



AU BURKINA FASO

LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DE LA FILIÈRE NIÉBÉ



Entretien avec Léocadie Saré (Fert)

Léocadie Saré, agronome au sein de l'agri-agence Fert, aborde dans cet entretien les défis que rencontrent les organisations de producteurs (OP) de niébé pour opérer un passage à l'échelle.

Stockage, commercialisation, accès aux financements, organisation structurelle font partie des sujets principaux que Fert traite avec six OP¹ partenaires. Grâce à des visites d'échange entre pairs organisés dans le cadre du « Coup de pouce à la construction de stratégies de changement d'échelle », les OP ont chacune mis en place un plan d'action composé de services répondant aux besoins spécifiques de leurs membres.

Dans le cadre d'une initiative portée par :



UNION DÉPARTEMENTALE DES
PRODUCTEURS DE NIÉBÉ DE
PISSILA

COOPÉRATIVE AGRICOLE
DU PASSORÉ (CAP Yako)

UNION RÉGIONALE DES
PRODUCTRICES DE NIÉBÉ DE LA
RÉGION CENTRE

UNION DÉPARTEMENTALE
DES PRODUCTEURS DE
NIÉBÉ DE DABLO

UNION DÉPARTEMENTALE
DES PRODUCTEURS DE
NIÉBÉ DE PENZA

UNION DÉPARTEMENTALE
DES PRODUCTEURS DE
NIÉBÉ DE ZIGA

Le Coup de Pouce Pafao a-t-il été utile ? Sur quoi a-t-il débouché ?

Depuis 2007, Fert était partenaire de trois organisations de producteurs de niébé dans la province du Sanmatenga. D'autres OP que nous avons rencontrées lors d'ateliers autour de cette filière nous ont demandé de les accompagner. Le Coup de pouce à la construction de stratégies de changement d'échelle a constitué l'opportunité de démarrer des activités avec ces OP, notamment des visites d'échanges entre organisations et l'élaboration de plans d'action. Les résultats ont été concluants, ce

¹ Ces six unions sont devenues des coopératives dans le cadre de la mise en conformité avec l'acte uniforme Ohada

qui nous a menés à élargir notre partenariat et à présenter nos actions, en consortium avec le Gret, lors d'un appel à projets de l'Union européenne en 2016.

Grâce à ces financements européens obtenus pour cinq ans, nous avons retravaillé avec les OP sur les plans d'action de manière plus approfondie. Nous avons refait un diagnostic, un *business plan* et commencé les activités d'accompagnement.

Comment Fert a-t-elle accompagné les OP dans l'élaboration de leur stratégie ?

Un agent terrain dédié a accompagné chaque OP à réaliser son plan d'action, mais chaque service à développer est défini, piloté et budgétisé par les OP elles-mêmes, car le but de Fert est de les autonomiser au maximum. Les producteurs sont les auteurs de leur plan d'action, avant d'en être les pleins acteurs.



C'est pourquoi nous choisissons en général de ne pas faire appel à un consultant extérieur. Le problème ne réside pas dans le résultat final mais plutôt dans la démarche : souvent, le consultant réalise le *business plan*, propose lui-même les activités et rédige un rapport qui n'est finalement pas le produit de la réflexion des producteurs. Par conséquent, les plans d'action élaborés dans ces conditions sont souvent laissés de côté par les OP qui ne les mettent pas en œuvre.

Accompagnement de proximité par un conseiller Fert © Fert

Les OP optent-elles toutes pour le même type de stratégie de développement ?



Les plans d'action sont généralement organisés de la même façon. Ils comportent des services concernant l'approvisionnement en intrants, la production, le stockage, la commercialisation, et pour certains, la transformation. S'y ajoute un service plus transversal, qui est celui de la gouvernance.

Les actions de mise en œuvre de ces services sont similaires d'une OP à une autre (formations, mise en place de dispositifs, etc.).

Rencontre entre les femmes de l'Union régionale des productrices de niébé de la région Centre et celles de l'Union provinciale féminine Namanegbzanga pour la promotion de la filière niébé du Bam, 2016. © Fert

Cependant, dans l'application, les systèmes varient souvent. Par exemple, la Coopérative agricole du Passoré (Cap) et celle de Pissila ont voulu développer un dispositif d'épargne intrants, mais ont mis en place des modalités différentes adaptées à leurs besoins propres (au niveau du prix proposé à leurs adhérents et de la collecte des cotisations notamment). En outre, c'est le dynamisme et l'engagement des responsables qui font la différence entre les OP quant aux services rendus à leurs membres. Par les visites d'échange, Fert les encourage à s'inspirer de modèles existants issus d'autres OP, tout en veillant à ce qu'elles ne fassent pas de « copier-coller » mais élaborent un système adapté à leur propre situation.

Quels défis pose la commercialisation ?

La commercialisation est un sujet particulièrement complexe, sur lequel les OP ont des stratégies très différentes. Certaines sont déjà très avancées et pratiquement autonomes. La Cap compte plusieurs marchés réguliers, comme le Programme alimentaire mondial (Pam), et est parvenue à établir des relations de confiance avec des commerçants. En revanche, la coopérative de Pissila connaît des difficultés à faire venir des commerçants, en raison de la situation d'insécurité qui s'est installée ces deux dernières années. Quant à l'Union du Centre, la commercialisation reste limitée faute de magasin de stockage. Chaque OP entretient ses propres relations commerciales, et se focalise sur les enjeux qu'elle doit relever pour gagner des parts de marché.

Les OP tentent d'organiser des ventes collectives, mais qui souvent n'aboutissent pas. D'abord, les évolutions de prix ne sont pas les mêmes d'une zone à l'autre : les prix sont plus élevés à Pissila qu'à Yako car ce territoire est reconnu pour la qualité de son niébé. Ensuite, les défauts de paiements des commerçants créent des tensions entre OP. En 2018, la Cap Yako avait proposé à la coopérative de Pissila de s'associer pour répondre ensemble à une commande s'élevant à 100 tonnes de niébé. En raison des retards de paiement du commerçant, les producteurs de Pissila ont tardé à être payés, ce qui a été source de frictions entre les deux OP. Malgré ces points de blocage, des opportunités de débouchés collectifs existent, en particulier au niveau des achats institutionnels.

Par rapport aux achats institutionnels, les récentes législations ont-elles permis aux OP d'accéder à de nouveaux marchés ?

Contrairement à ce que nous pensions, la mise en place de la procédure d'entente directe entre OP et communes n'a pas encore abouti à des contrats. La non-séparation des lots oblige les OP à devenir des commerçants. Pour répondre à un appel d'offre, elles doivent fournir l'ensemble des denrées demandées, qui sont la plupart du temps le niébé, le sel et l'huile. Ceci amène à deux possibilités : soit elles deviennent fournisseurs de produits agricoles (niébé) et non agricoles (sel et huile) et sont alors soumises à des impôts, soit elles deviennent sous-traitantes d'un commerçant qui répond à l'appel d'offres et s'approvisionne en niébé auprès d'elles. Le deuxième cas de figure est largement répandu pour les organisations que nous accompagnons.

Finalement, d'un côté, l'État dit soutenir son agriculture locale et passe des décrets pour aider ses producteurs mais de l'autre, il importe massivement de l'huile et du riz par exemple, destinés aux populations vulnérables dans le contexte de la crise Covid-19. Ceci vient en totale contradiction, surtout lorsque le Burkina Faso produit du riz ainsi que de l'huile de soja et de coton.

Le stockage aide-t-il à lever ces points de blocages ?

Plus que la commercialisation, le vrai levier de développement réside dans le stockage. Lorsqu'un producteur peut éviter de brader sa production à la récolte d'octobre à décembre et attendre trois ou quatre mois, il voit augmenter le prix de son niébé de manière très nette.



Femme cultivant du niébé © Fert

Par ailleurs, les problèmes de stockage limitent les OP dans le développement de leurs relations commerciales avec les distributeurs. Un commerçant veut pouvoir remplir son camion de 20 tonnes en une seule fois et non passer chez différents producteurs pour récupérer la marchandise. Si les sacs sont répartis chez les producteurs et non stockés dans un magasin central, une OP ne peut pas identifier de manière claire le volume disponible à la vente et ne peut réaliser des opérations de démarchage.

Comment les OP organisent-elles les ventes ?

Les ventes se font exclusivement au niveau local. Les acheteurs viennent en général d'autres régions ou de Ouagadougou et achètent le niébé auprès des OP, pour ensuite le revendre à l'échelle du pays ou à des acheteurs sous-régionaux. Une fois achetée par les commerçants, il est en revanche difficile de savoir dans quels territoires la marchandise est répartie ; il n'y a pas de traçabilité de la commercialisation. Parfois, des camions ghanéens viennent directement s'approvisionner auprès des OP mais cela ne représente pas la tendance générale.

La demande sous-régionale est d'ailleurs beaucoup plus importante que la production du Burkina Faso. Or, le niébé pousse mieux dans la zone sahéenne que dans les pays côtiers : ces derniers le cultivent en plus faible quantité à cause des fortes pluies, mais le consomment beaucoup.

Quelles relations entretiennent OP et commerçants ?

Les relations entre commerçants et OP sont très compliquées. Le marché est tellement mouvant et incertain que les producteurs ne sont jamais sûrs de savoir à qui et où ils vont vendre. Les contrats sont quasi inexistantes. Fert pousse les OP à en établir avec leurs partenaires commerciaux, en langue locale, mais cela reste difficile car la plupart des commerçants sont analphabètes. Par ailleurs, en cas de non-respect, les recours sont quasiment inexistantes. Pour éviter de potentiels litiges, les OP exigent que les commerçants payent comptant, au moment de l'enlèvement de la marchandise. Certaines ont déjà été confrontées à des commerçants qui ne reviennent pas payer ou annoncent que le prix convenu initialement n'est plus d'actualité.

Afin de connaître plus finement les tendances du marché, y compris sur les grands marchés nationaux, les commissions de commercialisation mises en place par certaines OP ont instauré un système de relevés pour collecter chaque semaine les prix. Elles sont aussi connectées au système d'information sur les marchés, SimAgri, développé par Aprossa Afrique verte.

Exporter dans la sous-région, est-ce un objectif de développement des OP ?

Fert a plutôt tendance à freiner les OP tentées par le mythe de « Nous allons mieux vendre à l'échelle de la sous-région ». Ce n'est pas si simple de vendre au Nigéria ou au Ghana, même si les prix sont deux ou trois fois plus élevés. Un commerçant, qui fait ça tous les jours, est en mesure d'absorber les risques routiers liés à l'état des camions et des routes. Mais une OP qui exporterait la moitié de

son stock, subirait une perte sèche en cas d'accident. Il faut aussi prendre en compte la langue et le risque « taux de change », important avec les monnaies nigérianes et ghanéennes. De plus, en cas de mauvaise saison agricole, l'État burkinabè peut fermer les frontières pour garantir la sécurité alimentaire. Dans ce cas, une OP ne pourrait honorer son contrat. Beaucoup ont tenté, mais peu ont réussi. Par ailleurs, les OP que nous accompagnons, à part la Cap Yako, en sont encore à leurs débuts de commercialisation. Ainsi, se lancer à l'échelle de la sous-région est très risqué, surtout lorsqu'il existe un marché local déjà assez rémunérateur.

Et exporter vers les marchés européens ?

À l'inverse de la mangue, du fonio ou de la noix de cajou, le niébé n'a peut-être pas sa place sur le marché européen, car il ne présente aucune plus-value par rapport à des produits locaux très proches, tels que le haricot blanc ou le coco de Paimpol. Pour ces raisons, Fert n'a pour le moment pas étudié les marchés européens. Il le fera peut-être à l'avenir.

Produire du niébé biologique serait-il un levier de développement ?

Bien que les producteurs que nous accompagnons pratiquent l'agroécologie, ils ne cultivent pas en agriculture biologique pour la simple et bonne raison qu'il n'existe pas de marché pour le niébé bio en Afrique de l'Ouest, y compris pour celui de très grande qualité. C'est un produit de consommation courante, autant en milieu rural qu'urbain pour lequel le consommateur final n'est pas prêt à payer plus cher que le prix actuel.

Un entrepreneur burkinabè en a déjà fait l'expérience : il a fait trier le niébé grain par grain à la main pour enlever toutes les impuretés et a payé un bon prix à l'OP de Pissila. Malgré la haute qualité de ce niébé, les acheteurs potentiels n'ont pas passé commande car, à ce prix-là, ils auraient été dans l'obligation de le mélanger avec du tout-venant, pour s'assurer de le vendre aux consommateurs finaux. Du fait de cette expérience, se lancer dans des démarches de qualité ou d'agriculture biologique semble peu pertinent.

Quel a été l'impact de l'Ohada² sur le droit des sociétés coopératives ?

Initialement, nos partenaires sont des OP régies sous la loi 14, qui permettait d'être en groupement, en union de groupements ou en coopérative. Ces types de structures avaient été créés sous l'impulsion de l'État ou à la demande des ONG, comme condition pour capter des financements extérieurs. Par conséquent, la plupart formaient des « coquilles vides », détenant du statut mais complètement désorganisées en interne. Avec l'Acte uniforme de l'Ohada, le même phénomène a eu lieu. L'État a posé un ultimatum aux OP : à partir du 30 janvier 2019, elles devaient passer en forme associative et donc renoncer à leurs services économiques, ou bien devenir des coopératives. Du fait de cette annonce, le nombre de coopératives s'est multiplié afin que l'ensemble des producteurs puissent être en situation de légalité à la date butoir, donnant alors naissance une nouvelle fois à de nombreuses coopératives « coquilles vides ».

Au lieu d'en faire une contrainte, Fert a accompagné les producteurs à se saisir de cette loi Ohada comme d'une opportunité pour restructurer en profondeur les OP. Le passage en coopérative a été l'occasion pour nos partenaires d'identifier les membres volontaires, de proposer un nouveau mode organisationnel et de définir un système de gouvernance.

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



Exercice d'auto-évaluation des OP © Fert

La différence essentielle entre les articles de la loi 14 et ceux de la loi Ohada est la constitution d'un capital social. L'enjeu était de montrer aux producteurs qu'ils devenaient propriétaires de leur organisation grâce à des fonds propres qu'ils auraient investis à titre personnel. Cette approche a modifié les rapports de forces entre OP et partenaires techniques et financiers. Plutôt que de demander l'intégralité des financements à un tiers, les producteurs se présentent comme véritables opérateurs économiques, détenteurs d'un capital financier, à la recherche d'un associé prêt à investir dans leur démarche.

Le modèle d'organisation choisi influe-t-il sur la réussite économique ?

Le développement d'une structure agricole ne dépend pas de son statut juridique, mais plutôt de ce que les membres veulent entreprendre et du leadership des élus. Avec nos partenaires, nous réfléchissons au type de statut adapté en fonction du service qu'ils développent. En 2017, l'OP Pissila a choisi de passer sous forme de coopérative simplifiée mais elle désire à présent s'associer avec d'autres OP de son territoire pour créer une faitière à l'échelle de la commune. Ces Scoops vont donc dans les prochains mois se rassembler pour créer une union de coopératives parce que cela répond à leurs besoins.

Si demain, le format de coopérative s'avère inadapté aux activités exercées et qu'il est nécessaire d'adopter un autre statut, celui de groupement d'intérêt économique (GIE) par exemple, les OP s'interrogeront sur le modèle organisationnel à choisir.

À Pissila, nous avons réfléchi à ces questions, à savoir si l'unité de transformation (UT) devrait être partie intégrante de la coopérative ou gérée de manière individuelle à l'extérieur de la coopérative. Finalement, la coopérative a jugé plus favorable de maintenir en son sein l'UT, au moins dans un premier temps, pour garder la main et minimiser les coûts de gestion. À l'issue d'une période de mise en exercice, elle verra s'il y a lieu de changer le statut ou non.

Les OP font-elles appel aux institutions de microfinance ?

Fert travaille sur ces questions de financement depuis 2009. Nous avons essayé le crédit de campagne, satisfaisant durant un temps, mais les modifications des modalités de la Caisse populaire ont découragé les OP. Actuellement, certaines d'entre elles mettent en place un système d'épargne intrants, qu'elles complètent parfois en souscrivant un prêt auprès d'un commerçant ou d'une institution de microfinance (IMF). Le warrantage est aussi pratiqué, et pourrait d'ailleurs l'être davantage mais les IMF ne débloquent pas toujours les crédits warrantage au bon moment.

De manière générale, les difficultés d'accès au crédit sont liées à des taux d'intérêt particulièrement élevés, de fortes exigences de garantie et un manque de réactivité de la part des IMF. Ce retard dans le décaissement des fonds provient aussi du fait que selon le montant demandé, le traitement du dossier n'est pas le même. Lorsque ce sont des petites sommes, la demande est traitée par l'IMF locale, alors que pour des montants plus élevés, le dossier est envoyé à Ouagadougou. Le montant des crédits accordés varie aussi selon l'ancienneté des relations entre la coopérative et la structure bancaire : par exemple, la Cap Yako, très avancée sur ce sujet, peut aujourd'hui souscrire auprès des

banques des prêts entre 50 et 100 millions de FCFA. À l'inverse, une OP plus jeune dans la démarche pourra obtenir un prêt d'environ 5 millions de FCFA.

Pour opérer un changement d'échelle, que pensez-vous des investisseurs solidaires prenant part au capital des structures ?

Selon les montants investis et les exigences attendues, intégrer un investisseur solidaire au capital social peut être une piste de changement d'échelle. Si le modèle est bien pensé, cette modalité de financement est très intéressante pour développer un service du type unité de transformation. La coopérative entre alors dans une logique d'entrepreneuriat et sort du système de subventions.

Fert cherche avant tout à autonomiser les OP sur les plans techniques et financiers. Nous organisons des formations, des suivis rapprochés pour que les producteurs gèrent eux-mêmes leurs services, mais nous finançons rarement l'achat d'équipement. Dans le cas de la mise en place de l'unité de transformation à Pissila, Fert a apporté une partie des fonds (par l'intermédiaire de la subvention du programme Pafao) pour acquérir le matériel initial très coûteux, mais le fonds de roulement en niébé a été apporté par la coopérative, ainsi que la main d'œuvre. L'objectif est que l'UT fonctionne de manière autonome assez rapidement. Ainsi, il semble intéressant qu'un investisseur solidaire s'engage dans ce type d'initiative à hauteur de 3 ou 6 millions de FCFA (soit entre 5 000 et 10 000 €), pour que l'UT constitue un fonds de roulement sans avoir à souscrire des crédits auprès des banques.



Pain à base de farine de niébé produite dans l'unité de transformation de Pissila © Fert

Que pensez-vous de prises de participation au capital plus importantes ?

Les montants investis devraient rester relativement faibles, et progressifs. Il s'agirait de commencer par 3 millions de FCFA pour mettre le pied à l'étrier, et une fois que la coopérative a développé ses compétences et qu'un nouveau besoin apparaît au bout de deux ans, pourquoi pas un investissement de 6 millions FCFA ? Mais dans de nombreux cas, le changement d'échelle, voulu par les bailleurs, a lieu très rapidement et déstabilise le modèle économique en place. En outre, tout n'a pas forcément vocation à changer d'échelle. Il peut être préférable de maintenir une petite UT qui transforme 20 tonnes par an et qui est viable, que de risquer sa stabilité en la faisant passer à une productivité de 40 tonnes par an.

Les investissements s'élevant à plusieurs centaines de millions de FCFA sont très dangereux pour certaines OP. Nous avons déjà tenté l'opération en accompagnant nos partenaires dans leur souscription de crédits auprès des banques et la gestion s'en est avérée particulièrement difficile. Les producteurs ne sont pas habitués à gérer des sommes de cette envergure et, bien souvent, la tentation est grande d'utiliser les fonds pour régler d'autres problèmes.

Les OP sont-elles engagées dans des actions de plaidoyer ?

Comme les OP avec lesquelles nous travaillons sont d'envergure communale ou provinciale, les actions qu'elles réalisent ont des retombées très locales. Les actions de plaidoyer à plus grande échelle sont du ressort de l'union nationale. Cependant, ce type d'union faitière a des difficultés à être ancrée

sur le terrain et mène un plaidoyer dont souvent les OP de base n'ont pas connaissance. Il existe un vrai problème entre la base et le sommet.

Fert encourage les OP à se concentrer sur leurs services plutôt que sur le plaidoyer. À leur demande, nous les assistons dans la réalisation d'actions locales, par exemple l'organisation d'une assemblée générale, à laquelle, pour se faire connaître et présenter l'ensemble de leurs activités, elles convient le préfet, l'IMF et les acteurs territoriaux. Cela renforce leur ancrage institutionnel et territorial. Elles montrent ainsi que « les choses bougent » sur le terrain mais que, pour aller plus loin, elles ont besoin de soutien.

Les OP ne peuvent pas tout attendre de l'État, qui n'a pas pour priorité de les accompagner au-delà d'une éventuelle subvention couvrant une part de l'achat d'intrants. Le plaidoyer auprès de l'État est organisé par les OP nationales au travers d'initiatives, par exemple la Journée du paysan, qui favorisent la reconnaissance du métier d'agriculteur et qui ont permis des avancées. Mais ce travail de plaidoyer national se joue sur des dizaines d'années, alors que nos actions à l'échelle locale doivent chaque année améliorer les conditions de vie des producteurs.

Propos recueillis et édités par Alice Moreau (CFSI), juillet 2020.

Pour creuser le sujet :

- Emmanuel Rouamba, *Rendre le niébé accessible aux populations pauvres*, 2017
- Fert, Accir, Unions départementales des producteurs de niébé de Dablo, Pensa et Pissila, *Que l'accompagnement des producteurs sur la voie de l'agroécologie ? De la pratique à une démarche*, 2015
- Léocadie Saré, *Le niébé comme nouvelle source de revenus*, 2015

Cette initiative a bénéficié d'un financement de la Fondation de France dans le cadre du programme *Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (Pafao)* appel de 2015 (n°135).

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.

