

---

## ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION COMMUNE SUR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE ATELIER - 24 ET 25 MARS 2016

---

Synthèse : L'atelier organisé les 24 et 25 mars 2016 a servi à préciser la conception du changement d'échelle au regard du programme Pafao, et à réfléchir à des outils d'appui à la définition et la mise en œuvre des stratégies qui y sont liées. Les principales conclusions sur la **compréhension commune du changement d'échelle** sont exposées ici. Les questions plus opérationnelles (comment le programme Pafao s'outille-t-il pour soutenir les stratégies de changement d'échelle ?) sont disponibles dans les actes de cette rencontre.



## CONTENU

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÉLÉMENTS DE DÉFINITION.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Caractéristiques générales du changement d'échelle.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Un processus multiformes.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>OPÉRATIONNALISER LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Questionnements préalables à la définition d'une stratégie de changement d'échelle .....</b>       | <b>5</b>  |
| Qu'est-ce qu'une stratégie de changement d'échelle ?  | 5         |
| Que fait-on changer d'échelle ?   | 6         |
| Distinguer deux niveaux   | 6         |
| Une initiative doit-elle déjà être économiquement pérenne pour changer d'échelle ?                    | 7         |
| Identifier des goulots d'étranglement   | 7         |
| <b>Des stratégies qui font leurs preuves .....</b>  | <b>7</b>  |
| Structuration des filières et concertation pour une gouvernance vertueuse                             | 7         |
| Contractualisation / achats institutionnels   | 8         |
| <b>Risques liés au changement d'échelle.....</b>  | <b>9</b>  |
| Une concurrence plus forte  | 9         |
| Contrefaçon des produits appréciés des consommateurs  | 10        |
| Maintenir la recherche de rentabilité économique au service de l'impact social                        | 10        |
| Produits locaux et marchés de niche   | 10        |
| <b>FINALITÉ DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE : VERS UN PLAIDOYER MASSIF POUR LE « CONSOMMER LOCAL ».....</b>   | <b>10</b> |
| Intégrer le comportement des consommateurs dans les stratégies, pour une victoire des produits locaux | 11        |
| Impliquer les pouvoirs publics dans la protection des produits locaux                                 | 11        |
| Des expériences Pafao qui contribuent au plaidoyer pour le Consommer local                            | 12        |

## ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

### Caractéristiques générales du changement d'échelle

Le changement d'échelle des innovations locales et paysannes (que l'on peut aussi concevoir comme des modèles d'intervention innovants) ne peut pas être pensé comme un projet classique. C'est un procédé itératif sur le temps long : il se fait progressivement, n'est pas linéaire et doit être réajusté en permanence. « C'est difficile d'imaginer dès maintenant comment multiplier par vingt ce qu'on fait actuellement. »

« *Le changement d'échelle est un état d'esprit.* »

Chaque nouvelle étape franchie peut remettre en question la stratégie de départ, en faisant surgir de nouveaux obstacles ou de nouvelles opportunités. Il faut donc placer le changement d'échelle dans une dynamique de recherche-action, où des acteurs s'équipent pour innover, ajuster et revoir leur stratégie en permanence.

Dans le cadre du programme Pafao, les initiatives qui doivent changer d'échelle ont un impact social fort (création d'emploi, reconnaissance de la place des femmes dans les filières, etc.). Celui-ci doit être maintenu, et multiplié, dans le cadre du changement d'échelle. Il s'agit donc de rendre viables, pérennes et autonomes, des initiatives économiques dont on souhaite asseoir les externalités positives<sup>1</sup> sociales et environnementales. Cela implique une recherche de rentabilité, mais dans l'optique d'une meilleure redistribution, avec une palette de stratégies très diversifiées.

### Un processus multiformes

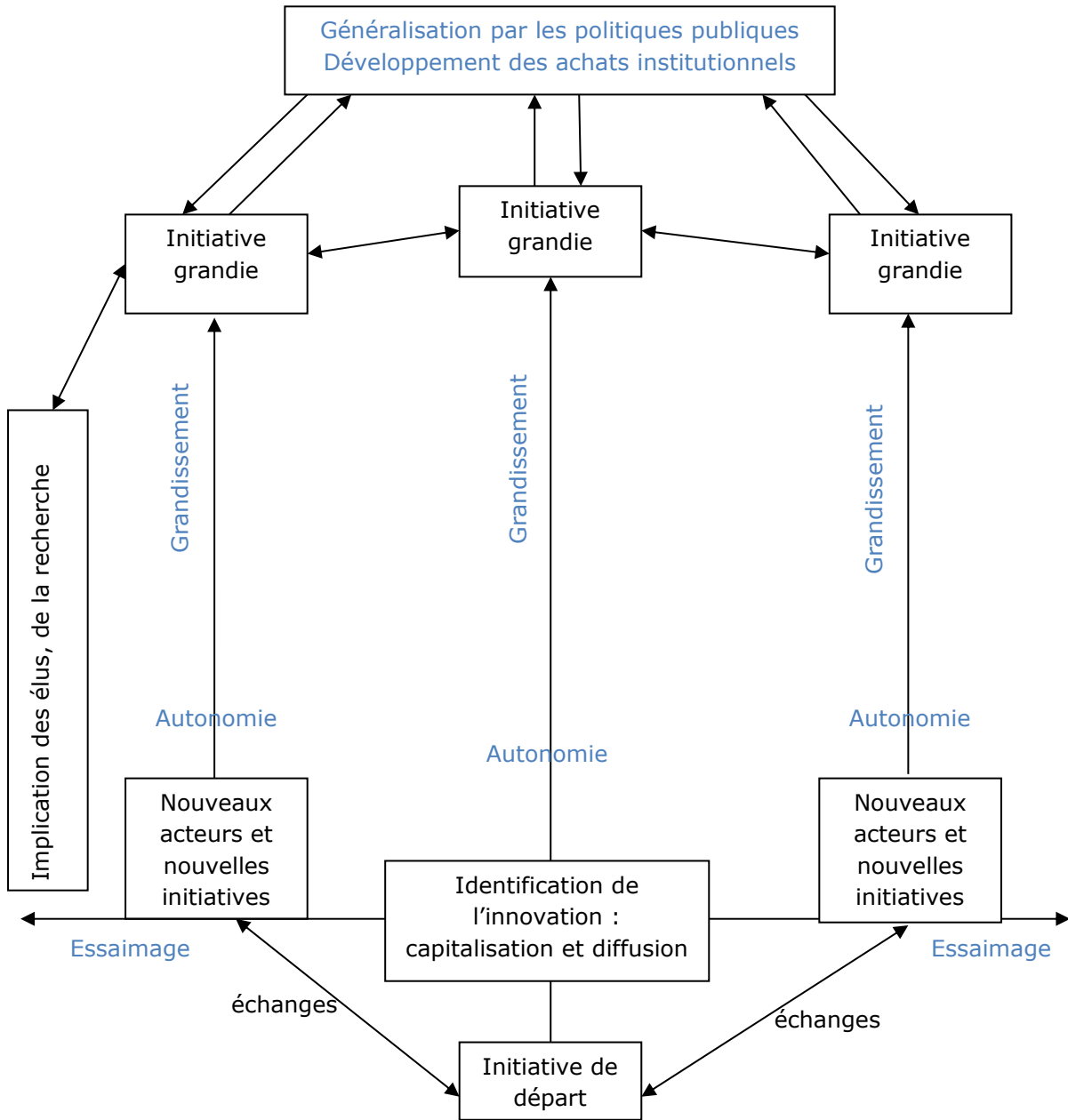
Lors de l'appel à projets restreint Stratégies de changement d'échelle en 2015, quatre processus possibles de changement d'échelle avaient été identifiés :

- 1) un projet innovant connaît une forte croissance (en volumes, superficie, nombre de personnes ou d'entités concernées, etc.) : **grandissement**, basé sur un plan de développement pertinent ;
- 2) une innovation locale se voit répliquée/appropriée en grand nombre ; ou des innovations locales similaires bien que spécifiques sont mises en réseau : **essaimage**, basé sur des interactions entre porteurs d'innovation et d'autres acteurs en capacité de les transposer ;
- 3) une innovation soutenue originellement par des dons ou des subventions en vient à se financer entièrement dans le système marchand : **autonomie**, acquise grâce à une gestion économique adaptée ;
- 4) l'interaction entre ces différents processus et les acteurs qui les portent peut conduire à la généralisation d'une innovation, suite à une évolution de **politiques publiques**. Celle-ci est emmenée par un plaidoyer construit sur la base de l'expérience du terrain.

<sup>1</sup> Les initiatives Pafao créent de l'emploi et des revenus sur l'ensemble des filières agricoles issues des exploitations familiales. Elles visent également une meilleure reconnaissance du rôle des femmes et des jeunes, et mettent l'accent sur une gestion raisonnée des ressources naturelles. Cet impact positif doit être maintenu et amplifié dans le cadre du changement d'échelle.

Schéma 1 : essai de modélisation

Les différents processus de changement d'échelle et leurs possibles interactions



Il ressort des expériences étudiées lors du présent atelier que le changement d'échelle prend souvent plusieurs dimensions à la fois. Les quatre procédés ci-dessus peuvent se combiner et se compléter au fur et à mesure de la trajectoire de changement d'échelle.

Chacun de ces quatre types de changement d'échelle recoupe un panel de réalités très différentes. Le grandissement d'une initiative peut par exemple avoir lieu grâce à la diversification des activités, au développement de nouveaux produits ou services, à la fusion avec d'autres entités, à un élargissement du nombre d'acteurs concernés, etc.

Les conditions pour qu'ait lieu le changement d'échelle diffèrent selon le type, ce qui suppose de la part du porteur une stratégie spécifique. Par exemple, le grandissement d'une initiative est de l'ordre du « business plan » et suppose d'établir de nouvelles relations avec des acteurs économiques et financiers qui puissent accompagner ce déploiement. L'essaimage, par contre, pose des questions relatives à la transmission d'expériences, au transfert de connaissance ou de technologie, à la mise en réseau, etc.

La reprise par les politiques publiques est un enjeu clé du changement d'échelle, transversal à la quasi-totalité des cas étudiés. En effet, pour qu'une initiative innovante de connexion entre la fabrication de produits locaux par l'agriculture familiale et les marchés urbains prenne réellement de l'ampleur, il faut qu'elle soit relayée dans les politiques publiques. Que ce soit par des réglementations incitatives favorisant les produits locaux par rapport aux produits importés ou facilitant la création d'entreprises de transformation selon des modes d'organisation innovants, etc. Mais il peut y avoir des formes de changement d'échelle avant que l'innovation en question soit reformulée par une politique publique.

Le caractère multiple et non linéaire du changement d'échelle complexifie les tentatives de modélisation. Celle-ci diffère de plus selon que l'on se place dans le monde anglophone ou francophone. C'est pourquoi, dans le cadre du Pafao, il a semblé plus intéressant de se pencher sur des trajectoires concrètes et de mettre en avant quelques tendances communes.

## OPÉRATIONNALISER LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

---

### Questionnements préalables à la définition d'une stratégie de changement d'échelle

#### Qu'est-ce qu'une stratégie de changement d'échelle ?

C'est le temps de la réflexion, de la prise de recul, sur une innovation testée sur le terrain, appropriée par ses utilisateurs qui semble prometteuse. Une stratégie de changement d'échelle peut donc intégrer toutes les actions qui permettent de mieux comprendre et d'approfondir les facteurs de réussite et les freins au développement de cette innovation (des études portant sur les marchés, les réseaux, le comportement des consommateurs par exemple, mais aussi des études plus rétrospectives pour des innovations qui auraient déjà commencé à grandir, sans qu'il y ait eu de temps pour prendre du recul, analyser l'impact de ce qui a été fait). Une stratégie de changement d'échelle intègre également une ou plusieurs actions identifiées comme les principaux leviers ou « catalyseurs », qui vont permettre de franchir une étape du changement d'échelle<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Voir, pour exemple, l'analyse en annexe des stratégies des cinq cas étudiés lors de l'atelier. (Annexe à venir)

## Que fait-on changer d'échelle ?

Il est important de définir précisément ce que l'on cherche à faire changer d'échelle : il s'agit souvent d'un « modèle d'intervention » qui articule plusieurs innovations (forme d'organisation, type de structure économique, reconnaissance de la qualité ou de l'origine des produits, etc.). Cela implique une réflexion sur une définition claire de ce qu'est « l'innovation » au cœur de l'initiative que l'on veut faire grandir. Il faut donc s'interroger sur ce qui fait la spécificité de cette initiative, sa plus-value, et qui va passer à l'échelle. Quel est le savoir-faire qui va passer à l'échelle ? Cela dépend du type d'action mis en œuvre : organiser une plateforme multiacteurs de concertation au sein d'une filière, créer un mode d'organisation innovant et adapté au contexte, mettre en avant des points de vente avec des services différenciés, etc. (Isabelle Hoyaux)

L'analyse des **innovations** au sein des projets Pafao montre qu'elles sont de tous ordres (technique, organisationnel, social) et concernent tant l'amont et l'aval que la production agricole en soi. Elles concernent notamment cinq champs : améliorer la production, créer de la valeur par la transformation, s'organiser pour agir et peser, maîtriser les marchés et accéder au financement.

Chaque expérience capitalisée met en scène une ou deux innovations majeures, qui donnent des résultats parce qu'elles sont articulées avec d'autres, secondaires, et parce qu'elles prennent en compte tant les dimensions techniques qu'organisationnelles et sociales. Ce qui produit des changements majeurs, ce n'est pas une innovation isolée mais un processus innovant. Mais aussi qui intègre une diversité d'acteurs - agricoles ou non - et s'appuie sur les femmes, très actives dans le secteur de la transformation, là où se crée la valeur ajoutée.

## Distinguer deux niveaux

L'atelier a mis en exergue l'importance de réfléchir à une double dimension du changement d'échelle : pour l'initiative d'une part, et pour l'organisation qui la porte, d'autre part. Le changement d'échelle peut à la fois signifier un éclatement de ce qu'il y a en germe dans une organisation, et l'éclatement de l'organisation elle-même en différentes fonctions.

« Pour agir sur une initiative, souvent le porteur est lui-même amené à évoluer ». (Daouda Diagne)

Cela pose, pour les organisations porteuses de stratégies de changement d'échelle, la question de l'apprentissage de nouveaux métiers. Dans la plupart des cas étudiés, ces organisations développent un rôle d'appui-conseil, soit auprès des structures créées dans le cadre des projets (Esop, PEA, fédérations interprofessionnelles, etc.), soit auprès d'autres organisations qui souhaitent développer des modèles similaires. Il s'agit alors de développer des compétences de formation, d'accompagnement à la gestion économique et commerciale, etc. Celles-ci ne sont pas forcément nouvelles mais doivent être renforcées et deviennent difficiles à prendre en charge quand il y a changement d'échelle. Qui doit donc assurer cette évolution de l'accompagnement des porteurs ? Les organisations elles-mêmes ? Les politiques publiques ? Les bailleurs internationaux ? Les ONG partenaires du Nord ?

Une autre question découle de la première et concerne l'autonomie de ces initiatives par rapport aux acteurs et aux fonds de la coopération. Étant donné que le changement d'échelle doit impliquer de nouveaux acteurs dont la professionnalisation est essentielle, comment s'assurer que ces acteurs ont les compétences nécessaires ? Comment assurer une formation à l'entrepreneuriat, à la gestion, à la création de dispositifs d'incubation d'entreprises, aux mécanismes de transfert de connaissances, etc. ?

## Une initiative doit-elle déjà être économiquement pérenne pour changer d'échelle ?

L'une des questions soulevées lors de l'atelier était de savoir si la viabilité et la pérennité économique des projets (mesurées avec des données précises) sont un préalable pour changer d'échelle. Il ressort des différents cas étudiés que, si la rentabilité économique est au cœur des questions de changement d'échelle, puisqu'il s'agit de rendre autonomes des initiatives au départ soutenues par la coopération, elle n'est pas pour autant une condition. Par exemple, l'Esop (entreprise de services et organisations de producteurs) riz de Blitta au Togo a changé d'échelle alors qu'elle était justement confrontée à des difficultés économiques majeures. Dans ce cas précis, c'est la recherche de la pérennité qui a poussé à changer d'échelle, en faisant fusionner trois unités de transformation pour augmenter la production et donc le chiffre d'affaires. Dans d'autres modèles d'organisation des filières, il faut qu'il y ait plus de producteurs et transformateurs concernés, pour pouvoir mettre en place un système de financement propre qui soit viable, ce qui constitue un premier changement d'échelle, avant la rentabilité. Dans d'autres cas, c'est une fois qu'une expérience est viable, qu'elle grandit naturellement, et peut servir de modèle (c'est le cas par exemple de la boutique-bar-restaurant BoBaR de l'Oadel au Togo).

Le changement d'échelle doit permettre de sortir de la dépendance à l'aide au développement, pour que les initiatives entrent dans la sphère économique, s'autofinancent et créent de la richesse et du bien social commun. La viabilité est au cœur de la question, même si elle n'est pas forcément un préalable au changement d'échelle.

### Identifier des goulots d'étranglement

« Le changement d'échelle induit une réflexion sur les goulots d'étranglement et les leviers de développement d'une initiative. C'est souvent la demande qui est moteur de développement. Il faut donc lutter contre le discrédit porté aux produits, cibler les phases de leur cycle de production où il y a des blocages. Cela passe par de la recherche (formelle ou paysanne), de la qualification, du management, avec des méthodes, des outils, pour changer les manières de faire. Cela passe aussi par de l'investissement : il faut s'équiper, développer son affaire, des alliances. Tout seul on ne peut pas y arriver ! » (Henri Rouillé d'Orfeuil)

Les goulots d'étranglement à dépasser sont propres à chaque projet, mais dans les cas étudiés, ils portaient souvent sur l'approvisionnement régulier des unités de transformation et de distribution et/ou sur la transformation des produits (en lien avec leur qualité). Différentes stratégies sont mises en œuvre pour répondre à ces enjeux<sup>3</sup>.

## Des stratégies qui font leurs preuves

### Structuration des filières et concertation pour une gouvernance vertueuse

Les cinq exemples étudiés lors de l'atelier montrent l'importance, pour aller vers le changement d'échelle, de mettre l'accent sur la structuration des filières et sur une gouvernance qui en inclue tous les maillons de façon équitable. Arriver à une gouvernance vertueuse, inclusive et durable, qui garantit la reconnaissance de tous les acteurs, doit être

<sup>3</sup> Voir des exemples de solutions dans les projets Pafao :

<http://www.alimenterre.org/ressource/lapprovisionnement-unites-transformations-agroalimentaires>  
<http://www.alimenterre.org/ressource/meilleur-conditionnement-produits-lagriculture-familiale>

un fil conducteur dans les stratégies de changement d'échelle. Avec des portes d'entrée différentes selon les cas.

- Pour le projet ETD au Togo, toute la stratégie est basée sur la structuration des filières en Esop, qui sont des modèles de développement économique avec un vrai impact social pour les producteurs et les transformateurs (forte redistribution).
- Pour le projet Aprossa, au Burkina Faso, il s'agit d'organiser la filière fonio, pour revaloriser cette céréale. Il faut pour cela lever les obstacles liés au traitement post-récolte, et structurer la filière (probablement en GIE) pour que tous les métiers y soient reconnus et se partagent la valeur ajoutée de la vente des produits.
- Pour le projet Urp-al, au Bénin, l'enjeu est de garantir la bonne gouvernance de la filière soja en l'organisant autour d'un pôle d'entreprises agricoles (PEA). Celui-ci doit encadrer la concurrence qui se crée entre les différents acteurs pour qu'elle reste créatrice d'innovation et non d'exclusion.
- Pour le projet Gret / MGE, en Guinée, le choix a été fait de faire porter la marque collective du riz de mangrove Böra maalé à une organisation interprofessionnelle de riziers, qui doit donc mettre d'accord toutes ses composantes pour promouvoir cette marque en créant de la valeur et des revenus pour tous.
- Pour le projet Oadel, au Togo : une boutique restaurant met en valeur des produits locaux. L'accent est porté davantage sur la distribution et la consommation, que sur l'organisation de la filière, mais celle-ci n'en reste pas moins indispensable en amont des points de vente. La concertation est également centrale dans la stratégie de changement d'échelle, puisqu'il s'agit de s'appuyer sur des réseaux de distribution existants, et de les renforcer, de mieux assurer les liens avec les unités de transformation qui fournissent les produits, etc.

« Il faut garder à l'esprit le contexte africain, avec une forte croissante démographique : changer d'échelle doit amener de la création d'emplois pour beaucoup de personnes, et une véritable redistribution. On ne peut pas projeter nos modèles européens, ce sont des contextes très différents. Il faut donc réfléchir à l'organisation des filières, aux interprofessions, à la place de la transformation qui est souvent assurée par les femmes, etc. » (Cécile Broutin)

La concertation est également indispensable avec les autres acteurs ayant déjà une assise sur le terrain. La création de nouvelles structures d'organisation des filières peut faire de l'ombre aux acteurs plus anciens. Des conflits peuvent émerger. Dans deux cas recensés, les organisations de producteurs d'origine voient d'un mauvais œil la création et l'expansion d'autres organisations qui regroupent à la fois des acteurs de l'aval et des producteurs, et remettent en cause les principes établis de répartition des rôles et de la valeur ajoutée au sein de la filière.

C'est donc un élément à prendre en compte. La concurrence peut créer de l'innovation, mais elle peut aussi exclure ou mettre en difficulté les acteurs qui ne parviennent pas à innover. Et dans ce cas, ce sont souvent les plus petits qui font les frais des conflits (il existe des cas où des producteurs sont intéressés par la création de nouvelles organisations interprofessionnelles et par la répartition équitable de la valeur ajoutée au sein des filières, mais n'osent pas s'intégrer à ces initiatives par peur de la réaction des organisations plus anciennes auxquelles ils appartiennent).

## **Contractualisation / achats institutionnels**

La contractualisation est dans la majeure partie des cas, l'une des solutions envisagées pour lever les goulots d'étranglement et changer d'échelle. Elle permet en effet des garanties



mutuelles entre les maillons de la chaîne de production : ceux qui sont le plus en aval sont sûrs d'être approvisionnés, et ceux qui sont en amont ont un débouché garanti. Cela amène souvent les uns et les autres à honorer leurs engagements en qualité et en quantité.

Dans le cas de l'Oadel, pour pouvoir changer d'échelle il faut que les unités de distribution, comme la BoBaR puissent s'approvisionner régulièrement. Pour cela, les acteurs de la transformation et de la production doivent pouvoir suivre la demande, et être capables d'y répondre. Sécuriser les débouchés par des contrats entre producteurs, transformateurs et distributeurs, est donc l'une des pistes de réflexion envisagée pour assurer la quantité de produits disponibles au sein des boutiques.

En ce qui concerne l'Urp-al, la contractualisation au sein des PEA vise à assurer la livraison de matières premières à l'unité de transformation (UT) « champion », en simplifiant le paysage commercial : l'UT propose un prix plus élevé que le marché, « pour que les producteurs n'aient pas à se poser de questions ». Elle achète au kilo, pour éviter les problèmes liés à la vente au sac (matière première non pesée, donc risques de pertes de revenus). Cela permet également de garantir la qualité, qui est définie en amont par l'UT, avec un cahier des charges spécifiant ce dont elle a besoin (et le prix qu'elle est prête à payer).

Pour les mêmes raisons, le crédit (bancaire ou auprès d'institutions de microfinance - IMF - ou de fonds bénéficiant d'appuis de l'État) et les achats institutionnels sont également considérés comme des leviers pour le changement d'échelle. Dans ce dernier cas, ce type de contrats assure des débouchés en grande quantité, avec une garantie de paiement (malgré les retards souvent avérés qui causent de vrais problèmes allant jusqu'à compromettre la rentabilité pour les producteurs ou transformateurs impliqués). Dans les cinq cas étudiés, on note une volonté de développer l'accès aux marchés institutionnels, notamment en incitant les administrations à acheter des produits locaux pour leurs événements. Les étuveuses de riz de la Federi, soutenues par la MGE et le Gret en Guinée ont également répondu à un appel d'offre du Programme alimentaire mondial (PAM) dans le cadre de la réponse d'urgence à l'épidémie d'Ébola. Elles ont pu honorer ce contrat en quantité et en qualité. Au-delà de l'aspect pécuniaire, ces contrats « prestigieux » permettent de se faire connaître, de diffuser à grande échelle les aliments concernés et d'asseoir une réputation pour ceux qui les produisent.

## Risques liés au changement d'échelle

« Les processus de changement d'échelle ne sont pas exempts de tensions, de risques. » (Cheikh Sourang) Ils peuvent avoir des effets négatifs, qu'il faut savoir anticiper pour, au mieux, les éviter et à défaut, les encadrer.

### Une concurrence plus forte

Les cas étudiés montrent souvent l'émergence d'une compétition importante (sur les débouchés et l'accès à la matière première) entre les unités artisanales, et celles qui grandissent et se modernisent. Il peut parfois y avoir création d'inégalités et éviction de certains acteurs (les femmes, ou les ruraux éloignés). Cette compétition peut aussi créer une émulation positive et de l'innovation, à condition d'être encadrée. Il est primordial qu'un acteur, interne ou externe, joue le rôle d'arbitre, pour limiter les velléités de capter la valeur ajoutée, les risques d'éviction. Ces arbitrages doivent recouper des questions d'équité, de genre, etc.

Il peut aussi y avoir concurrence, comme évoqué précédemment, entre les acteurs en place depuis longtemps qui s'estiment légitimes, et les nouveaux acteurs qui gagnent des parts de marché.

## Contrefaçon des produits appréciés des consommateurs

Les avis divergent sur cette question. La contrefaçon, si elle est mal faite, peut porter préjudice aux produits de qualité. Mais l'imitation des produits locaux de qualité peut aussi signifier une prise de conscience de l'intérêt de produire du local, une augmentation de l'offre de produits locaux sur le marché, et de la création d'emploi (Komi Abitor évoque ce phénomène au sujet de l'imitation des marques et produits des Esop).

## Maintenir la recherche de rentabilité économique au service de l'impact social

La coopération avec le secteur privé et les IMF, l'entrée dans l'économie réelle, qui sont intrinsèques au changement d'échelle, ne doivent pas nuire à l'objectif social des initiatives. Les acteurs doivent garder en tête la promotion du consommateur local et de l'agriculture familiale, dans l'idée d'une meilleure répartition de la valeur sur l'ensemble de la chaîne, tout en faisant perdurer le modèle économique (et donc l'impact social) dans le temps. Pour les partenariats avec le secteur privé, il faut donc trouver les acteurs qui acceptent cette vision d'entreprise sociale : des équivalents des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) et des sociétés coopératives de production (Scop)<sup>4</sup> par exemple, basés sur des modèles coopératifs, qui créent de la valeur économique et sociale.

## Produits locaux et marchés de niche

Les produits locaux de qualité sont souvent beaucoup plus chers que les produits importés, et touchent donc, pour certains d'entre eux, essentiellement des marchés de niche (cas du fonio ou du riz de mangrove, des produits vendus à la BoBaR). Réussir à vendre la production locale aux habitants du pays, urbains et ruraux, est le véritable enjeu. Dans plusieurs des cas étudiés (riz en Guinée, fonio, mais aussi Esop), les acheteurs internationaux commencent à constituer des débouchés importants. Il faut trouver des solutions pour que ces exportations servent à financer le marché local, à favoriser l'accessibilité des produits locaux dans les pays où ils sont produits, au moins autant qu'à l'extérieur, si ce n'est plus.

## FINALITÉ DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE : VERS UN PLAIDOYER MASSIF POUR LE « CONSOMMER LOCAL »

« L'objectif c'est que les produits locaux gagnent la bataille : que les acteurs de la chaîne réussissent à créer de la richesse dans le pays. Chaque acte micro s'inscrit dans un contexte macro. L'objectif du changement d'échelle n'est pas de faire grandir quelques initiatives, mais que les produits locaux ou nationaux gagnent la bataille contre l'importation. Sans cette victoire, l'agriculture africaine disparaît. Le consommateur ouest-africain crée de la valeur. S'il n'en crée pas en Afrique de l'Ouest, c'est dommage. Si on s'alimente avec des produits de l'extérieur dans un pays où plus de la moitié de la population est paysanne, on ne peut avancer. » (Henri Rouillé D'Orfeuille)

<sup>4</sup> Juridiquement, une Scop est une société coopérative de forme SA, SARL ou SAS dont les salariés sont les associés majoritaires. Dans une Scic, les mécanismes coopératifs et participatifs sont identiques à ceux de la Scop. Toutefois, les membres associés au capital sont par définition de toutes natures : salariés mais aussi celles et ceux qui souhaitent s'impliquer dans le projet : clients, bénévoles, collectivités territoriales, partenaires privés, etc.

## **Intégrer le comportement des consommateurs dans les stratégies, pour une victoire des produits locaux**

« La capacité que nous avons à développer les parts de marché de nos produits est liée à l'acceptation des produits que nous proposons aux urbains. Offrir des produits locaux n'est possible que s'il y a des consommateurs qui les demandent. Nous sommes face à une problématique : les politiques de sécurité alimentaire de nos États sont basées sur les importations de produits implantés hors de chez nous. Il n'y a que très peu de produits locaux dans les magasins. La première chose à faire, c'est de jouer sur l'effet *push* : offrir plus de produits locaux pour montrer qu'ils peuvent être d'aussi bonne qualité que les produits importés. Pour passer à l'échelle, il faut que l'effet inverse se produise : que la demande pousse l'offre vers le haut. La prise en compte des consommateurs est essentielle : changer d'échelle, c'est accroître la demande de nos produits dans nos pays. » (Komi Abitor)

Assurer l'accès aux marchés et la diffusion des produits locaux est une première étape. Mais la demande est essentielle, et pour qu'elle augmente, il faut plusieurs éléments : des produits locaux de qualité, accessibles et adaptés aux besoins des consommateurs, de la sensibilisation à l'importance du « consommer local », et une bataille à un autre niveau, plus politique, sur la régulation des marchés.

## **Impliquer les pouvoirs publics dans la protection des produits locaux**

« Il ne faut pas se voiler la face en se disant qu'on est toujours dans une politique de la demande, en tant qu'ONG. Dans de nombreux projets, on ne se pose pas assez la question : on soutient des produits sans savoir vraiment où on va pouvoir les vendre. La question des politiques publiques est ici essentielle. Il faut trouver des alliances, empêcher les décideurs de favoriser les importations, les pousser à mettre en place des politiques incitatives sur les produits locaux. C'est particulièrement important dans les pays du sud, parce que le niveau de vie est plus bas : les consommateurs veulent que ces produits soient abordables. Or ce n'est pas évident avec des conditions de production très exigeantes (dans le Sahel par exemple) d'avoir un prix faible. Les politiques doivent aider sur ces aspects. » (Cécile Broutin)

« La bataille, c'est en effet que les produits locaux puissent prendre le pas sur les produits importés. Nos politiques publiques ne suivent pas suffisamment cette question. Il faut qu'elles ne se limitent pas seulement à des déclarations, mais qu'elles fassent des actions concrètes. Dans nos pays, le riz asiatique vient concurrencer le riz local. Il y a aussi la volaille, les œufs, qui viennent détruire tout ce qui se met en place à partir l'agriculture familiale. On fait quelque chose qui marche localement, qui a un impact sur le consommateur des villes. Après, il faut que les politiques publiques ne déstabilisent pas ce qu'on a construit. Il faut trouver qui peut relayer les efforts faits sur le terrain à un autre niveau, étape par étape. Au Bénin, le contexte des affaires s'améliore progressivement. Il faut que cela continue, que les pouvoirs publics réfléchissent de manière systémique. » (Bernard Dédjélénou)

Il y a déjà eu aussi des avancées au Sénégal, avec une réglementation des importations d'oignons. Des incitations existent auprès des commerçants pour favoriser l'oignon local au moment de sa disponibilité sur les marchés. Même s'il n'est pas possible de stopper complètement les importations, cela permet d'écouler la production locale, de créer des débouchés pour les agriculteurs. Mêmes enjeux pour le riz : il est impossible d'arrêter les importations, mais les acteurs acceptent d'acheter local si cela leur est facilité. Il faut donc des routes, des rizeries locales, un ensemble de mesures qui simplifient l'accès aux produits locaux, pour les commerçants y compris.

Autre exemple probant : le modèle Esop. Au Togo, à part à Lomé, le budget annuel d'une collectivité territoriale varie entre 10 000 et 15 000 euros. Une Esop reverse dans les villages environ 75 millions de FCFA (115 000 euros) à partir de la deuxième année. Une entreprise

qui touche 500 producteurs redistribue donc au moins sept fois le budget d'une collectivité, en vendant des produits alimentaires locaux. Elle crée de la valeur dans les villages et promeut le développement économique des collectivités. Les Esop fonctionnent sur le modèle d'une agriculture contractuelle qui permet aux petits producteurs de sécuriser leurs débouchés. Elles instaurent des liens institutionnels entre leur personnel et les producteurs, pour qu'ils prennent ensemble des décisions sur les orientations et le développement de l'entreprise. Les États togolais et béninois ont donc adopté ce modèle, présenté comme un outil de développement territorial, pour en favoriser l'émergence dans le cadre de la stratégie sectorielle des programmes nationaux d'investissements agricoles.

## **Des expériences Pafao qui contribuent au plaidoyer pour le Consommer local**

Dans l'histoire du programme, la démarche par l'innovation est une première étape, où sont identifiées des solutions (de promotion des produits locaux) qui ont un potentiel. Ensuite, il s'agit de réfléchir à ce qui est nécessaire pour exprimer ce potentiel plus largement, avec une stratégie de changement d'échelle. Le programme, c'est désormais une masse de 170 projets, avec des initiatives innovantes qui ont été, tout au long de leur trajectoire, analysées et diffusées à travers la capitalisation. « Ces 170 expériences peuvent faire masse pour avoir un poids à un autre niveau. La grosse bagarre c'est celle du consommer local : comment ces expériences donnent du réel à des discours qui sinon s'évaporent ? Le plaidoyer n'est pas qu'une question d'expertise et de discours, il s'agit aussi avoir une force d'action, des expérimentations. » (Henri Rouillé D'Orfeuill). Les expériences Pafao, et particulièrement celles qui ont le potentiel de changer d'échelle, peuvent avoir cet impact macro, elles sont « des preuves de dispositifs qui arrivent à récupérer de la valeur ajoutée au niveau local, à créer de l'emploi, qui ont un vrai impact, concret. »

« Le changement d'échelle, c'était l'idée de ne plus être petit. Vient ensuite la question : que faire avec tout ça ? Le consommer local, c'est l'étendard. Il ne s'agit pas seulement de la défense corporative des paysans, mais d'un plaidoyer national, à projeter sur le devant de la scène à d'autres niveaux, avec les bons acteurs. Nous avons une responsabilité, nous construisons quelque chose au-delà du micro et de la somme des expériences micro. Les projets nous renvoient des arguments sur les difficultés liées aux politiques publiques. Même s'il y a l'OMC derrière, il faut avancer et tenter de mener la bataille. » (Henri Rouillé D'Orfeuill)

Ce plaidoyer qui doit se faire en Afrique doit être fait par des acteurs africains. C'est pourquoi le programme a des liens forts avec le Roppa. Au séminaire d'Accra fin 2015, quarante-huit expériences capitalisées, à la fois du Pafao et du Roppa, ont été présentées. « Il faut voir comment on peut se tourner vers d'autres projets qui marchent, pour que ça fasse masse. Puis faire un tout avec cela, avec d'autres partenaires, locaux, nationaux et internationaux. Derrière l'étendard du consommer local, de nourrir les villes, de l'agriculture familiale, il faut aller dans un ensemble plus solide, plus costaud, plus africain. »

L'idée est également de se rapprocher du travail fait par Resolis de recensement des initiatives pour une alimentation responsable et durable (IARD). Au Sénégal, un projet de ce type est en cours, qui réunit des universités, des mairies et départements, etc.

Il semble également important, en Europe, de se poser la question des politiques publiques françaises, européennes, et des orientations de la coopération internationale. Peut-on imaginer un plaidoyer devant les bailleurs, la PAC, etc., qui irait dans le sens de la défense des produits locaux ?