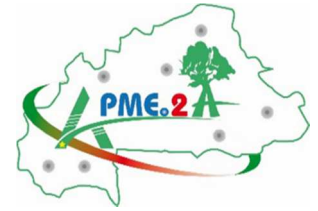




**ACTING
FOR LIFE**



Etude sur l'offre et la demande de produits agricoles locaux en
vue d'un passage à l'échelle de la commande institutionnelle
Au Burkina Faso

Rapport final

Danièle Sexton

d.sexton@laposte.net

6 novembre 2018

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Sigles et abréviations..... | 3 |
| 1. Introduction..... | 4 |
| a) Présentation et objectifs | 4 |
| b) Déroulé de l'étude..... | 4 |
| c) Cadrage de l'étude | 5 |
| d) Limites de l'étude | 5 |
| 2. Principaux constats sur la demande institutionnelle de produits locaux..... | 7 |
| a) Opportunités | 7 |
| b) Etat actuel de la demande / la commande institutionnelle..... | 9 |
| c) Difficultés rencontrées pour la commande de produits locaux..... | 17 |
| d) Enjeux | 18 |
| 3. Principaux constats sur l'offre de produits locaux sur les marchés institutionnels | 20 |
| a) Opportunités | 20 |
| b) Etat actuel de l'offre pour les marchés institutionnels | 21 |
| c) Difficultés rencontrées | 24 |
| d) Enjeux | 25 |
| 4. Réflexions pour construire une stratégie de passage à l'échelle..... | 27 |
| a) Préciser une vision : les ambitions du passage à l'échelle | 27 |
| b) Les éléments de stratégie..... | 30 |
| ANNEXES..... | 32 |
| Annexe 1 : Bibliographie consultée..... | 32 |
| Annexe 2 : Entretiens réalisés | 34 |
| Annexe 3 : Eléments de stratégie..... | 35 |

Sigles et abréviations

| | |
|------------|---|
| ABNORM | Agence Burkinabé de Normalisation, de la Métrologie et de la Qualité |
| AFD | Agence Française de Développement |
| AFDR | Association Formation Développement Ruralité |
| AFL | Acting For Life |
| APME2A | Agence pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Agroalimentaire |
| ARAA | Agence Régionale d'Agriculture et Alimentation |
| CAP | Coopérative Agricole du Passoré (Yako) |
| CEDEAO | Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest |
| CFSI | Comité Français pour la Solidarité Internationale |
| CHR | Centres Hospitaliers Régionaux |
| CHU | Centres Hospitaliers Universitaires |
| CIC-B | Comité Interprofessionnel des Céréales au Burkina |
| CIPA | Commande Institutionnelle de Produits Agricoles |
| CIRB | Comité Interprofessionnel du Riz du Burkina |
| CMA | Centres Médicaux avec Antennes chirurgicales |
| CNSA | Comité National de Sécurité Alimentaire |
| COP 21 | 21ème Conférence des Parties sur le Changement Climatique (2015, Paris) |
| CPF | Confédération Paysanne du Faso |
| CRS | Catholic Relief Service |
| DAMSSE | Direction de l'Allocation des Moyens Spécifiques aux Structures Educatives |
| ECHO | Service d'Aide Humanitaire de la Commission européenne |
| ENEP | Ecole Nationale des Enseignants du Primaire |
| FEPAB | Fédération des Producteurs et Productrices Agricoles du Burkina Faso |
| GIEC | Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat |
| IFU | Identifiant Financier Unique |
| KBN | Unité de Transformation Laitière Kossam N'aï Bodedji (Dori) |
| KSS | Unité de Transformation Laitière Kossam Saye de Séno (Dori) |
| MAAH | Ministère de l'Agriculture et des Aménagements hydrauliques |
| MASSN | Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale |
| MDAC | Ministère de la Défense et des Anciens Combattants |
| MENA | Ministère de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation |
| MJDHPC | Ministère de la Justice, des Droits Humains et de la Promotion Civique |
| ODD | Objectifs de Développement Durable |
| OHADA | Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires |
| OMC | Organisation Mondiale du Commerce |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| OP | Organisations de producteurs |
| P4P | Purchase For Progress |
| PAFAO | Promotion de l'Agriculture Familiale en Afrique de l'Ouest |
| PAM | Programme Alimentaire Mondial |
| PMA | Pays les Moins Avancés |
| ROPPA | Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest |
| SONAGESS | Société Nationale de Gestion du Stock de Sécurité Alimentaire |
| UGCPA / BM | Union des groupements pour la commercialisation de produits agricoles de la Boucle du Mouhoun |
| UMEOA | Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine |
| UNERIZ | Union Nationale des Étuveuses de Riz du Burkina Faso |
| UNPCB | Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina Faso |
| UNPRB | Union Nationale de Producteurs de Riz du Burkina |

1. Introduction

a) Présentation et objectifs

Le présent rapport présente les principaux **constats de l'étude** réalisée sur **l'offre et la demande de produits agricoles locaux dans la commande institutionnelle au Burkina Faso**, et quelques **recommandations** pour le **déploiement** des achats institutionnels de produits locaux issus de l'agriculture familiale.

Cette étude a pour objectif d'aider Acting For Life (AFL) et ses partenaires au Burkina Faso, la Confédération Paysanne du Faso (CPF) et l'Agence pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Agroalimentaires (APME2A) à **élaborer une stratégie** en faveur du **passage à l'échelle des achats institutionnels de produits agricoles locaux** et **l'augmentation des parts de marchés des petits producteurs** dans ces achats institutionnels.

L'étude était une composante du projet CIPA (Commande Institutionnelle de Produits Agricoles) qui incluait également la réalisation de **4 ateliers débats** et **un voyage d'échange au Togo**, et qui a pu être mené grâce aux financements d'Acting For Life (AFL), du Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI), de la Fondation de France et de l'Agence Française de Développement (AFD) dans le cadre du programme « Promotion de l'Agriculture Familiale en Afrique de l'Ouest » (PAFAO - appel 2016 -dispositif « Coup de Pouce »). Ce dispositif « Coup de pouce » du PAFAO permet aux organisations bénéficiaires de préparer et concerter des stratégies de changement d'échelle à moyen terme, que ce soit par la recherche de prise d'ampleur des initiatives en cours, par l'essaimage d'initiatives porteuses, ou grâce à des évolutions favorables des contextes et politiques.

b) Déroulé de l'étude

L'étude a débuté en mars 2018 par des **entretiens avec les 3 partenaires** (AFL, APME2A, et CPF) et **un travail bibliographique** (Cf. [note d'étape 1](#)). Les références bibliographiques sont indiquées en annexe 1. Elle s'est poursuivie en mai par des **entretiens avec divers acteurs au Burkina Faso** (Cf. [note d'étape 2](#) et [le compte rendu des entretiens](#)). La liste des personnes référentes consultées est indiquée en annexe 2.

La réflexion s'est enrichie par la suite des **apports du voyage d'échange** réalisé au Togo du 16 au 22 avril 2018 (Cf. [rapport du voyage d'échanges](#)) et des **conclusions de 4 ateliers- débat** réalisés à Ouagadougou entre juin et septembre (Cf. [rapports des 4 ateliers](#)) :

- Un atelier les 17 et 18 mai 2018 avec des acteurs de la demande, sur **le pilotage des achats institutionnels de produits agricoles locaux** et échanger sur les difficultés rencontrées
- Un atelier les 20 et 21 juin 2018 avec des acteurs de l'offre pour **renforcer les capacités des Organisations de Producteurs (OP) en matière de commande institutionnelle** et échanger sur les difficultés rencontrées
- Un atelier les 24 et 25 juillet 2018 avec des acteurs de l'offre et l'agence de normalisation, sur **les normes de qualité des produits agro-alimentaires et la recherche de marché**, et échanger sur les enjeux et pratiques de qualité et contrôle qualité

- Un atelier les 12 et 13 septembre 2018 avec des acteurs de l'offre et de la demande, sur la **négociation des contrats et la création de partenariat dans le cadre des achats institutionnels**, et pour échanger sur les difficultés rencontrées

L'ensemble de ces ateliers et visite d'échange ont permis aux acteurs d'avancer dans les réflexions et identifier des pistes et actions prioritaires à soutenir pour permettre un changement d'échelle.

Un **dernier atelier a eu lieu les 18-19 octobre 2018** à Ouagadougou pour concerter une stratégie globale de changement d'échelle. Les principaux constats et recommandations de ce présent rapport ont été présentés et ont alimenté les débats.

c) Cadrage de l'étude

L'objet de l'étude a concerné uniquement les marchés passés avec :

- **des institutions publiques nationales** (divers ministères et les agences publiques qui dépendent de ces ministères, leurs bureaux décentralisés sur le territoire),
- des **collectivités territoriales** (approvisionnement des cantines dans le cadre de la décentralisation),
- ou des **agences internationales** (comme le Programme Alimentaire Mondial – PAM, ou l'Agence Régionale d'Agriculture et Alimentation- ARAA).

La notion de « institution » a englobé **uniquement les établissements du secteur public** national ou international (la commande institutionnelle publique). L'étude n'a donc **pas analysé les marchés éventuels avec le secteur privé** (fournitures de denrées aux entreprises, agriculture sous contrat).

Ce choix s'explique par les limites en temps et moyens pour mener une étude plus exhaustive mais aussi à la volonté d'approfondir **l'hypothèse que la commande publique institutionnelle** de produits locaux **peut et doit être un levier** pour structurer les filières locales, promouvoir le « consommer local » et **faciliter de nouvelles dynamiques avec le secteur privé**.

Malgré cette délimitation, lors des ateliers les participants ont pu discuter d'expériences de contractualisation avec des acteurs privés.

d) Limites de l'étude

L'étude a cherché à repérer **les acteurs impliqués** autant du côté des acheteurs / commanditaires publics, comme des vendeurs / fournisseurs, **les produits concernés** (denrées brutes, denrées transformées) et **d'apprécier les volumes en jeux** (volumes de denrées locales réellement achetés par les acheteurs publics). Cependant, l'étude s'est confrontée à **de réelles difficultés pour estimer les volumes** :

- Il n'y a **pas de données centralisées** puisque les acheteurs sont nombreux (dans tous les ministères, en capital mais aussi dans les diverses régions, dans toutes les collectivités...)
- Les acheteurs ne font **pas de suivi spécifique de la part des denrées locales** achetées (il n'est pas toujours possible de savoir ce qui est local ou non).
- Une partie des achats institutionnels (non négligeable) concerne des **denrées transformées** (marchés de la restauration collectives avec des prestations de repas ou collation). Même si

des indications de « mets locaux » peuvent être données dans les prescriptions, il n’y a **aucun moyen prévu pour vérifier l’origine des produits utilisés** et quantifier les volumes que cela représente.

- Du côté des fournisseurs, il n’existe pas non plus de **données disponibles ni centralisées sur les volumes vendus de denrées agricoles locales** soit par des commerçants grossistes soit par les organisations de producteurs (locales, régionales..) aux institutions publiques. De même pour les restauratrices qui fournissent les repas : il n’y a pas de données sur les volumes de produits locaux achetés pour la confection des repas et collations.
- Des données existent au sein de chaque ministère mais le **temps limité pour cette étude** n’a pas permis d’**identifier tous les bons interlocuteurs**, les solliciter et **obtenir les données en temps voulu**. Lors de l’atelier final, des interlocuteurs présents du Ministère de la défense, du Ministère de l’éducation, de la SONAGESS, et de la DGPER du Ministère de l’agriculture ont proposé de fournir quelques données additionnelles mais à la date de la rédaction finale de ce rapport, ces données n’étaient pas encore fournies malgré les sollicitations.

De fait, il **aurait fallu un vrai travail de terrain**, en capital et dans les régions pour pouvoir analyser mieux les volumes concernés (qui fluctuent d’ailleurs d’une année à l’autre..) avec un travail d’enquêtes mais aussi de **mise en place d’un système de suivi** auprès des acheteurs et des fournisseurs (commerçants grossistes, organisations de producteurs, transformateurs..).

2. Principaux constats sur la demande institutionnelle de produits locaux

a) Opportunités

Contexte global et régional

Les achats institutionnels publics de produits locaux **ne sont pas nouveaux** en Afrique de l'ouest: ils existaient déjà pendant les décennies post coloniales, avec l'achat de denrées d'exportation aux producteurs locaux par des sociétés nationales publiques qui leur apportaient également l'assistance technique et les intrants. Des agences nationales ont aussi collecté des produits vivriers pour constituer des stocks céréaliers en facilitant également appui technique et financements. Mais des dysfonctionnements internes et les évolutions économiques et politiques depuis les années 80 ont amené les Etats à diminuer ou arrêter ces activités et services pour réduire les coûts de fonctionnement des Etats et confirmer l'ouverture des marchés. Les règles de l'OMC supposent en effet que les Etats ne donnent pas préférence aux produits locaux dans leurs achats.

Cependant, les crises des années 2011 et émeutes de la faim **ont rappelé les dangers de la dépendance au marché international de céréales**, avec les pratiques spéculatives qui peuvent faire augmenter drastiquement les prix des denrées de base. De nombreux gouvernements africains et leurs partenaires ont **réaffirmé le besoin de reconstituer des stocks de sécurité alimentaire au niveau national, à partir notamment d'achats institutionnels de denrées locales**. Les Etats de la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ont également validé la création en 2011 de l'Agence Régionale pour l'Agriculture et Alimentation (ARAA) qui a mis en place notamment **des stocks régionaux**.

Par ailleurs, les réflexions au niveau international sur les **enjeux de lutte contre la pauvreté (rappelés en 2015 avec la formulation des Objectifs de Développement Durable, ODD)** et les enjeux de **transition agricole et agroalimentaire face au changement climatique (rappelés avec les accords de Paris de la COP 21)** ont affirmé l'intérêt de **renforcer les productions nationales issues de l'agriculture familiale ainsi que le « consommer local »**. Ceci doit permettre d'assurer des revenus et emplois aux populations rurales tout en limitant les impacts écologiques liés au transport et à l'importation de denrées alimentaires. Le tout récent rapport du **Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)** rappelle l'urgence d'une transformation des modèles de production mais aussi de consommation et d'approvisionnement agro-alimentaire pour diminuer les émissions à effets de serre.

Pour relancer ces filières vivrières nationales, la **commande institutionnelle et les achats publics de produits locaux sont apparus comme un levier intéressant** pour dynamiser et structurer le secteur.

Sous la pression et le **plaidoyer** de la société civile avec les Organisations Paysannes comme la CPF au Burkina Faso, le Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA) au niveau régional et des Organisations Non Gouvernementales (ONG), les Etats ont été poussés ces dernières années à **préciser leur politique et pratiques d'achats de produits locaux** et de produits issus de l'agriculture familiale ainsi que **prendre des mesures pour permettre aux organisations de producteurs de participer aux marchés institutionnels**.

Par ailleurs, le Programme Alimentaire Mondial (PAM) a développé à partir de 2008 un programme volontariste pour appuyer le développement des achats de produits locaux pour ses agences dans 21 pays d'Afrique : le programme Purchase For Progress (P4P). Ce programme ne prévoyait pas seulement des fonds pour des achats de denrées locales mais aussi des fonds pour accompagner les organisations

de producteurs, les renforcer, les équiper en stockage et petit matériel de contrôle qualité, ce qui a été structurant.

Contexte national

Au Burkina Faso il y a aujourd'hui **un contexte favorable et des éléments porteurs** pour le développement de la commande institutionnelle de produits locaux et produits paysans:

Dans le cadre de la politique nationale de sécurité alimentaire, **3 stocks de denrées** sont constitués au niveau national à **partir notamment d'achats de produits locaux**:

- le **stock de Sécurité Alimentaire**, financé par des donateurs externes pour l'achat de mil, maïs et sorgho. Ce stock est mobilisé en cas de crise après accord avec les donateurs.
- le **stock de Sécurité et d'Intervention**, financé par le budget national, pour l'achat de produits locaux de mil, maïs, sorgho et un peu de riz. Ce stock permet d'approvisionner des boutiques dans tout le pays pour procurer de denrées aux populations vulnérables à un prix bas (144 « boutiques témoins » et plus de 200 nouvelles créées en 2017).
- Un **stock Commercial de régulation** pour du mil, maïs, riz décortiqué mais aussi des produits transformés dérivés (farine de maïs, bouille), de la pomme de terre... Ces produits sont vendus ensuite aux ministères qui n'ont pas décentralisé les achats ou les structures au niveau régional qui ont besoin de s'approvisionner. Le prix est commercial non subventionné.
- Il existe par ailleurs un quatrième stock de donations à partir de produits importés

La **SONAGESS** (Société Nationale de Gestion du Stock de Sécurité Alimentaire) sous tutelle du Ministère de l'agriculture et des aménagements hydrauliques (MAAH), gère la constitution, le renouvellement et l'utilisation de l'ensemble de ces stocks via des appels d'offres. Elle fait partie des **principaux acteurs de la demande** de produits agricoles locaux. Pour le stock de Sécurité Alimentaire, les apports financiers des donateurs sont gérés par le Comité National de Sécurité Alimentaire (CNSA) mais le stock physique est bien géré par la SONAGESS.

- L'arrêté n°2017-002/PM/CAB/ a été signé le 31 janvier 2017 pour requérir « **l'achat de produits alimentaires locaux par les structures étatiques** dans le cadre de leur approvisionnement" dans le cadre de la politique incitative du consommateur local du gouvernement. Sont concernés **le riz, le sucre, l'huile alimentaire, le niébé, l'oignon, la pomme de terre, le haricot vert, la tomate, la viande et le lait**. Ne sont pas exclus les autres produits mais l'arrêté se base sur un constat qu'il n'y a pas vraiment de difficulté de mise en marché pour le maïs, le mil et le sorgho, non concernés directement.

Cet arrêté de « préférence nationale » a été pris comme **mesure « conservatoire et provisoire »** ce qui est **autorisé par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)** pour les Pays les Moins Avancés (PMA) dont fait partie le Burkina Faso.

- Une lettre circulaire du premier Ministre prise en fin 2016 **qui incite les administrations à consommer des produits locaux lors de l'organisation d'évènements**.
- Un suivi et une évaluation sont prévus en 2018, coordonné par le Ministère du Commerce, pour voir dans quelle mesure les institutions développent leurs achats de produits locaux.
- Les achats institutionnels se font en référence à la loi n 039-2016/AN et décret n° 2017-0049/PRES/PM/MINEFID portant réglementation générale de la commande publique, avec des appels d'offres ouverts, et de façon plus exceptionnelle par appels d'offre restreints et

procédures de gré à gré (conventions directes) qui doivent être autorisés par le Ministère des Finances. Cependant, l'arrêté 2017-077/MINEFID/CAB du 13 mars 2017 complété par l'arrêté n° 2017-142/MINEFID/CAB du 05 mai 2017 **permettent de passer par la procédure d'entente directe** sans avis préalable de la structure en charge du contrôle de la commande publique **pour les achats auprès** des structures associatives et les ONG d'une part et **les structures faitières de paysans, de producteurs agricoles, d'éleveurs et d'artisans** d'autre part. Cet arrêté facilite la commande de produits locaux sur des marchés réservés à des organisations de producteurs.

- Dans le cadre de son programme spécifique régional P4P, le PAM a développé pendant plusieurs années des achats locaux de denrées agricoles brutes pour constituer une partie des approvisionnements pour ses diverses actions d'appui, et a accompagné et formé également les OP au Burkina Faso (et dans 18 autres pays). Ce programme a permis d'initier des dynamiques et de montrer que certaines OP au Burkina Faso étaient capables de répondre à des marchés institutionnels. Ceci peut rassurer des institutions publiques.
- Le PAM commence également à acheter des farines transformées localement dans le cadre de son programme d'appui à la petite enfance. La part de farines importées reste très largement majoritaire mais les services du PAM reconnaissent la qualité des farines locales ce qui ouvre aussi des voies pour l'avenir

⇒ Divers éléments créent aujourd'hui au Burkina Faso des opportunités pour développer significativement la commande institutionnelle de produits locaux et envisager un passage à l'échelle ambitieux pour avoir de réels effets levier sur le développement des filières locales, sur la sécurité alimentaire et la lutte contre la pauvreté.

Cependant, les expériences et initiatives actuelles montrent aussi des limites et difficultés au niveau des acheteurs / commanditaires qu'il convient de repérer. L'analyse de l'état actuel de la demande permet d'apporter des éléments de réflexion sur les enjeux et stratégies à développer.

b) Etat actuel de la demande / la commande institutionnelle

Commanditaires

Divers ministères, institutions et leurs démembrements sur le territoire **commandent et achètent des produits agricoles locaux** pour leurs activités **dans le cadre de leurs missions** :

- Ministère de l'Agriculture et des Aménagement hydrauliques (MAAH) pour l'achat de semences et l'achat des stocks de sécurité alimentaire via la SONAGESS .
- Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale (MASSN) pour l'achat de denrées à distribuer aux populations vulnérables. Les achats sont centralisés et réalisés par le Ministère ou viennent d'accords avec le PAM.
- Ministère de la Défense et des Anciens Combattants (MDAC) pour la restauration collective des établissements de l'armée. Les achats sont encore centralisés et réalisés par le Ministère.

- Ministère de la Justice, des Droits Humains et de la Promotion Civique (MJDHPC) pour la restauration collective des établissements pénitenciers. Dans le cadre de la décentralisation, ce sont les différents établissements pénitenciers qui gèrent directement un budget dédié à partir de crédits alloués (150 FCFA par personne) et de leur propre production locale (un bon nombre d'établissements gère des parcelles agricoles) et passent les marchés. Le Ministère centralise l'information et mobilise quand cela est nécessaire les fonds d'appui et d'intervention de la SONAGESS.
- Ministère de la Santé pour la restauration collective pour les établissements de santé. Dans le cadre de la décentralisation, ce sont les divers établissements sanitaires au niveau régional (3 Centres Hospitaliers Universitaires CHU, 9 Centres Hospitaliers Régionaux CHR, 44 Centres Médicaux avec Antennes chirurgicales CMA) qui gèrent un budget dédié (crédits alloués par le ministère mais aussi souvent budget propre additionnel plus flexible). Ils gèrent également directement l'organisation de la restauration collective et passent les marchés soit de denrées brutes (certains ont leurs cuisines centrales) soit de repas (de plus en plus). Il y a 45 provinces, 70 districts sanitaires. Ces achats sont pour l'alimentation des malades et aussi du personnel.
- Ministère de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation (MENA), pour la restauration collective des établissements scolaires et des ENEP (Ecole Nationale des Enseignants du Primaire). Dans le cadre de la décentralisation, depuis 2017, pour les écoles primaires, cette mission a été déléguée aux collectivités territoriales (mairies) dans 41 régions (C'est le PAM qui fournit les cantines scolaires dans 2 régions, et l'ONG Catholic Relief Service (CRS) dans 2 autres régions). Les collectivités reçoivent un budget dédié en fonction du nombre d'écoles primaires (publiques et privées) et d'élèves, et passent les marchés pour les écoles. Par contre, le MENA continue de gérer les écoles et structures maternelles, en lien avec les donations du PAM ou autres donateurs (sur des produits importés en général) et fait des achats centralisés pour les établissements secondaires.
- Etablissements d'enseignement agricoles pour la restauration collective, écoles de formation professionnelle/ (Centre Agricole Polyvalent de Matourkou).

Mais au-delà de ces institutions, **beaucoup de ministères et divers établissements publics et leurs démembrements** commandent également des produits agricoles pour **leur fonctionnement interne** (événements festifs et collations, repas des fonctionnaires lors de journée non-stop). Ces marchés sont essentiellement pour des achats des repas (produits transformés) auprès de restauratrices qui achètent les denrées agricoles.

Le **PAM** aujourd'hui termine son programme spécifique P4P mais a internalisé la dynamique pour une petite partie de ses achats. Il passe des commandes de certains produits locaux pour ses achats de vivres à distribuer (maïs, riz, niébé) même si les produits importés restent majoritaires. Dans le cadre d'un programme spécifique « lait » avec les écoles du Nord du Pays, il achète du lait (transformé en yaourt) et appui les acteurs de la filière pour améliorer la production, la qualité et trouver d'autres marchés. Au niveau de ses achats de farines alimentaires pour les enfants en bas âges, le PAM commence à accepter d'acheter des farines locales à des transformatrices qui ont été accompagnées par des programmes de l'ONG française GRET. Mais les volumes sont faibles (10% des farines) car le PAM reste très prudent et avec de nombreuses exigences, même s'il reconnaît que la qualité des farines importées est souvent bien moins bonne que celle des farines locales.

L'**ARAA** est un autre commanditaire de denrées agricoles produites dans la Région avec la création de la réserve régionale (RRAA) en 2013 et les premiers achats en 2016 (à livrer dans les zones de déficit au niveau régional suivant les conditions des années, avec un découpage de 4 zones).

On peut signaler également que le Service d'Aide Humanitaire de la Commission européenne (ECHO) au Burkina Faso donne la possibilité dans les programmes qu'elle finance d'inclure une ligne budgétaire d'achat de farines locales comme filet social. Les appels d'offres et achats sont gérés par les ONG bénéficiaires des conventions Echo, et ne relèvent pas de la commande publique. Il y a cependant les directives incitatives de la Commission Européenne, institution internationale dans ces programmes ECHO.

L'analyse des acteurs de la demande amène trois constats :

1. Il y a un **nombre important de commanditaires** au niveau central mais aussi dans les établissements publics en région, qui ne sont pas forcément toujours sensibilisés au « consommer local » ni accompagnés pour développer ces achats de produits locaux. Ils n'ont pas toujours une bonne connaissance des produits disponibles sur leurs territoires, des Organisations de Producteurs qui existent (et qui représentent réellement des petits producteurs). Ils sont souvent plus en relation avec des commerçants et le cas échéant avec les restauratrices qu'avec des Organisations de Producteurs.
2. Les **collectivités locales sont devenues des commanditaires** (des acheteurs) pour l'achat de denrées brutes pour les cantines des écoles primaires. Ceci rapproche les acheteurs des producteurs locaux sur les territoires et ouvre de nouvelles opportunités même si ces achats sont dispersés. Le budget alloué à chaque collectivité par le Ministère n'est pas suffisant pour couvrir l'ensemble des repas de l'année scolaire pour tous les enfants de toutes les écoles (estimation d'un taux de couverture autour de 4-5 mois) mais cela peut amener les collectivités à mobiliser d'autres partenaires. Les parents se mobilisent pour fournir les repas sans qu'il n'y ait d'achats groupés organisés. Les commerçants se sont positionnés également sur ces marchés des collectivités (et certains « nouveaux commerçants » également).
3. Une **part non négligeable de la demande** publique de produits agricoles est **adressée à des restauratrices pour des repas et produits transformés** pour de la restauration collective et des collations ponctuelles. Mais aucun chiffre n'est disponible pour évaluer la part de commande de produits transformés au regard des achats de produits bruts, ni les volumes que cela représente. La demande de produits transformés locaux « mets locaux » suppose de pouvoir préciser sa définition dans les cahiers des charges et de pouvoir s'assurer de sa traçabilité. Ce qui n'est pas encore le cas.

Types de marchés et conditions

Les divers types de marchés de la commande de produits agricoles sont conformes au cadre législatif, avec les modalités suivantes:

- Des appels d'offres ouverts (remportés essentiellement par des commerçants).

- Des appels d'offres restreints à partir de critères définis et une liste préétablie (appels d'offres restreints à une liste d' OP).
- Des conventions de gré à gré (ou « entente directe »).

Au niveau des commanditaires :

- La SONAGESS est l'institution qui utilise souvent la modalité d'appel d'offre restreint et d'entente directe, **en réservant 30% de ses commandes à des organisations de producteurs**. Ce pourcentage était même supérieur sur les dernières campagnes (volonté de réserver 100%). En 2017, 40% des quantités achetées auprès des OP auraient été octroyées par entente directe et 50% en 2018. Ceci est **conforme à sa mission** puisqu'elle a été créée pour renforcer le secteur et ses acteurs avec une mission de développement. Ceci lui **permet aussi de s'assurer plus facilement de l'origine du produit**.

La SONAGESS a **réduit ses exigences administratives pour que les OP puissent répondre** aux appels d'offres restreints : par exemple elle ne demande pas autant de pièces administratives qu'aux commerçants (exonération de l'attestation fiscale, du numéro d'Identification Financière Unique IFU, de la caution de bonne exécution de contrat). Les OP bénéficient également de l'exonération de certaines taxes mais il y a des frais à payer pour les contrats (frais que les producteurs trouvent élevés) .

La participation à l'appel d'offres est ouverte à tous les groupements de producteurs et aux unions ou fédérations de producteurs domiciliés au Burkina Faso remplissant les conditions suivantes :

- ✓ Posséder un agrément délivré par une autorité compétente en la matière ;
- ✓ Etre parrainé par le Comité Interprofessionnel des Céréales au Burkina (CIC-B), ou par une organisation faîtière nationale (ou régionale) ou une ONG à condition qu'elles disposent d'une expertise confirmée en matière de commerce de céréales
- ✓ Etre titulaire d'un compte bancaire ou posséder un compte auprès d'une Caisse Populaire reconnue.

La SONAGESS a **établi une liste d'OP pré-identifiées** qu'elle contacte plus directement du fait des expériences antérieures et de relations de confiance). Cette liste devrait cependant être régulièrement actualisée pour laisser des chances de participation à toutes les OP et ne pas se laisser entrainer par une certaine routine (contacter toujours les mêmes fournisseurs).

La SONAGESS a dans les faits souvent **des difficultés à obtenir tous les volumes souhaités** (l'offre ne suffit pas pour répondre à sa demande). Elle a eu souvent des difficultés avec les OP avec des contrats non respectés et résiliés car ni les volumes ni la qualité n'était conforme. En réalité, **les prix proposés par la SONAGESS n'incitent pas les producteurs à se positionner et à respecter les marchés institutionnels publics**. Il manque un prix plancher rémunérateur et attractif. Il existait auparavant une instance de concertation entre la SONAGESS, le MAAH et les producteurs pour discuter des prix, mais depuis 2014 elle ne fonctionne plus et les prix n'ont pas été révisés.

- Le PAM utilise également les modalités d'appel d'offre restreint et entente directe à partir d'une liste de prestataires d'OP pré-identifiée, **pour seulement 4 à 10% de ses achats** (ce qui

est faible). Le PAM dispose également d'une **liste d'organisations de producteurs** auxquelles des fiches de renseignement sont transmises chaque année avant les récoltes. Ces fiches permettent de collecter des informations sur des produits (Maïs, sorgho, niébé, yaourt, riz) qui entrent dans la composition du panier alimentaire du PAM. Sur la base des prix et des quantités susceptibles d'être fournies par ces acteurs, un comité de sélection statue et attribue les marchés de fourniture des vivres. L'écart entre les besoins exprimés par le PAM et les quantités promises et attribuées aux producteurs est comblé au niveau des commerçants.

- Les **autres commanditaires / acheteurs** des institutions et ministères au niveau central ou en province ne semblent pas réserver de part spécifiquement aux OP, et utilisent globalement les procédures d'appels d'offres ouverts. Ils sont de fait **surtout en contacts avec des commerçants** mais aussi les restaurateurs pour les mets transformés. Ils ne connaissent pas toujours les OP. Il n'y a **pas de centrale d'achat ni de réseaux d'acheteurs publics pour faciliter les mises en relation**.
- Les collectivités locales ont développé leur nouvelle mission d'achats de denrées pour les écoles primaires en 2017 en application du décret portant transfert des ressources du MENA aux communes, pour l'achat de vivres. Un guide a été transmis par le MENA à chaque commune qui spécifie les produits à acheter (riz et niébé du Burkina Faso, Huile de l'UMEOA – huile d'arachide, de palme, ou de coton-). Des prix plafonds indicatifs ont été donnés (21500 le sac de 50 kg de riz blanc, ou de niébé). Les collectivités ont passé leurs commandes avec la modalité **d'appels d'offres ouverts**, et souvent en **mélangeant divers produits dans un même lot** (riz, niébé, huile) ce qui rend **difficile l'accès direct aux marchés pour les OP**. Ceci a également généré un certain « appel d'air » avec des personnes sur les territoires locaux qui se sont positionnées sur ces marchés sans être ni producteurs ni commerçants, et sans avoir l'expérience. Les collectivités sont restées prudentes et n'ont pas utilisé les procédures de conventions directes avec des OP par **crainte de difficultés lors des contrôles financiers qui peuvent alors bloquer les commandes** (achats non réalisés). Par ailleurs, les collectivités disent ne pas pouvoir non plus toujours être sûres qu'un prestataire candidat qui se présente comme une OP représente réellement une OP.

Au niveau des modalités et de la durée des marchés, tous les marchés de la commande publique de produits agricoles sont des **marchés de court terme à exécuter en 1 mois** en général. La durée de ces marchés n'est pas toujours respectée au regard des contraintes que rencontrent les fournisseurs (et les OP notamment) pour s'approvisionner et pour mobiliser des financements pour la collecte. Dans la majorité des cas, les contrats prévoient et **appliquent des pénalités de retard**. Sur certains cas avec la SONAGESS il y a eu une flexibilité négociée de 3 mois.

La modalité de « contrat à terme » qui supposerait une signature à l'avance au moment du semis, une avance financière éventuellement, et un engagement pour une livraison plusieurs mois plus tard au moment de la récolte, **n'existe pas dans la commande publique**. Il a existé dans le cadre du programme P4P qui a travaillé de façon progressive pour passer de modalités d'entente directe à des modalités de contrats à termes et appels d'offres ouverts. Mais actuellement le PAM et les autres acheteurs institutionnels travaillent uniquement avec des contrats ponctuels établis au moment des achats. Ceci est dommage pour les OP car les contrats à termes pourraient servir de garantie pour accéder à des financements.

Par contre, pour les marchés de prestations de repas et collations, les commandes publiques se font souvent sur la base d'un **marché annuel avec des livraisons suivant les bons de commande** successifs sur l'année (marché à « ordre de commandes » le marché est attribué à un ou une prestataire pour un montant global sur l'année, et qu'il y a des commandes régulières toute l'année qui précisent pour la période le nombre de repas). Ceci donne une flexibilité et stabilité aux opérateurs concernés.

⇒ Au niveau des modalités des marchés

Certaines modalités de passation de marchés **favorables** aux OP existent : appels d'offres restreints, entente directe, avec des exigences administratives allégées.

Cependant **peu de commanditaires réservent directement une part des marchés institutionnels aux OP** avec ces procédures simplifiées, essentiellement la SONAGESS et le PAM (pour une petite part des achats réalisés). Les collectivités locales craignent d'utiliser la modalité d'entente directe qui leur semble plus risquée (crainte du blocage par les contrôleurs financiers).

Pour les appels d'offres restreints et conventions directes, la SONAGESS et le PAM ont pré-identifié des listes d'OP qu'elles sollicitent. Il est cependant important que ces listes soient régulièrement actualisées et **restent ouvertes pour laisser des chances de participation à toutes les OP**.

Dans les cas de marchés passés avec les OP, l'origine « locale » des denrées est probable puisque l'OP cherche en premier à vendre les productions de ses membres. **La traçabilité des produits n'est cependant pas formalisée** (pas de système établi de traçabilité). La traçabilité des produits locaux fournis par les commerçants ou restaurateurs existe encore moins, ce qui laisse aussi des incertitudes.

Produits locaux commandés

Les commandes institutionnelles de produits agricoles locaux concernent surtout **le riz et le niébé** qui sont demandés à la fois pour l'approvisionnement des cantines scolaires (MENA et collectivités territoriales, ainsi que PAM), des centres de santé (Ministère de la Santé), pour la constitution des stocks (SONAGESS) ou des donations aux populations vulnérables (Ministère de l'Action Sociale).

Le **maïs** est l'autre principal produit présent dans les commandes publiques, pour le MENA au niveau central (mais actuellement il n'est pas demandé par les collectivités sur le budget alloué par le MENA), pour le PAM, pour la SONAGESS pour la constitution de stocks et pour le Ministère de l'Action Sociale pour des donations.

Le **mil et le sorgho** sont demandés surtout par la SONAGESS pour les stocks et un peu par le PAM.

Le **lait** fait partie principalement des commandes du MENA et du PAM pour les cantines scolaires (principalement avec le projet dans le Nord du Pays).

Les autres produits comme le haricot vert, l'oignon, la tomate, le piment, les graines de néré, les arachides, **ne font pas l'objet directement de commandes publiques institutionnelles** mais sont achetés parfois indirectement via l'achat des prestations de repas ou collations. Ce sont les transformateurs qui gèrent ces achats. Ces produits, ainsi que les amandes de karité et les anacardes sont l'objet de commandes et contrats avec des opérateurs privés (exemple OXHEL / groupe Velgda)

Volumes

Comme indiqué en introduction de ce rapport dans les limites de l'étude, l'analyse des volumes de la demande institutionnelle de produits locaux reste difficile à réaliser de façon précise.

- Les volumes réels de la demande de produits agricoles locaux (actuelle et en évolution) ne **sont pas vraiment connus** tenant compte qu'il n'y a pas de structure qui centralise les commandes ou les données.
 - ✓ Le Ministère de la justice a un outil intéressant qui centralise l'information sur les achats détaillés des divers centres pénitenciers mais sans qu'il ne soit possible de s'assurer quels produits sont locaux.
 - ✓ Le Ministère de la Santé ne suit que les dépenses budgétaires sans avoir le détail des commandes passées par chaque CMA et CHU.
 - ✓ Le MENA a accès aux informations des diverses collectivités mais le processus est très récent et en 2017, divers marchés ont été infructueux ou non réalisés.
- Par ailleurs, les volumes des commandes institutionnelles ne sont **pas stables d'une année à l'autre**, notamment au niveau des stocks de sécurité alimentaire et d'intervention de l'Etat ou des volumes mobilisés par le PAM ou l'ARAA: ils dépendent des évolutions de contexte (crises climatiques, besoins de renouveler ou pas les stocks..), mais aussi des budgets disponibles et des évolutions d'orientations politiques.
- La commande de « mets locaux » (galettes à la place du pain, jus de fruit local, plats typiques...) est apparue dans les marchés publics suite à l'arrêté de 2017 mais il **reste difficile de savoir quels sont les volumes de produits locaux commandés** dans les marchés de restauration collective, qui ne spécifient pas vraiment des pourcentages indicatifs de « mets locaux » ni le pourcentage de « produits locaux » dans la composition des repas.
- Autre point : il est difficile pour les services responsables de la formulation des marchés et de leur suivi de **définir ce qu'est un produit local, et un « met local »**. Par exemple, un plat élaboré localement avec un ingrédient importé est-il « local » ? Quelles spécifications indiquer dans les cahiers de charges des produits transformés « locaux » ? Comment s'assurer de son origine ?
- Dans les cahiers de charges des commandes institutionnelles, il n'y a **pas de moyens de contrôle prévus et annoncés**, pour veiller à la **traçabilité** des produits

Une évaluation était prévue sur les pratiques des institutions via une commission interministérielle coordonnée par le Ministère du Commerce mais les conclusions n'étaient pas encore disponibles au moment de la finalisation de cette étude. Il n'y a pas vraiment de système organisé de suivi de ces données, ce qui va rendre sans doute difficile l'évaluation précise des quantités commandées.

On peut indiquer les quelques données suivantes (approximatives et incomplètes):

Parmi les principaux acteurs de la demande / de la commande publique de produits locaux, on trouve **la SONAGESS** qui passe les commandes pour la conformation et le renouvellement :

- du stock de sécurité alimentaire (sorgho, maïs, mil), 50 000 tonnes chaque année,
- du stock d'intervention (sorgho, maïs, mil, niébé, riz), pour un minimum de 25 000 tonnes, mais 45 000 Tonnes en 2017 (et en principe le double en 2018, à confirmer)

- et pour le stock commercial de régulation (maïs, mil, niébé, riz décortiqué mais aussi des produits transformés dérivés : farine de maïs, bouille, de la pomme de terre...) Les volumes ne sont pas très élevés car les ventes sont limitées : 10 000 tonnes (en 2017 : achat et vente de 5000 tonnes de riz décortiqué, 2500 tonnes de niébé, 1500 tonnes de maïs)

Les volumes de ces stocks gérés par la SONAGESS ont donc représenté ces dernières années **entre 85000 et 105 000 tonnes**. D'après la SONAGESS, les volumes de céréales collectées pour renouveler les stocks sont de l'ordre de **70 000 tonnes** par an, en moyenne dont au moins un tiers (1/3) **23 000 tonnes** auprès des organisations de producteurs. Cette proportion a atteint certaines années 50% des quantités totales achetées par la SONAGESS soit **35 000 tonnes**. Les 35000 à 47 000 tonnes restantes sont fournies par des commerçants mais **la traçabilité de ces produits n'est pas assurée**.

La SONAGESS a été mandatée après 2008 pour acheter une partie de la production de riz local (20% en principe) pour aider à relancer le secteur en lien avec le plan national de production rizicole qui apportait des financements et appuis à rembourser notamment en nature. LA SONAGESS a commandé du riz paddy ou transformé (étuvé ou blanc) à façon, avec des arrangements commerciaux de gré à gré. La SONAGESS a pu passer des accords également avec des étuveuses et transformateurs pour le riz pour le service de décorticage ou l'achat de riz transformé. Les achats de riz local de la SONAGESS ont augmenté en 2013 mais ont baissé par la suite. Ils restent bien en dessous des ambitions (3% de la production nationale en 2011, 8% en 2012, puis de nouveau 5% en 2013 et autour de 50% des volumes programmés en 2015). Mais ce pourcentage est plus élevé si on revient sur la part commercialisée de la production.

Le MENA est l'autre institution qui utilisait jusqu'à 2017 des volumes importants de produits agricoles pour la restauration des centres éducatifs mais **surtout avec des donations externes d'opérateurs** comme le CRS pour les cantines, avec des céréales importées des Etats Unis ou du Japon et le PAM. Avec la décentralisation, les **commandes sont passées maintenant par les 302 communes rurales** (moins de 5000 habitants) **et 49 urbaines dans les 45 régions**, avec des crédits dédiés du MENA via la **DAMSSE** (Direction de l'Allocation des Moyens Spécifiques aux Structures Educatives), avec la directive **de commande spécifiques de « produits locaux »** pour le riz et le niébé et d'hile de l'UMEOA. L'annuaire des statistiques de l'enseignement primaire d'aout 2016 indiquait qu'il y avait au Burkina Faso en 2015 /2016 **14 655 écoles** (dont 3 633 privées) pour **2 873 049 élèves**. On peut estimer pour 2018 un effectif autour de 3 millions d'élèves et 15 000 écoles. Les données sur les volumes de riz / niébé / huile commandés par chaque collectivité seraient à préciser (information à compiler auprès des collectivités ou du MENA).

Le Ministère de la Santé n'a pas aujourd'hui de données consolidées sur le contenu des commandes des divers 44 CMA et divers CHU et CHR, et il n'est pas possible aujourd'hui d'évaluer vraiment si les centres au niveau départemental dans le pays passent des commandes spécifiques de denrées locales et pour quels volumes. La nutrition étant un élément important pour la santé des malades, il y a une attention à la qualité des produits qui peut entraîner un choix pour des variétés à qualité nutritionnelle plus élevée. Mais les données seraient à compiler en étudiant les marchés des 44 CMA 9 CHR et 3 CHU.

Au niveau du **PAM**, le programme P4P ne se poursuit pas mais le PAM a essayé d'internaliser la dynamique pour que les commandes et achats de produits locaux se poursuivent dans ses procédures. Cependant, **la commande de produits agricoles locaux ne concerne environ que 10% des commandes**

passées, et les volumes de produits importés sont dominants. Les quantités achetées annuellement auprès des producteurs sont très faibles de l'ordre de **2 500 tonnes** (bien moins que la SONAGESS).

Les volumes concernés par le programme lait du PAM (le projet lait, initié en décembre 2014 pour favoriser la scolarisation des enfants et notamment des filles) restent à préciser (bilan non connu en volumes, le projet a bénéficié en décembre 2017 à 545 écoles pour 81300 enfants). Toute la production locale n'est pas absorbée et le PAM a récemment appuyé la mise en relation avec des acheteurs privés pour mieux écouler le lait.

⇒ Au niveau des volumes de la commande publique institutionnelle:

L'appréciation des volumes de « produits locaux » dans la commande publique de denrées brutes ou transformées (repas) reste difficile et très approximative.

Un travail complémentaire serait à mener, pour centraliser les données mais aussi pouvoir les obtenir. Ceci montre **l'enjeu de mieux suivre ces statistiques avec un système de suivi adéquat.**

c) Difficultés rencontrées pour la commande de produits locaux

Les difficultés que les services rencontrent pour passer des commandes de produits locaux ou des marchés spécifiques avec des OP sont les suivantes :

- Un **manque de qualité** des produits locaux, des expériences parfois négatives
- Des **doutes sur la capacité des fournisseurs et particulièrement des OP à répondre aux marchés en respectant les délais et les quantités.**
- **Une méconnaissance des fournisseurs et de l'offre disponible**
- **Des contrats résiliés** (assez fréquemment d'après la SONAGESS avec les OP) **du fait du non-respect des volumes et des délais**
- Un **manque de visibilité pour les commanditaires sur les capacités actuelles des OP** du territoire et des **listes préétablies de fournisseurs non actualisées** (un peu de routine avec le ciblage de toujours les mêmes OP)
- Le **manque de définition précise de ce qu'est un « produit local »**, notamment quand il est transformé dans la restauration collective
- Le **manque de moyens et procédures pour vérifier l'origine du produit** étant donné la faible traçabilité
- Un **manque de budget et une politique de prix d'achat bas**, parfois en dessous du prix du marché, **qui rend difficile la commande de produits locaux** et le respect par la suite des marchés par le prestataire – Une absence de prix plancher rémunérateur. Des produits vivriers qui ne sont pas exonérés d'impôts.
- Des dysfonctionnements internes et des **manques de budget qui retardent les paiements**
- Un **manque d'expériences des collectivités locales et une crainte d'utiliser les procédures de conventions directes avec des OP (crainte du blocage par les contrôleurs financiers)**

- Un nombre de points de livraison demandé par les collectivités pour les cantines scolaires souvent élevé (15 000 écoles) et de difficile accès, avec des **délais de livraison mal respectés** (difficile de livrer toutes les écoles en même temps).
- Des **difficultés pour les collectivités** parfois pour **mener correctement et sereinement les procédures d'appel d'offres** et les faire valider par leurs contrôleurs financiers, avec encore des disfonctionnements (retards des contrôles, blocage par les contrôleurs, pressions parfois pour orienter les choix d'appel d'offres...)
- L'éparpillement des données et l'absence de système pour faire le bilan des commandes passées de produits locaux.

d) Enjeux

Possibilité d'évolutions, perspectives

L'arrêté de 2017 a posé les bases d'une politique incitative de commande de produits locaux, aujourd'hui « **à titre conservatoire et provisoire** », pour respecter les règles de l'OMC. Cette politique devrait être maintenue car elle est très récente et n'est sûrement pas encore totalement mise en œuvre. La prolongation de cet arrêté peut se justifier face aux objectifs de Développement Durable, considérant que la commande publique institutionnelle de produits locaux peut avoir des effets leviers important dans la lutte contre la pauvreté d'ici l'horizon 2030. L'évaluation qui était prévue et doit être en cours coordonnée par le Ministère du Commerce devrait donner des éléments **sur les points d'amélioration** et les **besoins de prolongation** de cette politique.

La demande publique de produits locaux et le consommer local peuvent aussi **se justifier face aux enjeux de la transition agroécologique**, et de réduction du transport de produits agro-alimentaires importés, pour diminuer les gaz à effets de serre. Des politiques pourraient **inciter les institutions à commander des produits locaux avec une faible empreinte écologique** (moins transport). Ceci semble être un élément clé comme argument dans une stratégie à venir de passage à l'échelle.

Des commandes de produits locaux moins impactant pour l'environnement, supposent cependant de **remettre en question à moyen terme aussi les modes de production** qui utilisent des intrants de synthèse, et d'appuyer le développement des filières et systèmes plus agroécologiques. **Le développement des marchés de produits locaux** devrait s'associer de plus en plus à la **recherche de produits plus sains**, le « **biologique et local** ». Ceci est un processus à long terme et suppose qu'il y ait des politiques d'appui et de recherche pour que les pratiques agroécologiques soient adaptées et répondent aux enjeux en termes de volumes produits.

Au niveau des volumes de denrées agricoles commandés (bruts ou sous forme de collation / repas), les institutions pourraient **fixer des volumes planchers de produits locaux en réservant plus systématiquement également une part de ces marchés aux OP** (ce qui facilite la traçabilité).

Les collectivités pourraient développer des commandes de produits locaux en précisant mieux leurs besoins (critères de qualité) et **modifiant la composition des lots pour que des OP** puissent y répondre (seules ou en consortium) ou en **osant faire des procédures d'entente directe**. Elles pourraient **s'organiser en inter-collectivités pour mobiliser des compétences internes** dans la préparation, gestion des commandes, ce qui peut faire également des économies d'échelle. Les regroupements

peuvent également faciliter la mobilisation en commun de ressources et services externes (par exemple pour le contrôle qualité, la livraison de produits...).

Cependant, pour que les commandes de produits locaux (ou locaux et biologiques) des institutions ou collectivités ne soient pas des marchés infructueux (ou non respectés), et qu'elles aient des effets levier sur le développement des filières, il est **nécessaire qu'il y ait une révision de la politique de prix**. Même si l'objectif de certains stocks est de fournir des denrées aux populations vulnérables à bas prix, même si les budgets sont limités, il n'est **pas possible de payer les producteurs en dessous de leurs couts de production** et d'une marge de revenu, **ni en dessous des prix du marché** local (les marchés ne seront pas respectés). La commande publique institutionnelle ne peut pas jouer son rôle d'effet levier si les prix proposés ne sont pas attractifs. Les produits importés sont souvent disponibles à plus bas prix car d'une part, les importations viennent des systèmes de production qui reçoivent des subventions dans leur pays d'origines (directes ou indirectes), et d'autre part, les conditions de production au Burkina Faso ne peuvent rivaliser avec la productivité des grandes exploitations mécanisées dans d'autres pays (économie d'échelle, couts de production plus bas). Par contre les couts environnementaux et l'empreinte Carbone de produits importés sont plus élevés.

Problèmes spécifiques à résoudre pour un passage à l'échelle

- Importance de clarifier ce qu'est un produit local (définition commune) et notamment un met local (pour les marchés institutionnels de repas et collation)
- Importance de définir comment vérifier l'origine locale des denrées, leur traçabilité
- Importance de clarifier la qualité des produits requise (notamment pour les mets locaux) et comment se fera le contrôle qualité (et les pénalités ou les bonus)
- Importance de revoir les référentiels de prix en tenant compte des prix réels des denrées locales sur le marché (différente des prix bas et subventionnés des importations) et les coûts de production
- Importance de continuer à simplifier les procédures et limiter les couts et taxes pour la fourniture de produits agricoles locaux
- Besoin d'une bonne visibilité pour les acheteurs des fournisseurs présents (OP, faitières, interprofession, transformateurs), de leur forces (expériences, respect des engagements, qualité des produits livrés) et d'actualiser les listes préétablies pour laisser des chances à toutes les OP.
- Besoin de faciliter l'interface entre acheteurs et fournisseurs (via éventuellement des plateformes, centrales d'achat)
- Enjeu d'accompagner les acheteurs des collectivités et des inter-collectivités (mise en réseau et formation des acheteurs)
- Besoin d'une dynamique de concertation, discussion permanente entre acheteurs et fournisseurs (espaces de concertation et de discussion à créer à différentes échelles du territoire)
- Suivi évaluation à mettre en place pour avoir des données quantitatives et mesurer l'impact

3. Principaux constats sur l'offre de produits locaux sur les marchés institutionnels

a) Opportunités

Ces dernières années, les données montrent que les **volumes agricoles produits au Burkina Faso et mis en marché ont augmenté** surtout pour le riz et le maïs, même si cette hausse est due surtout à une augmentation des surfaces agricoles et peu de la productivité. Cependant, la commercialisation des produits des exploitations familiales est souvent difficile et les mauvaises ventes d'une année poussent les producteurs à moins produire l'année suivante –Les **commandes institutionnelles ouvrent de nouvelles opportunités et une dynamisation** par le marché.

Pour les premiers transformateurs sur certains produits (dont un certain nombre d'organisations de femmes comme les étuveuses de riz), les achats publics sont également une opportunité pour développer leur vente de services (transformation à façon). Les débouchés assurés leur permettent de planifier leurs relations avec leurs fournisseurs (producteurs) avec qui ils développent des formes de contractualisation incluant aussi des préfinancements (effets levier).

L'offre de produits se diversifie un peu grâce au dynamisme de nombreuses petites organisations et entreprises de transformation et restauration qui mettent sur le marché des produits plus adaptés à la demande des consommateurs notamment urbains (demande de plus de qualité des produits, de traçabilité, de meilleure présentation, et d'une fonctionnalité adaptée à la vie urbaine avec des temps de préparation et cuisson plus limités). La consommation hors foyer augmente en milieu urbain (ventes ambulantes de produits cuisiniers, restauration).

Diverses OP se sont renforcées et structurées ces dernières années, avec l'appui notamment de projets, de programmes et certaines **OP ont acquis des expériences** sur les marchés institutionnels.

- Le **programme P4P** du PAM a **directement contribué au renforcement des OP partenaires** depuis 2009, en ayant prévu des actions d'appui avec des formations, des infrastructures de stockage et du petit matériel de contrôle qualité. Entre 2009 et 2017 l'accompagnement du PAM aux OP au Burkina Faso est passé de 7 à 17 organisations. Au Burkina Faso entre 2009 et 2014, ce sont 6670,15 tonnes de denrées qui ont été achetées auprès des OP par le PAM (entente directe, procédures d'achats à termes, appels d'offres simplifiés) avec aucun défaut de livraison de la part des OP en 2013, 2014 et 2015.
- La **SONAGESS** a accompagné depuis sa création en 1994 des OP en facilitant leur participation à des marchés institutionnels grâce à des procédures particulières.
- Le programme en cours mené au niveau régional par **Oxfam-Afrique verte / Jade Productions / Inter-réseaux** continue à renforcer les capacités des OP pour qu'elles puissent mieux répondre aux appels d'offres de l'ARAA. Jusqu'à présent, ce sont surtout des commerçants qui ont répondu aux appels d'offres de l'ARAA qui supposent de pouvoir livrer les céréales dans d'autres pays de la région et avoir bonne capacité administrative. Cependant 2 OP du Burkina Faso ont gagné des marchés : l'UGCPA / BM (Union des groupements pour la commercialisation de produits agricoles de la Boucle du Mouhoun) et l'UNPCB (Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina Faso). Ceci doit encourager d'autres OP à se renforcer pour saisir ces marchés. Le programme diffuse l'information sur les marchés aux OP

de la zone CEDEAO (15 pays), il élabore un répertoire sur les OP qui ont répondu à des marchés institutionnels (avec des contacts issus du P4P notamment), il met en place un outil de services en ligne (« help desk ») pour répondre aux OP qui rencontrent des difficultés face aux appels d'offres. Le programme a mené aussi une capitalisation sur les difficultés rencontrées pour répondre aux appels d'offres, et organise des formations aux OP.

Enfin, au niveau national, **diverses faitières d'OP existent** par filière, mais aussi multi-filière (Union des céréaliers, des jeunes, des femmes) pour **appuyer les initiatives de leurs membres** et répondre à des marchés institutionnels. Les principales faitières sont regroupées au sein de la CPF qui **joue aussi le rôle d'appui aux OP et faitières pour les marchés institutionnels** (révision des contrats, services d'avocat, possibilité de se porter garants).

b) Etat actuel de l'offre pour les marchés institutionnels

Vendeurs

Comme indiqué précédemment dans l'introduction de ce rapport et les limites de l'étude, **le bilan des OP qui fournissent** actuellement ou ont fourni des marchés institutionnels (listes d'OP, productions concernées, volumes) et des OP qui en ont le potentiel (possibilités de stockage, compétences internes...) a été **difficile à mener de façon précise**

- Comme il y a divers acheteurs institutionnels dans les divers ministères au niveau central mais aussi en région, pour des marchés de produits bruts et transformés, le **repérage de l'ensemble des expériences** passées des diverses OP au niveau local ou des unions **n'est pas facile** et demanderait un travail de terrain plus précis.
- Il n'y a **pas de données compilées sur les expériences passées** ni une visibilité précise des capacités des diverses OP à stocker et répondre à des marchés institutionnels. Les **faitières et la CPF n'ont pas ces informations actualisées** (ces informations ont été demandées à la CPF dans le cadre de cette étude mais n'ont pas été disponibles).
- Le travail coordonné par Oxfam –Afrique Verte- Jade production Inter-réseau, pour recueillir auprès d'une dizaine d'OP les données sur leurs capacités à répondre aux marchés régionaux de l'ARAA (répertoire) et capitaliser les expériences a recueilli des données utiles pour compléter la liste de fournisseurs, les capacités de stocks, les productions collectées et vendues, les volumes. Ces données n'étaient pas encore disponibles au moment de la rédaction de ce rapport.

Les données suivantes peuvent être partagées

Les **OP qui ont pu répondre à des marchés institutionnels** et continuent à se positionner sur ces marchés sont celles qui ont progressé ces dernières décennies sur les aspects suivants :

- La **capacité de repérer des marchés et être réactifs** grâce à la mobilisation de **ressources humaines dédiées** qui ont acquis des compétences et des contacts (responsable de l'OP, responsable des achats, personne formée)
- La **capacité de mobiliser et fidéliser leurs membres pour récolter leur part commercialisable**. Pour cela, les OP développent en général des **services de financements avec des crédits remboursables en nature**. Les quantités livrées pour rembourser les crédits sont des volumes

assurés mobilisables pour des contrats. Pour le reste des volumes, les expériences des OP montrent que seul **un prix au moins égal au prix du marché** au moment de l'enlèvement du produit peut réduire les comportements opportunistes des membres des OP. Si le choix est de vendre au marché ou à l'OP donnant le même prix, peu de membres décideront de vendre ailleurs qu'à leur OP.

- **Celles qui ont pu mobiliser des financements pour assurer la collecte et payer** au moins une partie des sommes dues au producteur membre **au moment de la livraison du produit** (le paiement rapide du producteur est un élément important pour éviter qu'il ne vende sur d'autres marchés, ce qui suppose d'avoir de la trésorerie). Le **financement des OP est une condition indispensable** aussi bien pour mobiliser les membres des OP pour la production recherchée pour un marché donné que pour collecter le produit.
- Celles qui ont des **capacités ou des solutions de stockage et de contrôle qualité**. Certaines OP ont été formées par le P4P et ont été **équipées**. Les équipements nécessaires sont les **magasins, les équipements d'assurance qualité tels que les humidimètres, les calibreurs et les équipements de post-récoltes**.
- Celles **capables de concertation et alliances avec d'autres OP** pour pouvoir être **réactives en cas d'imprévus**.
- Celles qui ont **consolidé leurs capacités administratives** et organisationnelles. L'étude menée par Oxfam-Afrique Verte-Inter-réseau avec un travail d'autodiagnostic des OP a montré notamment qu'une majorité d'OP manque de système comptable pour répondre aux exigences de la CEDEAO. Un autre défi est apparu ces dernières années pour les OP : celui de **régulariser leurs statuts** face aux nouvelles directives sur les sociétés coopératives pour harmoniser le droit des affaires en Afrique (communément appelé directives OHADA). Ces directives doivent en principe être appliquées au Burkina Faso avant janvier 2019. La transformation des coopératives ou associations en sociétés coopératives entraîne forcément des modifications d'organisation interne et de gouvernance des OP et un besoin d'actualiser le membership (avec des producteurs qui doivent apporter des parts sociales).

Parmi les OP qui ont ou fournir des marchés institutionnels ces dernières années, on retrouve celles qui ont été accompagnées par le P4P et travaillent encore avec le PAM, celles en lien avec la SONAGESS, celles qui ont pu répondre en 2017 aux appels d'offres des collectivités pour les cantines notamment (liste non exhaustive...):

- l'Union des Groupements pour la Commercialisation de Produits Agricoles de la Boucle du Mouhoun UGCPA / BM,
- l'Union Nationale de Producteurs de Riz du Burkina (UNPR-B)
- l'Union Nationale des Étuveuses de Riz du Burkina Faso (UNERIZ)
- le Comité Interprofessionnel du Riz du Burkina (CIRB)
- la Fédération des Producteurs et Productrices Agricoles du Burkina Faso (FEPAB)
- l'Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina Faso (UNPCB)
- l'Association Formation développement ruralité (AFDR),
- La Coopérative Agricole du Passoré (CAP) de Yako
- Le Centre d'agrégation de Kabiega
- l'Unité de Transformation Laitière/ Kossam N'aï Bodedji (KBN) et Kossam Saye de Séno (KSS)

Produits et volumes

Comme mentionné précédemment ; le **bilan des volumes fournis par les OP par type de production** sur les marchés institutionnels et des volumes disponibles commercialisables (offre potentielle) reste difficile à établir :

- Il n’y a **pas de données compilées sur l’ensemble des marchés auxquels les OP ont participé.**
- Dans la littérature parcourue, les volumes précis détaillés de production au niveau national ne sont **pas actualisés** (derniers chiffres de 2014, beaucoup de références ne vont pas au-delà de 2011). Des chiffres sont sans doute **disponibles au sein du MAAH** mais n’ont pas pu être obtenus dans les délais de cette étude.
- La production agricole de produits vivriers au Burkina Faso reste de toute façon majoritairement tournée vers l'autoconsommation des producteurs. **L'évaluation théorique de la part commercialisable et de sa répartition géographique** dans le pays est **difficile** car elle évolue aussi chaque année en fonction des facteurs climat et des facteurs personnels des producteurs.
- **L'évolution de l'offre commercialisable potentielle est difficilement prévisible** car elle suppose d'avoir une vision plus précise des **marges de progrès possibles si l'accès aux facteurs de production s'améliore** (financement, assistance technique) dans un **contexte de changement climatique** qui suppose des adaptations des systèmes vers plus de résilience.
- L’offre disponible pour les marchés institutionnels **dépend aussi des prix proposés** et des autres opportunités qui se présentent. Par exemple, des acheteurs privés viennent parfois du Ghana avec une offre intéressante pour l’achat de riz local, ce qui ne mobilise pas les OP sur les marchés institutionnels peu rémunérés.
- Le **repérage des capacités de stockage** des OP n’a pas été possible. La CPF indique que ses membres ont environ 65 magasins de stockage disponibles, de 50 à 500 tonnes. Cette information ne nous renseigne pas ce qui a été réservé à des ventes institutionnelles. Le bilan des expériences passées des OP dans la commande publique (types de production, volumes, acheteurs..) seraient à poursuivre pour établir une base de données que pourrait coordonner par exemple la CPF.

Les données suivantes peuvent être partagées :

Les produits fournis sur les marchés institutionnels publics sont ceux demandés par les acheteurs publics (**Maïs, Riz, Niébé, mil, sorgho, lait...**) en fonction également des **aléas des niveaux de production de l’année** ou **d’autres offres de commercialisation plus avantageuses**. Diverses OP concentrent leurs efforts à développer des marchés avec des entreprises privées au Burkina et pour l’exportation (filrière niébé par exemple, ventes de riz ou maïs aux commerçants venants de pays limitrophes Ghana, Niger...) pour des marchés plus rémunérateurs.

Certains **produits maraichers et fruitiers**, et une partie du maïs, niébé, sont vendus à des transformateurs / transformatrices qui répondent à des marchés institutionnels de restauration collective, mais ces ventes sont plus ponctuelles (vente de quantités moindres) et faites par les **producteurs individuels** parfois directement et non par leurs OP.

Au niveau des volumes, les chiffres disponibles concernent globalement les niveaux de production du pays qui ont augmenté significativement au cours de cette décennie, ce qui entraîne une hausse de la part commercialisable de ces productions (donc l'offre):

- La production agricole est passée de 3 088 811 tonnes en 2007 à 4 869 723 tonnes en 2013 soit un accroissement de près de 60%. Cet accroissement est remarquable pour les produits maraîchers (oignon, tomate, pomme de terre), les céréales (maïs, riz, fonio) et les protéagineux (niébé)
- La production totale de **maïs** est passée de 533 874 tonnes en 2007 à 1 585 418 tonnes en 2013 soit une augmentation de près de 300%. De cette production de 2013, **environ 433 000 tonnes ont été mises sur le marché** (taux de commercialisation de 27,3% estimé en 2011).
- La production totale de **riz** est passée de 68 916 tonnes en 2007 à 305 382 en 2013, soit une augmentation de près de 340%. De cette production de 2013, **environ 133 000 tonnes ont été mises sur le marché** (taux de commercialisation de 43,3% estimé en 2011).
- Le niébé est produit en grande partie en association avec les céréales (mil, sorgho, maïs) et en culture pure. La production nationale de niébé a été de 94 298 et 110 466 tonnes, respectivement en 2013 et 2014.

c) Difficultés rencontrées

Les difficultés que les producteurs et les OP rencontrent pour répondre aux commandes de produits locaux sont les suivantes :

- Un **manque de réactivité des OP** pour répondre aux appels d'offres - Une attitude souvent passive des OP, sans prospecter de nouveaux marchés, un manque d'information sur les appels d'offres
- Un **manque de ressources humaines disponibles et formées** en interne pour répondre à ces marchés institutionnels
- Les **difficultés des OP à collecter les volumes auprès de leurs membres**. Ceci est du
 - ✓ au **manque de services aux membres** pour les fidéliser, notamment pour résoudre leurs difficultés d'accès au crédit (les producteurs restent parfois dépendants d'autres acteurs notamment des commerçants qui les financent et à qui ils doivent remettre une partie ou l'ensemble de la récolte). Les OP n'ont pas toujours de partenariats avec des banques ou IMF pour financer leurs membres.
 - ✓ au **manque de trésorerie de l'OP et de financement de la collecte** qui rend difficile de payer les livraisons. Les marchés institutionnels ne font pas d'avance et les OP n'ont pas toujours accès à des crédits pour la collecte.
 - ✓ aux **prix trop bas proposés sur les marchés institutionnels** qui ne motivent pas ou provoque des fuites quand les prix sur le marché sont plus hauts
 - ✓ aux exigences de qualité qui rajoutent des contraintes sans un prix plus élevé.

- **L'absence de possibilité de négociation des prix** avec les acheteurs (par exemple les réunions avec la SONAGESS sur les couts de productions n'ont plus lieu).
- **Les couts des procédures** : cout de la garantie financière demandée sur les marchés institutionnels, couts des dossiers déposés
- **L'absence d'avance qui rend difficile la collecte.** Les contrats à court terme (et non à terme) ne permettent pas par ailleurs de négocier des financements.
- **Le manque de qualité des produits des membres, les conditions parfois mauvaises de stockage et la faiblesse du contrôle qualité au sein de l'OP**
- **Le manque de contrôle qualité** au moment des livraisons (notamment dans les collectivités) qui permet à des commerçants de fournir des produits importés de mauvaises qualité à plus faible cout à la place de produits locaux au prix plus élevé.
- Les délais de paiement trop long et **l'absence de pénalités sur les retards** (au contraire des livraisons ou des pénalités de retard s'appliquent)
- La concurrence entre OP et le manque de coordination
- La concurrence avec des commerçants qui fournissent des produits locaux qui ne sont pas locaux

d) Enjeux

Possibilité d'évolutions

Les expériences passées et les compétences déjà acquises par certaines OP montrent **qu'il serait possible de développer l'offre de produits agricoles locaux et la participation des OP aux marchés institutionnels**, en favorisant la montée en compétences d'autres OP (essaimage). Ceci suppose un travail d'échanges d'expériences mais aussi de **renforcement organisationnel des OP** pour améliorer leur fonctionnement interne, les ressources humaines pour les ventes de produits et pour développer les services aux membres.

Un point crucial pour les OP est celui du renforcement de leur **capacité à mobiliser des partenaires financiers** (banques, IMF, acheteurs privés...) pour résoudre les besoins de financement des productions de leurs membres et les coûts de la collecte et du préfinancement des volumes livrés par les producteurs (qui ne peuvent attendre longtemps pour être payés).

Il apparait également possible et nécessaire **que les OP progressent** dans les prochaines années au niveau de la **qualité des produits récoltés / stockés / livrés** en accompagnant leurs membres pour améliorer leur modes de production et récoltes, et en développant des systèmes efficaces et efficients (à faible cout) **de contrôle qualité internes**. Les OP ne peuvent pas mobiliser des expertises externes de contrôle qualité (comme l'ABNORM, l'Agence Burkinabé de Normalisation, de la Métrologie et de la Qualité) qui ont un cout trop élevé pour leur secteur.

Comme évoqué précédemment, un de enjeux à moyen terme sera de **relier la notion de « produit local » à celui de « produit sain / plus écologique » et à plus faible empreinte Carbone** ce qui implique aussi une volonté de modifier les systèmes de production et accompagner les producteurs dans cette voix. Les responsables des OP, de leurs faitières devront être moteurs à court et moyen termes pour

diffuser ces réflexions sur l'importance d'une transition agroécologique. Les divers partenaires techniques et financiers devraient renforcer les OP pour qu'elles accompagnent plus leurs membres vers des systèmes plus écologiques (comme le font déjà certaines unions et fédérations pour du coton biologique, du niébé organique etc...).

Un autre enjeu sera de développer **des mécanismes de contrôle, étiquetage et suivi interne au sein des OP pour renforcer la traçabilité « des produits locaux » livrés bruts ou transformés** aux acheteurs de la commande publique.

Un **travail devrait se développer entre les OP et des représentants ou représentantes des transformateurs et restaurateurs** pour mieux leur fournir des produits locaux avec un contrôle qualité et des éléments de traçabilité. Ceci pourrait aussi être fait auprès des commerçants qui répondent aux appels d'offres (notamment les appels d'offres ouverts qui sont moins accessibles directement pour les OP)

Les OP pourraient et devraient développer **plus de concertation et de coopération entre elles** pour ne pas se positionner toujours en concurrence mais chercher parfois des complémentarités, notamment au sein d'un territoire pour répondre aux marchés des collectivités et éventuellement **inter-collectivités**.

La consolidation de processus et **d'espaces de concertation avec les acheteurs** est aussi nécessaire pour dépasser les difficultés (et discuter des prix, des modalités à alléger, de la traçabilité...)

Enfin un défi à relever à court terme sera celui de la **collecte et centralisation des données**, et du suivi des réalisations pour pouvoir avoir et partager une base de données sur les capacités des OP, leurs expériences, leurs offres.

Problèmes spécifiques à résoudre

- Importance de renforcer les capacités internes des OP administratives, organisationnelles et humaines à rechercher et répondre à des marchés – Evolutions en lien avec les directives Ohada
- Importance de renforcer les services des OP à leur membres (notamment sur du financement, de l'accompagnement) pour assurer les livraisons et respect des contrats
- Importance de renforcer l'accès au financement des OP pour développer les services aux membres et la collecte – intérêt de lier financement avec remboursement en nature ce qui permet de récolter une partie des volumes produits
- Importance d'accompagner les producteurs sur la qualité et organiser le contrôle qualité dans une démarche d'accompagnement des producteurs vers plus de qualité (sensibilisation, bonus ou pénalités, investissements améliorant la situation etc.)
- Importance d'améliorer les capacités de stockage et la qualité de stockage.
- Besoins de renforcer les relations avec les membres et la pression sociale pour que les engagements soient respectés (avec des mesures internes incitatives ou des pénalités)
- Importance de pouvoir prouver l'origine des produits (traçabilité)
- Importance de participer à des espaces de concertation pour discuter des prix d'achat, de leur révision éventuelle suivant la fluctuation du marché, des conditions de livraison et des exigences de qualité (pour clarifier s'il peut y avoir d'éventuels refus de produits ou pénalités).

4. Réflexions pour construire une stratégie de passage à l'échelle

La présente étude a permis de partager quelques constats sur l'état actuel de l'offre et la demande de produits locaux dans la commande publique au Burkina Faso. Il n'a pas été possible de dresser un bilan complet et précis sur les volumes mobilisés et l'ensemble des acteurs impliqués, mais les difficultés et les opportunités ont été signalées pour alimenter la réflexion sur une stratégie de changement d'échelle.

Ce chapitre présente en conclusion de cette étude quelques idées pour poursuivre la réflexion collective.

a) Préciser une vision : les ambitions du passage à l'échelle

Pour construire une stratégie de passage à l'échelle, il conviendrait de s'accorder dans un premier temps sur **les changements souhaités et les ambitions que l'on se donne à moyen terme**. Préciser ces changements et « la vision du changement » peut aider à définir des éléments de stratégie.

Pour rappel, initialement, dans le cadre du projet CIPA, les partenaires AFL, CPF et APME2A avaient évoqué les enjeux et ambitions suivantes :

Au niveau de la demande :

- Les **politiques alimentaires développées favorisent la commande publique**
- Les **administrations centrales commandent des produits locaux en priorité** lors de l'organisation d'évènements
- **Au moins 60% des collectivités locales passent régulièrement des commandes de produits locaux**
- Les produits locaux représentent **au moins 70% des achats dans les institutions publiques** telles que les cantines scolaires et universitaires, des centres de formation professionnelle, des casernes militaires, des centres hospitaliers et des maisons d'arrêt et de correction

Au niveau de l'offre :

- Les **filières riz, niébé, pomme de terre, haricot vert, oignon, tomate, sucre, huiles alimentaires, lait et viande sont compétitives face aux produits importés**
- **Au moins 30% des organisations de producteurs agricoles ont accès aux marchés institutionnels**

Divers :

- **50% des consommateurs prennent conscience des enjeux de la souveraineté alimentaire et consomment des produits burkinabés**
- Le secteur de la transformation agroalimentaire favorise la création d'emplois

Ces ambitions apparaissent maintenant **très générales** et pour certaines difficilement **faisables** (Par exemple : il semble difficile que les filières locales soient compétitives face aux produits importés issus du marché international qui viennent de systèmes de production avec une productivité du travail plus élevée liée à des conditions plus favorables et la mécanisation généralisée).

Les apports de cette étude permettent d'amender et préciser ces ambitions tenant compte des opportunités actuelles, des processus en route mais aussi des difficultés et enjeux.

Tenant compte des défis à relever qui ont été soulignés dans cette études, les **objectifs ambitieux** suivants peuvent être proposés à moyen terme (d'ici au moins 7 ans) avec la **vision suivante** :

En 2025....

La **demande de produits locaux dans les marchés alimentaires** par les institutions publiques (aux diverses échelles du territoire et au niveau Régional Afrique de l'Ouest) et par les collectivités locales (regroupées notamment en inter collectivités) **atteint au moins 50% des volumes financiers mobilisés**. Les **prix proposés sont attractifs** pour les producteurs et les **modalités sont accessibles** aux OP. Un système de contrôle permet de **vérifier la qualité et l'origine des produits**. Des moyens sont prévus pour **compiler les données et évaluer l'impact des achats de denrées locales**. La demande institutionnelle **incite la production et consommation de produits locaux plus sains et à plus faible impact Carbone**.

Les OP ont **renforcé leurs capacités organisationnelles et opérationnelles**, adapté leurs statuts et **fournissent les services adéquats à leur membres pour les fidéliser** et répondre à **au moins 50% des marchés institutionnels**. Elles accompagnent leurs membres vers la production de denrées de qualité, plus écologiques et à faible impact Carbone. Elles ont développé également des **relations privilégiées avec des commerçants** et des **transformateurs pour alimenter le reste des marchés**. Elles **participent à des instances de concertation avec les acheteurs de leurs territoires et au niveau national** pour influencer favorablement les politiques alimentaires et climatiques (plaidoyer).

Ceci signifie de façon plus détaillée :

Au niveau de la demande et des acteurs de la demande

- ⇒ L'ensemble des ministères, institutions, au niveau central et leurs démembrés, ainsi que les collectivités et inter collectivités (et les associations de maires) ont été sensibilisés et comprennent les avantages et effets levier recherchés de la commande publique de produits locaux.
- ⇒ Une réflexion est menée sur le lien « produit local – produit sain de qualité – enjeux face au changement climatique ». Des mesures sont prises pour développer des produits locaux de meilleure qualité et ayant un plus faible impact sur l'environnement et le climat et sur la santé humaine. Des initiatives soutiennent le développement d'une agriculture biologique ou raisonnée qui diminue les intrants chimiques, l'empreinte Carbone, et facilitent l'évolution des pratiques des producteurs.
- ⇒ Une définition commune du « produit local », est partagée et sert de référence. Des normes de qualité sont clarifiées, y compris par rapport à l'impact environnemental et sur la santé.
- ⇒ La demande institutionnelle de produits locaux sains et à faible empreinte Carbone est soutenue par les professionnels des établissements publics en lien avec leurs missions (par le personnel soignant des hôpitaux, par les enseignants des écoles..) et par les consommateurs et la société civile en générale qui ont été sensibilisés.

- ⇒ Des arrêtés et loi orientent les commandes institutionnelles vers l'achat de produits locaux sains, à faible empreinte Carbone, en référence également à l'objectif de Développement Durable « produire et consommer sain ».
- ⇒ L'ensemble des commandes institutionnelles de produits agricoles bruts ou transformés au niveau central ou local demandent aux prestataires et fournisseurs de fournir des denrées issues des productions locales pour au minimum 50% des volumes financiers mobilisés. Les exigences de qualité, origine et de traçabilité sont incluses dans les cahiers des charges
- ⇒ Les modalités des commandes publiques de produits locaux facilitent la participation des OP. Au moins 50% des volumes commandés de produits locaux sont passés avec des procédures d'appel d'offres restreints réservés aux OP ou de convention directe.
- ⇒ Les prix de références des denrées achetées par la commande publique tiennent compte des prix du marché, de ses variations, des couts de production et de la qualité. Des instances de concertation entre représentants des institutions publiques et producteurs / transformateurs sont créés et fonctionnelles pour accorder les prix plancher. Des expérimentations sont menées pour tester des possibilités de prix flexibles, revus suivant les variations du marché.
- ⇒ Les financements pour accompagner la transition écologique et la baisse des empreintes Carbone sont mobilisés pour aider à financer les achats de produits locaux sains à des prix incitatifs, et faire levier sur le développement de ces filières.
- ⇒ Des inter-collectivités se sont structurées pour organiser leurs achats pour les cantines. Elles établissent des lots spécifiques et passe commande de produits locaux sains. Elles disposent de budget et utilise des référentiels de prix incitatifs.
- ⇒ Un suivi-évaluation de la demande est organisé pour dresser le bilan des volumes commandés de produits agricoles locaux et sains, et des volumes réservés aux OP par des appels d'offres spécifiques ou du gré à gré.
- ⇒ Des études sont menées sur les effets levier de la commande publique institutionnelle (au niveau économique, social, environnemental), son impact sur les territoires et au niveau de la structuration des OP. Les données sont partagées et communiquées aux acteurs, notamment aux élus des collectivités et aux responsables techniques et politiques des ministères.

Au niveau de l'offre et des acteurs de l'offre

- ⇒ Les OP ont développé leurs capacités internes de veille, réponse, suivi rigoureux et respect des commandes passées pour assurer les quantités et la qualité.
- ⇒ Les OP travaillent en concertation sur les territoires et développent des coopérations entre OP pour répondre à des appels d'offres des institutions, des collectivités et inter-collectivités
- ⇒ Les OP ont des accès à des financements pour développer leurs services et fidéliser leurs membres, organiser la collecte, le contrôle qualité, le contrôle d'origine, le stockage –
- ⇒ Des investissements sont faits lorsque cela est nécessaire pour augmenter les capacités de stockage et les capacités logistiques. Les OP font une bonne gestion de ces moyens.

- ⇒ Les OP ont conscience des enjeux de qualité et d’empreinte Carbone réduite Elles accompagnent efficacement leurs membres vers des systèmes plus agroécologiques.
- ⇒ Les ONG et opérateurs d’appui, accompagnent les OP pour renforcer leurs capacités et aider les producteurs à produire des produits locaux de qualité dans des systèmes agroécologiques
- ⇒ Les OP fournissent les volumes demandés, en répondant directement aux appels d’offres, ou en fournissant des denrées aux commerçants ou restaurateurs.
- ⇒ Des contrats sont passés entre OP et transformateurs / formatrices pour fournir les produits locaux demandés pour la restauration collective en assurant leur qualité et traçabilité. Les transformateurs / formatrices mobilisent des financements et participent au financement des productions et de la collecte (contractualisation privées)
- ⇒ Un suivi-évaluation de l’offre est organisé pour dresser le bilan des volumes de produits agricoles locaux et sains vendus sur les marchés institutionnels publics. Une base de données est établie par la CPF pour répertorier les capacités de stockage et les volumes vendus.

b) Les éléments de stratégie

Les ambitions de changement d’échelle présentées ci-dessus doivent aider les divers acteurs à discuter collectivement pour concerter une vision commune, et préciser des éléments de stratégie globale.

Ils supposent de pouvoir mener dans les prochaines années des actions complémentaires et coordonnées, à divers niveaux telles que :

- **Des actions de plaidoyer** vers les décideurs (responsables politiques au niveau national, élus des collectivités..) et de **sensibilisation de la société civile sur le « consommé local »** (et le « consommé local et plus écologique »)
- **Des concertations pluriacteurs** pour mieux définir ce qu’est un produit local et **comment assurer sa traçabilité**
- **Des actions de formation et accompagnement** des acteurs, et mise en relation des divers acteurs (avec des expériences pilotes):
 - ✓ **acheteurs** des institutions et des collectivités (qui sont demandeurs aussi de mise en réseau et échanges entre eux)
 - ✓ **producteurs / productrices et OP**
 - ✓ **transformateurs, restauratrices...**
- **Des actions de financement des OP** (mobilisation d’acteurs financiers et économiques) pour renforcer les services des OP aux membres pour la production de denrées de qualité et la capacité des OP de collecter ces produits et les mettre en marché (visibilité de l’offre, disponibilité, traçabilité)
- Des actions de **suivi-évaluation** et **analyse des effets** en termes de lutte contre la pauvreté et lutte contre le changement climatique (mitigation, diminution des empreintes Carbone).

L’annexe 3 présente plus en détail ces éléments de stratégie complémentaires qui pourraient être menés à divers niveaux.

Chaque acteur devrait pouvoir se positionner sur des actions spécifiques, en fonction de ses compétences (appui en amont/aval des filières, appui au niveau national/local, appui selon type de cible, appui selon filière...) en cherchant à **unir les efforts et la coordination**. Pour cela, il est important que la vision des changements souhaitables soit partagée et régulièrement rediscutée.

Dans une stratégie de passage à l'échelle, adopter une **approche territoriale** (en choisissant certaines régions pour développer un programme) serait sans doute un **atout pour mieux mobiliser peu à peu les divers acteurs et avancer progressivement**. Des expériences pilotes sur certaines régions pourraient permettre d'alimenter des discussions au niveau plus national ou régional (plaidoyer, mise en place de système de suivi des données, analyse d'impact).

ANNEXES

Annexe 1 : Bibliographie consultée

Politique nationale

Plan national

- PLAN NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL (PNDES) 2016-2020, version provisoire, juillet 2016, 133 p.

Cadre législatif

- Arrêté (n°2017-002/PM/CAB signé le 3 février 2017 portant sur "l'achat des produits alimentaires locaux par les structures étatiques dans le cadre de leur approvisionnement".
- Note ministère agriculture décembre 2016, prime d'encouragements, 1 p.
- Questions – réponses pour le premier Ministre du Burkina Faso, interview dans le cadre du programme PAFAO, CFSI, juin 2018, 2 p.

Etudes sur la demande et l'offre au Burkina Faso

- Evaluation du Marché de l'agriculture et des chaînes de valeur au Burkina Faso, IFC, banque mondiale, 2016, 266 pages
- Le marché institutionnel des produits du riz, novembre 2014, VECO – Union Nationale des Producteurs de Riz du Burkina Faso (UNPR-B), 42 pages
- Note de plaidoyer dans la perspective de développer des achats institutionnels au profit des organisations paysannes Burkinabées, juin 2016, Théophile Dipama, Confédération Paysanne du Faso, 66 pages.
- Synthèse de la note de plaidoyer dans la perspective de développer les achats institutionnels au profit des organisations paysannes Burkinabés, juin 2016, Théophile Dipama, Confédération Paysanne du Faso, 7 pages
- Valorisation des produits locaux, GRET / Inter réseaux, Grain de sel 58, avril-juin 2012, 48 p.

Bilans d'expériences

Analyses

- Effets de l'aide alimentaire structurelle dans la forme d'achat local et de vente de riz sur le développement rural - Etude de cas sur le Burkina Faso, Rapport au Ministère des Affaires Etrangères des Pays-Bas, 46 pages mars 2006
- La contractualisation : une opportunité pour la promotion des chaînes de valeur du riz local en Afrique de l'ouest, 35 pages, avril 2016, Bio Goura Soule pour Michigan State University projet SRAI2, Fondation Syngenta pour une agriculture durable
- FORUM ROPPA-PAFAO, Discussion N°4 « achats institutionnels » synthèse, CFSI et Inter-réseaux – 2 décembre 2016, 6 pages

- Les marchés institutionnels alimentaires en Afrique : Quelles évolutions et quelles contributions au développement ? Bulletin de synthèse souveraineté alimentaire, N°26- juin 2018, Yvon Saroumi, Inter-Réseaux, 8 p.
- Contractualiser avec les agriculteurs en Afrique, groupe de travail FARM, juin 2018, 59 p.

Bilan de projets passés

- Centre d'agrégation, Livret de capitalisation, APME.2A, 24 pages (2017 ?)
- Contribution du P4P au renforcement des capacités des organisations paysannes – Rapport Pays : Burkina Faso 2011, PAM, 50 pages
- La SONAGESS au Burkina Faso : une politique d'approvisionnement auprès des OP, interview de Tinga Charles Sawadogo, Grain de sel n° 54-56 — avril – décembre 2011, 2 pages

Projets en cours

Données PAM sur les cantines scolaires

- Note du PAM sur introduction du yaourt au menu des cantines scolaires au Sahel, décembre 2017, David Bulman, PAM, 6 pages
- Note du PAM sur les cantines scolaires, janvier 2018, David Bulman, PAM, 1 page
- Note de présentation du projet lait du PAM, janvier 2018, David Bulman, PAM, 2 pages
- PAM information cantines scolaires, juillet 2017, Olga Ninon / Saidou Sawadogo – PAM, 2 pages

Projet GRET APM2A FERT d'appui aux filières

- Note de présentation du projet GO IN GOuvernance des chaines de valeur et INclusion des filières niébé, lait, et produits forestiers non ligneux, novembre 2017 (projet mars 2017-fev.22 financement UE), GRET (APESS, APM2A, FERT, FIAB, TFK, TFL, ROPPA), 5 pages

Projet AFL / CPF/ APM2A

- Stratégie de changement d'échelle en faveur de la commande institutionnelle de produits alimentaires locaux au Burkina, Document Coup de Pouce PAFAO AFL / CPF / APM2A, septembre 2017, Estelle Dandoy AFL, 14 pages

Projets à venir

PACTE

- Informations sur le Projet PACTE – AFD. Projet d'Agriculture Contractuelle et Transition Ecologique (PACTE) – Note de faisabilité réalisée par le GRET
- Etude de faisabilité Projet d'Agriculture Contractuelle et Transition Écologique PACTE, AFD, Rapport Provisoire Phase 1, GRET, février 2017, 136 pages

Annexe 2 : Entretiens réalisés

Ouagadougou entre le 3 et 5 mai 2018

| | |
|---|--|
| APME2A, Chargé de mission Suivi évaluation, gestion des connaissances et suivi projet CFSI coup de pouce | Mr Aboubacar Traoré |
| Mairie de Saaba, Secrétaire Général des services | Mr Saoua Bouheima |
| Ministère de la Santé, Directeur de l'administration et des Finances | Mr Daouda Akabi |
| Ministère de l'économie et des Finances, Direction des Marchés Publics, Directrice intérimaire DMP | Mme Aminata Ouaba |
| SONAGESS, Directeur de l'administration et du Patrimoine | Mr Jacob Ouedraogo |
| Inter-réseaux, chargé de mission Inter-réseaux, projet capitalisation avec programme P16 / ARAA, | Mr Yvon Saroumi |
| Ministère du Commerce, de l'industrie et de l'artisanat, Directrice des Marchés Publics | Mme Abibatou Toe/ Toni |
| Ministère de la justice, service pénitencier, directeur des Moyens et du Budget DMB | Mr Traore Kaboré |
| Responsable département qualité de l'alimentation et de la nutrition préventive, Secrétariat Exécutif du CNSA, | Mme Ouo Coulibaly / Ouattara |
| GRET, représentante pays Gret Burkina GRET Cheffe de projet Go-in GRET Chargé de mission et S/E | Mme Claire Kabore Mme Sophie Pelletier Mr Kouka Kabore |
| CPF, Secrétaire Permanent | Mr Issoufou Porgo |
| Réunion collective avec 5 OP : UNPR-B : Président Union Régionale du Sud ouest UNERIZ, responsable commercial CIRB, Membre UGCPA – BM Chargé du suivi-évaluation UMPL-B, Président CPF : Secretarire Permanent CPF Chargé de mission | Mr Mahamadi Sawadogo Mr Ibrahima Zerbo Mr Salif Bikinga Mr Oumarou Yeye Mr Adama Ibrahim Diallo Mr Issoufou Porgo Mr Jacob Kiema |
| CPF, chargé de mission Initiatives économiques et insertion des jeunes, suivi projet CFSI coup de pouce | Mr Jacob Kiema |

Annexe 3 : Éléments de stratégie

Des actions de plaidoyer

Pour atteindre les changements visés, des **actions de plaidoyer** seraient à mener pour amener divers décideurs politiques (au niveau national et local) à adhérer et porter le projet de passage à l'échelle

Plaidoyer vers les pouvoirs publics au niveau national et les élus locaux dans les territoires

- ⇒ Pour ajouter des politiques incitatives de commande institutionnelle de produits locaux à faible impact Carbone, pour atteindre les objectifs de lutte contre la pauvreté, développement économique local, mais aussi les objectifs de diminution des effets à gaz de serre (transition des systèmes agro-alimentaires).
- ⇒ Pour modifier les orientations actuelles de prix d'achat bas des produits locaux dans les achats institutionnels. Le plaidoyer doit amener les décideurs politiques à accorder des prix de références d'achat incitatifs, égaux ou plus élevés que le marché au regard de la qualité demandée et des enjeux environnementaux. Pour que cela soit possible, les budgets dédiés devraient être renforcés (hausse des dotations) en mobilisant de nouvelles ressources : par exemple budgets nationaux et internationaux qui financent les efforts de réduction des émissions de Carbone / ou des mesures internes de taxes Carbone à développer.
- ⇒ Pour inciter les services achats des institutions à développer les marchés avec les modalités de gré à gré ou appels d'offres restreints réservés aux OP pour au moins 50% des volumes commandés.
- ⇒ Pour réclamer un travail de suivi-évaluation (organisé) mais aussi des analyses des effets levier de la commande publique institutionnelle et son impact en termes de quantités / qualités / emplois créés / émissions de CO2 évitées. Le plaidoyer doit amener les décideurs politiques à réclamer des efforts d'évaluation en concertation, avec un comité interministériel et paritaire avec des représentants des OP et de la société civile (ONG, acteurs environnementaux.). Ces évaluations et concertations doivent pouvoir se faire au niveau national (bilan global) comme sur chaque territoire au niveau local et avec les responsables politiques locaux.

Plaidoyer vers les institutions et partenaires financiers (publics privés, nationaux et internationaux):

- ⇒ Pour les sensibiliser aux enjeux des produits locaux sains, aux opportunités de la commande publique comme effet levier et les questionner sur leurs rôles pour appuyer les processus
- ⇒ Pour les amener à financer les actions de formation / accompagnement / renforcement de capacités des acteurs et financer des expériences pilotes
- ⇒ Pour inciter les institutions financières à mieux financer les producteurs et les OP qui ont des contrats et des expériences positives sur ces marchés

Plaidoyer et action de sensibilisation vers les consommateurs

- ⇒ Pour amener les consommateurs à comprendre et soutenir les efforts du « consommer local »
- ⇒ Pour amener les consommateurs à réclamer dans les services publics la fourniture de produits locaux de qualité et à faible impact Carbone et écologique (dans les collations des réunions etc.).

Plaidoyer et action de sensibilisation vers les autres acteurs économiques

- ⇒ Pour amener les transformateurs, restaurateurs à soutenir les efforts du « consommer local »
- ⇒ Pour les amener à renforcer leurs liens avec les OP pour mieux se fournir en produits locaux de qualité notamment quand ils répondent à des marchés institutionnels de produits locaux sains .

Des actions pour définir « un produit local » et assurer sa traçabilité

Pour préciser les demandes mais aussi s'assurer que les produits fournis sont bien des produits locaux et de qualité, une **réflexion collective** est nécessaire **pour mieux définir ce qu'est un produit local, notamment lorsqu'il est transformé.**

Concertation pluriacteurs

- ⇒ Ateliers nationaux de concertation avec des représentants des pouvoirs publics, des acheteurs, des représentants d'OP, des acteurs de la transformation et restauration collective, des acteurs de la certification et du contrôle qualité, des ONG d'appui pour définir ce qu'est un produit local et comment assurer de son origine.

Réflexions et échanges à partir d'expériences d'autres pays qui ont avancé sur le « consommer local » dans la commande publique.
- ⇒ Validation d'une définition commune et diffusion aux acheteurs des diverses institutions et collectivités des éléments à insérer dans les cahiers des charges pour préciser ce qu'est leur demande de « produits et mets locaux »
- ⇒ Atelier de concertation sur les processus à mettre en place pour assurer la traçabilité

Des actions pour accompagner les acteurs de la demande

La stratégie doit prévoir des **actions pour former les divers commanditaires** (au niveau central et dans les départements) pour qu'ils comprennent mieux les enjeux, qu'ils connaissent la définition d'un produit local, qu'ils connaissent les fournisseurs de leurs territoires et au niveau national. Des expériences pilotes peuvent être soutenues dans certaines régions.

Formation / accompagnement

- ⇒ Ateliers de formation collective par région avec l'ensemble des acheteurs publics pour les sensibiliser sur l'intérêt de commander des produits agricoles locaux et sains, leur préciser la définition des produits locaux et rappeler les procédures qui permettent de contractualiser plus directement avec des OP.
- ⇒ Appui à l'échange d'expériences entre acheteurs, aux échanges et à l'élaboration d'un réseau d'acheteurs publics de produits agricoles locaux et sains par région
- ⇒ Actions de sensibilisation et de formation aux Associations de maires, collectivités, inter collectivités sur les achats locaux et pour les sensibiliser à l'intérêt de regrouper les achats.

Expériences pilotes

- ⇒ Accompagnement d'expériences pilote de réseaux d'acheteurs publics dans certaines régions
- ⇒ Accompagnement d'expériences pilote de regroupement des achats au sein d'inter-collectivités

Des actions pour renforcer les OP

La stratégie doit prévoir des **actions pour renforcer les OP** et les aider à mieux accompagner les producteurs **en développant des services de formation, financement, suivi, collecte et stockage des productions.** – Des expériences pilotes peuvent être soutenues dans certaines régions.

Formation / accompagnement

- ⇒ Ateliers de formation collective par région avec l'ensemble des OP (responsables des ventes notamment) pour les sensibiliser sur les opportunités et exigences de la commande publique de produits locaux sains, leur rappeler les procédures. Appui à l'échange d'expériences entre OP, aux échanges et à la collaboration entre OP d'un territoire pour répondre à des appels d'offres
- ⇒ Ateliers de formation collective par région de responsables d'OP et de leaders sur l'agroécologie et la production à faible impact Carbone - Vaste programme de formation de formateurs et animateurs au sein des OP pour dupliquer les formations sur l'agroécologie aux producteurs membres et les accompagner
- ⇒ Ateliers de formation collective par région de responsables d'OP et d'animateurs au contrôle qualité sur les diverses étapes (production / collecte / stockage / transport) et contrôle de l'origine (traçabilité à assurer)

Expériences pilotes

- ⇒ Renforcement organisationnel de certaines OP pour développer leurs services aux membres (formation, accompagnement, financement, collecte) et leurs partenariats avec des IMF, des centres de formation. Renforcement de leurs capacités de collecte et stockage (investissements si nécessaire, nouveaux partenariats, collaboration entre OP..)
- ⇒ Renforcement des procédures internes de contrôle qualité et traçabilité au sein de certaines OP

Des actions avec les restauratrices et transformateurs

La stratégie doit prévoir des **actions pour accompagner les restaurateurs / restauratrices et transformateurs / transformatrices** pour la restauration collective pour les aider à intégrer des produits locaux dans leurs prestations. Des expériences pilotes peuvent être soutenues dans certaines régions.

Formation / accompagnement

- ⇒ Ateliers de formation collective par région avec des transformateurs /transformatrices de la restauration collective pour les sensibiliser sur les opportunités et exigences de la commande publique de produits locaux sains, leur rappeler les procédures. Mise en contact avec les représentants des OP.

Des mécanismes de concertation et suivi-évaluation à mettre en place

Pour faire face aux enjeux une dynamique collective est nécessaire pour unir les efforts de tous et rechercher des complémentarités d'actions. La création et l'animation de cadre de concertation et de suivi / évaluation seront nécessaires

Concertation pluriacteurs

- ⇒ Création et animation de cadres de concertation (décideurs politiques, représentants d'acheteurs publics de divers-ministères et collectivités, représentants d'OP, représentants de transformateurs de la restauration collective, acteurs du contrôle qualité, représentants d'organisations d'appui, financeurs) pour partager les constats, stratégies
- ⇒ Bilan et partage des apprentissages des expériences pilote appuyées et des actions menées

Suivi-évaluation

- ⇒ Mise en place d'outils de suivi des commandes et des achats
- ⇒ Réalisation d'étude d'impact / de suivi des changements de la stratégie de changement d'échelle en termes de quantités / qualités / emplois créés / émissions CO2 évitées