

EN GUINÉE-BISSAU

DE NOUVEAUX PRODUITS POUR REINVESTIR LE MARCHÉ LOCAL



Entretien avec Sylvain Colmet-Daage (ESSOR)

Sylvain Colmet-Daage est responsable des programmes agricoles et ruraux de l'ONG ESSOR. Basée à Lille, l'association intervient en priorité dans les pays lusophones : au Brésil historiquement, puis au Mozambique, au Cap-Vert et en Guinée-Bissau.

90 % de la population rurale de la Guinée Bissau vit de la noix de cajou qui est exportée sous sa forme brute. Quand les cours mondiaux chutent ou que les traders menacent de la boycotter en raison d'une taxe à l'export, c'est la catastrophe.

ESSOR accompagne la création de petites unités de transformation pour reconstruire la capacité du pays à nourrir la population. La transformation est une activité très féminine qui crée des emplois et augmente les revenus des femmes.

Dans le cadre d'un projet porté par :



ESSOR www.essor-ong.org/



Fédération Paysanne KAFO

Sur le plan alimentaire, la Guinée-Bissau est-elle très dépendante de l'extérieur ?

Le riz est l'aliment de base. La Guinée-Bissau en importe de très grandes quantités alors qu'elle a été un gros producteur par le passé. Pendant des années, les politiques agricoles se sont limitées à la promotion de la culture de l'anacardier, pour l'exportation massive de noix de cajou. Cette monoculture de rente occupe une part importante des surfaces agricoles, ce qui a conduit à délaisser les cultures vivrières. Il existe encore des rizières mais la plupart sont salées par la mer qui pénètre loin à l'intérieur des terres. Ceci nécessite des traitements complexes pour laver les rizières avec les premières pluies avant de pouvoir planter.

Pourquoi axer votre action sur la transformation alimentaire artisanale ?

Nous pensons que la transformation de la production vivrière est une réponse aux problèmes de transport, de surproduction momentanée, et de commercialisation rencontrés par les paysans. Nous organisons la transformation de manière artisanale et locale, dans les villages. Ce type de transformation est préférable à celle réalisée par une grosse unité qui, par exemple, achète des mangues à tous les producteurs d'une région. La transformation artisanale est plus souple, les structures sont plus faciles à gérer. Les grosses coopératives de transformation connaissent souvent des conflits quand l'argent afflue. Cette décentralisation de la transformation permet également d'éviter le transport de produits frais sur de grandes distances et de créer de l'emploi et de la valeur ajoutée dans les villages, ce qui limite l'exode rural.



L'équipe du projet en Guinée-Bissau : coordinatrice, responsable marketing et stagiaires © ESSOR

Quels sont les obstacles à la création spontanée de ces unités de transformation ?

La transformation artisanale et villageoise comporte son lot de difficultés. L'une d'elle est la commercialisation. Il est nécessaire d'avoir une structure centrale qui récupère les produits transformés des différents villages pour les mettre sur le marché.

Nous en avons déjà fait l'expérience au Cap-Vert. Les activités de transformations appuyées par ESSOR sont sises sur deux îles très rurales où il n'y existe pas de grandes villes. La commercialisation suppose donc le transport maritime. La coopérative PARES a été créée pour la commercialisation. Elle vend les produits sur les autres îles. Au Cap-Vert, les produits locaux transformés visent un marché de niche, une clientèle issue de la classe moyenne et touristique (confitures, jus de fruits).

La Guinée-Bissau n'est pas insulaire mais c'est un pays très rural avec des infrastructures routières très peu développées ce qui rend également très compliqué le transport et la commercialisation. Nous sommes dans la même démarche qu'au Cap-Vert : aider la transformation sur place puis ensuite favoriser la commercialisation en créant une structure de vente. Mais la gamme de produits proposés est plus variée. Certains produits comme la pâte d'arachide, le miel, le riz bien trié, etc. sont de consommation très courante en Guinée-Bissau. Les villageois peuvent donc en vendre une bonne partie sur les marchés locaux hebdomadaires. La structure de commercialisation doit permettre de vendre l'autre partie sur les marchés urbains : la capitale, Bissau, puis, à moyen terme, la Casamance au Sénégal.

En quoi votre expérience au Cap-Vert est-elle utile pour la Guinée-Bissau ?

Au Cap-Vert, nous avons créé une coopérative pour la vente et formé le gérant. Mais nous avons eu de nombreux problèmes avec ce système. Le premier gérant est parti, le suivant n'était pas compétent et a dû être licencié. Pour éviter ce genre d'écueil, nous nous sommes cette fois appuyés sur l'organisation locale KAFO. KAFO est une fédération d'organisations de paysans qui intervient également en tant que porteur de projets ruraux. En Guinée-Bissau, l'Etat est très peu actif dans les campagnes, mais il existe beaucoup de structures associatives nationales qui fonctionnent bien.



Réunion de KAFO © ESSOR

Les associations sont assez éloignées du monde du commerce. Nous sommes conscients de cette faiblesse. KAFO étant une association à but non lucratif, elle a donc créé « KAFO commercial » qui est enregistré sous la forme d'une entreprise privée. Cela permet d'éviter les problèmes de gestion relatifs aux formes coopératives.

La coopérative n'est donc pas la forme d'organisation appropriée ?

Pour bien fonctionner, une coopérative nécessite à la fois un grand professionnalisme du gérant et une maîtrise de sa base, via la communication et la participation des adhérents. Deux écueils sont fréquents dans le fonctionnement des coopératives : soit il existe une forte participation des membres, mais un déficit de professionnalisme dans la gestion commerciale ; soit, et c'est souvent le cas des coopératives créées lors des projets, la participation des membres est symbolique et la coopérative est en fait dirigée par un gérant qui se trouve seul aux commandes et finit par piloter la structure comme son entreprise privée.

En Guinée-Bissau, la possibilité de participation directe des membres est difficile compte tenu des très longues distances et du manque de voies de communication. Les peuplements sont peu denses, épars, et les taux d'alphabétisation très faibles. KAFO fonctionne comme une ONG mais la forme coopérative paraissait compliquée à mettre en œuvre. Elle a donc créé KAFO-commercial qui a vocation à fonctionner comme une entreprise privée chargée de la collecte des productions des UT tout autour du centre de KAFO.

Au Cap Vert, la coopérative PARES s'est récemment orientée vers une privatisation des modalités de la gérance. Le gérant n'est plus salarié, il empoche les bénéfices et paie la totalité des charges. La forme juridique de coopérative et le droit de regard des adhérents sont toutefois conservés.

Quelle forme d'entreprise privilégiez-vous pour l'activité de transformation ?

Au Cap-Vert, les unités de transformation (UT) sont familiales, très petites (entre 1 et 5 personnes). Elles s'apparentent clairement à de petites entreprises privées. En Guinée-Bissau, les UT sont villageoises et associatives avec une dizaine de transformateurs désignés par la communauté. Cette organisation peut être une source de problèmes lorsque les UT généreront des ressources financières. Mais tous les habitants des villages étaient volontaires pour travailler la transformation et l'appartenance communautaire est forte en Guinée-Bissau. Les groupes de transformation sont donc partie intégrante des communautés et les investissements effectués appartiennent à la communauté.

Comment gérer la propriété collective des infrastructures et des équipements ?

Chaque UT est gérée par un comité et passe un contrat avec KAFO. Le contrat stipule que les équipements sont communautaires mais doivent être remboursés petit à petit à KAFO. À long terme, les équipements pourront rester la propriété de la communauté ou bien être rachetés par les transformateurs. On voit déjà des désistements dans les groupes de transformateurs et, au fil du temps, il ne restera qu'un petit noyau de gens qui s'investiront pleinement dans la transformation. Ils fonctionneront alors comme une petite entreprise privée.

Le réseau de transformateurs est récent en Guinée-Bissau, comment se passent les formations ?

KAFO dispose d'un centre de formation. Avant de lancer le processus de transformation agroalimentaire dans les villages, nous avons utilisé ce centre pour tester différentes recettes de transformation de produits agricoles locaux. À des fins pédagogiques, nous avons ainsi créé une unité de transformation (UT) au sein même de KAFO. Nous formons les gens qui viennent des villages alentours. Ils répliquent ensuite l'opération chez eux.

Les villageois avaient déjà un savoir-faire pour certains produits, comme la pâte d'arachide ou l'huile de palme. Dans ce cas, la formation est centrée sur la qualité et l'hygiène dans l'optique de la vente. La transformation des fruits est plus récente : les transformateurs perfectionnent petit à petit leurs compétences techniques. Nous avons été confrontés à des pertes de fruits séchés par pourrissement. Mais d'une façon générale, le principal défi des petites unités artisanales n'est pas tant la technique de transformation que les capacités de gestion, d'organisation et de commercialisation.



Formation des transformateurs © ESSOR

Les relations entre les transformateurs et KAFO-commercial, l'entreprise de vente, sont-elles formalisées ?

Il y a déjà des contrats de livraison entre eux, qui sont amenés à se multiplier. Mais les transformateurs comme les producteurs agricoles ne connaissent pas encore bien leurs capacités de livraison. KAFO-commercial est aussi dans l'incertitude, il lui faut faire des tests de vente avant de connaître les volumes dont elle a besoin. Nous avançons à tâtons, par essai, ajustement. La difficulté est de faire avancer en même temps la capacité de production et la capacité de vente.

Les producteurs et transformateurs sont-ils en position de négocier les prix ?

Il existe en effet un risque d'asymétrie dans les pouvoirs de négociation. Le fait que l'entreprise de vente KAFO-commercial soit sous la coupe de KAFO, qui est une émanation des paysans et défend les producteurs, permettra à ces derniers de ne pas être floués. Un calcul des coûts de production a été réalisé afin de définir des prix justes pour les producteurs agricoles, tout en permettant à KAFO-commercial de proposer des prix attractifs.

La diversification de l'offre de produits transformés a-t-elle un effet d'entraînement sur la production ?

Oui logiquement, mais, en pratique, il est difficile de faire évoluer harmonieusement les ventes et la production. Au Cap-Vert, un cercle vicieux s'était installé. La vente ne fonctionnait pas bien au début, puis un gros travail marketing a permis de décrocher des gros marchés. Mais la production n'a pas suivi assez rapidement, soit parce qu'il n'y avait plus assez de matière première, soit parce que la capacité de transformation était trop limitée. Le caractère saisonnier des produits ne facilite pas les choses, de même que l'existence de rupture de stocks d'emballages.

Comment surmontez-vous ce problème ?

C'est un enjeu important, il faut ajuster petit à petit la production à la capacité de vente et les stratégies sont très variables en fonction des produits. En Guinée-Bissau, la production est généralement plus importante et la collecte des productions villageoises par les UT se fait dans un large rayon ce qui devrait limiter les risques de manque de matières premières (riz, arachide, fruits du palmier à huile). Si les ventes augmentent rapidement, le manque de matières premières risque de se faire sentir pour les fruits, dont la production est saisonnière, et pour le miel, dont la production est faible.

Le marché va se développer petit à petit. Toute la production d'une zone n'a pas forcément vocation à être transformée. Le jus de fruit sera en concurrence avec les importations. Le secteur va monter en puissance lentement. Pour commencer, nous visons la vente de 10 à 20 % de la production.

Vous encouragez aussi la vente directe ?

Si les gens vendent mieux sur les marchés hebdomadaires locaux, il est logique qu'ils ne vendent pas à KAFO-commercial. La question est de savoir quels produits ont besoin de passer par KAFO-commercial et quels sont ceux qui peuvent se vendre directement au niveau local. Par exemple, le marché local pour les jus et confitures est quasi inexistant. D'ici quelque temps, nous aurons plus d'informations sur la segmentation des marchés, sur ce qui est vendable localement et ce qui sera destiné aux marchés urbains via KAFO-commercial.

Comment KAFO-commercial gère cette segmentation des marchés ?

Elle a déjà réalisé deux étiquettes différentes en fonction du marché : une pour les marchés locaux, dans lesquels la responsabilité incombe totalement à l'UT villageoise ; une autre pour la production

destinée aux marchés urbains et pour laquelle KAFO-commercial est responsable des produits. Pour la partie destinée aux marchés urbains (Bissau, Casamance) les produits passeront un contrôle qualité dans le centre de tests et d'expérimentations de KAFO, avant d'être emballés. Le design des emballages est également adapté aux marchés urbains. KAFO-commercial est en charge du transport, entre les UT des villages et son siège, et aussi, bien sûr, des produits finis jusqu'à Bissau.

Et pour la question des emballages ?

Les emballages constituent une très grosse contrainte car ils sont importés et coûteux. Ils sont pourtant indispensables à la conservation. Le recyclage est une des solutions. Au Cap-Vert, nous passons dans certains bars et restaurants pour récupérer les bouteilles vides et les réutiliser. Les bouteilles de bières sont réutilisées pour le conditionnement de petits jus de fruit. En Guinée-Bissau, certains disaient que les consommateurs musulmans n'accepteraient pas de boire un jus de fruit dans une bouteille ayant contenu de l'alcool. Mais les jus de fruits conditionnés en bouteille de bière ont l'air de bien marcher (près de 3 000 bouteilles vendues en 2 mois).



Récupération des bouteilles de bières pour conditionner les jus de fruits © ESSOR

Comment sont reçus les produits nouvellement transformés ?

L'équipement des UT a été très long à cause de problèmes avec la douane, la production débute tout juste. Les transformateurs n'ont pour le moment vendus que les produits d'expérimentation depuis le centre de KAFO. Nous manquons de recul mais les premiers retours sont bons, notamment pour les jus de fruits. La coordinatrice du projet sur place a démarché des restaurants, et déjà dix d'entre eux ont passé commande. Des campagnes pour inciter la population à consommer des produits locaux ont déjà été menées par d'autres ONG. La sensibilité à l'achat local se développe. L'enjeu est technique et commercial : avec des produits de qualité et un marketing adapté, nous pouvons conquérir de nouveaux marchés générateurs de revenus pour les paysans.

Propos recueillis le 15 mai 2014 par Bastien Breuil (CFSI) et édités le 14 novembre 2014 par Hélène Basquin (CFSI). Photos © ESSOR

Pour creuser le sujet :

- Fiche projet, Transformation et commercialisation des produits agricoles en Guinée Bissau, 2012
- Témoignage, Simon Baliteau d'ESSOR : comment valoriser les produits agricoles capverdiens sur le marché ? 2014
- Témoignage, Moustapha Ka : émergence de micro-entreprises de transformation dans l'Est du Sénégal, 2014
- Information, L'industrie agro-alimentaire frémit, 2014
- Fiche innovation, Unités de transformation sociales et solidaires, 2014
- Etude, Nourrir les villes, défi de l'agriculture familiale, 2014

Ce projet a bénéficié d'un financement dans le cadre du programme « Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest » (PAFAO, appel 2012) du CFSI et de la Fondation de France. Voir la fiche du projet.

Le programme de Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest 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), de la Fondation Ensemble, de la Fondation L'OCCITANE et de l'Agence Française de Développement. La SEED Foundation et la Fondation Un monde par tous participent également au volet capitalisation du programme.

