
SYNTHÈSE N°3 – FORME JURIDIQUE DES UNITÉS DE L'AVAL

Quelles formes juridiques pour que les unités de transformation, commercialisation et distribution (UTCD) des produits de l'agriculture paysanne aient un meilleur accès aux marchés ? Éléments de réponse tirés de l'expérience des projets Pafao...

QUELQUES MODÈLES, LEURS AVANTAGES ET LIMITES

Les coopératives

Au Mali, « le statut officiel de coopérative rend plus facile l'accompagnement vers des projets de filière et des activités génératrices de revenus. » (Arcade, une Terre pour vivre). Ce statut facilite aussi l'obtention de l'appui des organismes régionaux (pour des formations, la participation à des foires, etc.) et leur intégration aux associations des organisations professionnelles paysannes (AOPP). En revanche, la différence entre le statut de coopérative et celui d'association est souvent mal expliquée aux acteurs, et les petites coopératives ont souvent tendance à fonctionner sur un modèle associatif.

L'ONG ivoirienne Dans mes bras, met aussi le modèle coopératif en avant car il facilite les ventes groupées et la contractualisation entre unités de transformation et commerçants. Il permet de plus de mutualiser les coûts d'équipement.

Partenariats entre des filières locales (OP) et des UT industrielles

Au Niger, les OP de la filière lait soutenues par l'Iram ont créé des centres de collecte qui se sont associés à une entreprise industrielle de transformation. Ces centres de collectes, moins demandeurs en moyens de gestion, ressources humaines et fonds de fonctionnement que les minilaiteries, regroupent de grandes quantités de lait auprès d'un réseau d'éleveurs étendu, à qui ils offrent des services (intrants notamment). La transformation et la commercialisation sont ensuite gérées par la structure industrielle, qui a les moyens matériels, humains et financiers, le savoir-faire et les réseaux. La concertation pour un partage équitable des bénéfices entre les acteurs est une condition *sine qua non* de la poursuite de ce partenariat. Il existe des cas où des laiteries industrielles transforment la production locale, mais avec un fonctionnement vertical qui ne prend pas vraiment en compte les OP. Cela crée des tensions avec les éleveurs.

Dans les pôles d'entreprises agricoles (PEA) sur la filière soja au Bénin, c'est aussi une unité de transformation industrielle qui passe des contrats avec des OP. Le PEA est un cadre de concertation multiacteurs. Parmi ces acteurs, il y a un « champion ». Dans le cas présent, c'est une unité de transformation car elle a un marché garanti et en fait profiter des producteurs, qui lui assurent en retour un approvisionnement constant en matière première. Le choix du champion dépend du produit concerné par le PEA : sur la filière des semences de soja, c'est une OP qui a ce rôle car c'est le maillon central sur la question. Dans tous les cas, une structure d'appui entrepreneurial « coache » l'ensemble du PEA. Ici c'est une OP, l'URPAL qui s'est outillé pour assurer cette compétence.

La principale limite de ces deux modèles est le risque de renforcement de la concurrence entre les unités de transformation industrielles et artisanales (lesquelles sont souvent portées par les femmes).

Les groupements de transformateurs/transformatrices

Ce modèle, d'après l'expérience du Gret au Burkina Faso, est particulièrement adapté à certains types de productions. Dans le cas des produits forestiers non ligneux, l'organisation des transformateurs en groupements représente un compromis entre la création d'entreprises industrielles de transformation (pour lesquelles il faut des volumes importants, que n'atteint pas la production) et la transformation artisanale assurée individuellement par les femmes (qui ne peut concerner que de petits volumes, ne permettant pas de satisfaire les marchés avérés et potentiels).

Les groupements d'intérêts économiques (GIE)

Les GIE (entreprise dont les parts sociales sont la propriété des acteurs de la filière), sont plus efficaces quand ils se construisent progressivement. Aprossa en a soutenu un pour le sésame, qui a deux campagnes agricoles à son actif et fonctionne bien. Les activités et les services y ont été intégrés un à un : approvisionnement en semences, puis en intrants, puis appui à la stratégie commerciale. Le GIE fonio va s'en inspirer et regrouper l'ensemble des acteurs sur la région d'intervention, soit 120 villages. Il intégrera des techniciens salariés qu'il faut pouvoir payer, ce qui n'est pas viable à l'échelle d'un village. Le GIE ne se limitera pas à des services pour la production mais formalisera le fonctionnement actuel de concertation entre les acteurs de la filière fonio (producteurs, transformatrices rurales et urbaines, et distributeurs).

Les Entreprises de services et organisations de producteurs (Esop)

Ce sont des SARL au sein desquelles les producteurs prennent part au capital. Ils sont également impliqués dans la gestion, avec des représentants qui siègent au conseil d'administration et aux assemblées générales (qu'ils convoquent souvent eux-mêmes). L'association des producteurs à la gouvernance des ESOP revêt un double objectif : faire émerger des « leaders paysans », formés aux méthodes de gestion et faire preuve de transparence dans la gestion de l'entreprise, ce qui renforce la confiance des autres producteurs. Les Esop servent d'interface entre les producteurs et les marchés : leur personnel a donc en charge toute la partie commercialisation et la gestion du volume de l'activité. Elles garantissent des débouchés aux producteurs sur la base de contrats, y compris dans les périodes de mévente.

Ce modèle se développe dans plusieurs pays et sur des filières diverses. Au Mali, leur développement est freiné par la difficulté à trouver des promoteurs ayant une capacité d'investissement de départ suffisante (en dehors de subventions projets). À cause des difficultés de fonds de roulement pour l'achat de matière première en début de campagne, les producteurs sont tentés de vendre ailleurs. Cela pénalise l'approvisionnement de l'Esop, donc sa production, donc sa rentabilité.

La difficulté majeure des Esop reste néanmoins la gouvernance :

« Les promoteurs Esop détiennent entre 15 et 30 % des parts mais tous souhaiteraient avoir une part plus importante. Quasiment tous étaient réticents à faire participer les producteurs au capital. Les producteurs, quant à eux, ont la plupart du temps une vision à court terme et ont tendance à privilégier des choix qui leur apportent des revenus immédiats. » (Malick Diallo, ICD)

De plus, les gérants doivent être des entrepreneurs, capables d'innover, de prendre des risques. Tous les acteurs de l'Esop y compris les producteurs, en tant qu'associés au capital, contribuent à leur évaluation. Ceux qui commettent des erreurs de gestion lourdes peuvent

être évincés par l'assemblée générale. L'entente est parfois difficile à trouver entre les membres d'une Esop, car l'investissement personnel de chacun des membres est variable.

ENJEUX LIÉS AU CHOIX DE LA FORME JURIDIQUE

Adapter le statut juridique au contexte

Au Burkina Faso, l'État a tendance à pousser les UTCD à adopter le statut de coopérative, mais cela n'est pas toujours adapté :

« Dans la périphérie de Ouagadougou, la tentative de regrouper les transformateurs en coopérative n'a pas donné de bons résultats car ils se sont tous retirés un à un et ont formé une association de producteurs de lait local ». (Némaoua Banaon, Gret).

Une « plateforme d'innovations » a donc été mise en place par le Gret, dont les trois laiteries membres ont chacune un statut différent (une SARL, un groupement qui a vocation à devenir une coopérative et une entreprise individuelle informelle). Cela laisse aux acteurs locaux le choix du statut juridique de leur activité en fonction de leurs contraintes, de leurs réalités.

« Il vaut mieux ne pas s'avancer sur la forme juridique avant d'avoir bien réfléchi à la manière la plus pertinente dont les acteurs doivent s'organiser. » (Komi Abitor, ETD)

Le statut juridique n'est pas une fin en lui-même, il doit être l'aboutissement d'une réflexion sur le modèle d'organisation optimal des UTCD.

La concertation interprofessionnelle : incontournable

La forme juridique des UTCD régit la manière dont un collectif d'acteurs s'organise, innove, s'adapte, élabore des stratégies. La concertation est donc indispensable. Nombreux sont les exemples qui montrent que le bon fonctionnement des UTCD n'est pas lié qu'à leur statut juridique, sinon à la capacité des acteurs d'une filière à travailler ensemble en bonne intelligence. Au Niger par exemple, la laiterie avait échoué par le passé à dynamiser l'offre par un meilleur prix d'achat de la matière première, car cette augmentation était entièrement captée par les collecteurs et qu'aucun service n'était proposé aux producteurs. Ce n'est qu'à travers une négociation inter-acteurs sur les prix, un effort de transparence partagé et un soutien réel aux producteurs que l'offre a pu être améliorée.

Les difficultés de gouvernance au sein des Esop renvoient également à cette question de la concertation. Même chose pour la gestion de la concurrence entre les UT industrielles et artisanales au sein des PEA.

FORME JURIDIQUE ET CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Entrée dans l'économie réelle

Leur forme juridique conditionne la possibilité des unités à devenir rentables, et d'entrer dans la sphère économique sans besoin de subventions. Le choix de la forme juridique a donc un rôle non négligeable dans une stratégie de changement d'échelle.

Impliquer les OP dans les activités de l'aval : la clé de l'autonomie

Plusieurs expériences montrent qu'il est utile de concevoir des modèles d'organisation impliquant juridiquement les OP dans la gestion des UTCD. On l'a vu pour les Esop, la participation des producteurs au capital amène ceux-ci à acquérir des compétences de gestionnaires, et encourage la transparence et une forme de contrôle de gestion. Ceci est indispensable pour permettre à ces structures de devenir autonomes et de fonctionner en économie réelle, sans subventions.

Dans le cas des partenariats entre les centres de collecte gérés par les OP et les entreprises de transformation industrielle du lait au Niger, le constat est le même :

« Le portage par les OP facilite le changement d'échelle : chaque OP assure son autonomie financière et assume ce risque, l'industriel offrant des débouchés, sans avoir à investir ou à prendre des risques dans de nouvelles zones d'approvisionnement. » (Olivier Renard, Iram)

Changer de statut pour mieux grandir ?

Au Burkina Faso, le Gret a soutenu la création de groupements pour la transformation des produits forestiers non ligneux, car c'est le mode d'organisation le mieux adapté aux quantités produites. Il semble néanmoins que l'important potentiel de marché pour ces produits justifierait la création de petites entreprises, capables de transformer de plus gros volumes. Les groupements changeront-ils donc de forme pour passer à l'échelle ? Comment les acteurs peuvent-ils anticiper ces évolutions ?

Intervention des politiques publiques

Comment les pouvoirs publics peuvent-ils faciliter le développement des structures innovantes ?

Il est indispensable de soutenir le renforcement des compétences en gestion des OP. Plus largement, il s'agirait de développer des compétences entrepreneuriales parmi les acteurs impliqués dans les UTCD, afin d'améliorer les capacités en gestion, en marketing, en stratégie commerciale, etc.

En ce qui concerne les évolutions fiscales :

- au Burkina, les taxes sont actuellement faibles sur les produits agricoles bruts, et on se dirige vers une taxation plus importante des produits transformés. Cela peut constituer un enjeu dans le choix de statut des UTCD ;
- au Mali, les Esop, en tant que SARL, doivent payer des impôts même quand elles n'enregistrent aucun bénéfice. Il semble cependant que de nouvelles dispositions, vers un « impôt synthétique à la demande » (?) soient sur le point d'entrer en vigueur ;
- les politiques publiques doivent mieux protéger les produits locaux face aux produits importés. L'exemple de la poudre de lait importée, peu taxée car considérée comme matière première pour les usines de transformation et non comme denrée agricole, est emblématique.

Du côté de l'harmonisation des réglementations liée à l'Ohada, le Mali est toujours en attente des textes qui vont définir les nouveaux statuts des coopératives. Une fois ces textes adoptés, toutes les coopératives existantes vont devoir s'y adapter, ce qui va demander un accompagnement important (qui va le fournir ?). En Côte d'Ivoire, l'harmonisation Ohada semble par contre faciliter et favoriser l'accès au statut de coopérative pour le secteur agricole.

Nous remercions toutes les personnes ayant contribué de manière directe ou indirecte à la discussion : Komi Abitor (ETD), Némaoua Banaon (Gret, Burkina Faso), Bernard Dédjélénou (URP-AL), Malick Diallo (ICD/PESAAO), Valérie Gehin (Arcade, Une Terre pour vivre), Philippe Ki (Aprossa Afrique verte), Clément Ouaya (ONG Dans mes bras), Olivier Renard (Iram), Guillaume Top (Siad).

I. Duquesne et C. Pinson – CFSI – 25/05/2016