AU BURKINA FASO

EXPANSION DE COOPÉRATIVES SOLIDAIRES À KAYA

Entretien avec Benoit Naveau (Autre Terre)

Benoit Naveau est chargé des partenariats avec l'Afrique de l'Ouest pour Autre Terre, la branche solidarité internationale du groupe Terre. Terre regroupe des entreprises de l'économie sociale et solidaire en Belgique. L'autonomie de gestion défendue par le secteur de l'ESS guide les relations partenariales d'Autre Terre. Avec l'ONG burkinabè Apil (Action pour la promotion des initiatives locales), ils sont parvenus à créer des structures économiques rentables, une miellerie et une laiterie à Kaya. Les bénéfices sont réinvestis pour former et équiper de plus en plus de producteurs.

Dans le cadre d'un projet porté par :

www.autreterre.org

www.apilaction.net

Quel bilan dressez-vous de la création d'unités de transformation du miel et du lait ?

Les coopératives apicoles et laitières, créées en 2008 à Kaya, ont fait un sacré bout de chemin. Au début, il s'agissait pour des apiculteurs et éleveurs de s'organiser pour améliorer leur production, notamment par des pratiques agroécologiques, et trouver des débouchés en ville. Ce projet a été soutenu par le programme Pafao en 2011. En quelques années, les revenus ont augmenté de manière importante : chaque agropasteur dégageait un bénéfice moyen de 1 500 euros par an (+ 300 %) et chaque apiculteur 100 euros par an (+ 50 %). Ces sommes sont un complément des revenus de leur activité principale qui reste l'agriculture.

En 2013, le recrutement d'un manager a été un tournant décisif pour l'atteinte de l'équilibre financier des unités de transformation. Dès ce basculement opéré, la production et la commercialisation ont très vite augmenté. En 2018, la miellerie a fait 16 000 euros de bénéfices, la laiterie 14 000 euros. La demande est largement supérieure à l'offre. C'est rare dans ce type de projet d'avoir autant de bénéfices. Souvent, les unités créées par les projets ne décollent que très lentement. Pour l'instant les bénéfices sont répartis entre les producteurs (essentiellement pour la formation et l'équipement de nouveaux bénéficiaires) et Apil. La prochaine étape est que les

producteurs aient l'entière maîtrise des bénéfices tout en rémunérant Apil pour les services qu'elle continue à leur rendre.

Comment expliquez-vous la forte cohésion autour des unités de transformation ?

Une grande réussite est le bon fonctionnement des unions communales au niveau desquelles les producteurs se rencontrent régulièrement pour des formations, des prêts de matériel. Pour le lait, c'est compliqué car les éleveurs n'ont que deux heures pour livrer après la traite, ce qui implique une organisation communautaire importante. Pour le miel, la demande dépasse encore largement l'offre. En 2018, ils ont produit 58 tonnes de miel et il a fallu organiser des mielleries décentralisées. L'organisation communautaire est forte, le projet est autoporté, il continue, chaque année avec des producteurs supplémentaires. Les derniers soutiens directs de notre part datent de 2013. Si le projet continue à faire tâche d'huile, cela vient de la structure intrinsèque du projet avec les groupements, les unions, etc.

Le seul appui financier d'Autre Terre ces dernières années est le « Coup de pouce à la construction de stratégies de changement d'échelle », du programme Pafao, qui a fait aboutir la réflexion sur les statuts des unités économiques.

Moto de transport des produits laitiers © Autre Terre

Comment le Coup de pouce a-t-il été déterminant pour l'avenir des unités de transformation ?

Le choix du statut (SARL, coopérative, GIE, SPRL) est un frein à la mise en place de structures collectives ESS. Dans le contexte ouest-africain, c'est vraiment compliqué. La mise en place des dispositions de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (Ohada) sur les coopératives a encore complexifié les démarches.

Autre question : les unités de transformation (UT) étaient détenues par Apil, lui permettant d'avoir des fonds propres et une certaine autonomie financière. Petit à petit, la réflexion a évolué et il est apparu important, dans une logique d'économie sociale et solidaire, de rétrocéder les UT aux producteurs. Le Coup de pouce a permis d'accompagner cette réflexion concernant les statuts des deux structures. Il a rendu possible toute une série de débats avec les bénéficiaires pour connaître

leurs attentes, susciter leur adhésion au projet, les renforcer pour qu'ils aient la capacité de s'approprier les coopératives.

Ne craigniez-vous pas d'imposer un modèle d'ESS qui ne serait pas adapté ?

C'est un processus au long cours. Autre Terre accompagne Apil depuis près de 20 ans et nous avons plaidé dès le début pour qu'Apil se démocratise, que les bénéficiaires participent à sa gouvernance. Lors de l'assemblée générale d'Apil, ses membres ont voté pour que les unités de transformation soient séparées d'Apil.

Il est vrai que l'on parle de paysans, dans un contexte très rural, avec très peu d'expérience face au défi de gérer des structures qui font des milliers d'euros de bénéfices. Nous leur avons donc donné du temps, déjà pour qu'ils s'organisent en groupements – il y a quinzaine de groupements dans chaque filière qui fédèrent environ 2 400 apiculteurs et 2 000 éleveurs – ensuite pour que ces groupements s'organisent en Fédérations, elles-mêmes chargées de gérer les deux unités de transformation. Il fallait aussi renforcer les capacités de gestion des Fédérations ainsi créées. On a avancé pas à pas avec les producteurs et Apil.

Membres d'Autre Terre et d'Apil à Ouagadougou © Autre Terre

À terme, la coopérative pourrait continuer à rétribuer Apil pour les services rendus, même si c'est seulement le loyer des bâtiments par exemple. C'est aussi important qu'Apil ait des fonds propres. Le Coup de pouce a été notre dernier appui à cette dynamique et une façon pour nous aussi de les aider à aller au bout de la transmission aux producteurs. Les membres d'Apil étaient très conscients de la nécessité de cette transmission dans l'absolu mais ce n'était pas facile de se passer de cette source de revenus. Ils craignaient aussi que la gestion des UT pâtisse de la nouvelle organisation. Dans le dernier rapport, on voit qu'Apil continue à former les comités de gestion, et cela se fait sans notre soutien, dans la logique d'autonomisation graduelle.

Ce qui a été déterminant c'est la série d'ateliers pour que les producteurs soient parties prenantes de la réflexion autour de leur participation à la gestion des UT. Il ne faut pas faire le bonheur des

gens malgré eux ! Les gens ont beaucoup parlé, se sont rencontrés à maintes reprises dans des ateliers, c'est ce travail de concertation qui paye.

Nous n'avons jamais voulu mettre la pression sur l'autonomisation, ni sur la croissance de la production. Notre priorité est que l'outil continue à bien fonctionner, au bénéfice des communautés.

À terme, les groupements doivent être tout à fait capables de fixer les prix de vente et d'achat, de se verser des dividendes, en connaissance de cause, sans vider les coopératives de leur substance et en sachant garder de bons gérants. Actuellement la gérance est toujours assurée par Apil.

Avez-vous résolu la question du statut juridique ?

Ils ont recruté un consultant externe pour les aider à trancher et à définir les règles de cogestion, il y a eu beaucoup de débats. Tout cela a été financé par le Coup de pouce et a été vraiment déterminant : choix de la forme juridique, des statuts, la répartition des parts, c'est un travail de longue haleine.

La mise en œuvre des dispositions Ohada doit faciliter la circulation des marchandises, mais quand nous avons voulu créé les coopératives, la loi était passée sans qu'il n'y ait encore de guichet au Burkina Faso pour déposer le dossier. C'était un vrai défi institutionnel ! Aujourd'hui les coopératives existent officiellement sous formes de société coopérative simplifiée (Scoops). C'est important pour bénéficier de la reconnaissance de l'État, contracter un crédit, etc.

Pourquoi l'autonomisation est-elle au cœur de vos préoccupations ?

Un des gros défis de la coopération au développement est que nous, les ONG du Nord, avons tendance à inscrire les partenaires dans une logique de dépendance, parfois comme de simples prestataires de services. Ils conditionnent alors leur croissance économique aux fonds que l'ONG du Nord peut leur allouer pour acheter une nouvelle machine, etc.

Apil a une forte logique entrepreneuriale, c'est notre seul partenaire qui peut gérer de tels volumes de fonds, qui a créé un réseau d'acheteurs si étendu, etc. Toutefois, il n'est pas toujours évident d'allouer une partie des bénéfices à la croissance de l'outil de production. On a réussi à discuter de la vitalité entrepreneuriale du projet avec Apil. Maintenant ils investissent pour traiter plus de lait, car le système était encore artisanal, notamment pour la transformation en yaourt (grosses casseroles). L'équipement est maintenant semi-industriel, il a été financé grâce à un prêt sans intérêt d'une association de Liège (entre 5 000 et 15 000 euros à rembourser dans les 4 à 5 ans). Nous avons pensé que c'était intéressant que les outils de productions soient achetés et non reçus du Nord, toujours dans une logique d'autonomisation. Ils sont en train de rembourser ce prêt et on espère que les prochains équipements seront achetés sans que l'on nous demande notre avis ! Mais c'est vraiment un processus dans la durée, avec un premier projet en 2008, et j'espère qu'en 2020 les producteurs géreront eux-mêmes la coopérative.

Quel est votre vision du programme Pafao ?

La façon dont vous élaborez vos soutiens de manière très logique, très construite en vue de faire croître les acteurs locaux, est très importante pour nous et nos partenaires. Nous avions les mêmes questionnements au début de notre partenariat, sur les modalités de croissance des circuits courts par exemple, et nous cheminons en parallèle de votre programme. Au fur et à mesure que nos partenaires montent en puissance, vous proposez d'autres types d'appui, comme le Coup de pouce à la construction de stratégies de changement d'échelle. Et il a correspondu aux préoccupations de nos partenaires à ce moment-là.

Éleveurs de la région de Kaya © Autre Terre

Avez-vous tiré d'autres enseignements de l'expérience ?

Cela nous a aussi fait réfléchir sur nous-mêmes, sur la façon dont nous avions opéré dès le début du projet, on aurait dû être plus clairs dès le départ sur la propriété des outils de production. Maintenant, quand on crée une coopérative, elle appartient aux bénéficiaires et non à l'ONG qui l'accompagne. On est en train de créer une coopérative d'arachides avec Apil et c'est beaucoup plus clair. En 2008, Apil était une petite ONG qui avait intérêt à avoir 10 000 euros de revenus propres par an. Ces fonds propres ont certainement contribué à la croissance d'Apil qui a aujourd'hui une soixantaine de salariés.

D'autres acteurs ont-ils contribué à la dynamique ?

Oui bien sûr, les collectivités locales sont incontournables, on ne peut rien faire sans leur appui moral. Apil rencontre régulièrement les autorités des cinq communes concernées et a d'autres projets avec eux (bien-être animal, production céréalière, …) cela permet d'aborder divers soucis comme la récupération des terres, l'afflux de réfugiés à cause de l'insécurité, etc. Il faut s'inscrire dans un plan de développement local. Le travail avec un partenaire unique est un temps révolu, nous travaillons de plus en plus en réseaux, fédérations, avec d'autres ONG locales, belges ou internationales, et on se concerte au mieux.

Propos recueillis en mai 2019 par Marie Drique et Chloé Judalet, édités par Hélène Basquin Fané (CFSI). Photos © Apil

Pour creuser le sujet :

- Témoignage, *Marier économie sociale et solidaire et agriculture biologique au Burkina Faso*, 2013
- Fiche innovation, *Au Burkina Faso : unités de transformation sociales et solidaires , 2014*
- *Site d'Autre Terre*

Ce projet a bénéficié de financements de la Fondation Ensemble et de la Fondation de France dans le cadre du programme *Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest* (*Pafao)* appels de 2011 (n°3) et 2015 (n°134).

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