



EN AFRIQUE DE L'OUEST

## MODÈLES D'ENTREPRISES ET PROMOTION DU CONSOMMER LOCAL



### Entretien avec Estelle Dandoy (Acting for Life)

Estelle Dandoy, chargée de programme au sein de l'ONG française Acting for Life (AFL), témoigne des différents défis se posant aux organisations paysannes (OP) pour la consolidation des filières agricoles et alimentaires.

L'observation de terrain et la capitalisation amènent AFL à penser que le modèle d'organisation « idéal » de ces filières dépend d'un grand nombre de paramètres. En particulier, les OP n'ont pas toujours intérêt à grossir ou à s'investir dans l'aval de la filière. De nombreux exemples suggèrent que la mutualisation de compétences entre opérateurs et la contractualisation équilibrée se révèlent souvent plus efficaces.

Dans le cadre de différentes initiatives portées par :



Acting for Life  
(AFL)

### Qu'implique le défi de la reconquête des marchés alimentaires en Afrique de l'Ouest pour les organisations paysannes (OP) ?

AFL souhaite contribuer à la construction de modèles de filières efficaces, fondés sur des relations fortes entre producteurs et acheteurs. Considérant que les OP ne peuvent maîtriser tous les segments d'une filière, il s'agit de s'interroger sur le type d'organisation idéal en aval des filières, pour renforcer la part de marché des produits issus de l'agriculture familiale. Les OP sont souvent compétentes en matière de production, moins en commercialisation.

L'essor d'une OP nous semble passer avant tout par sa professionnalisation et par ses partenariats : par exemple en contractualisant avec un acheteur afin de sécuriser la commercialisation, ou en déléguant une partie des fonctions de vente (conditionnement et emballage, transport, marketing) à une entreprise de services ou encore, en mutualisant ses compétences avec d'autres OP (stockage ou transport en commun).



Accompagnée par AFL dans le cadre de Fapami<sup>1</sup>, l'Amap Togo devient fournisseur en fruits et légumes de Servair, entreprise spécialisée en restauration aérienne et collective © AFL

### **Quels acteurs pourraient accompagner les OP dans leur développement ?**

Comme les exigences de volumes, de délais, de procédures, etc., sont souvent très élevées et non compatibles avec les caractéristiques des OP, il est parfois nécessaire que ces dernières fassent appel à des intermédiaires. Ceux-ci, offrant des services plus spécialisés, ou ayant plus de trésorerie pour gérer une partie de la commercialisation (frais d'emballages, de livraison, de dépôt-vente, etc.), aident les OP à insérer plus facilement leurs produits sur les marchés.

C'est ce qu'a entrepris l'association togolaise Organisation pour l'alimentation et le développement local (Oadel), dont AFL est partenaire, à travers la création d'une centrale de distribution de produits agricoles. L'idée de cette centrale est d'offrir, soit à des OP soit à des unités de transformation, les services de stockage, transformation, distribution, communication et marketing. Cette centrale écoule les produits des producteurs et transformateurs, en leur nom. Mais il existe par ailleurs, des entreprises individuelles de services (pour le lait au Sénégal par exemple), qui collectent et conditionnent des produits issus de plusieurs transformateurs pour les vendre sous une seule et même marque, celle du collecteur-distributeur.

Dans ces cas de figure, il est important de veiller à ce que la répartition de la plus-value soit juste et équitable entre les fournisseurs (producteurs et transformateurs) et les acheteurs et, que le pourcentage de commission appliqué par ce type d'intermédiaire soit adapté. La complémentarité entre producteurs ou transformateurs (agissant en amont, au niveau de la production) et entreprises de services (agissant en aval) semble une solution intéressante pour le développement économique territorial, mais la plus-value sociale doit rester une priorité.

### **Y a-t-il risque de mainmise d'un gros opérateur sur la filière ?**

L'Afrique de l'Ouest compte nombre de grandes coopératives de produits agricoles destinés à l'exportation qui sont sous la coupe de l'État et qui ne bénéficient qu'à une minorité. C'est le cas par exemple de la Fédération des unions des sociétés coopératives de producteurs de café et de cacao

---

<sup>1</sup> Fapami (Faciliter l'accès des produits agricoles locaux aux marchés institutionnels) est une initiative portée par AFL, Hortitechs, Amap Bénin, OADEL et Amap Togo.

du Togo (Fuprocat) ou encore de la Société pour le développement du coton au Bénin (Sodeco). Dans d'autres cas, on assiste à la création d'entreprises, dont le capital est composé à majorité de fonds étrangers, qui investissent dans des cultures de rente pour l'exportation, comme l'ananas ou le soja. Dans ces conditions, les producteurs sont relégués à la place de salariés, le plus souvent sous-payés.

C'est pourquoi AFL favorise l'essaimage d'OP professionnelles plutôt que leur grandissement, afin d'opérer un changement d'échelle fondé sur une meilleure coordination et une création de synergies entre elles. Nous accompagnons leur structuration en coopérative ou en entreprise sociale et solidaire.

### **Travaillez-vous spécifiquement la question du modèle d'entreprise à promouvoir ?**

Oui, à partir de nos actions menées en Afrique de l'Ouest et en Amérique latine, nous développons une réflexion et une capitalisation sur ce thème.

Il semble important de réfléchir aux formes d'organisation permettant d'encourager un contrôle social du devenir de l'entreprise et de la répartition des revenus. Nous constatons que les entreprises sociales et solidaires ont l'avantage d'avoir dès le départ un discours clair vis-à-vis des investisseurs et de mettre en place des garde-fous concernant les statuts et les outils administratifs (charte des investisseurs, système de redistribution, etc.)

### **Les OP doivent aujourd'hui toutes prendre un statut coopératif...**

Oui, dans le cadre de l'Acte uniforme de l'Ohada<sup>2</sup> relatif aux droits des sociétés coopératives, plusieurs États ont imposé aux OP le passage à la forme coopérative. Elles doivent s'y conformer sous peine de ne plus pouvoir accéder à des soutiens publics (fourniture d'intrants, services techniques agricoles, etc.) ou aux aides octroyées par certains partenaires techniques et financiers. La vulgarisation de la loi Ohada n'a pas toujours été suffisante et cela a affaibli, voire dissous, de nombreuses OP. Par exemple, les coopératives cotonnières béninoises ont été déstabilisées par les modifications de statut. Autre exemple, les coopératives céréalières togolaises n'ont pas été en mesure d'apporter le capital requis pour le fonctionnement.

Toutefois, certaines coopératives des filières d'exportation ont su tirer leur épingle du jeu, malgré une forte prédominance de l'État. C'est le cas au Niger, au Sénégal et dans une certaine mesure en Côte d'Ivoire où un système de groupement à vocation coopérative participe à la commercialisation « privée » du café et du cacao à l'abri de l'État.

### **Le modèle coopératif n'est pas toujours adapté ?**

Les coopératives ne sont malheureusement pas toujours l'émanation sociale d'un mouvement spontané. Le modèle coopératif, importé de France au moment de la décolonisation, a tendance à inhiber toute volonté alternative d'organisation spontanée. Certaines personnes n'ont pas envie de rester dans un modèle social où les gains sont reversés à la collectivité et ce n'est pas répréhensible. Et d'autres modèles collectifs se développent aussi, non sans difficulté.

### **Quels autres modèles collectifs soutenez-vous ?**

En Amérique latine, nous soutenons des modèles d'entreprises impliquant OP et ONG locales. Par exemple, AFL a appuyé une cafétéria en Colombie, Garittea, sur le campus universitaire de la

---

<sup>2</sup> L'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (Ohada) est une organisation panafricaine de normalisation juridique

Javeriana de Cali, dont l'ONG Imca et deux autres organisations de producteurs de cafés sont co-actionnaires. Au Pérou, AFL et l'ONG Ccaijo<sup>3</sup> expérimentent la création d'une entreprise sociale et solidaire (ESS) qui associe les producteurs dans les instances de gouvernance. L'entreprise transforme des produits à haute valeur ajoutée et les positionne sur le marché. Ses statuts prévoient une redistribution d'une partie de la valeur aux producteurs et facilitent le financement sur le long terme de l'assistance technique apporté par l'ONG aux producteurs. La mise en place des mécanismes de redistribution aux producteurs – par exemple, les producteurs de lait, premier échelon avant la transformation en fromage –, favorise une répartition plus équitable de la valeur entre tous les échelons de la filière.



Création d'une entreprise sociale et solidaire au Pérou © AFL

Côté Afrique de l'Ouest, l'entrepreneuriat solidaire est moins développé mais des initiatives existent, comme les Essor - Entreprises solidaires de services aux ruraux - de Solidarités entreprises Nord-Sud (Sens) au Bénin, ou les Esop - Entreprises de services et organisations de producteurs, développées par Entreprises territoires et développement (ETD) au Togo et au Bénin.

Ces entreprises se concentrent sur l'offre de services (financiers, commerciaux, d'intermédiation, transformation, etc.) aux petits et moyens producteurs plutôt que sur la dynamique de production. La démarche Esop en particulier connaît un certain succès. Elle est fondée sur l'organisation collective des producteurs, rassemblés en groupes économiques réunissant les productions atomisées pour un meilleur approvisionnement des marchés. En outre, ce type de structure donne la possibilité aux producteurs de devenir actionnaires – autant les producteurs que les salariés et les investisseurs sont propriétaires de l'entreprise.

Par ailleurs, le fait qu'ETD, ONG togolaise, constitue l'investisseur principal semble plus pertinent que d'avoir uniquement des investissements européens au capital. À mon avis, il faut favoriser les investisseurs locaux et les diasporas.

---

<sup>3</sup> Asociación Jesús Obrero, œuvre sociale des jésuites du Pérou qui, depuis plus de 40 ans, travaille pour l'amélioration des conditions de vie des habitants du secteur rural du département de Quispicanchi, dans la région de Cusco

## **Quelle est la place des « organisations d'appui » de type ONG dans la mise en place de ces modèles entrepreneuriaux ?**

Il faut trouver un juste équilibre dans les relations économiques entre les deux parties. Parfois, la place prédominante d'ONG ou d'associations dans les dynamiques de structuration de filières, notamment quand elles sont actionnaires des entreprises agricoles ou agroalimentaires, peut limiter l'autonomisation des producteurs ou des autres acteurs des filières, ainsi que leurs activités. Pour cette raison, il s'agit d'être vigilant à la dépendance que peut créer un apport de capital (majoritaire) d'une structure d'appui type ONG dans une entreprise sociale.

Cependant, d'autres types de modèles existent. Par exemple, les ONG partenaires d'AFL en Amérique latine ont une vision différente. Quand elles sont co-actionnaires de l'entreprise auprès des producteurs ou qu'elles intègrent certains services de l'aval des filières, elles visent la pérennisation de l'assistance technique offerte aux producteurs et aux transformateurs.

## **Que pensez-vous des prises de capital par des investisseurs solidaires ?**

Un des problèmes majeurs que rencontrent les entreprises à caractère social est de trouver des banques prêtes à financer des initiatives fondées sur l'intérêt général, du fait de l'incertitude du retour sur investissement. Mais lorsque ces entreprises reçoivent un apport de capital de la part d'une structure externe, il y a aussi un risque de monopole et de prise de pouvoir.

## **Pour développer leurs activités, les OP qu'AFL accompagne font-elles appel aux institutions de microfinance ?**

Les institutions de microfinance (IMF) n'accordent pas de crédits aux producteurs agricoles, de crainte de ne pas être remboursées. La situation est dramatique et nous ne trouvons pas de solution. Des OP se sont portées garantes de leurs membres mais des retards de remboursements ont mis fin à ce système. Lorsque les OP désirent accéder aux marchés institutionnels, publics ou privés, le manque de trésorerie est le premier point de blocage. N'ayant pas accès aux crédits, elles ont recours aux subventions accordées par des structures externes comme les ONG, qui peuvent avancer cette trésorerie, pour l'achat des semences, des équipements, etc.

La Confédération paysanne du Faso (CPF), dont AFL est un des partenaires, est très investie sur ce sujet particulièrement difficile à traiter. Un engagement plus prononcé de la part du gouvernement avec la mise en place de législations (par exemple bonification des taux d'intérêts, allègement des conditions d'accès, etc.) pourrait peut-être faire évoluer la situation. L'accès au crédit constitue un des axes de travail majeurs de la CPF, mais impossible d'avancer sans soutien du gouvernement. Il ne faut surtout pas délaissier cette question car elle constitue un des premiers points de blocage. Et ce sera toujours plus facile pour une OP de trouver une solution que pour un producteur isolé.

## **Quelle est la stratégie d'AFL pour faciliter l'autonomisation des initiatives qu'elle accompagne ?**

Pour sortir de la « logique projet », AFL place le développement économique territorial au cœur de son action. Afin de favoriser la mise en place de partenariats économiques sur un territoire, nous menons des actions inclusives de mise en réseau, de renforcement de capacités et de plaidoyer.

L'objectif des projets agricoles et d'alimentation que nous menons est de créer une dynamique collective sur les territoires pour unir les efforts de tous et rechercher des complémentarités d'actions, en développant les partenariats entre les producteurs, leurs organisations, les entrepreneurs, la société civile (consommateurs, médias, associations, ONG locales), les politiques publiques et les pourvoyeurs de capitaux (États avec leurs partenaires techniques et financiers), et enfin, les collectivités territoriales et leurs regroupements. La commande publique est notamment

utilisée comme levier de développement pour les producteurs et transformateurs, elle nécessite l'implication des communes et autres institutions publiques dans l'achat de produits locaux.

Notre but est d'inciter les communes à la mise en œuvre de plans alimentaires territoriaux (circuits courts, marchés institutionnels, label territorial, ...), afin de réduire les externalités négatives (importations et transports polluants, etc.) et de valoriser les impacts sociaux, environnementaux et économiques positifs.



Atelier de réflexion organisé dans le cadre d'Amiagri, sur les enjeux de la commande institutionnelle des produits agricoles, regroupant les maires de 17 communes et leurs adjoints © Rasca Production/Martin Demay

Par exemple, dans le cadre d'Amiagri<sup>4</sup>, AFL vise à impliquer les communes dans l'achat de produits locaux et à intégrer ces actions dans les priorités et stratégies de développement des territoires afin d'obtenir un changement d'échelle. Cette approche permet d'inclure équitablement l'ensemble des acteurs des territoires et d'ancrer institutionnellement et durablement les dispositifs retenus (notamment à travers le financement de ces projets territoriaux par les communes).

L'ancrage institutionnel de nos actions dans le cadre des processus de décentralisation en cours dans les différents pays d'intervention, est une nécessité incontournable. En outre, la filière agropastorale participe à la création de ressources publiques, notamment à travers les taxes prélevées sur les marchés.

Propos recueillis et édités par Alice Moreau (CFSI), juin 2020 avec compléments en septembre 2020.

---

<sup>4</sup> Amiagri (Accompagnement des acteurs sur les marchés institutionnels agricoles) est une initiative portée par AFL, la CPF et l'Association pour la promotion de la petite et moyenne entreprise, agriculture/artisanat – APME2A

## Pour creuser le sujet :

- Programme Pafao, Coup de Pouce à la construction de stratégie de changement d'échelle : un premier bilan 2015-2019, 2019
- Entretien avec Benoît Naveau, Au Burkina Faso : expansion de coopératives solidaires à Kaya, 2019
- Acting For Life, L'approche territoriale du développement : Document de capitalisation, 2017

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. Jafowa participe également au volet capitalisation du programme. Le Roppa est membre du comité d'orientation et de suivi du programme.



**FONDATION  
JM.BRUNEAU**  
SOUS L'ÉGIDE DE LA  
FONDATION DE FRANCE



**JAFOWA**  
Joint Action for Farmer Organisations in West Africa

