

# L'intermédiation est un enjeu stratégique

La structuration des filières est une étape essentielle vers une meilleure répartition de la valeur ajoutée. Quels défis relever pour y parvenir ? Comment les pouvoirs publics peuvent-ils soutenir les dynamiques de structuration ?

Entretien avec **Nicolas Bricas**, socioéconomiste au Cirad<sup>1</sup>.

## **En Afrique de l'Ouest, les politiques agricoles continuent de miser sur la hausse de la productivité. L'urgence n'est-elle pas davantage d'organiser les filières ?**

L'Afrique de l'Ouest a connu, ces cinquante dernières années, la croissance urbaine la plus rapide de l'histoire du monde. En quinze ans, la population des villes a doublé. C'est bien plus rapide que l'urbanisation du Royaume-Uni au XIX<sup>e</sup> siècle ! Or, il est intéressant de noter que jusqu'à présent aucune ville de la région n'a jamais manqué de nourriture, y compris de nourriture locale, et ce malgré parfois des infrastructures dégradées. Ce résultat est le fait de milliers d'opérateurs privés, commerçants, transformateurs, distributeurs, généralement du secteur dit informel, qui s'organisent pour ravitailler les villes, qui créent des marchés à tour de bras, qui construisent des entrepôts de stockage, qui achètent des camions et approvisionnent quotidiennement les villes en produits frais, bruts ou transformés. Maintenant, il est vrai qu'on a trop longtemps considéré que la production était l'enjeu essentiel, sans trop se préoccuper de l'intermédiation : la transformation, le stockage, la commercialisation, la distribution... Or, l'émergence d'une classe moyenne urbaine ouest-africaine suscite la convoitise de grandes entreprises étrangères, qui veulent s'implanter sur le créneau de la transformation des produits locaux et risquent de concurrencer des milliers de petites entreprises. La structuration et la professionnalisation du secteur de l'intermédiation constituent un enjeu majeur. Il y a donc un passage un peu compliqué à gérer : poursuivre la structuration du secteur agroalimentaire, sans pour autant aller trop vite dans l'industrialisation, de façon à permettre aux petites entreprises de rester sur le marché. C'est difficile mais pas impossible ! L'Inde, par exemple, a été très attentive à la création d'emplois dans le métier de l'agroalimentaire. Elle a beaucoup encouragé

les petites entreprises, parce qu'elle était sensible à la promotion de l'entrepreneuriat.

## **La mutualisation des services en aval est-elle une piste pour renforcer l'intermédiation ?**

Tout à fait. Les entreprises sont très petites et n'ont que peu de moyens d'investir, en particulier pour adapter leur offre aux exigences des marchés en libre-service qui se développent. Elles conditionnent souvent au moins cher, dans des sachets très fins, qui finissent par devenir poisseux. Elles ne peuvent donc pas rivaliser avec les produits industriels qui sont présents dans les rayons d'une épicerie ou d'un supermarché. Pour surmonter ce problème, l'une des pistes consiste à accompagner la création de coopératives de service qui assureront les opérations en aval pour un ensemble de petites entreprises. Il y a vingt ans, au Mali, Madame Mariko a créé une société de ce genre, Ucodal. Plutôt que de vouloir tout faire, elle a choisi d'investir dans un bon système de conditionnement et de passer commandes à des femmes des villages, organisées en microentreprises, pour la fabrication de produits à base de fonio, de mil... Madame Mariko achète donc des produits finis qu'elle conditionne de façon moderne et compétitive pour gagner de nouvelles parts de marché, localement et à l'export. Très bonne commerciale, elle s'est fait connaître du gouvernement



Nicolas Bricas  
© DR

## **L'ÉMERGENCE D'UNE CLASSE MOYENNE URBAINE SUSCITE LA CONVOITISE DE GRANDES ENTREPRISES ÉTRANGÈRES**

Produits locaux transformés placés dans un rayon de supermarché, Guinée-Bissau  
© Essor



et a pénétré le marché de la commande publique. En résumé, elle a créé une unité de services en aval de la filière (conditionnement, commercialisation, promotion) pour un grand nombre de microentreprises. Plus la peine pour ces dernières de rogner sur la qualité des emballages, par exemple.

### Ucodal est-elle une exception ?

Racine est un autre exemple. C'est une entreprise montpelliéraine, qui importe et vend des produits africains, y compris artisanaux, pour la diaspora africaine en Europe. Elle accompagne les entrepreneurs, à qui elle passe des commandes et qu'elle forme à mieux maîtriser la qualité (et pour que les produits soient aux normes européennes). Elle achète les produits en vrac, les conditionne sous sa marque et en assure la promotion commerciale. Vous les trouvez dans toutes les boutiques de produits exotiques en France<sup>2</sup>. Les coopératives d'aval sont donc un maillon qui permet la connexion entre une multitude de PME et un marché extrêmement exigeant et compétitif, sur lequel

Transformation artisanale de céréales, Burkina Faso  
© Yves Le Bars



il faut assurer autant que les multinationales qui vendent en supermarchés.

### Qu'est-ce qui freine le développement des coopératives de service ?

Nous sommes dans une phase où les entreprises construisent leur marché, expérimentent leurs produits, tâtonnent... Il est difficile de les faire travailler ensemble car elles craignent de se faire voler leurs idées de produits. Dans certains pays, les choses sont plus avancées, comme au Sénégal, avec le syndicat des transformateurs de céréales qui représente un secteur de microentreprises. Il faut donc aider les filières à se structurer pour qu'elles restent compétitives sur les nouveaux marchés, comme celui de la grande distribution.

En Afrique de l'Ouest francophone, le secteur agroalimentaire est porté par des projets de développement. Une myriade d'ONG intervient. C'est un peu à chacun son village, son entreprise, son projet. Or, cela conduit à une fragmentation des systèmes d'appui. C'est intéressant de comparer avec les pays anglophones, comme le Ghana, qui ont une tradition plus ancienne de soutien au secteur privé. « Pour les francophones, le monde idéal est sans entreprise », répètent souvent les Anglo-saxons. Les choses changent, évidemment, mais on a accumulé beaucoup de retard. Ce n'est que dans les années 1980 que les pays du Sahel ont commencé à reconnaître l'intérêt de faire du crédit aux commerçants.

### Doit-on en déduire que l'Afrique de l'Ouest francophone part de zéro ?

Non. Les structurations professionnelles existent mais elles sont en construction. Par manque de moyens, elles ne sont pas encore capables de recruter des gens de bonne compétence. Pour autant, il ne faut pas minimiser le chemin parcouru. En une trentaine d'années, l'Afrique de l'Ouest a opéré une véritable révolution. Au Sénégal, le secteur de la transformation des céréales a vu l'émergence et la structuration de PME qui sont parties à la reconquête du marché des céréales locales (notamment le mil et le maïs), avec le soutien du Fonds de contrepartie à l'aide alimentaire, de la Commission européenne, de la France... Au Nigeria, la production d'igname a explosé. De vraies innovations techniques ont émergé, sans aucun accompagne-

## L'ESSOR DE LA FILIÈRE IGNAME AU NIGERIA EST UNE IMMENSE SUCCESS STORY

ment, et ont révolutionné la filière. Elles se diffusent maintenant dans d'autres pays voisins. Le secteur professionnel s'est organisé par lui-même avec des réseaux de commerçants, de transformateurs... C'est une immense *success story*. Il faut saluer la capacité d'organisation des acteurs, en particulier au Nigeria, qui ont réussi à maintenir l'igname, haut et fort, dans la consommation de leurs concitoyens.

### À vous entendre, la création de coopératives de service et celle d'interprofessions vont de pair.

La coopérative de services sur l'aval de la filière assure les opérations de transformation, de mise en marché et de promotion pour le compte de nombreuses petites entreprises. L'interprofession, elle, réunit autour de la table l'ensemble des acteurs, des producteurs jusqu'aux distributeurs, pour négocier la répartition de la valeur ajoutée. Elle fédère un plus grand nombre d'acteurs pour la défense des produits. Il faut donc créer les deux types de structures. En même temps, difficile d'imaginer qu'on puisse tout créer du jour au lendemain. La structuration des acteurs peut prendre plus de temps qu'il n'en faut aux supermarchés pour arriver.

### Quels sont les risques qui rendent la structuration des filières d'autant plus urgente? Sur quoi les pouvoirs publics devraient-ils concentrer leur soutien?

Le secteur agroalimentaire local a fait la preuve de sa capacité à conquérir les marchés intérieurs. Si les politiques avaient accompagné davantage les acteurs, si on avait construit des routes en fonction de la structuration des marchés locaux, si on avait donné plus d'accès au crédit aux entrepreneurs, on serait peut-être mieux préparé au contexte actuel qui se caractérise par l'émergence de la classe moyenne et la modernisation accélérée de l'aval de la filière. Il faut rattraper le retard. La deuxième chose que je redoute, c'est une flambée des prix du pétrole. Les filières aujourd'hui sont peu performantes d'un point de vue énergétique, que ce soit le transport en camion ou la transformation. Elles se sont construites sur un pétrole pas cher. Si demain les prix du pétrole augmentent durablement, le secteur devra reporter la hausse du coût de l'énergie sur le prix de vente des aliments. Les



Formation de transformatrices sur les relations d'affaires, Bénin © Cidev

# 30%

du marché alimentaire urbain est fourni par le secteur artisanal et les PME locales

grosses entreprises qui ont investi sur une meilleure performance énergétique s'en sortiront mieux. Mais surtout, la principale crainte est celle des emplois. Le secteur de la transformation, de la commercialisation et de la distribution est créateur d'emplois, en particulier pour les femmes. Si demain, des structures industrielles viennent concurrencer le secteur artisanal, ce sera la casse. On l'a vu ailleurs. En Amérique latine, la modernisation rapide de l'aval de la filière s'est traduite par la marginalisation des petits producteurs. C'est pourquoi il y a besoin d'accélérer la mutualisation pour renforcer l'aval des filières locales. En même temps, une fois de plus, il faut reconnaître que les acteurs de terrain ont une capacité d'adaptation importante. Plutôt que d'imaginer tout moderniser à coup de supermarchés, il faut davantage accompagner les forces vives de ce secteur, et en particulier les femmes.

#### | Propos recueillis par David Eloy

1. Nicolas Bricas est le coauteur de *L'Afrique à la conquête de son marché alimentaire intérieur. Enseignements de dix ans d'enquêtes auprès des ménages d'Afrique de l'Ouest, du Cameroun et du Tchad*, AFD, collection « Études de l'AFD », 2016. 2. Racine procède ainsi pour un grand nombre de petites entreprises africaines mais aussi pour des entreprises industrielles, parce que sa clientèle veut aussi du lait Nido ou de la bière Flag.