

EN CÔTE D'IVOIRE

PROMOUVOIR LE RIZ LOCAL PAR LE MODÈLE ESOP



Entretien avec Dotianga Konaté et Éric Levoy

Le riz est un aliment de base en Côte d'Ivoire, avec 60 kilos consommés par personne et par an en moyenne. Mais les importations représentent près de la moitié du riz acheté. Pour dynamiser la production ivoirienne, l'ONG française CIDR a créé six ESOP¹, un modèle expérimenté plusieurs fois dans le cadre de filières agricoles en Afrique de l'Ouest.

Ces six entreprises soutiennent les producteurs et assurent la transformation ainsi que la commercialisation du riz local.

Dotianga Konaté, conseiller technique pour ce projet et Éric Levoy, responsable du bureau Afrique de l'Ouest du CIDR, nous expliquent leurs modalités d'intervention et les défis qui se posent aux ESOP riz de Côte d'Ivoire.

Dans le cadre d'un projet porté par :



Centre international de
développement et de recherche
www.cidr.org



Fédération Nationale des
Riziculteurs de Côte d'Ivoire



Office National de Développement
de la Riziculture

Le CIDR accompagne le développement d'ESOP dans plusieurs pays : Togo, Burkina Faso, Mali. Dans quels cas ce modèle est-il intéressant ?

Eric Levoy (E.L) : Plusieurs conditions sont nécessaires au bon fonctionnement des ESOP. La première est, bien sûr, l'existence d'un marché. Une analyse du marché est nécessaire afin de déterminer quels produits, finis ou semi-finis, sont demandés par les consommateurs et si des produits importés sont substituables par une production locale.

La deuxième condition de réussite est le potentiel d'évolution de la production locale. Soit la production locale n'existe pas encore et, dans ce cas, toute la filière doit être construite. Soit certains producteurs locaux se sont déjà lancés. Nous étudions alors l'existence d'une marge de

¹ Entreprises de services et organisations de producteurs.

progrès pour que le petit producteur local, qui est la cible des ESOP, puisse satisfaire la demande locale ou sous-régionale.

Un accès au crédit est la troisième condition indispensable au développement d'une ESOP. Les banques sont frileuses en Afrique de l'Ouest. Les entreprises sont souvent bridées dans leur développement du fait de leurs ressources financières limitées. Au Togo, où nous avons mené un important travail pour gagner la confiance des banques, les ESOP connaissent une progression très intéressante. Dans le contexte ivoirien, l'accès difficile au crédit reste un facteur très limitant pour financer l'achat du riz aux petits producteurs.

Une quatrième condition est l'existence d'un réseau électrique fonctionnel. En effet, se doter de moyen de substitution pour l'alimentation électrique, comme des groupes thermiques, pèse sur les coûts de production et la rentabilité des entreprises.

Pour finir, la politique étatique doit assurer une bonne promotion des filières agricoles. En Côte d'Ivoire, une stratégie nationale est clairement définie en faveur du riz local. Même si les moyens ne sont pas toujours à la hauteur de cette stratégie.

Comment se répartissent les 6 ESOP riz en Côte d'Ivoire ?

Dotianga Konaté (D.K) : Elles sont relativement dispersées sur le territoire, toutes basées dans un chef-lieu de département afin de garantir un accès à l'électricité : Divo (Sud-Ouest), Zuenoula (Centre-Nord), M'Batto (Centre-Est), Katiola (Centre-Nord), Korhogo (Nord) et Ferkessedougou (Nord). Les ESOP s'approvisionnent toutes en riz auprès des producteurs de leur département. Les systèmes rizicoles très différents en fonction des régions. Au Sud et au Centre, on pratique une riziculture pluviale dans les bas-fonds. Dans les départements du Nord en revanche, la majorité des producteurs disposent de systèmes d'irrigation.



Visite technique d'un riziculteur à Divo, dans le Sud du pays © CIDR

Les producteurs ivoiriens adhèrent-ils à ce modèle d'entreprise ?

D.K : Oui, actuellement 1 227 producteurs de riz sont associés avec les 6 ESOP. Ils doivent souvent accepter d'être payés en différé car les ESOP n'ont pas de fonds de collecte significatif pour le moment.

E.L : Les petits producteurs ont très bien adhéré à ce modèle. Ce n'est pas toujours le cas de leaders des coopératives. Certains ont refusé le système d'ESOP pour garder la maîtrise des

activités de transformation et de commercialisation, traditionnellement gérés par les coopératives. Pour eux, c'est un enjeu de pouvoir. Nous ne cherchons pas à imposer un modèle. Si nous rencontrons des résistances de la part des producteurs, comme c'est arrivé dans le département de Daloa, nous nous retirons.

Comment les ESOP recrutent-elles leurs groupes de riziculteurs-fournisseurs ?

E. L : Un noyau de producteurs est d'abord identifié dans un village par la coopérative de la zone. La philosophie et le mode d'intervention de l'ESOP est alors discuté entre les représentants de la coopérative et les producteurs, les critères d'adhésion sont exposés. S'il y a adhésion, un groupe d'une dizaine de riziculteurs est établi. Une fois ce groupement constitué, le conseiller de l'ESOP, chargé du suivi des producteurs, les rencontre et mène des interviews afin mieux les connaître (nom, âge, superficie rizicole, etc.) Une dernière rencontre est nécessaire pour énoncer les critères de collaboration avec l'ESOP avant la constitution des producteurs en Groupe d'intérêt commercial (GIC).

D.K : Chaque ESOP travaille pour l'instant avec 20 à 30 GIC. Au total, 177 GIC ont été constitués. Les membres de GIC sont aussi membres des coopératives.



Assemblée générale de l'ESOP de Zuenoula © CIDR

Pourquoi les ESOP ne s'approvisionnent-elles pas auprès des coopératives ?

E. L : Une raison essentielle est que les coopératives rassemblent une multitude de producteurs, pas tous éligibles pour travailler avec les entreprises de transformation. Dans le système des ESOP, ce sont les entreprises qui sélectionnent les producteurs avec lesquels elles souhaitent travailler. Tous les producteurs membres des coopératives ne correspondent pas aux critères définis par l'entreprise ou ne souhaitent pas entrer de ce schéma. Il fallait donc travailler avec un autre groupe, plus restrictif que la coopérative.

Les critères d'adhésion à un GIC sont issus de la capitalisation des bonnes pratiques dans les expériences du CIDR sur le modèle des ESOP. L'entreprise fixe la variété de riz qu'elle veut acheter, la taille des exploitations avec lesquelles elle veut collaborer et travaille exclusivement avec des riziculteurs de métier, afin de favoriser les petits producteurs dont l'activité rémunératrice principale est la culture du riz. Ces critères ne sont pas négociables.

D.K : Par ailleurs, le faible niveau d'organisation des coopératives ne permet pas de contractualiser directement avec elles. Elles n'ont pas la capacité de gérer les contrats. Le GIC est une structure ad hoc qui permet aux riziculteurs de se regrouper, de signer des contrats de vente avec les ESOP et de bénéficier des services rendus par ces entreprises (semences, produits phytosanitaires).

Cela ne risque-t-il pas de désorganiser les coopératives ?

E. L : Non, car nous cherchons aussi à renforcer les coopératives à travers le système ESOP. Dans chacun des 6 départements, les coopératives sont actionnaires des ESOP et donc impliquées dans leur gouvernance. Elles interviennent aussi dans la gestion des relations commerciales et d'approvisionnement. Lorsqu'un contrat est signé avec un GIC, la coopérative vise le contrat.

D. K : Certaines coopératives sont peu structurées. Elles peuvent atteindre un millier de membres sans qu'aucun producteur ne s'acquitte de sa cotisation. Les producteurs qui contractualisent avec une ESOP sont donc tenus de cotiser auprès de la coopérative de leur département (entre 1 000 et 2 000 FCFA par an).

Les coopératives de producteurs sont consultées par les ESOP pour les choix stratégiques, mais elles ne participent pas à la direction opérationnelle. Ce type de statut permet de bien séparer les producteurs des gestionnaires de l'entreprise afin que chacun s'acquitte de sa tâche. En Côte d'Ivoire, les organisations de producteurs détiennent entre 20 et 60 % du capital de chaque ESOP.

Voyez-vous déjà les effets des services fournis par les ESOP aux producteurs ?

D. K : Depuis 2014, les 6 ESOP apportent des services aux petits producteurs rizicoles, notamment des semences homologuées de qualité et de l'appui technique. Nous avons constaté une amélioration de rendement d'au moins 30 % dès la première année.

Un autre impact est l'appui aux coopératives à travers un système de « bonus ». Les entreprises leur reversent 1,5 FCFA par kilo de riz acheté, au plus tard six mois après l'achat du riz.

E.L : Les coopératives effectuent un important travail de mobilisation des producteurs et d'adhésion au système des ESOP. C'est donc normal que les ESOP « rémunèrent » les coopératives au titre de ce travail de mobilisation. Ce système permet également de pallier le manque de trésorerie des coopératives de la zone et de fidéliser leur collaboration avec les ESOP.

Les ESOP de Côte d'Ivoire disposent de faibles capacités financières, comment améliorer ce point ?

E. L : Nous adoptons la même stratégie qu'au Togo, c'est-à-dire gagner la confiance des banques grâce aux résultats des ESOP et pouvoir petit à petit définir de bonnes conditions de partenariat et de crédit. Un processus de négociation avait été entamé avec la Banque de financement agricole, mais cette banque a malheureusement fait faillite. Il est nécessaire que les ESOP maintiennent leurs résultats pour les deux prochaines années, afin de se solidifier et de gagner la confiance des institutions financières. Le chemin est long et il n'existe pas de recette miracle. On réfléchit actuellement à la mise en place d'un fonds de garantie. Mais toutes les solutions d'apports financiers externes sont rarement pérennes et donc insatisfaisantes pour les ESOP.

C'est une phase difficile mais qui permet aussi aux entrepreneurs d'être innovants, de dialoguer et de réfléchir entre eux à des solutions. L'ESOP basée à Ferkessedougou dans le Nord, travaille déjà avec une banque. Ce partenaire financier fournit à l'ESOP un relais de trésorerie qui lui permet de rémunérer les riziculteurs dès l'achat du riz paddy².

² Grain de riz complet, avec sa coque, non transformé.

Face à la frilosité des banques, les autres ESOP de Côte d'Ivoire ont développé une alternative qui consiste à négocier avec les producteurs de riz des paiements différés. C'est une forme de crédit fournisseur. Ce système ne peut être satisfaisant car il consiste à payer les producteurs des mois après la récolte, une fois le riz transformé et vendu comme riz blanchi. Le but de l'ESOP est justement de pouvoir rémunérer au maximum les producteurs au moment de la récolte de riz.

La difficulté d'obtenir le soutien des institutions financières est un problème général en Afrique de l'Ouest, c'est pourquoi nous y accordons beaucoup de temps. L'Office national du développement de la riziculture ivoirienne mène aussi des actions pour sensibiliser le secteur bancaire à octroyer des crédits aux entreprises.

Quelle est la stratégie d'accès au marché adoptée par les ESOP ?

D.K : Le riz transformé par les ESOP est principalement commercialisé sur les marchés locaux où les entreprises sont implantées. La marque Riz Délice, promue au Togo et au Bénin par l'ONG ETD (Entreprises Territoire et Développement), a été reprise pour commercialiser le riz en sac de 25 kilos ou en paquet cartonné d'un kilo.

Le volume de production des ESOP reste faible : en 2014, chacune a commercialisé en moyenne 40 tonnes de riz blanchi. Les ESOP n'ont pas vocation à intégrer les segments de marché de gros distributeurs ou d'importateurs. Mais elles peuvent investir d'autres marchés, notamment des marchés de niche via les circuits courts.

Les ESOP ont créé une association pour former une force commerciale capable de s'implanter sur les marchés des grands centres urbains du pays. Un agent commercial commun est chargé de trouver des points de commercialisation à Abidjan. Les segments de marché privilégiés pour le moment sont des coopératives d'achat constituées par les personnels d'entreprises publiques et privées à revenu moyen.



Riz Délice : paquet d'1 kilo, sac de 25 kilos et opération de promotion à Zuénoula © CIDR

E. L : Malheureusement les premières tentatives de commercialisation sur le marché d'Abidjan ont échoué. L'agent commercial engagé par le CIDR n'a pas obtenu de résultats. Une des causes de cet échec est qu'il se considérait comme un salarié du projet et non comme un entrepreneur. C'est

donc à l'association des ESOP de recruter le commercial et de lui préciser son rôle, sa position et ses conditions de rémunération.

Le riz local transformé par les ESOP est-il compétitif ?

D.K : Le riz ivoirien est souvent boudé par les consommateurs locaux qui l'associent à une qualité médiocre. Nous avons donc fixé le prix de manière à ce que le riz local soit attractif. Un kilo de riz transformé par les ESOP est vendu en moyenne 320 FCFA contre 380 FCFA pour le riz de qualité équivalente. Nous comptons ainsi intégrer le marché et fidéliser les consommateurs.

Cette stratégie est-elle durable ?

E.L : Ce sont les directeurs des ESOP qui fixent le prix de vente. Le CIDR apporte un appui-conseil aux ESOP. Pour assurer la pérennité financière, chaque ESOP devrait vendre 200 tonnes de riz blanchi à 330 FCFA le kilo. Aucune ESOP n'a encore atteint le seuil de rentabilité, les volumes de production restent faibles : en moyenne chaque ESOP a commercialisé 40 tonnes de riz blanc en 2014, à un prix qui varie entre 300 FCFA et 325 FCFA le kilo.

D.K : le problème est que les ESOP font face à des consommateurs qui se sont habitués au riz importé et à des producteurs rizicoles qui ont besoin de liquidités. Les ESOP achète le riz à crédit auprès des producteurs. La pression sur les entreprises est forte et, souvent, elles bradent la production pour rembourser les riziculteurs.

Cette stratégie, adoptée par les 6 ESOP joue sur les résultats financiers des entreprises. Dégrader le prix de vente met en péril la pérennité financière des ESOP, mais permet une implantation rapide sur le marché.

En Côte-d'Ivoire, la filière est convoitée par de gros investisseurs, cela peut-il nuire au développement de l'agriculture familiale ?

E. L : Les immenses projets de centaines d'hectares cultivés en riz ont été annoncés maintes fois mais très peu ont vraiment vu le jour. Des agro-industriels mondiaux se sont positionnés sur la filière riz ivoirienne il y a trois ans. Mais aucun investissement n'a encore été réalisé.

Il est en revanche certain que de moyennes entreprises vont voir le jour, comme les entreprises dites des « 5 tonnes heure » en Côte d'Ivoire. Le gouvernement ivoirien a acquis auprès de l'Inde 30 chaînes de transformation qui permettent de traiter 5 tonnes de riz par heure. Le matériel devrait faire l'objet d'un appel d'offre dans les prochains mois.

D. K. : Ces entreprises moyennes représentent une opportunité de partenariat pour les ESOP. Elles pourront leur demander de collecter du riz paddy puis de le transformer en riz cargo³ ou blanchi suivant leurs besoins. L'intérêt est que ces entreprises auront la possibilité de préfinancer l'achat.

De plus, le cadre national de la filière assure une certaine protection aux PME rizicoles, suite notamment aux alertes lancées par la FIDA et l'AFD quant au risque de disparition des agricultures familiales rizicoles au profit de grosses entreprises agro-industrielles.

Propos recueillis en mars 2015 par Camille Bureau (CFSI), édités en juin 2015.

Photos © CIDR

³ Riz cargo ou riz complet : riz débarrassé de la balle, mais qui garde le son et le germe (riz brun).

Pour creuser le sujet :

- Fiche projet, *Des petites entreprises pour transformer et vendre le riz ivoirien*, 2013
- Témoignage, *Bénin : les produits du terroir n'ont pas dit leur dernier mot*, 2014
- Témoignage, *Entretien avec Komi Abitor sur les ESOP des filières riz et maïs au Togo*, 2013
- Fiche innovation, *Structuration des filières et marketing, le modèle ESOP*, 2014
- Étude, *Peut-on nourrir l'Afrique de l'Ouest avec du riz ?*, 2013
- Information, *Riziculture : Louis Dreyfus déchante en Côte d'Ivoire*, janvier 2015

Le projet a bénéficié d'un financement de la fondation L'OCCITANE dans le cadre du programme « Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest » (Pafao, appel 2013) porté par le CFSI et la Fondation de France. : Voir la fiche du projet.

Le programme Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (Pafao) est porté par la Fondation de France et le CFSI. Il bénéficie de la contribution de la Fondation JM.Bruneau (sous égide de la Fondation de France) et de l'Agence Française de Développement. SEED Foundation participe également au volet capitalisation du programme. Le Roppa est membre du comité d'orientation et de suivi du programme.



FONDATION JM.BRUNEAU
Sous l'égide de la Fondation de France

