

## SYNTHÈSE N°1 - APPROVISIONNEMENT DES UNITÉS DE TRANSFORMATION



La transformation des produits locaux améliore leur compétitivité sur les marchés urbains. Elle est un levier essentiel du développement local, à condition que la valeur ajoutée créée soit justement répartie.

L’approvisionnement des unités de transformation (UT) constitue un problème commun à de nombreuses organisations du « Réseau Pafao ». C’est un des obstacles à la viabilité des activités et à leur possible changement d’échelle. Les acteurs de terrain

ont échangé dans le cadre d’une discussion en ligne. Les approches peuvent être différentes voire contradictoires, car elles répondent à des dynamiques et contextes singuliers.

Photo : opération de tri du soja © APME2A

### DES POINTS DE BLOCAGE ET DES DÉFIS RÉCURRENTS

#### Améliorer la qualité des produits locaux

La qualité de la matière première conditionne la viabilité économique des UT et assure un produit final apprécié par les consommateurs urbains, de plus en plus exigeants. Elle dépend de l’itinéraire de production, du traitement post-récolte et des conditions de stockage. Un climat de confiance entre producteurs et transformateurs est nécessaire pour que s’accordent capacités techniques et exigences des uns et des autres.

Le défi de la qualité se pose aussi en termes de revenus : les producteurs seront incités à produire mieux si leurs efforts sont rémunérés.

#### Un prix juste : rémunérateur pour les producteurs, viable pour les UT

Le prix, juste et viable pour producteurs et transformateurs, doit se déterminer de manière transparente, au travers, par exemple, d’accords de partenariat ou de contractualisations.

Certaines filières sont soumises à une forte concurrence des importations (riz, lait, viande, céréales, oignons), ce qui complique l’équation pour les transformateurs : assurer un prix rémunérateur aux producteurs pour sécuriser leur approvisionnement, tout en pratiquant un prix compétitif qui satisfasse les consommateurs urbains, au pouvoir d’achat souvent faible.

La question du prix amène à celle du paiement. La volonté des producteurs de rentrer en possession d’argent juste après la récolte ne coïncide pas avec la capacité des UT qui ne disposent pas encore de trésorerie à cette période. Si ces dernières ne

*Éric Levoy (CIDR) :*  
« Une analyse du marché est nécessaire pour déterminer si un produit importé, comme le riz pour la Côte d’Ivoire, est substituable par une production locale. Nous étudions l’existence de marges de progrès à même de rendre le produit local compétitif ».

peuvent payer comptant, cela revient à faire supporter aux producteurs le coût du préfinancement de la transformation.

### Régulariser et sécuriser l'approvisionnement

Le problème de régularité de l'approvisionnement est souvent évoqué en lien avec le manque de concertation des acteurs, la déconnexion des activités de production et de transformation ou les opportunités commerciales concurrentes qui s'offrent parfois aux producteurs. Comment fidéliser ces derniers pour sécuriser l'approvisionnement ?

La concertation ne va pas de soi : « producteurs » et « transformateurs », loin d'être des groupes homogènes, font face à des contraintes très variées. La réussite d'une relation contractuelle fait face à différents freins : qualité de la matière première, agissements d'intermédiaires qui cherchent à faire échouer les concertations, forte demande en produits bruts (céréales) qui pousse parfois l'agriculteur à ne pas honorer son engagement, etc. Et, surtout, « tant que les paysans, ceux-là qui produisent la matière première, n'en auront pas pour leur compte, mal iront les unités de transformations ».

La contractualisation peut faire évoluer le rapport producteur-transformateur, à condition de respecter certains principes : organisations professionnelles fortes et structurées disposant d'un réel pouvoir de négociation ; diversification (cultures commerciales/vivrières, filières courtes/avec intermédiaires...) ; coexistence avec d'autres alternatives (circuits courts, vente directe, vente groupée, marchés institutionnels, etc.) ; dispositifs de conseil et de financement.

Charles Tougouma (CDS) : « *Au Burkina Faso, l'activité de séchage des fruits et légumes prend de plus en plus d'importance. Les acteurs de la transformation se sont organisés et ont suscité que leurs fournisseurs s'organisent en réseau. Ainsi la plupart des unités de transformation disposent de réseaux d'approvisionnement avec lesquels des contrats sont tissés. Cette situation permet de minimiser les fluctuations des prix.* »

### SITUATION DE RÉFÉRENCE ET DIVERSIFICATION

Un état des lieux est utile avant de choisir les modalités de fourniture en matière première : liens existants ou non entre maillon de la production et celui de la transformation ; acteurs économiques déjà en place ; caractéristiques de l'offre et de la demande pour une filière donnée ; périodes de l'année où la matière première est la plus accessible ; connaissance des créneaux porteurs avec une forte prime à l'innovation ; etc.

La diversification des canaux de collecte est gage de sécurisation de l'approvisionnement : achat direct aux producteurs ; vente directe à l'unité par des détenteurs de stocks ; préfinancement de commerçants pour la collecte (pour ce dernier mécanisme, la prudence s'impose et il faut créer les conditions drastiques de son encadrement afin d'éviter la spéculation au détriment des acteurs agricoles et de la transformation). Se limiter à un seul canal majore le risque de blocage, de hausse des coûts ou de manque de matière première.

### DES SOLUTIONS INNOVANTES

#### Internaliser la transformation

L'internalisation de la transformation est l'option adoptée par certaines organisations paysannes. D'après les études réalisées par Enda Pronat (Sénégal), c'est ainsi que la valeur ajoutée est la plus importante pour les producteurs. Cela favorise la fidélisation, la motivation et la transparence sur la répartition des coûts et les bénéfices.

Cette solution implique alors de gérer non seulement la transformation mais également le conditionnement, la recherche de clients et la commercialisation. Si les OP endossent le rôle de transformateur, elles doivent se doter de savoir-faire nouveaux et supporter des coûts supplémentaires (achat d'équipements de transformation, local, marketing, etc.).

Un autre choix, qui éloigne moins les agriculteurs ou les éleveurs de leur métier, est de n'internaliser que la transformation dite primaire. Ce traitement préalable, qui peut être réalisé par une entreprise communautaire au sein des zones de production, rehausse la valeur ajoutée au profit du producteur. Le produit prétransformé est destiné aux UT, souvent urbaines, chargées du traitement final, du conditionnement et de la commercialisation.

Pape Seck (Grdr) : « *Il ne s'agit pas d'amener le producteur à jouer un rôle qui n'est pas le sien, mais de mettre sur le marché un produit au moins décortiqué, pour qu'il tire davantage profit de sa récolte.* »

### Tenir compte de la situation défavorable des femmes

Lorsque les femmes transformatrices sont également productrices, les difficultés d'approvisionnement des unités de transformation peuvent être résolues, en partie du moins, par leur accession au foncier et au crédit pour constituer un fonds de roulement.

### Se concerter pour définir un cadre commun et aboutir à des contrats

La concertation peut remédier au déficit de confiance entre producteurs et transformateurs et favoriser la construction de stratégies communes. Au cours de dialogues et de négociations, chacun exprime ses attentes et ses contraintes, mais aussi apprend à reconnaître les savoir-faire et les spécificités des différents métiers.

Issiaka Hebie (Aprossa) : « *Ce type de rencontre ne garantit pas à 100 % la confiance mais a le mérite d'approfondir la connaissance mutuelle. Par exemple, l'unité de transformation de fonio "Tout Super" fait des séjours dans la zone de Toussiana avec les productrices pileuses pour fixer la qualité et le prix du fonio dont elle a besoin.* »

Dans l'idéal, cette concertation aboutit à la rédaction d'un guide de bonnes pratiques, de normes d'hygiène ou d'une charte qualité. Elle permet de s'accorder sur un prix juste et de coordonner les calendriers culturels afin d'éviter la saturation des marchés et d'harmoniser la quantité de matière première livrée avec les capacités de transformation des UT. Des cahiers des charges (un pour les producteurs et un pour les transformateurs), un contrat culturel et un contrat commercial adaptés (spécifiant l'itinéraire technique, la qualité, le prix, un taux non usurier de remboursement des avances, les périodes d'approvisionnement et de paiement) ont pu éviter que les producteurs ne supportent seuls les coûts du délai de paiement ou ne se tournent vers des opportunités offrant de meilleures rémunérations à court terme.

La création d'interprofession peut contribuer à optimiser l'approvisionnement des unités agroindustrielles petites ou grandes et à faire « décoller une filière » (on pense à la tomate au Sénégal). Mais ce partage du pilotage des filières entre acteurs de l'amont et de l'aval peut soulever des résistances, notamment de la part des producteurs craignant de se faire déposséder de leurs marges d'action. Cela souligne la nécessité d'organisations professionnelles bien gouvernées et bien gérées, disposant de forte capacité de négociation.

À une échelle plus modeste, l'organisation des prix et la garantie de la qualité peuvent s'obtenir par la création de GIE regroupant les OP, les UT et d'autres personnes ressources.

Un système de répartition du risque prix entre UT et producteurs a été expérimenté sous la forme d'une sorte de mini « marché à terme » basé sur la signature d'une charte préalable au démarrage de la campagne d'achat.<sup>1</sup>

### Reconnaître les efforts collectifs

Le cadre de concertation peut aussi aboutir à la mise en place d'un système participatif de garantie (SPG), qui implique les producteurs dans le contrôle de la qualité. Les formations sont utiles mais ne parviennent pas toujours à modifier les comportements. Par contre, un système démocratique où les pairs se portent garants du respect des normes, ou bien les enquêtes de satisfaction auprès de clients, se sont avérés les meilleures des incitations.

Les contrats, cahiers des charges et autres chartes gagneront en efficacité s'ils sont très explicites sur la rémunération de la qualité et de la fidélité. Une meilleure rémunération du travail paysan est incontournable, soit que l'amélioration de la qualité est valorisée par un prix d'achat plus élevé, soit que la démarche qualité va de pair avec la réduction des coûts (de l'ordre de 30 % lors du passage à l'agroécologie par exemple).

Une reconnaissance, au niveau national, du travail collectif réalisé par tous les maillons de la filière (sous forme de charte nationale, marque collective, labellisation, etc.) qualifie l'agriculture familiale dans sa marche pour accéder aux marchés institutionnels (dont les appels d'offre de grande ampleur comme ceux du Programme alimentaire mondial – PAM). Or peu d'OP réussissent à se positionner sur ces marchés qui représentent pourtant une opportunité de changement d'échelle et un défi majeur pour l'agriculture familiale aujourd'hui.

*Karfa Diallo (Enda Pronat) : « Nous avons fait de la vente directe du fonio dans la communauté rurale où était installée l'unité de transformation. Les clients et voisins ne comprenaient pas que l'unité soit incapable de présenter un fonio de meilleure qualité que celui que faisait la grand-mère du village n'ayant pas eu de formation. Ces retours directs sont très incitatifs et efficaces. »*

### Développer des services *a posteriori* et valoriser les efforts de qualité

Les stratégies de fidélisation par un soutien *a priori* des producteurs (intrants, crédit, etc.) sont fréquentes. Elles ne sont pas sans danger car elles imposent aux UT une sortie de trésorerie précoce par rapport à la vente de leur production et fragilise donc les jeunes entreprises. Ce système risque également de créer chez les producteurs un sentiment de dépendance et non d'appartenance vis-à-vis de l'unité de transformation. Un contributeur (Rongead) affirme avoir vu « toutes les unités qui ont pratiqué un soutien *a priori* faire faillite dans toutes les filières où [il a] travaillé, peu importent leur taille et leurs moyens financiers ». Un tel système d'avance sous forme de crédit peut aussi se retourner contre les producteurs qui ont ensuite peu de marge de manœuvre pour négocier les prix.

Par contre, privilégier les soutiens *a posteriori* comporte plusieurs avantages. Cela permet de verser une aide aux producteurs à un moment plus opportun pour la viabilité de l'UT (après avoir réalisé ses premières ventes). Ces services *a posteriori* opèrent une distinction en fonction de la qualité (prime qualité, excellent moyen pour motiver, fidéliser, créer une relation de respect et de confiance) et des quantités fournies (respect des engagements). La perception du soutien est modifiée : c'est l'UT qui est redevable et non le producteur. Enfin, l'UT est en mesure d'adapter les ristournes à l'évolution des prix au cours de l'année.

<sup>1</sup> Système N'Kalô Partage développé par le Rongead  
<http://www.alimenterre.org/sites/www.cfsi.asso.fr/files/systeme-n-kalo-partage-supports-producteurs.pdf>

## Intéresser les producteurs à la gestion des UT : l'expérience des Esop

Si un espace de type assemblée générale permet aux producteurs de s'impliquer dans la gestion de l'UT ou bien si cette dernière intègre les organisations paysannes (OP) dans son organisation, cela améliore l'image de l'entreprise et la mobilisation des producteurs.

Les Entreprises de service et organisations de producteurs (Esop) sont une forme d'interface entre producteurs et consommateurs qui pousse les acteurs à s'accorder sur des objectifs communs. Les producteurs organisés en OP se voient offrir des services adaptés pour maîtriser leur production et des débouchés stables et rémunérateurs. À terme, ils sont impliqués en tant qu'actionnaires. Une gouvernance participative vise à équilibrer le rapport de force, à déterminer un prix compétitif tout en assurant une rétribution basée sur la participation de chacun à la création de la valeur ajoutée. Les bénéfices sont versés sous forme de dividendes aux actionnaires, dont font partie les producteurs. Un tel intéressement monétaire favorise l'émergence d'objectifs partagés.

Par ailleurs, le modèle Esop met en lumière que la concertation interacteurs et la démarche qualité sont en forte interrelation. Les groupements de producteurs se rassemblent régulièrement pour acheter des intrants en commun, coordonner leur production et faire entendre leur voix auprès de l'entreprise, avec laquelle ils ont signé un contrat. Annuel et obligatoire, il spécifie les quantités à livrer, les services aux producteurs associés, le prix, le mode de paiement et la mise en place de prime à la qualité.

*Abdoulaye Ouedraogo (Apil) : « Plus les acteurs de la chaîne d'approvisionnement sont concernés par la gestion des dividendes, plus leur dévouement dans la pérennisation de l'unité restera durable. »*



Services aux producteurs, gouvernance et actionnariat partagés entre transformateurs, producteurs et investisseurs, démarche qualité, interface avec les marchés urbains : être « compétitifs ensemble » répond aux difficultés d'approvisionnement des UT, garantit un débouché sûr aux producteurs associés et représente un maillon clef du développement des chaînes de valeur agroalimentaires locales.

*Réunion de lancement de la campagne rizicole 2014 avec des producteurs de « Riz Délice » à Moronou en Côte d'Ivoire © CIDR*

### Nécessité d'un cadre favorable au développement des Esop

« Tout en assurant un service d'intérêt général, les ESOP agissent dans un environnement économique et commercial très concurrentiel, opportuniste, et non régulé. La seule logique économique ne suffit pas à leur émergence et à leur pérennisation. Leur création et le maintien de leur mission justifient que des soutiens techniques, financiers et organisationnels externes leurs soient concédés. En conjuguant financements public et privé, et en respectant un certain nombre de conditions préalables, il est possible de changer d'échelle et de diffuser la démarche ESOP avec un bon niveau d'efficacité, et de générer ainsi des impacts sur un nombre élevé de petits producteurs. »

*Innovative Practice, Promotion des Esop, IIED, 2007 [pubs.iied.org/pdfs/G03267.pdf](https://pubs.iied.org/pdfs/G03267.pdf)*

## Organiser la logistique et le stockage

La régularité de l'approvisionnement suppose une fluidité logistique de la collecte. L'UT peut décider de ne travailler qu'avec des commerçants-collecteurs disposant de leurs propres véhicules. Dans d'autres cas, ce sont les OP qui se chargent de regrouper les productions le long d'axes de collecte, ce qui allège les coûts de transport.

Disposer d'une bonne capacité de stockage et de conservation (technique et financière), soit des matières premières soit des produits finis, assure un approvisionnement continu du marché et fidélise la clientèle.

Dans le cas particulier de la filière lait, très concurrentielle (poudre de lait massivement importée), une laiterie de taille industrielle mène un ensemble d'actions pour avoir une matière première pas trop chère, tout en assurant au producteur un prix correct : services aux éleveurs pour améliorer la régularité de la production ; différentes stratégies de collecte complémentaires ; diversification des sources d'approvisionnement pour réduire la dépendance aux aléas climatiques.

## Impliquer les pouvoirs publics

Les pouvoirs publics jouent un rôle d'incitation et de régulation. Citons le recours aux autorités locales en cas de non-respect de cahier des charges ou d'engagement. Ou encore la reconnaissance, par les services de l'État, des efforts de qualité en acceptant de mieux rémunérer les produits propres, sains et bien présentés (obtenus après des investissements conséquents en matériel et en formation) que les tout-venant. La place des produits locaux sur les marchés urbains doit être valorisée par rapport à ceux importés. Les pouvoirs publics doivent permettre de créer des synergies entre les acteurs d'une filière en facilitant la concertation et en agissant pour une régulation des prix agricoles.

Ces initiatives publiques en partant de l'échelle locale, peuvent à terme s'étendre au territoire national. Les OP faitières portent leur plaidoyer au niveau national et visent l'amélioration du contexte général politique et législatif mais aussi un soutien plus particulier à l'essor du secteur de la transformation, dans des conditions favorables à l'agriculture familiale et aux autres acteurs ruraux.

*Pape Assane Diop (Fongs) : « Une unité de transformation qui s'approvisionne en céréales ou fruits au moment des récoltes peut obtenir un prix avantageux. Par contre, plus on s'éloignera de la période de récolte, plus le prix sera élevé et la qualité réduite. »*

*Cécile Broutin (Gret) : « Dans le cadre d'un projet sur les filières riz et huile de palme en Guinée, le Gret et la MGE ont appuyé un processus de définition des bonnes pratiques, en collaboration avec le Bureau stratégie développement du ministère de l'Agriculture. Il a permis d'aboutir à l'élaboration d'un guide et d'une charte nationale de qualité validée par l'État. La démarche progressive et concertée, du local vers le national, s'inscrit dans une volonté de changement d'échelle. »*

Nous remercions tous les contributeurs : Hamadou Amadou Abdoul Kader (GRDR Mauritanie) ; Omer Richard Agoligan (Synergie paysanne) ; Némaoua Banaon (Gret) ; Guillaume Bastard (Gret) ; Cécile Broutin (Gret) ; Casimir Chokki (Fupro) ; Augusto Mango (Congai) ; Karfa Diallo (Enda Pronat) ; Malick Diallo (ICD/Pesao) ; Pape Assane Diop (Fongs) ; Valérie Géhin (Arcade) ; Cheikh Gueye (ex- Urprofos) ; Issiaka Hebie (Aprossa Afrique Verte Burkina Faso) ; Fidèle Kambogue (ATN/Togo) ; Didier Kauffmann ( CFSI) ; Issiaka Bôh Magassa (RHK) ; Benoit Naveau (Autre Terre) ; El Hadji Ndiaye (Grdr) ; Abdoulaye Ouédraogo (APIL Burkina) ; Audrey Perrin (Rongead Côte d'Ivoire) ; Olivier Renard (Iram) ; Pierre Ricau (Rongead) ; Pape Seck (Grdr) ; Charles Yvon Tougouma (Cercle des sécheurs, Burkina Faso)

## Rappel du questionnement et de la problématique

L'approche « Nourrir les villes par une agriculture familiale durable » est au cœur du programme Pafao. Il est attendu de cette discussion qu'elle apporte des éléments de réponse aux questions : quelles contraintes avez-vous rencontrées et comment parvenez-vous à les surmonter pour améliorer la fourniture des entreprises de transformation en matières premières ? Comment ces solutions participent-elles à un meilleur positionnement des produits locaux sur les marchés urbains ?

Sécuriser l'approvisionnement en matières premières est nécessaire à la pérennité des unités de transformation (UT) et à la consolidation de leurs débouchés commerciaux.

**Qualité** : la qualité sanitaire et la qualité intrinsèque des matières premières (goût, texture, absence de corps étrangers) influent sur le processus de transformation. La capacité technique des producteurs, les équipements de traitement postrécolte, les conditions de stockage, les services fournis aux producteurs par les UT et la concertation interacteurs sont autant de leviers possibles. La concertation transformateurs-producteurs permet de mettre en avant les attentes de chacun, en termes de qualité et de prix.

**Prix** : pour assurer un prix rémunérateur, la transparence sur la répartition de la valeur ajoutée entre producteurs, transformateurs et commerçants est essentielle (au sein de cadres de concertation, par exemple). Assurer un prix garanti aux producteurs permet aux UT de les fidéliser tout en sécurisant les engagements pris sur la qualité et la quantité des produits à livrer (cela peut prendre la forme de contractualisation).

**Quantité** : la capacité de production des agriculteurs et le rayon de collecte des transformateurs sont déterminants. La gestion des coûts de collecte suppose de se pencher sur les difficultés liées aux transports (infrastructures, véhicules, etc.) et à la distance entre lieux de production et lieux de transformation (ce qui peut passer par le développement de centres de collecte, interfaces privilégiées entre producteurs et UT).

**Régularité** : la régularité de l'approvisionnement pose le problème de l'harmonisation entre l'évolution de l'offre de matières premières (saisonnalité, risques climatiques et phytosanitaires, etc.), la capacité de transformation de l'entreprise et la variation de la demande. La capacité de production, collecte et transformation doit accompagner progressivement la capacité de vente, faute de quoi les engagements commerciaux risqueraient de ne pas être honorés.