

## Partenariats organisations de producteurs / entreprises

Fiche d'expérience n°1

# Partenariat CGA/EAML

## Accompagner les producteurs pour la commercialisation de sorgho brassicole

**Objet :** Mobilisation et encadrement des producteurs pour la commercialisation du sorgho avec une entreprise brassicole kenyane

**Filière :** Sorgho

**Région géographique :** Les principaux comtés producteurs de sorgho au Kenya (Migori, Homabay, Kisumu, Siaya, Busia, Meru, Tharaka Nithi, Kitui et Makueni)

**Acteurs :**

Organisation de producteurs : *Cereal Growers Association* (CGA)

Entreprise : *East African Malting Limited* (EAML)

**Début :** Formalisation du partenariat en 2018, après plusieurs années de collaboration entre CGA et EAML sur la filière sorgho au Kenya

**Nombres de producteurs touchés :** Environ 40 000 à 50 000 producteurs

*Version française.*

*Version anglaise disponible en ligne ici : [http://bit.ly/CapiSP1\\_EN](http://bit.ly/CapiSP1_EN)*



En 2018, la *East African Breweries Limited* (EABL) a installé une usine représentant un investissement de 145,5 millions de dollar à Kisumu, à l'ouest du Kenya. L'objectif est de s'approvisionner auprès des producteurs à petite échelle pour un volume annuel de 30 000 tonnes de sorgho blanc. Afin de mieux structurer la chaîne d'approvisionnement de l'usine, sa filiale la *East Africa Malting Limited* (EAML) a fait appel à une organisation expérimentée, la *Cereal Growers Association* (CGA), pour mobiliser et encadrer des producteurs nombreux et fragmentés.



Marqué en rouge : Kisumu où EAML a implanté son usine de maltage en 2018.

(Source : Google Map)

## 1. Présentation des acteurs

### *Cereal Growers Association* (CGA)

Cette organisation de producteurs a été créée en 1996 au Kenya sous le nom de « Wheat Growers Association » (association des producteurs de blé) pour défendre les intérêts des grands producteurs de blé. En 2002, elle décide de s'étendre à d'autres filières pour répondre aux besoins des petits producteurs (en matière de conseil et de plaidoyer) et devient la *Cereal Growers Association* (CGA, association des producteurs de céréales).



Active dans 24 des 47 comtés du Kenya, la CGA regroupe aujourd'hui deux types de membres :

- Des agriculteurs individuels : 191 000 petits agriculteurs (moins de 5 acres<sup>1</sup>) et 300 à 500 agriculteurs à moyenne (entre 50 et 500 acres) et grande échelles (plus de 500 acres). Les agriculteurs peuvent être membres à titre individuel ou en tant que groupement.
- 92 membres associés : des fournisseurs de services, de l'aval comme de l'amont, dont EAML (voir 3.4 EAML, « membre associé » de CGA).

Elle assure les missions suivantes :

- Mobilisation des petits producteurs au sein de groupements axés sur les intérêts commerciaux en vue d'une action collective ;
- Conseil et accompagnement sur les bonnes pratiques agricoles, la gestion post-récolte, la gestion des exploitations, les normes de qualité, la gestion et la gouvernance des groupements ;
- Transfert de technologies via les parcelles de démonstration, les plateformes d'essais et des journées d'échange ;
- Facilitation de l'accès aux intrants et aux marchés pour les producteurs ;

<sup>1</sup> 5 acres ≈ 2 hectares

- Représentation professionnelle pour des politiques agricoles favorables aux producteurs, au niveau national comme au niveau des comtés.

CGA développe actuellement sa représentation au niveau des comtés au travers de ses sections. En effet, l'Etat kenyan a dévolu aux comtés les questions de développement agricole (90% des fonctions agricoles dévolue aux comtés après la promulgation de la Constitution de 2010). CGA est accompagnée par Fert<sup>2</sup>, dans l'opérationnalisation de sa stratégie et en particulier dans sa structuration et le développement de ses services au niveau de cinq comtés.

En savoir plus sur CGA : <http://cga.co.ke/>

### **East African Malting Limited (EAML)**

La *East African Malting Limited* (EAML) est une filiale du groupe kenyan *East African Breweries Limited* (EABL), lui-même détenu à 50% par le groupe multinational britannique Diageo spécialisé dans les boissons alcoolisées. EAML fournit le malt d'orge et de sorgho aux unités brassicoles du groupe EABL au Kenya. L'entreprise a deux usines de maltage, à Kisumu et à Nairobi.



EABL a une vision d'approvisionnement local à long terme. Elle a commencé à développer au Kenya le sorgho, culture au fort potentiel dans la mesure où elle pousse dans des zones semi-arides et n'a pas d'autre débouché de marché significatif.

EABL a développé un document de partenariat avec les fournisseurs (*Partnership with Suppliers document*) qui définit les normes minimales de conformité attendues des fournisseurs et appliquées contractuellement par l'entreprise (qualité du grain, prix minimum, et volume minimum à agréger pour la vente à l'entreprise). L'entreprise affiche un engagement de soutien aux producteurs pour atteindre ces normes minimales. Dans certains cas, par exemple, EAML achète des semences qu'il distribue aux agriculteurs par l'intermédiaire de son réseau d'agrégateurs (acheteurs locaux). Les semences sont considérées comme un crédit intrants, récupéré lors de la vente des produits.

En savoir plus sur EAML : <https://www.eabl.com/en/our-business/our-companies/east-african-maltings-limited-eaml>

## **2. Contexte**

Dès 2009, la *East African Breweries Limited* (EABL) commence à s'approvisionner en sorgho auprès des petits producteurs kenyans pour la production de bière de son usine à Nairobi. Les producteurs étaient alors peu intéressés par la culture du sorgho dans la mesure où elle était peu rémunératrice. L'ouverture de ce marché leur a permis de considérer le sorgho comme une culture de rente. En effet, l'arrivée de EABL sur le marché a entraîné une augmentation de 500% du prix du sorgho, le kilo passant de KES 5 0,046€) à KES 27 (0,25€). Dès lors, la production de sorgho et les volumes vendus par les producteurs à EAML n'ont cessé d'augmenter jusqu'en 2012.

<sup>2</sup> Fert est une agri-agence membre de l'alliance internationale AgriCord. Issue de la profession agricole française, elle bénéficie du soutien du Groupe Céréalières de France. Fert a pour mission d'accompagner les organisations professionnelles agricoles des pays en développement et émergents dans le développement de services répondant durablement aux besoins de leurs membres. En savoir plus sur Fert : [www.fert.fr](http://www.fert.fr)

CGA participait déjà à accompagner les producteurs sur cette filière (production et commercialisation groupée, formation aux bonnes pratiques agricoles) et à les mettre en relation avec EABL. Mais le partenariat entre CGA et l'entreprise n'avait pas été formalisé.

En 2013, le gouvernement kenyan impose une taxe de 50% sur la vente de bière à base de sorgho, ce qui entraîne une baisse de 75% des ventes de cette bière bon marché populaire auprès du marché à faible revenu du Kenya. Le marché du sorgho s'est effondré, la chute de la demande entraînant une baisse de 80% des prix aux producteurs de sorgho. L'entreprise EABL annule alors tous ses contrats de l'année avec les producteurs.

CGA, dont la mission est de défendre les intérêts des producteurs, s'associe à EABL et d'autres acteurs de la filière pour mener une campagne de lobbying conjointe : des réunions avec les décideurs politiques (y compris les législateurs) sont organisées, une couverture médiatique (radio, télévision, presse écrite) est assurée, et des tournées de sensibilisation sont menées. CGA était le coordinateur des activités de lobbying.

Fin 2013, ils obtiennent gain de cause : le gouvernement promulgue un amendement qui prévoit une remise de 90% du droit d'accise sur la bière de sorgho. La demande de sorgho brassicole augmente à nouveau et EABL annonce le renouvellement de ses contrats avec les petits producteurs de sorgho.

En 2018, lorsque la maison mère (EABL) installe une nouvelle usine de maltage à Kisumu, elle a besoin d'augmenter encore le volume de sorgho disponible et donc de mobiliser davantage de producteurs. Sa filiale EAML, en charge de la gestion de l'usine de maltage, propose alors à CGA un partenariat dans lequel l'organisation serait en charge de mobiliser les producteurs de sorgho au sein de groupements pour faciliter la commercialisation avec l'entreprise et de les former aux bonnes pratiques agricoles afin d'augmenter leur productivité.

### **3. Description du partenariat**

#### **3.1 Objectifs du partenariat pour chacun des acteurs**

Pour approvisionner localement son usine de maltage, l'entreprise avait besoin de producteurs organisés en groupements capables de fournir à l'usine, à travers des ventes groupées, un important volume de sorgho blanc de bonne qualité. Or, plusieurs difficultés se posaient :

- Les producteurs de sorgho sont majoritairement des petits producteurs, dispersés, nombreux, et faiblement organisés. Cette dispersion était un frein au regroupement des produits pour la commercialisation.
- Le volume de production de sorgho était inférieur à la demande de l'entreprise. L'accompagnement des producteurs s'avérait nécessaire pour augmenter le niveau de la production et de la productivité sur la filière grâce à l'adoption de pratiques agricoles améliorées. Il fallait aussi améliorer la gestion post-récolte afin d'éviter les pertes et l'altération de la qualité des produits.
- Le sorgho souhaité par les sociétés de brassage est le sorgho blanc, alors que les agriculteurs cultivaient de préférence le sorgho rouge – moins sujet aux ravageurs. Un accompagnement était nécessaire pour inciter les producteurs à se tourner vers le sorgho blanc, malgré le défi des ravageurs, afin de leur permettre d'améliorer leurs revenus via la commercialisation auprès de la malterie EAML.

L'entreprise n'était pas en mesure d'avoir du personnel dans l'ensemble des comtés producteurs de sorgho pour encadrer et former les producteurs de sorgho, nombreux et dispersés. En revanche, CGA, par le biais d'activités existantes financées par différents bailleurs, comptait déjà du personnel présent dans l'ensemble de ces comtés et pouvait remplir cette mission.

Pour l'OP, ce partenariat ne représentait pas directement un intérêt financier, CGA n'étant pas rémunérée par EAML pour son travail de mobilisation et d'encadrement des producteurs. Néanmoins, la mise en œuvre de ce partenariat s'inscrit dans la droite ligne du mandat de CGA : faciliter l'accès au marché pour les agriculteurs membres. Par ailleurs, ce partenariat avec EAML permet indirectement à CGA d'assurer d'autres missions auprès des producteurs membres, comme la facilitation de l'accès aux intrants et aux services financiers, et contribuer ainsi à sa mission d'amélioration du revenu des producteurs. Le contrat que les producteurs obtiennent auprès de l'entreprise leur permet notamment d'obtenir plus facilement un crédit intrant auprès des institutions financières partenaires (*voir 3.5 Un modèle de commercialisation intégrée*).

### **3.2 Fonctionnement du dispositif de commercialisation**

CGA n'intervient pas directement dans le dispositif de commercialisation. L'OP mobilise les producteurs au sein de groupements qui, eux, vendent le sorgho à EAML. Deux cas de figure sont possibles :

- 1) Le groupement de producteurs est suffisamment important et donc est en capacité de fournir 10 à 12 tonnes de sorgho : il vend directement à EAML ;
- 2) Le groupement est plus petit : il vend à un intermédiaire qui, à son tour, vend à EAML.



Ces intermédiaires, agrégateurs, sont des petites entreprises travaillant dans la chaîne de valeur du sorgho, souvent des fournisseurs d'intrants. Ils s'occupent des ventes groupées à EAML. Certains fournissent également un certain nombre de services aux agriculteurs (intrants, services de mécanisation, service de stockage).

*Secrétaire d'un centre d'agrégation pour la vente groupée du sorgho à EAML.*

*(Source : Fert, Kenya, 2015)*

Les agrégateurs sont sélectionnés par EAML en fonction d'un certain nombre

de critères : leur capacité de collecte (facilité de stockage) ; leur offre de services aux producteurs (certains sont impliqués dans l'appui-conseil, en particulier les distributeurs d'intrants) ; leur capacité financière (les agrégateurs doivent être en mesure de payer les producteurs avant l'achat des produits par EAML). Le dispositif compte actuellement plus de 100 agrégateurs.

Chaque agriculteur signe individuellement un contrat de vente avec EAML, même s'il est dans un groupement qui commercialise directement avec l'entreprise. Le contrat spécifie la qualité requise et le prix : 37 KES/kg (0,34€/kg) s'ils vendent directement à EAML, 32 KES/kg (0,29€/kg) s'ils vendent à l'intermédiaire.

Néanmoins, toutes les ventes à EAML ne font pas l'objet d'un contrat. CGA travaille à inciter ses producteurs membres à produire dans le cadre d'un dispositif de contractualisation.

CGA n'intervient pas dans la négociation des contrats entre les producteurs et l'entreprise. Néanmoins, elle peut constituer un tiers de confiance qui rassure à la fois les producteurs et l'acheteur.

### 3.3 Rôle de CGA

En 2018 le partenariat entre CGA et EAML a été formalisé à travers la signature d'un protocole d'entente (MOU : *memorandum of understanding*).

L'intervention de CGA doit permettre de lever un certain nombre de freins à la commercialisation du sorgho brassicole entre les groupements de petits producteurs et l'entreprise EAML (la fragmentation des producteurs de sorgho ; le faible niveau d'adoption de techniques agricoles améliorées ; le haut niveau de pertes post-récolte ; la faible capacité de gestion commerciale des groupements).

Dans le cadre de son partenariat avec EAML, CGA intervient autour de 4 axes :

- 1) La mobilisation et le profilage des groupements des producteurs de sorgho. CGA est en mesure de fournir à EAML les informations concernant la localisation des groupements dans chaque comté, leur nombre de membres, les surfaces cultivées et leur niveau de production.
- 2) Le conseil et l'accompagnement des groupements sur les bonnes pratiques agricoles, la gestion post-récolte, les normes de qualité, la gestion et la gouvernance des groupements
- 3) Le suivi des cultures
- 4) La coordination de l'agrégation des produits pour la vente (notamment la saisie des registres dans les magasins de stockage de sorgho).

### 3.4 EAML, « membre associé » de CGA

Avant la formalisation du partenariat avec CGA en 2018, EAML participait et finançait certaines activités organisées par CGA.

CGA entretient des relations privilégiées avec un certain nombre d'entreprises. A côté des agriculteurs membres, CGA compte 92 « membres associés » : des entreprises de différentes tailles intervenant dans le secteur agricole aussi bien en amont qu'en aval de la production (fournisseurs d'intrants, fournisseurs de services financiers, fournisseurs d'assurance récolte, entreprises de transformation, entreprises de commercialisation, etc.). Au nombre de ces membres associés, on peut citer : Bayer East Africa, SEEDCO Company, Syngenta East Africa, ou encore Toyota Tsusho.

Les « membres associés » bénéficient de publicités à prix réduit dans les publications et dans les foires agricoles nationales organisées sept (07) fois par an par CGA. CGA facilite le lien entre ces entreprises et les agriculteurs membres de l'organisation. Elle donne aussi la possibilité à ces entreprises de travailler avec des groupes d'agriculteurs pour des essais d'intrants comparatifs sur leurs plateformes d'essais.

Ayant une relation plus privilégiée avec ces entreprises, CGA est en mesure de négocier avec celles-ci des accords de prix réduits pour ses membres, sans pour autant être un intermédiaire.

Les membres associés contribuent au financement de l'organisation par leur cotisation annuelle (USD 400 soit 367,42€) mais ils n'ont pas de pouvoir décisionnel sur la structure. Ils ne participent pas au conseil d'administration de l'association. Leur participation aux instances de gouvernance a été envisagée par l'OP, mais elle a estimé qu'elle devait rester une organisation d'agriculteurs (*member-based farmer organisation*). Néanmoins, cette possibilité n'est pas totalement exclue pour le futur : il est important pour CGA d'entretenir un lien privilégié avec les entreprises pour lui permettre d'être plus au fait des dynamiques en cours au niveau de ces acteurs.

EAML participait, comme sponsors ou comme exposant, à certaines activités organisées par CGA (foires, parcelles de démonstration...). En 2016, l'entreprise est devenue officiellement « membre associé » de CGA.

En décembre 2019, EAML participera avec CGA, BASF et Syngenta East Africa Ltd à l'organisation d'un évènement sur des programmes de rotations de cultures, qui réunira 2 000 agriculteurs et 50 exposants.

### 3.5 Un modèle commercial intégré

Le partenariat CGA/EAML s'inscrit dans un modèle commercial intégré (*integrated business model*) piloté par CGA, qui mobilise l'ensemble des acteurs de la filière.

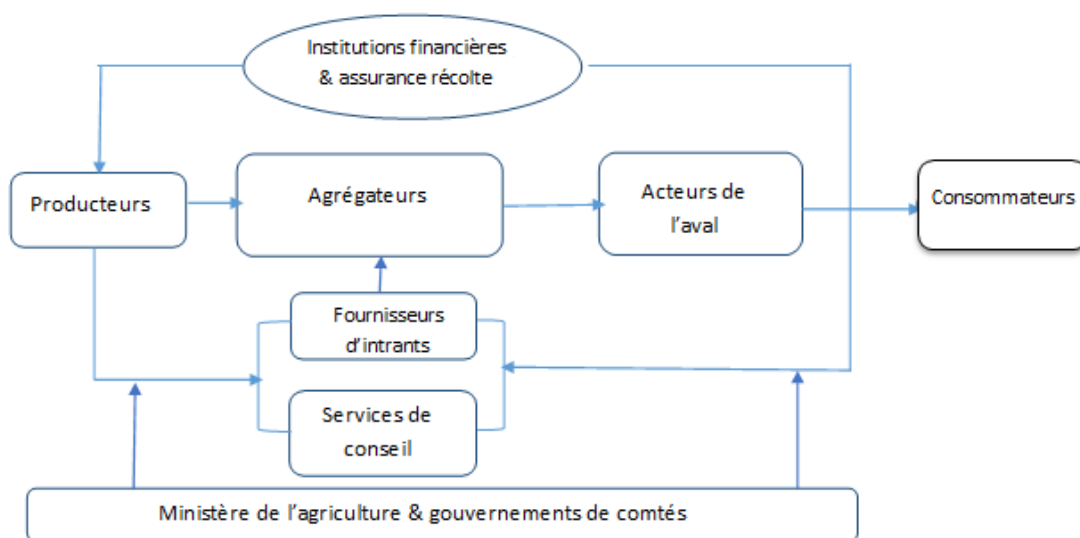


Schéma : Un modèle commercial intégré sur la filière sorgho, CGA, 2019.

Dans ce modèle de commercialisation intégrée, CGA est en charge de l'appui-conseil auprès des producteurs et coordonne les autres acteurs. Un certain nombre de fournisseurs d'intrants sont impliqués dans la fourniture des semences, engrais, produits phytosanitaires et solutions de stockage. CGA travaille également avec des fournisseurs de services financiers (IMF et banques) et des fournisseurs d'assurance récolte (en particulier ACRE Africa). En 2013, CGA a créé une coopérative d'épargne et de crédit, CG-SACCO. CGA centralise les expressions de besoin en intrants auprès des groupements de producteurs. Sur cette base, CGA négocie les prix pour les groupements. Elle met les groupements en lien avec les fournisseurs de services financier (IMF ou banques) qui versent le crédit intrant directement au fournisseur d'intrants. Les centres de collecte agrègent la production de sorgho pour la vendre à EAML. Les gouvernements, au niveau des comtés et au niveau national, sont sollicités pour mettre en place un environnement politique favorable à l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur.

### 3.6 Des synergies avec d'autres projets de structuration de la filière sorgho

D'autres projets concourent à la structuration de la filière sorgho au Kenya, tels que le projet régional Farm to Market Alliance (FtMA). Initié en 2017 au Kenya, ce projet financé par le Programme alimentaire mondial et des acteurs privés (Syngenta East Africa, Yara) rassemble l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur pour faciliter l'accès au marché pour les producteurs par des contrats



commerciaux, en y associant, à terme, un « package » de services négociés avec des fournisseurs de produits ou services (semences, intrants, services financiers).

Ce projet cible 100 000 producteurs d'ici juin 2021 dont la majorité sont des producteurs de sorgho.

CGA et EAML sont impliqués dans ce projet, EAML étant le seul acheteur sur la filière sorgho. CGA pousse pour que le projet FtMA associe une plus grande diversité d'entreprises afin que les producteurs restent maîtres dans le choix des produits et services – comme elle cherche elle-même à le faire en multipliant ses « membres associés ».

#### **4. Résultats constatés**

La formalisation du partenariat entre CGA et EAML étant très récente (2018), il est intéressant d'observer les résultats de la collaboration entre ces deux acteurs sur la filière sorgho depuis 2009.

##### **Amélioration des revenus et des conditions de vie des producteurs**

Trois ans auparavant, le sorgho n'était pas considéré comme une culture génératrice de revenus. La commercialisation avec EAML permet désormais aux producteurs de dégager un revenu qui améliore les conditions de vie des ménages. La plupart des producteurs de sorgho dépendait du maïs pour leur alimentation et leurs revenus. Or, tandis que le prix du maïs se situe généralement autour de 0,18€/kg, il est de 0,29€/kg pour le sorgho.

De plus, le sorgho assure une plus grande assurance pour les producteurs face aux risques climatiques. Cultivé dans des zones semi-arides où le maïs, cultivé pour l'alimentation, pousse mal, le sorgho est une garantie de revenu et d'alimentation plus adaptée aux conditions pédo-climatiques de ces territoires. Intégré en agriculture de conservation dans des rotations avec des légumineuses à vocation commerciale (haricots, soja vert), il contribue à améliorer la gestion des sols, en comparaison de l'association classique traditionnelle « maïs/haricot ».

Selon les propos recueillis auprès de CGA, les revenus tirés de la commercialisation du sorgho permettent aux producteurs de scolariser leurs enfants, de construire leur habitation, mais aussi de diversifier leurs apports alimentaires en achetant de la farine de blé, de maïs ou du haricot.

##### **Amélioration de l'accès aux services**

Auparavant, les producteurs de sorgho s'approvisionnaient individuellement en intrants. Les contrats de commercialisation obtenus par les groupements leur permettent de réaliser des achats groupés d'intrants à de meilleurs prix. Le regroupement des producteurs permet également la mutualisation du matériel de gestion poste-récolte (batteuses par exemple) qui assure la qualité du produit.

La contrainte d'agrégation de la production pour la vente à EAML, permet aussi aux producteurs de bénéficier de service de stockage groupé. Celui-ci leur permet d'accéder à d'autres marchés rémunérateurs (ventes groupées auprès du Programme Alimentaire Mondial pour le soja vert par exemple).

##### **Augmentation du volume produit et commercialisé**

Depuis 2009, le volume de sorgho vendu par les petits producteurs à EAML est passé de 2 800 tonnes/an à 15 000 à 20 000 tonnes/an. Le niveau de production étant encore inférieur à la capacité de l'usine de Kisumu (40 000 tonnes de sorgho en 2018). Il reste une marge de progression pour

l'augmentation du volume de sorgho produit et commercialisé avec EAML, d'autant que les projections prévoient une augmentation de la demande pour un volume de 45 000 à 50 000 tonnes en 2022.

### **De plus en plus de petits producteurs impliqués dans le dispositif de commercialisation**

En 2009, le nombre d'agriculteurs cultivant le sorgho à des fins commerciales était inférieur à 10 000. En 2012, leur nombre est passé à environ 15 000. En 2018, le nombre d'agriculteurs cultivant du sorgho pour le marché était estimé à 40 000. Ce nombre est potentiellement passé à 50 000 en 2019.

La CGA estime qu'environ 30 000 agriculteurs ont vendu leur sorgho à l'EAML en 2019.

Un peu plus de 100 agrégateurs réalisent des ventes groupées de sorgho à EAML. Le nombre d'agrégateurs a augmenté au cours des 5 dernières années, après la stabilisation de la filière sorgho. En 2013, ils étaient seulement 35.

### **Impact du partenariat sur l'OP**

Reconnaissant le potentiel du sorgho en tant que source de revenus importante pour les agriculteurs, CGA est passée d'un simple appui-conseil aux producteurs à la fourniture d'autres services : liens avec des fournisseurs d'intrants améliorés, liens avec des fournisseurs de services financiers (notamment la SACCO), liens avec le marché.

Le partenariat de CGA avec EAML a entraîné un « changement d'approche » de CGA. L'OP travaille de façon plus méthodique sur la planification et le suivi de la production et de la commercialisation. Dans les comtés où elle est présente, CGA collecte des données sur le nombre d'agriculteurs formés, les volumes et la valeur des produits commercialisés, le nombre de femmes et de jeunes. Ces données lui permettent de concevoir des interventions visant à améliorer les rendements des cultures, l'intégration des femmes et des jeunes ainsi que l'amélioration de l'agrégation des produits pour la commercialisation. Ces données seront aussi, à terme, un moyen de valoriser ses actions et d'appuyer sa mission de défense des intérêts des producteurs.

## **5. Facteurs de réussite et difficultés rencontrées**

### **5.1 Forces**

#### **Stabilité du marché**

Le partenariat avec EAML assure aux producteurs des débouchés sûrs, à des prix négociés, tant que les standards de qualité sont respectés. Dans un contexte d'instabilité du marché des céréales, c'est un atout important.

#### **Structuration du milieu paysan et accès aux services**

Les producteurs de sorgho sont dans leur grande majorité des petits producteurs. Leur accès au marché implique une structuration (OP de base, centres d'agrégation). Cette structuration leur permet, au-delà de la commercialisation, de bénéficier d'autres services de CGA ou de l'Etat : conseil technique, matériel, accès aux intrants et aux services financiers. Sans cette structuration, le fonctionnement de cette filière (accès aux services pour les agriculteurs et approvisionnement pour l'acheteur) seraient plus coûteux et risqués.

#### **Adoption de pratiques d'agriculture intelligente face au climat**

Le sorgho est une plante résistante aux sécheresses et permet de valoriser les zones semi-arides où le maïs pousse mal. En incitant les producteurs à cultiver le sorgho pour le commercialiser auprès de EAML, CGA estime donc favoriser la résilience des producteurs face aux changements climatiques.

CGA facilite, via l'entreprise semencière Seed-co, la diffusion de variétés de semences de sorgho adaptées aux conditions agro-climatiques et aux critères de transformation demandés par EAML.

L'accompagnement technique apporté par CGA aux producteurs les incite également à adopter des pratiques d' « agriculture intelligente face au climat », notamment l'agriculture de conservation ou les associations de culture. Le sorgho de brasserie peut être associé à des cultures légumineuses (haricot, soja vert) également adaptées à ce territoire et qui ont de bons débouchés commerciaux.

## **5.2 Difficultés rencontrées**

### **Gestion de la qualité**

Il est parfois difficile pour les producteurs de répondre à la qualité requise par EAML aux fins du brassage. Dans ce cas, il ne leur est pas possible de vendre leur production à l'entreprise. Ils doivent alors écouler leur production sur le marché local : pour la consommation ou l'aliment bétail. Mais ce marché n'est pas rémunérateur.

Le soutien et la formation fournies par CGA aux producteurs, en ce qui concerne la gestion post-récolte et les standards de qualité, a pour objectif d'améliorer ce la gestion de la qualité pour leur permettre de vendre à l'entreprise. Mais l'OP observe un décalage entre la formation et l'adoption des bonnes pratiques agricoles par les producteurs.

Le manque d'équipement post-récolte est aussi un obstacle à la préservation de la qualité nécessaire pour la commercialisation.

### **Amélioration de la productivité**

En 2009, le rendement était de 0,5 tonnes/ha. Entre 2012 et 2018, le rendement par hectare a stagné entre 0,54 et 0,8 tonne/ha pour les petits exploitants. Ces niveaux de rendement sont faibles en raison des fréquentes sécheresses au Kenya, de la disponibilité limitée de semences certifiées, de l'accès inadéquat aux intrants (engrais) ainsi que des mauvaises pratiques agronomiques. CGA travaille à lever ces difficultés.

### **Délais de paiement aux producteurs**

Les producteurs qui ne contractualisent pas directement à EAML mais doivent mutualiser les ventes et passer par un intermédiaire, peuvent être confrontés à des délais de paiement parfois longs. Cette difficulté n'est pas du ressort de EAML mais affecte le bon fonctionnement du partenariat. Si les producteurs se plaignent de façon répétée du délai de paiement, l'intermédiaire peut être mis sur liste noire par EAML.

### **Non-respect des volumes attendus**

Il arrive que les producteurs ne fournissent pas les volumes qu'ils s'étaient engagés à fournir. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer :

- Les producteurs font le choix d'une autre production pour la campagne.
- Bien que le sorgho soit une plante résistante à la sécheresse, elle peut être affectée par des incidents climatiques. Par ailleurs, le risque de maladie ou d'infestation d'oiseaux est important. La variété produite par Seed-co qui est actuellement testée et doit permettre d'offrir une meilleure résistance aux attaques des manges-mil (quelea).

Néanmoins, la plupart des contrats de livraison à terme sont signés juste avant la récolte : le volume et la date de livraison peuvent être estimés. Si les producteurs n'atteignent pas l'objectif de volume, ils peuvent acheter à d'autres producteurs pour atteindre le volume, ou bien vendre à un agrégateur.

## **6. Perspectives : risques et opportunités pour la poursuite du partenariat**

## 6.1 Risques

### **Durabilité financière**

Cette expérience de partenariat est dépendante de financements extérieurs car EAML ne finance pas l'accompagnement technique et organisationnel fourni par CGA aux producteurs de sorgho. L'OP doit donc mobiliser les fonds de projets financés par d'autres bailleurs pour réaliser ce travail. EAML bénéficie *in fine* d'activités financées par des bailleurs de fonds.

Pour CGA, cela menace la pérennité financière du dispositif : si les projets s'arrêtent, l'OP ne sera plus en mesure d'assurer la mobilisation et l'encadrement des producteurs.

Il apparaît essentiel à CGA de modifier le modèle de financement du dispositif pour la poursuite du partenariat. CGA entend négocier avec EAML l'obtention d'une commission sur chaque volume de sorgho vendu à l'entreprise par les producteurs qu'elle encadre, en contrepartie de l'important travail réalisé par l'OP. CGA travaille ainsi à démontrer à l'entreprise la valeur ajoutée de son travail.

Néanmoins, il semble difficile que CGA soit totalement rémunérée par les services sur cette filière. Les ristournes envisagées par CGA sur la filière blé (qui représente des sommes importantes, pour un nombre plus réduit de producteurs) pourraient contribuer à rémunérer une bonne partie du travail de CGA pour lui permettre de continuer sa mission de défense des intérêts des paysans, en réduisant sa dépendance aux bailleurs, qui sont parfois trop prescriptifs.

### **Situation de monopole de l'entreprise**

EAML est en situation de monopole sur le marché du sorgho au Kenya. L'absence de marché alternatif représente un risque de pression à la baisse sur les prix pour les producteurs.

L'entreprise devrait pouvoir absorber la totalité de la production de sorgho au Kenya dans la mesure où le volume fourni (15 000 à 20 000 tonnes/an) est inférieur à la capacité de l'usine (40 000 tonnes/an). Cependant, il est arrivé que l'entreprise estime avoir déjà acheté le volume nécessaire, alors que les producteurs n'avaient pas vendu le volume prévu. Il est possible que les agrégateurs d'EAML s'approvisionnent sur les marchés extérieurs (Ouganda, Tanzanie) où les coûts de production sont plus faibles. Les agrégateurs revendent alors ce sorgho à EAML, qui jouit pourtant d'une réduction d'impôts pour inciter l'approvisionnement en sorgho sur le marché local.

### **Le coût de la production des données**

La production des données sur le profilage des groupements de producteurs (localisation, nombre de membres, surface cultivée, volume produit) est coûteuse. Pour le moment, CGA fournit gratuitement ces données à EAML pour les besoins de la commercialisation. Mais plus le nombre de producteurs impliqués dans le dispositif augmentera, plus le coût de production de ces données sera important. Pour CGA. Ainsi, il semble important à CGA de pouvoir à terme monnayer ces données.

## 6.2 Opportunités

### **« Flour Blending Policy »**

Le gouvernement kenyan développe actuellement une politique de fortification alimentaire intégrant du sorgho. Une fois que cette politique sera mise en place, les producteurs disposeront d'un marché alternatif pour le sorgho et le risque lié à la situation monopolistique de EAML sera levé. Cela devrait

aussi pousser l'entreprise à verser une commission à CGA pour s'assurer de mobiliser pour son marché le nombre de producteurs requis.

CGA est impliqué dans le groupe de travail technique (*technical working group*) au Ministère de l'agriculture et participe à ce titre aux discussions sur la « Flour Blending Policy ».

### **Une marge de production encore importante**

Le décalage entre le niveau de la demande de EAML (45 000 à 50 000 tonnes/an à horizon 2022) et le niveau actuel de production de sorgho au niveau des petits producteurs (15 000 à 20 000 tonnes/an) est encore important. La marge d'amélioration de la productivité des producteurs grâce à l'accompagnement fourni par CGA est encore importante. CGA peut également espérer mobiliser à l'avenir davantage de producteurs dans le dispositif de commercialisation avec EAML.

### **Une plus grande reconnaissance de l'OP**

Ce partenariat apporte à CGA une reconnaissance pour ses compétences dans les filières céréalières. L'OP démontre sa capacité à mobiliser et à organiser les producteurs. Cette reconnaissance lui donne plus de pouvoir d'action et de négociation.

La campagne de plaidoyer sur la filière sorgho en 2013 a donné à la CGA la légitimité pour intervenir sur les questions politiques touchant le secteur des céréales et des légumineuses. Le gouvernement du Kenya considère CGA comme un acteur et un contributeur majeur à la croissance et à la transformation du secteur agricole au Kenya. À ce titre, CGA fait partie de groupes de travail techniques nationaux sur le maïs, le blé, le sorgho.

## Sources

Cette fiche d'expérience a été réalisée sur la base :

- d'une série d'entretiens menés par Inter-réseaux avec Christopher Mutisya, responsable du développement commercial et des partenariats au sein de CGA ;
- des documents et informations disponibles en ligne, en particulier sur les sites internet des deux acteurs CGA et EABL ;
- d'informations complémentaires fournies par Fert, membre d'Inter-réseaux qui accompagne CGA depuis 2016 dans sa structuration et le développement de ses services au niveau des comtés.

Cette fiche fait partie d'une série de fiches d'expériences de partenariat entre OP et entreprises réalisées par Inter-réseaux. L'objectif est d'illustrer par des cas concrets l'implication d'entreprises (nationales ou internationales), aux côtés des OP, dans différentes filières de production et différents pays africains. Quelles sont les nouvelles formes de partenariat ? Quel enjeu soulèvent-ils ? Quelles bonnes pratiques retenir ?

Ce travail de capitalisation s'inscrit dans le cadre du cycle de réflexion et de travaux animé par Inter-réseaux sur la thématique de l'implication du secteur privé dans l'agriculture africaine. Retrouver l'ensemble des activités menées par Inter-réseaux sur cette thématique à cette adresse : <http://bit.ly/cycleSP>

Vous avez d'autres expériences de partenariat entre OP et entreprise à nous partager ? N'hésitez pas à nous écrire à : [inter-reseaux@inter-reseaux.org](mailto:inter-reseaux@inter-reseaux.org)

*La fiche d'expérience a été rédigée par Marie Hur : [marie.hur@inter-reseaux.org](mailto:marie.hur@inter-reseaux.org)*

*Les auteurs tiennent à remercier Christopher Mutisya (CGA) pour sa disponibilité et sa patience, et Augustin Douillet (Fert) pour ses contributions.*

*Document réalisé grâce au soutien financier de :*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Swiss Agency for Development  
and Cooperation SDC**

*Le contenu n'engage que les auteurs.*