



PROGRAMME PROMOTION DE L'AGRICULTURE FAMILIALE EN AFRIQUE DE L'OUEST (PAFAO)

DISCUSSION N°2 « FORMES JURIDIQUES DES UNITES DE TRANSFORMATION, COMMERCIALISATION ET DISTRIBUTION » - RECUEIL DES CONTRIBUTIONS

Lancée le 25 février 2016 et ouverte jusqu'au 29 avril 2016

CONTENU

| | | |
|----|-----------------------------------------------------------|---|
| 1. | Valérie Gehin - Arcade, une terre pour vivre | 1 |
| 2. | Olivier Renard - Iram | 2 |
| 3. | Banaon Némaoua – Gret Burkina | 3 |
| 4. | Gret – Burkina | 3 |
| 5. | Malick Diallo - ICD/PESAAO - Mali | 4 |
| 6. | ONG Dans mes bras - Côte d'Ivoire | 5 |

1. Valérie Gehin - Arcade, une terre pour vivre

Déléguée générale à la coopération décentralisée

Dans le Sud du Mali, les structures que nous accompagnons sur les produits agricoles ou d'élevage se constituent de plus en plus sous forme de coopératives, alors qu'elles avaient auparavant plus souvent le statut d'association.

Car le Mali pousse à la structure coopérative pour les activités économiques.

En revanche, bien souvent les partenaires qui les aident à officialiser ces structures (commune ou consultant) ne leur expliquent pas suffisamment la différence entre coopérative et association, et les petites coopératives ont alors un fonctionnement courant plus proche de celui des associations. Notamment parce que nous sommes dans une zone rurale, peu alphabétisée. C'est d'ailleurs pour cela qu'une grosse partie de notre accompagnement se situe au niveau de l'appui de gestion et de la formation continue en gestion des associations et coopératives.

En tous cas, le statut officiel de coopérative rend plus facile pour nous l'accompagnement vers des projets de filière et des activités génératrices de revenus. Avec le statut de coopérative, elles peuvent aussi plus facilement solliciter l'appui des organismes régionaux (pour les formations ou les participations à des foires par exemple) et peuvent plus facilement intégrer les Associations des organisations professionnelles paysannes (AOPP).

Nous commençons donc à travailler avec les structures que nous suivons sur le sens du statut de coopérative, et pour les former aux différences de fonctionnement entre coopérative et association.

Mais pour approfondir ce travail, nous attendons les textes officiels qui doivent paraître prochainement, car le Mali est en train d'harmoniser la forme juridique de ses coopératives avec l'ensemble de la sous-région. Et chaque structure devra alors se mettre en conformité avec les nouveaux textes.

D'ailleurs, si quelqu'un a déjà à disposition les textes législatifs pour la constitution des coopératives, nous sommes fortement intéressés !

2. Olivier Renard - Iram

En périphérie de Niamey, on constate que la plupart des minilaiteries, initialement mises en place prioritairement pour valoriser le lait local, se sont tournées vers la poudre de lait, certaines n'achetant plus de lait local après quelques années d'activité. La laiterie de Say, malgré les nombreux appuis pour la soutenir, n'est toujours pas à l'équilibre financièrement.

Opposer les laiteries locales, supposées proches des éleveurs, aux laiteries industrielles, dont le modèle économique dépend de la poudre de lait, n'a donc pas de sens : toutes ont recours à la poudre de lait ; l'importation d'une poudre de lait très bon marché, produite par des agricultures hyper-compétitives et subventionnées plus ou moins directement, peu taxée, est une réalité à prendre en compte. Partant de ce constat, la priorité des décideurs publics comme privés doit être de soutenir les systèmes les plus favorables aux petits éleveurs, que ce soit en termes de prix ou de quantités collectées.

Pour l'Iram, l'un des enjeux du projet Nariindu a été de pouvoir montrer l'intérêt de partenariats structurants entre l'industrie laitière et les organisations de producteurs.

En particulier, la pérennisation des structures de collecte et transformation de lait dans le contexte nigérien a nécessité de créer des centres de collecte particulièrement « robustes », dans le sens où ils nécessitent peu de moyens de gestion, de ressources humaines, de fonds, pour fonctionner, contrairement aux minilaiteries, qui doivent pouvoir non seulement collecter, mais également transformer et commercialiser les produits laitiers. À condition d'avoir un minimum de maîtrise technique et de gestion, les centres de collecte peuvent ainsi collecter de grandes quantités de lait (peu ou pas de contraintes de gestion, de préfinancement des achats) et toucher de nombreux éleveurs, ceux-ci bénéficiant par ailleurs de services et produits (aliment, produits vétérinaires) additionnels. C'est ensuite à l'industriel, qui a pour cela le savoir-faire, les réseaux commerciaux et les moyens financiers et humains, de soutenir commercialement la filière locale, tout en s'assurant d'un bénéfice partagé, condition de la pérennisation de partenariat.

La comparaison avec le succès de l'entreprise Tiviski (importante laiterie privée en Mauritanie) est sur ce point riche d'enseignements : Tiviski s'appuie sur une filière intégrée (fourniture d'intrants aux éleveurs), efficace, mais elle n'a pas fait le choix de s'appuyer sur les OP existantes, ce qui peut être facteur de tensions avec certains éleveurs ou certaines organisations locales. C'est l'efficacité de l'entreprise dans la fourniture de services et l'offre de débouchés qui est la clé de son succès.

La laiterie Solani (partenaire de Nariindu) a pu, dans le cadre du projet, développer le même type d'approche, mais en s'appuyant sur le rôle important de médiateur des coopératives Kawtal et Uprolait : négociation des prix et des marges (y compris pour les collecteurs, eux-mêmes organisés en organisation professionnelle), mise à disposition d'intrants au niveau des éleveurs pour améliorer la quantité et la qualité du lait, capacité des OP à mobiliser un grand nombre d'éleveurs, etc. Solani avait échoué par le passé à dynamiser l'offre par une

augmentation du prix du lait, car cette augmentation était systématiquement captée par les collecteurs, et Solani n'offrait pas de services aux producteurs. Le dialogue interprofessionnel, la transparence sur les prix, ont permis de résoudre ce problème.

Il ressort ainsi des études réalisées et du projet que les OP peuvent jouer un rôle important pour mobiliser les producteurs et améliorer leurs performances, dès lors qu'en retour des effets positifs sont constatés par les éleveurs ; les OP sont trop souvent insuffisamment capables d'offrir des services à leurs membres, faute de moyens. Les centres de collecte ont permis dans le cas du projet Nariindu de remettre les OP au cœur des filières, en les rendant indispensables aux yeux à la fois des producteurs et des partenaires commerciaux en aval.

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

La contrainte principale de ce modèle est le nécessaire renforcement des compétences en gestion des OP (même si ces compétences restent rudimentaires, mais les personnels des OP locales sont souvent peu ou pas formés, voire alphabétisés), contrairement au modèle d'intégration verticale (de type Tiviski) où l'industriel maîtrise toute la filière avec des compétences entrepreneuriales fortes.

Est-ce réellement une contrainte, ou plutôt une opportunité de réelle structuration / formation du tissu paysan ? Relever ce défi nécessite néanmoins un soutien public minimal, des projets d'appui les premières années, ce qui n'est pas possible dans tous les contextes.

3. Banaon Némaoua – Gret Burkina

Dans notre expérience personnelle, le dynamisme des minilaiteries au Burkina Faso que nous avons accompagnées ne dépend pas de leur statut ; ici à un certain moment, ce sont les structures techniques de l'État, qui souvent ont voulu imposer le statut coopératif aux minilaiteries pour leur permettre de bénéficier de leur accompagnement technique. Dans la périphérie de la capitale Ouagadougou, la tentative de regrouper les transformateurs en coopérative n'a pas donné de bons résultats car ils se sont tous retirés un à un et ont formé une association de producteurs de lait local.

Les expériences plus récentes que nous avons avec L'Apess à travers la démarche de plateforme d'innovation est assez démonstrative ; dans la ville de Banfora, les trois laiteries membres de la plateforme d'innovation ont tous des statuts différents : une avec un statut de SARL, une pré-coopérative (groupement) et une individuelle informelle ; celle qui est la plus dynamique est la SARL qui a pu assurer un bon réseau d'approvisionnement, qui de meilleures relations avec les collecteurs de lait, qui a des produits plus diversifiés.

Il arrive que dans le cas de l'appui extérieur, l'accompagnement soit lié au statut associatif ou coopératif au lieu de respecter l'autonomie des acteurs dans le choix de leur statut.

En fait, pour l'heure les produits agricoles bruts sont peu fiscalisés ; la loi prévoit que les produits transformés soient fiscalisés ; l'enjeu du statut peut être à ce niveau.

4. Gret – Burkina

Extrait du rapport d'avancement n° 1 (RA1) du projet 2015054

L'accompagnement des groupements pour l'amélioration de la production et l'approvisionnement des villes

L'organisation sous forme de groupement pour la production de ces produits, forestiers non ligneux (PFNL) et agricoles, est une innovation qui permettrait un renouveau des relations commerciales villes-campagne. Entre les entreprises industrielles et l'activité de transformation des femmes artisanes à l'échelle individuelle, le groupement est une forme

d'organisation adaptée au traitement de quantités significatives de produit pour les mettre sur le marché. En effet, pour les PFNL, les quantités récoltées sont trop petites pour justifier une transformation industrielle, mais suffisamment grandes pour dépasser les possibilités des femmes artisanes individuelles qui transforment aussi les produits. Pourtant, le potentiel de marché justifierait la présence de petites entreprises. Le projet vise à accompagner les groupements pour qu'ils augmentent les quantités traitées, en améliorent la qualité, pour mieux approvisionner les marchés urbains. Le projet organise aussi des formations sur l'organisation en groupement, la gestion d'un groupement de production. Des outils opérationnels sont fournis aux femmes dans une démarche participative (règlements intérieurs, statuts, ...). Ces documents, s'ils n'existent pas encore, sont définis au cours de l'accompagnement des groupements par le dispositif de suivi du projet.

5. Malick Diallo - ICD/PESAAO - Mali

Les petites entreprises promues par ICD avec l'appui du CIDR sont des Esop (Entreprises de services et organisations de producteurs). Un des avantages de ce modèle de PME est la prise de part au capital des producteurs :

- faire émerger des leaders paysans qui vont acquérir des méthodes de gestion et être en mesure ensuite d'administrer d'autres structures
- afficher une transparence dans la gestion de l'entreprise et renforcer ainsi la confiance des autres producteurs.

Les Esop au Mali sont pour la plupart des minilaiteries, structurées en SARL.

L'accès au marché des produits laitiers est facilité par l'Esop qui sert d'interface entre les éleveurs associés et le marché. Bien que les éleveurs soient impliqués dans la gestion des entreprises à travers un conseil de sages (représentants des différents groupements associés) et à travers leurs participations aux assemblées générales des entreprises (convoquées souvent par eux) la partie vente (accès au marché) est plutôt assurée par le personnel de l'Esop (gérant associé, transformateur et vendeur). Les éleveurs ne sont plus préoccupés par les volumes d'activité et l'Esop à travers un contrat de production/achat s'engage à commercialiser tout le surplus de production au niveau des éleveurs en saison sèche et en hivernage (période de mévente).

Le statut SARL des entreprises Esop du point de vue de la fiscalité pose souvent quelques incompréhensions auprès des éleveurs « il faut payer des impôts même si l'entreprise ne fait pas de bénéfices » ; cela représentant pour eux un manque à gagner pour les associés. Avec les nouvelles dispositions de l'État, une SARL peut prétendre à l'impôt synthétique à la demande. Cela pourrait être salutaire pour les entreprises.

La démultiplication des Esop sur les régions du Mali non couvertes par ICD a pris du retard et cela est dû à la difficulté de trouver des promoteurs engagés (apport et surtout à la difficulté de trouver les premiers investissements en dehors des subventions des partenaires financiers.

Lorsque l'entreprise n'a pas de fonds en début de campagne pour acheter la matière première, les producteurs sont tentés de vendre leur production ailleurs et cela diminue fortement les quantités disponibles. Pour le cas des laiteries dont les besoins financiers ne sont pas très importants, en dehors des fonds de démarrage, un crédit campagne entre 2 à 5 millions devrait suffire comme fonds de roulement pour l'achat de lait (6 mois à 1 année maximum) et l'achat de petits matériels de transformation.

« Au Mali, la difficulté majeure des Esop reste la gouvernance, les gérants détiennent entre 15 et 30 % des parts mais tous souhaitent avoir une part plus importante au capital et quasiment tous étaient réticents à faire entrer les producteurs au capital. Les producteurs

associés ont la plupart du temps une vision à court terme et ont tendance à privilégier des choix qui leur apportent des revenus immédiats. »

Le gérant doit être un entrepreneur, capable d'innover, de prendre des risques. Comment le collectif intervient et pèse pour dire ce qu'il faut faire à ce niveau ? Tous les acteurs, dont les producteurs, sont associés au capital. C'est ce qui permet d'évaluer les gérants. Ceux qui commettent des erreurs de gestion lourdes sont parfois évincés par l'assemblée générale

6. ONG Dans mes bras - Côte d'Ivoire

Envoyé par Guillaume Top (Siad)

La formalisation juridique est d'abord une garantie pour les acteurs des filières agricoles, garantie de se voir défendu par le Droit. C'est ensuite un moyen d'être reconnu par les autres acteurs de la filière, et par là d'acquiescer la confiance des autres interlocuteurs de la filière (fournisseurs, clients, transporteurs, transformateurs...).

Le cadre juridique offre ensuite un cadre à la gouvernance sociale de l'entreprise et permet d'officialiser le(s) rôle(s) des représentant(s) de l'entreprise, de définir la voix de l'entreprise, cette voix qui va représenter l'entreprise auprès des autres acteurs du marché sur des questions cruciales comme la définition des prix par exemple.

En Côte d'Ivoire, l'Acte uniforme Ohada relatif aux sociétés coopératives a permis de favoriser et faciliter l'accès à ce statut pour le secteur agricole. C'est le statut coopératif qui a été retenu pour organiser les productrices du projet de « structuration et renforcement des actrices des filières vivrières sur l'axe Oumé-Abidjan », que l'ONG dans mes bras mène à Guépahouo dans le centre du pays. Ce statut offre aux femmes productrices l'occasion de discuter d'une seule voix avec les commerçant(e)s, de contractualiser formellement avec eux/elles et par là de sécuriser leurs relations et revenus. Ce statut et la collectivisation de l'utilisation des revenus qu'il implique, pourra leur permettre aussi de s'équiper (moulin, moyens de transport) afin d'être moins dépendantes des professions intermédiaires.

Mais les 3 principaux défis pour ces UTCD au-delà du statut juridique consistent en la formation de leurs leaders afin qu'ils soient en capacité de construire une stratégie notamment commerciale et marketing, en la maîtrise de son marché par une vente au moins partielle de sa production en relation directe aux consommateurs (plateforme de vente) et par une sécurisation du foncier par l'accès aux terres (en particulier pour les femmes productrices). »