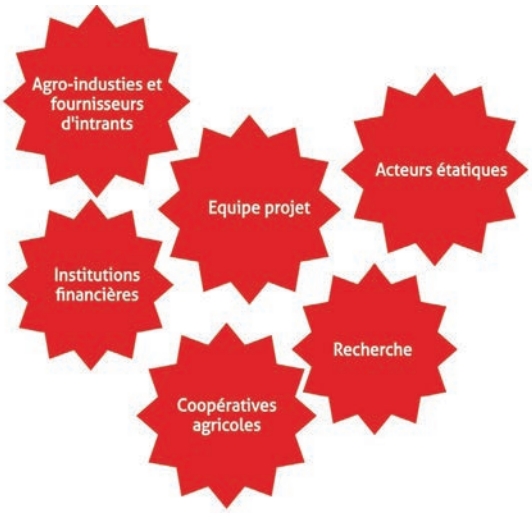
Photo de famille à la rencontre du 2 juin 2022 pour le lancement de la campagne et la négociation des prix et contrat à Tenkodogo dans la salle de la mairie.

L'initiative développée





Ce cadre partenarial mobilise plusieurs types d'acteurs :



La négociation

La négociation est une étape essentielle dans le processus de contractualisation. Négocier nécessite un savoir, un savoir-faire et un savoir-être. Or, ces savoirs ne sont pas innés d'où l'importance de renforcer les capacités des différentes coopératives participantes sur les stratégies avancées de négociation commerciale. Dans cette logique, il a été réalisé dans le cadre de ce projet, des ateliers et séminaires de formation sur l'approche de négociation au profit des coopératives. La maîtrise de ces différentes étapes offre plus de chance de succès au processus de contractualisation.

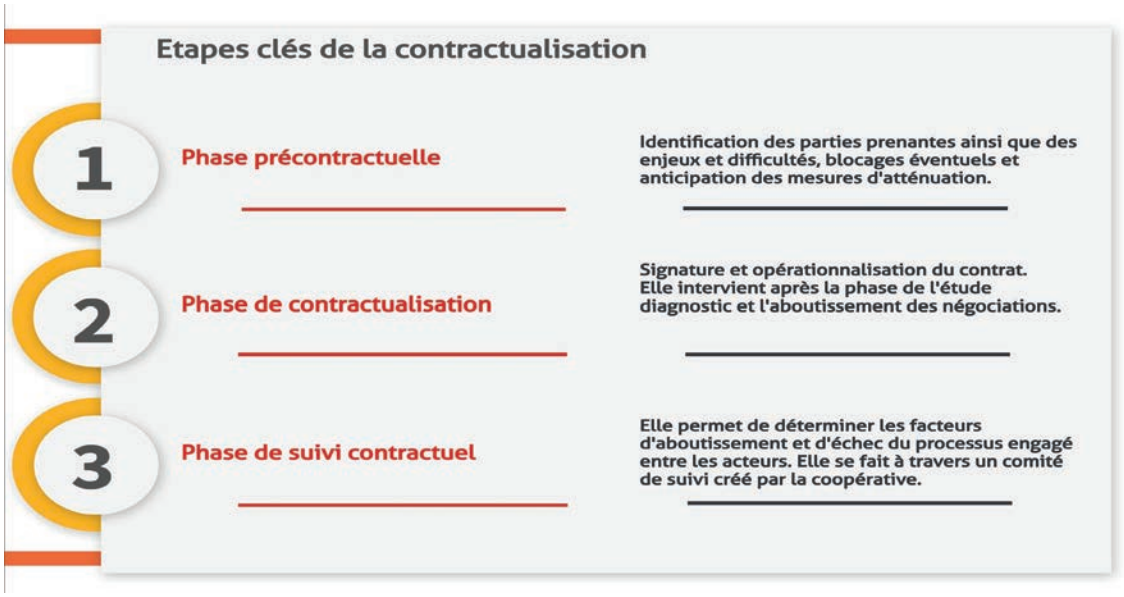
Il existe plusieurs stratégies de négociation entreprises par les acteurs durant la mise en oeuvre du projet. Cependant, de toutes les stratégies avancées par les acteurs, le *Business to Business* (commerce inter-entreprises) a été jugé comme l'approche la plus pertinente en matière de négociation et de mise en contact, parce qu'elle offre une plus grande proximité d'échanges entre les acteurs, notamment les coopératives agricoles, les agro-industries et les institutions de microfinance. Les parties prenantes ont jugé que cette approche favorise l'instauration de la confiance et de la sécurité entre les acteurs contractants.

> *« Prochainement, nous allons nous préparer à l'avance en apprêtant toute la documentation que la banque demande pour faciliter la signature du contrat et la mise à disposition à temps des fonds*
>
> *François Tarpaga,*
> *Président de SCOOPS de production d'arachides*

Dans la négociation, principales leçons apprises

- **Le respect des activités des trois principales phases** (étape préparatoire, de l'organisation de la rencontre et du post rencontre) de la démarche de la négociation permet de mieux préparer les acteurs aux exigences de chaque partenaire et de découvrir au préalable les clauses clés du contrat ;
- Disposer d'un bon **plan d'affaire** donne confiance aux partenaires, d'où l'importance de mieux conduite et structurer la phase préparatoire;
- L'**analyse fine des parties prenantes** à la contractualisation permet de les identifier et de les impliquer dans les négociations afin de donner plus de chance au succès du processus ;
- La **signature effective du contrat** par les deux parties favorise une bonne exécution des termes contenus dans le contrat ;
- **La possibilité de renégocier certains points du contrat** après la signature permet de les réviser en fonction des données factuelles du marché. Elle facilite le respect du contrat en ayant à l'esprit le principe du partenariat gagnant-gagnant ;
- La signature d'une **convention tripartite** (producteur, acheteur, banque) permet une synergie d'action. Car, elle précise le rôle de chaque partie dans le processus de contractualisation ;
- Le **renforcement continu des capacités des coopératives** permet de pérenniser les résultats obtenus lors de la mise en oeuvre du projet :
- L'implication de la **plateforme SIM-Agri** (Système d'Information de Marché agricole) lors des négociations des prix est indispensable. Elle facilite et concilie d'une part, les positions des parties en négociation et d'autre part, elle donne de meilleure chance de succès à la contractualisation.

La contractualisation



« Avec les banques, nous avons signé sans bien comprendre les termes. Désormais, nous discuterons sur tous les points en long et en large avant de signer pour ne plus avoir à payer un montant auquel on ne s'attendait pas.

Promotrice KOANDA ZARATA, SG de la SCOOP féminine Sougr-nooma de Pouytenga

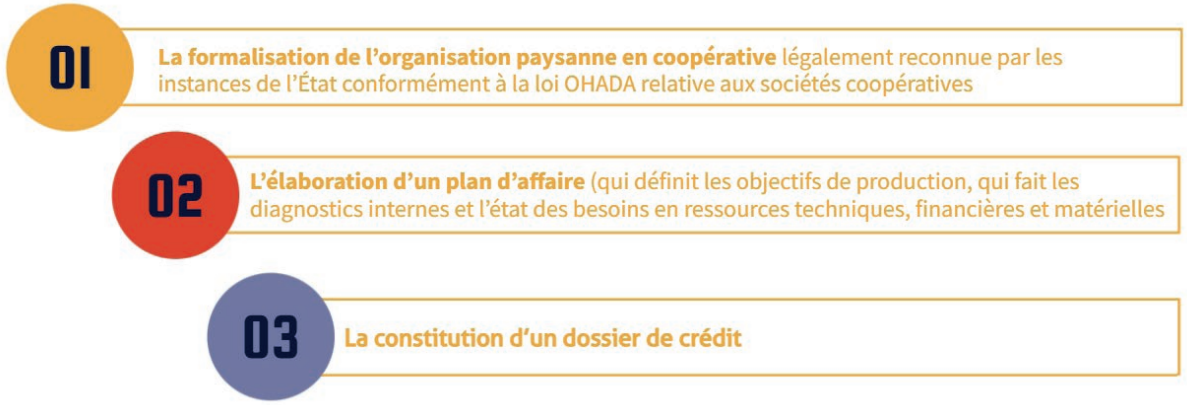
Principales leçons apprises

- Une bonne **maîtrise des approches** de contractualisation permet de conduire le processus jusqu'à termes ;
- La mise en place d'un **système de communication** permettant de mieux faire circuler l'information permet de vaincre la méfiance et de cultiver la confiance d'une part entre les membres de la coopérative et d'autre part, avec les autres acteurs contractants ;
- L'adoption d'un **mécanisme de suivi régulier** permet de lever à temps les facteurs de blocage et de faire respecter les termes du contrat de part et d'autres ;
- La maitrise des enjeux autour de la **fixation des prix des produits** permet de garantir le succès de la contractualisation ;
- Le **renforcement des capacités des acteurs des filières** et une bonne appropriation du concept « agriculture contractuelle » permet d'éviter les facteurs de blocage dans le processus ;
- La **culture du respect mutuel, l'instauration de la confiance et l'équilibre des forces** entre acteurs contractants permet un bon aboutissement du processus ;
- **L'implication des producteurs dans le choix et l'acquisition du matériel agricole** garantit le rendement agricole et permet d'honorer leurs engagements vis-à-vis des partenaires contractants (IMF, agro-industries, fournisseurs, etc.).

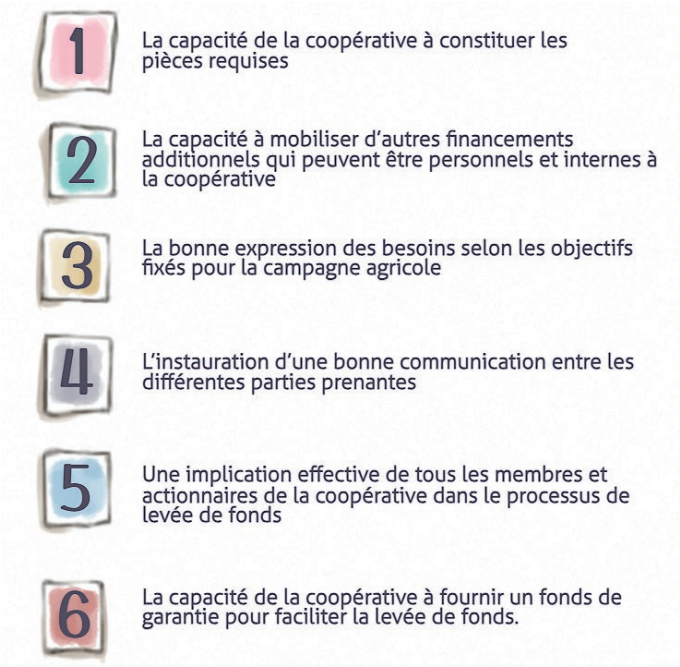
Le financement

C'est un des facteurs de succès de la contractualisation agricole. Le financement permet à la coopérative d'atteindre ses objectifs de croissance et ceux fixés pour la campagne.

Globalement, la levée de fonds en vue du financement de la campagne agricole devrait suivre des **étapes clés** :



Cependant, le succès de cette levée de fonds repose sur :



Dans le financement, principales leçons apprises

- **L'implication de tous les membres de la coopérative** dans le processus de levée de fonds favorise leur forte adhésion ;
- **Le renforcement des capacités des coopératives** favorise une bonne maitrise des clauses contractuelles ;
- **L'allègement des clauses contractuelles** permet aux coopératives de mieux planifier la gestion des fonds ;
- **Le respect des engagements passés** (capacité à honorer les contrats précédents) ;
- **Le niveau d'éducation financière**.

Effets et résultats

Malgré les difficultés liées au démarrage du projet, à la pandémie de COVID-19, à la mauvaise pluviométrie et à la dégradation de la situation sécuritaire dans les zones d'appui du projet, les résultats montrent que l'approche d'accompagnement impulsée (renforcement des aptitudes et capacités opérationnelles des producteurs) a eu des succès vis-à-vis de certains producteurs agricoles.

En effet, 12 sur 34 coopératives (soit 35,29%) ont non seulement réussi à formaliser des contrats avec des agro-industries et des fournisseurs, mais ont réussi également à lever des fonds auprès de certaines institutions financières locales telles que Coris Bank International.

Au cours de la première année, un (01) contrat a été signé dans le cadre de la filière manioc. L'opérationnalisation du contrat a permis de livrer 13 tonnes de manioc à des agro-industries.

Au cours de la deuxième année, huit (08) contrats ont été signés au sein de la filière maïs. Ce qui a permis de livrer 29 tonnes de maïs. En plus, 8 volumes de crédits d'une valeur de 49 331 000 F CFA (soit un peu plus de 75 000 €) ont été signés avec l'institution financière Coris Bank International.

Au cours de la troisième année, dix-sept (17) contrats ont été opérationnalisés. En plus, 6 volumes de crédits d'une valeur de 30 755 000 F CFA (soit près de 47 000 €) ont été accordés aux coopératives pour le financement des campagnes agricoles.

Au total 41 contractualisations ont été effectives durant ces trois années de mise en oeuvre entre les coopératives, les fournisseurs de semences, d'intrants agricoles (semences, engrais, pesticides) et de produits de traitement. Ce cadre contractuel a permis aux fournisseurs de livrer 55,2 tonnes d'engrais, 710 sachets de produits de traitement et 310 577 Kg de semences de maïs, d'arachide et de boutures de manioc aux coopératives agricoles. Le volume de crédit octroyé sur la période est estimé à 79 266 988 F CFA (soit un peu plus de 120 000 €).

Échange avec l'IF ACFIME à la rencontre du 2 juin 2022 pour le lancement de la campagne et la négociation des prix et contrat à Tenkodogo dans la salle de la mairie

Conclusion

De manière générale, les coopératives agricoles concernées étaient confrontées aux défis liés à la contractualisation. Les activités mises en œuvre ont favorisé des arrangements contractuels qui constituent des étapes clés vers la professionnalisation de la filière et l'amélioration des conditions de travail et de vie des membres des coopératives agricoles accompagnées dans la région du Centre-Est. En outre, les différents succès enregistrés sont les résultats d'une diversité d'activités réalisées par le projet (renforcement des capacités, activité de rapprochement à travers des rencontres B2B, etc.).

Échange (filière mais) avec AgroServ à la rencontre du lancement de la campagne du 27 mai 2021 et la négociation des prix et contrat à Tenkodogo dans la salle de la mairie

---

*Dans le cadre de la coopération entre le Gouvernement du Burkina Faso et le Royaume de Belgique et du portefeuille bilatéral 2019-2023, l'Agence belge de développement, Enabel, appuie l'**entrepreneuriat inclusif et durable** dans la région du Centre-Est du Burkina Faso afin d'**améliorer la compétitivité des entreprises rurales et urbaines, et de créer plus d'emplois décents**. L'objectif est de* **faire émerger et de consolider des micros, petites et moyennes entreprises**, *notamment dans les secteurs de l'économie verte, de l'agroalimentaire et de l'artisanat, avec une approche inclusive.*

*L'Intervention Entrepreneuriat s'attache à **structurer des chaînes de valeur agricoles**, à **diversifier les services financiers et non financiers**, à **améliorer le climat des affaires** de la région afin de soutenir la création et le développement des entreprises. Enabel réalise également des **infrastructures économiques** et aménage des **pistes rurales** pour désenclaver certaines zones de production de la région.*

À l'issue de la première phase de cette Intervention (2019-2023), une série de capitalisations d'expériences a été conduite. La présente fiche d'expérience est issue de ce processus.

© Enabel, novembre 2023

Réalisé avec l'appui : INTER-RÉSEAUX Développement Rural