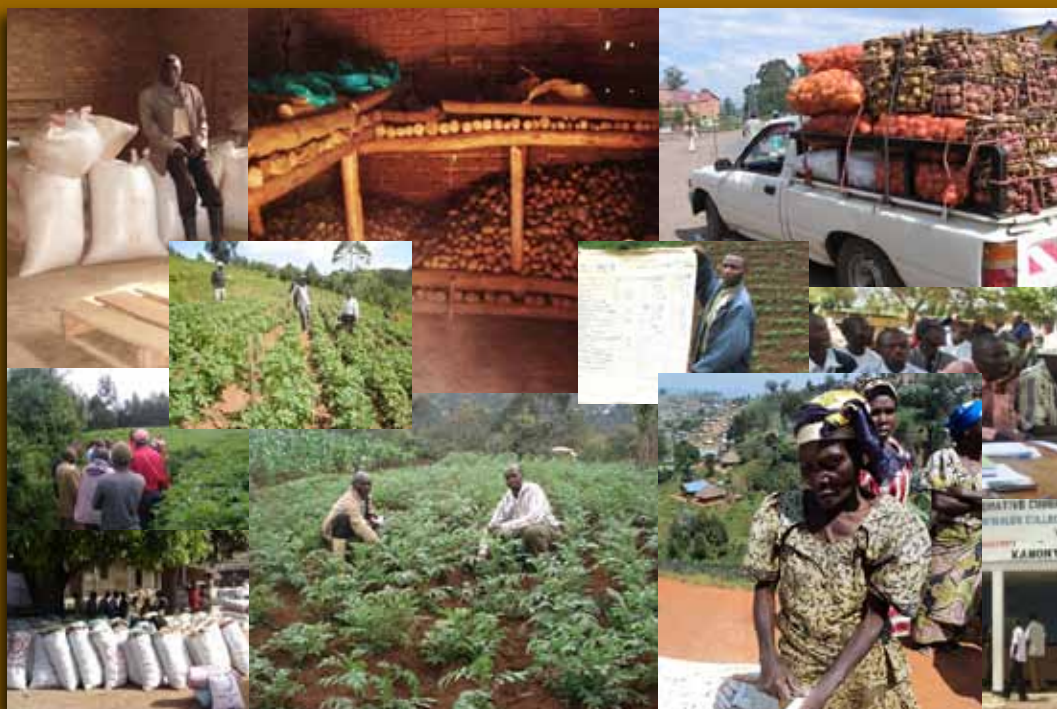


Les organisations paysannes innovent pour se positionner dans les chaînes de valeur agricoles

Recueil des expériences des producteurs
de la région des Grands Lacs d'Afrique Centrale



Les organisations paysannes innovent pour se positionner dans les chaînes de valeur agricoles

**Recueil des expériences des producteurs
des Grands Lacs d'Afrique Centrale**

Comité de rédaction

Bertus Wennink (KIT)

Jean Damascène Nyamwasa (IFDC)

Dik van de Koolwijk (Agritererra)

Rédaction finale

Frans van Hoof (AFAFO)



Mise en page

Ellen Bouma, www.ellenbouma.nl

Impression:

Bejo druk & print



I. Introduction	4
II. Quelques concepts autour de l'entrepreneuriat rural	9
1. Le warrantage change positivement les conditions de vie des producteurs du riz dans la COOPRORIZ-ABAHUZABIKORWA	13
2. Une bonne organisation de la chaîne de valeur permet d'augmenter les revenus des riziculteurs: le cas de la coopérative ABAKEBURWABA-KUMVA	19
3. La spécialisation dans la production semencière de maïs procure un revenu intéressant aux agriculteurs membres de la coopérative KOA-BIRWIKI	25
4. La vente sur contrat aux établissements publics: un meilleur marché pour les producteurs de pomme de terre	30
5. La structuration des producteurs en associations puis en collectif leur a donné une force de négociation auprès des autres acteurs de la filière de pomme de terre. Le cas de DUTEZIMBERIKIRAYA.	35
6. Produire de la semence de pomme de terre de qualité: une opportunité pour augmenter le revenu. Cas de la COOPABU au Sud Kivu	40
7. La production de semences de pomme de terre a triplé dans les territoires de Beni et Lubero	44
8. Laver la pomme de terre avant sa vente permet d'accéder à des marchés plus rémunérateurs: l'expérience de la coopérative KOABIKI de Kinigi.	50
9. Comment créer une valeur ajoutée avec un produit peu rentable? Augmenter sa qualité et lui donner une marque spécifique: Le cas du manioc «Kivunde»	55
10. Travailler en coopérative a permis aux maraichers de Kamonyi de vendre sur contrat et de doubler leurs revenus	61
11. Les revenus des éleveurs de la COPREPALU au Sud Kivu ont doublé grâce à la vente en commun	65
III. Enseignements des cas décrits	70
Annexe: Liste des participants dans l'atelier d'écriture sur les expériences de succès des OP dans les chaînes de valeur	77

Le présent livre

Ce livre est un recueil d'articles qui décrivent comment des organisations de producteurs agricoles au Burundi, en République Démocratique du Congo et au Rwanda ont pu se positionner dans des chaînes de valeur agricoles au bénéfice de leurs membres. Les organisations concernées considèrent ces cas comme des succès d'innovation. Les articles sont le résultat d'un processus de rédaction qui a donné un rôle clé aux organisations de producteurs en question. Ce sont leurs représentants qui ont proposé les cas d'étude de cette publication et ont rédigé la première version des articles.

Les différentes expériences des organisations de producteurs décrites dans les 11 articles montrent qu'elles contribuent effectivement à mieux positionner leurs membres producteurs dans les chaînes de valeur agricoles. D'une part pour obtenir de meilleurs intrants agricoles à un prix avantageux. Combinés aux conseils et aux informations fournis en matière agricole, ces intrants permettent d'augmenter aussi bien le rendement à l'hectare que la rentabilité de la culture. D'autre part pour trouver des marchés plus rémunérateurs pour les produits de leurs membres. Il existe donc plusieurs manières pour les organisations d'aider leurs membres à devenir plus compétitifs dans leurs filières respectives et d'y soutirer des revenus intéressants. Ces revenus leur permettent non seulement de subvenir aux besoins de leurs familles mais également d'investir dans leur exploitation agricole et dans leur élevage.

Ce livre est avant tout destiné aux élus, membres et techniciens d'autres organisations paysannes qui veulent elles aussi mieux servir leurs membres. La route vers le succès étant toujours semée d'embûches, les divers cas exposés abordent aussi les problèmes rencontrés. Le livre vise à partager aussi bien les expériences vécues et les premiers résultats obtenus que les leçons tirées et les défis qui se posent. Les auteurs des articles espèrent ainsi que d'autres organisations pourront en tirer profit et s'en inspirer pour développer leurs propres expériences.

Les organisations impliquées dans la production du livre

La production de ce livre a été facilitée par des membres de l'Initiative pour la Promotion de l'Entrepreneuriat Rural (IPER) au Rwanda, aussi appelé Agri-Hub Rwanda. Il s'agit notamment du Centre international pour la gestion de la fertilité des sols et le développement agricole (IFDC), de l'agence Agriterra des Pays Bas, de l'Institut Royal des Tropiques (KIT), du Centre pour l'Innovation dans le Développement de l'Université de Wageningen (WUR-CDI) aux Pays Bas et du bureau de coordination de l'IPER au Rwanda.

Les organisations de producteurs agricoles dont proviennent les cas exposés dans les articles du présent recueil sont pour la plupart des organisations opérant à une échelle locale. Leurs membres, les producteurs et productrices, vivent et travaillent dans des Communes au Burundi, des Districts au Rwanda ou des Territoires des provinces du Sud et Nord Kivu en République Démocratique du Congo. Toutes ces organisations sont membres des organisations faîtières qui les représentent au niveau national ou régional, et qui en général ont facilité la réalisation des expériences décrites.

Le processus de rédaction des articles

IFDC, en collaboration avec Agriterra, a lancé un appel à expériences dites réussies d'innovation, par les organisations de producteurs agricoles dans les filières agricoles. Les organisations ont répondu en envoyant des informations clé sur les cas qu'elles proposent. Sur la base de ces informations, IFDC et Agriterra ont procédé à une sélection des expériences les plus intéressantes et pertinentes pour être publiées et partagées avec d'autres organisations paysannes.

Deux consultants (Joël KAYUMBA et Canisius SEMANONKO) ont été commissionnés par IFDC et Agriterra pour collecter auprès des organisations de producteurs agricoles des informations de base sur les cas d'innovations sélectionnés. À l'aide d'un canevas développé avec l'appui du KIT, les consultants ont fourni pour chaque cas des informations sur l'organisation de producteurs (historique, adhésion des membres, et services fournis aux membres), le type d'innovation, la manière dont le processus d'innovation s'est déroulé, les résultats de l'innovation et un premier inventaire des leçons tirées du processus. À cet effet, les consultants ont interviewé des responsables et des membres et ont exploité les documents disponibles, au niveau de chaque organisation.

Ensuite, au cours d'un atelier d'écriture de trois jours, qui a été facilité par un conseiller du KIT, un représentant de chaque organisation ou de sa faïtière a écrit un article sur son propre cas d'innovation. La rédaction proprement dite s'est faite en plusieurs étapes durant lesquelles les auteurs apprennent à définir le message clé de l'article, structurer l'article, rédiger un texte en lien avec le message clé, appliquer un style de rédaction et formuler un titre. Chaque étape est sanctionnée par l'écoute du feedback d'autres auteurs sur l'article. L'atelier est également une opportunité pour les représentants d'échanger sur leurs expériences respectives et d'apprendre les uns des autres.

Les projets d'articles, issus de l'atelier, ont été de nouveau revus par IFDC, Agriterra, la coordination de l'Agri-Hub et le KIT, pour que les auteurs fournissent les informations manquantes. Ces structures ont également écrit un texte qui résume les principaux enseignements tirés des cas décrits. Enfin, AFAFO, un bureau de conseil aux organisations paysannes africaines, s'est chargé de la rédaction finale et de la mise en forme des articles et du recueil.

IFDC

A travers son programme Catalyst¹, le Centre international pour la gestion de la fertilité des sols et le développement agricole (IFDC) soutient des organisations de producteurs agricoles au Burundi, dans les Provinces du Sud-Kivu et du Nord-Kivu de la République Démocratique du Congo et au Rwanda. Le programme contribue à l'amélioration de la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté rurale et à la collaboration régionale pour la paix et la stabilité dans la région des Grands Lacs de l'Afrique Centrale. IFDC aide les organisations paysannes dans leurs efforts d'amélioration de la production agricole et des revenus de leurs membres à travers une approche intégrée. Cette approche combine les technologies d'une intensification agricole durable avec la mise en relation des producteurs avec les autres acteurs du secteur agricole (institutions de recherche, fournisseurs d'intrants, institutions de crédits, transformateurs, commerçants). Sur le terrain, IFDC, à travers des Organisations Non-Gouvernementales (ONG) et des organisations paysannes faïtières, utilise l'approche pôle d'entreprises agricoles (PEA) pour réaliser cette mise en relation dans une logique entrepreneuriale.

1. Ce qui veut dire «catalyser l'intensification agricole accélérée pour la stabilité sociale et environnementale»



La coopération «paysan à paysan»

Agriterra

L'agri-agence Agridterra est une organisation qui a été créée par différents types d'organisations de producteurs et productrices agricoles aux Pays Bas. Elle s'est spécialisée dans le renforcement des capacités des organisations paysannes dans les pays en développement. Une des stratégies utilisée à cette fin est la coopération «paysan à paysan» qui consiste à organiser des échanges entre producteurs et productrices de contextes différents. Dans la philosophie des agri-agences les organisations paysannes sont des acteurs indispensables pour la promotion de la démocratie et de la croissance économique, notamment en milieu rural. Cela vaut particulièrement pour la Région des Grands Lacs où le développement économique repose avant tout sur le secteur agricole. Depuis fin 2009, Agridterra y exécute un programme d'assistance technique (ATAOP RAGL²), en vue de leur professionnalisation dans le domaine économique. Agridterra accompagne les organisations partenaires dans leurs efforts pour organiser leurs membres producteurs, de manière à ce que l'agriculture devienne pour eux une source de revenus suffisante, durable et orientée vers les marchés. Les organisations paysannes offrent à leurs membres des services efficaces, dans un esprit entrepreneurial.

2. Assistance Technique d'Agridterra aux Organisations Paysannes de la Région Africaine des Grands Lacs.

KIT et WUR-CDI

Institut Royal des Tropiques (KIT) et le Centre pour l'Innovation dans le Développement de l'Université de Wageningen (WUR-CDI) sont des institutions de connaissances et de développement. Elles mènent des projets de recherche, offrent des services de consultance et d'information, en accompagnant notamment les processus de développement dans leurs domaines respectifs. Les organisations paysannes et l'entrepreneuriat rural tombent sous leurs domaines de compétences. Les deux institutions soutiennent les membres du réseau Agri-Profocus dans la gestion des connaissances, par la facilitation des trajets recherche-action et des études de cas, mais aussi la capitalisation, et la publication des résultats de tels trajets.

Agri-Hub Rwanda

La promotion de l'entrepreneuriat rural et agricole est au cœur de l'Agri-Hub, dont la mise en place a été facilitée par le réseau Agri-Profocus des Pays Bas. Agri-Profocus est un réseau d'organisations de développement agricole qui ont en commun que chaque organisation, selon ses compétences, appuie des organisations paysannes. Les membres d'Agri-Profocus ont mis en place, ensemble avec leurs partenaires locaux, des réseaux nationaux appelés Agri-Hubs dans plusieurs pays africains. L'Agri-Hub Rwanda, avec le soutien d'un bureau de coordination nationale, coordonne les appuis fournis par les membres de l'Agri-Hub aux organisations paysannes, et à leurs partenaires commerciaux, de manière à ce que les appuis fournis répondent aux demandes et qu'il y ait une plus grande cohérence d'activités. Les appuis couvrent des domaines tels que l'accès aux financements et aux marchés, le renforcement organisationnel, le genre dans les chaînes de valeur, l'approvisionnement en intrants et le développement des chaînes de valeur. Au Rwanda, les membres de l'Agri-Hub collaborent de manière concrète autour de 25 pôles d'entreprises agricoles (PEA), ainsi que le développement et le partage des connaissances.

Afin de faciliter la compréhension des 11 expériences présentées dans les pages suivantes, nous définirons au préalable certains concepts et notions, utilisés fréquemment par les promoteurs de l'entrepreneuriat rural dans la Région des Grands Lacs.

Innovation

De manière générale, l'innovation se définit comme une nouvelle manière de résoudre un problème ou de saisir / valoriser une opportunité qui se présente. Il s'agit d'une notion relative. Par exemple, au sein d'un même pays, une manière de faire peut être une innovation dans un milieu donné tandis qu'elle est déjà parfaitement connue et appliquée dans un autre milieu.

Prenons le cas spécifique du positionnement des organisations de producteurs agricoles dans les chaînes de valeur. L'innovation réside ici en toute mesure ou action qui favorise soit la mise en place de nouvelles pratiques de production (au niveau stockage, conservation ou transformation), soit le développement de nouveaux produits / l'amélioration de produits existants soit la création de nouveaux services qui donnent une plus grande valeur au produit initial. L'innovation permet alors un meilleur positionnement des producteurs et de leurs organisations sur les marchés existants et facilite l'accès à de nouveaux marchés. Néanmoins, pour y parvenir, l'innovation doit répondre aux exigences économiques: réduire les coûts de production ou atteindre des marchés aux marges bénéficiaires plus élevées. Différents facteurs contribuent à l'atteinte de ces exigences: par exemple l'optimisation de l'efficacité et de l'efficience de la production, la qualité des produits ou encore l'attrait de l'emballage. L'innovation contribue ainsi à la compétitivité de la production agricole, voire même de toute la filière. De manière similaire, l'innovation concerne également une nouvelle organisation collective des producteurs ou une nouvelle manière de collaborer avec d'autres acteurs de la même chaîne de valeur.

Chaîne de valeur

Le concept de «chaîne de valeur» est très souvent confondu avec celui de «filière». Rappelons la distinction entre ces deux termes.

Une filière englobe au sens large tous les moyens et acteurs nécessaires à l'élaboration d'un produit brut: les diverses opérations unitaires (production de semences, crédit agricole, mouture), les différents acteurs (stations de recherches, fournisseurs d'intrants, transporteurs, commerçants) et les relations qu'ils entretiennent entre eux, mais aussi l'environnement naturel (climat, fertilité du sol), socio-économique (infrastructure) et politique (accès à la terre, subventions). On distingue ainsi, par exemple, la filière pomme de terre, la filière lait, la filière manioc, ...

Une chaîne de valeur (CdV) regroupe un ensemble d'opérations et/ou d'acteurs qui s'organisent pour desservir un segment ciblé du marché, avec un produit précis, dans l'optique de créer plus de valeur et générer davantage de revenus. Par exemple: la pomme de terre lavée, un yaourt avec des morceaux de fruits, la farine fine de manioc blanchi, ... Pour y parvenir, tous les acteurs d'une chaîne de valeur collaborent. Ils établissent des relations stratégiques visant à rendre la chaîne la plus compétitive possible, tout en permettant à chaque acteur d'y faire des bénéfices. On peut trouver plusieurs chaînes de valeur au sein d'une même filière.

Pôle d'Entreprises Agricoles

Un Pôle d'Entreprises Agricoles (PEA) regroupe différents acteurs d'une même chaîne de valeur à un endroit bien précis. Il peut s'agir des producteurs agricoles et leurs organisations, des entreprises privées (commerçants, transformateurs, transporteurs), des institutions de recherche et des services de conseil agricole, des institutions financières et des services de développement d'entreprises autour d'une chaîne de valeur. Il s'agit d'un réseau et non pas d'une structure. Les parties prenantes d'un PEA ont comme intérêt commun le développement d'une ou plusieurs chaînes de valeur. Ils coopèrent par exemple pour l'organisation de l'achat des intrants agricoles et de la vente des produits agricoles, mais aussi pour l'appel aux services d'appui nécessaires à l'optimisation de la production et de la commercialisation. L'accès effectif des producteurs au marché d'intrants et au marché de produits est considéré essentiel pour stimuler l'intensification agricole au niveau des exploitations agricoles.

Acteurs des chaînes de valeur et pôles d'entreprises agricoles

Aussi bien dans une chaîne de valeur que dans un pôle d'entreprises agricoles, différents groupes d'acteurs peuvent être distingués.

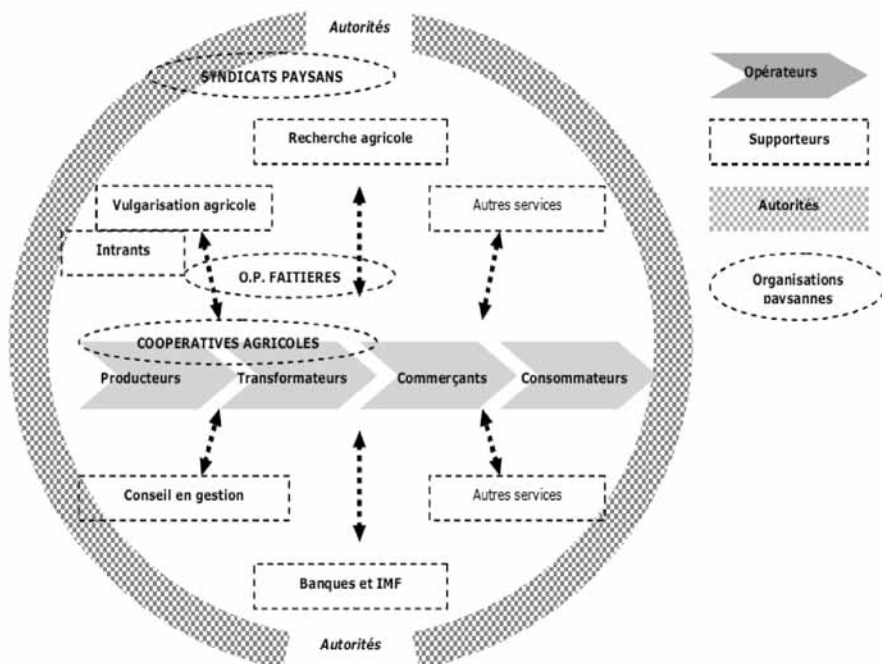
On trouve d'abord les opérateurs économiques de la chaîne. Ce sont les acteurs, au sein de la chaîne, entre lesquels il y a des transactions financières, dus au transit des produits agricoles, transformés ou non. Ce sont par exemple les producteurs et leurs coopératives, les transformateurs, les commerçants et les consommateurs.

Viennent ensuite les supporteurs de la chaîne, qui appuient les opérateurs à travers des services gratuits ou payants. Ce sont par exemple les services agricoles, les organismes de recherche et de vulgarisation, les banques et institutions de micro-finance, ou encore les organisations non lucratives, comme les ONG ou les organisations paysannes faitières, qui forment les opérateurs et facilitent leur mise en relation. Ces derniers ne sont généralement pas directement impliqués dans les opérations principales: produire, transporter, vendre. Mais, leurs actions permettent de faciliter, d'améliorer et de rendre plus compétitives ces opérations principales.

Autre type d'acteurs, les institutions, qui contribuent à la création d'un environnement favorable au développement des chaînes de valeur et de l'entrepreneuriat paysan. Ce sont surtout des autorités locales et nationales, qui se chargent par exemple de la construction des infrastructures (routes, marchés...), de la réglementation des affaires ou du contrôle de qualité des produits. Les syndicats de paysans et les fédérations d'entrepreneurs, de par leurs actions de lobbying, peuvent influencer la politique de ces institutions en faveur de leurs membres.

Enfin, des acteurs temporaires ont pour mission de faciliter la mise en relation de tous les acteurs précédents: opérateurs économiques, supporteurs de la chaîne de valeur et autorités. Leur présence est souvent temporaire, avec des projets de développement à durée limitée, comme des ONG ou des bailleurs de fonds.

Le schéma ci-après résume les différents acteurs et les relations qui s'établissent entre eux:



Les taux de change

Dans les articles il est question de différentes monnaies, raison pour laquelle nous vous donnons ci-après leur taux de change par rapport au dollar américain (USD):

- 1 USD = 900 Francs congolais (FC)
- 1 USD = 1.240 Francs burundais (FBU)
- 1 USD = 600 Francs rwandais (FRW)

1. LE WARRANTAGE CHANGE POSITIVEMENT LES CONDITIONS DE VIE DES PRODUCTEURS DU RIZ DANS LA COOPRORIZ-ABAHUZABIKORWA

Uzziel NIYONGIRA

Toute une série d'améliorations dans la production du riz ont permis aux riziculteurs de la COOPRORIZ d'augmenter les rendements à l'hectare ainsi que leur production totale du riz. L'action qui a eu le plus d'impact sur les revenus et la situation socio-économique des producteurs a été le système de warrantage. Il leur a permis de sensiblement augmenter le prix de vente du riz et leur a donné accès aux crédits.

Au départ

En 2006, les problèmes qui handicapaient les riziculteurs étaient principalement des questions de disponibilité en bonnes semences et un manque de connaissances en techniques de production. S'ajoutait le problème crucial de la disponibilité en eau pour l'irrigation. D'une part, les infrastructures hydrauliques étaient insuffisantes en nombre. D'autre part, celles qui étaient disponibles étaient mal entretenues car les riziculteurs ne s'étaient pas encore organisés pour assurer une bonne gestion de l'eau dans leurs périmètres rizi-coles.

Autre problème, les riziculteurs ne trouvaient pas à temps les différents intrants nécessaires à leurs cultures, tels que les engrais et les produits phytosanitaires. Tous ces problèmes faisaient que le rendement à l'hectare était de l'ordre de 3 tonnes seulement.

Une autre difficulté était la faible organisation des structures de commercialisation du riz paddy. Les producteurs recevaient par exemple avec retard l'argent reçu pour le paddy qu'ils livraient à la coopérative. A cette époque, la COOPRORIZ-ABAHUZIBKORWA n'avait pas encore de fonds propres pour acheter tout le paddy au comptant et elle ne disposait pas non plus de garantie à fournir à la Banque pour bénéficier d'un crédit. C'est d'autant plus vrai qu'avant 2006, la Coopérative était plutôt un inter-groupement, qui n'avait donc pas de statut juridique lui permettant de recourir au cré-



La production du riz a beaucoup augmenté grâce à un ensemble de facteurs

dit bancaire pour préfinancer les campagnes agricoles. Les producteurs et leur inter-groupement n'étaient même pas au courant des différentes facilités qu'offraient les banques et les Institutions de Micro Finance.

A partir de 2008, les choses ont commencé à changer. Nous décrivons ci-dessous comment les producteurs se sont organisés pour résoudre la question relative à la commercialisation du riz paddy. Mais commençons par décrire la coopérative.

Créée en 2003, la Coopérative de Production de Riz (COOPRORIZ-ABAHUZABIKORWA) de Mukunguri a obtenu sa personnalité juridique en date du 21/11/2006, promulguée dans le journal officiel du 15/12/2007. Elle compte aujourd'hui 2.750 membres associés, dont 1.100 hommes et 1.650 femmes. Son siège social est situé à Mukunguli, dans le secteur de Nyamiyaga, district de Kamonyi, Province du Sud' au Rwanda. Sa principale activité est la production de riz dans le marais de Mukunguli. Le marais compte 700 hectares de bas-fonds dont seulement 250 Ha sont exploités en permanence.

Le partenariat avec les autres acteurs a permis de trouver des solutions

La COOPRORIZ a commencé à collaborer avec différents organismes publics et privés sur différentes thématiques agricoles: l'accès aux intrants de qualité, la formation des producteurs sur les pratiques modernes d'agriculture (y compris le traitement post-récolte du paddy et son décortilage), la commercialisation du riz blanc (formation en marketing, information sur l'épargne et le crédit) ainsi que la gestion coopérative et l'entrepreneuriat (notamment le calcul des coûts de production). Les différents partenaires impli-

qués sont entre autres: le Rwanda Agriculture Board (RAB)¹, et le Centre de Services aux Coopératives (CSC-UGAMA) sur financement d'ICCO et de la Coopération Canadienne.

Le Gouvernement du Rwanda, à travers le projet RSSP (Appui au Secteur Rural), a aidé les riziculteurs de Mukunguli à aménager 250 ha supplémentaires. De manière générale, il a mis en place et renforcé le circuit national d'approvisionnement et de distribution des intrants, ce qui a considérablement amélioré l'accès aux intrants pour tous les producteurs agricoles.

Le partenariat avec le CSC-UGAMA, a permis l'introduction de plusieurs nouvelles variétés de riz NERICA.² Ces variétés, combinées avec l'ensemble des pratiques culturales améliorées (dont la fertilisation), ont permis de tripler le rendement en 2009.

Le warrantage: des revenus accrus et la clé de succès pour la COPRORIZ

Le warrantage est une opération de crédit de quelques mois qui consiste à mettre un stock de produits agricoles en garantie auprès de la banque ou de l'institution de micro finance (IMF) qui octroie le crédit. Grâce au crédit, les riziculteurs ne sont plus obligés de vendre leur riz directement après la récolte, lorsque les prix du marché sont plutôt bas. La coopérative stocke la production de ses membres en attendant que le prix du riz au marché devienne suffisamment rémunérateur. Ce stock sert de garantie pour l'institution financière qui accorde le crédit, ce qui permet aux producteurs de satisfaire leurs besoins socio-économiques.

Evolution de la production de riz paddy dans la Coopérative et l'impact du warrantage sur le prix aux producteurs durant la période 2007 à 2011.

Années	Production (kg)	Prix unitaire (FRW/kg)	Observations
2007	320.000	135	Sans warrantage
2008	486.835	182/200	Avec warrantage
2009	2.472.145	200/210	Avec warrantage
2010	2.439.651	140	Sans warrantage
2011	2.348.674	205	Avec warrantage

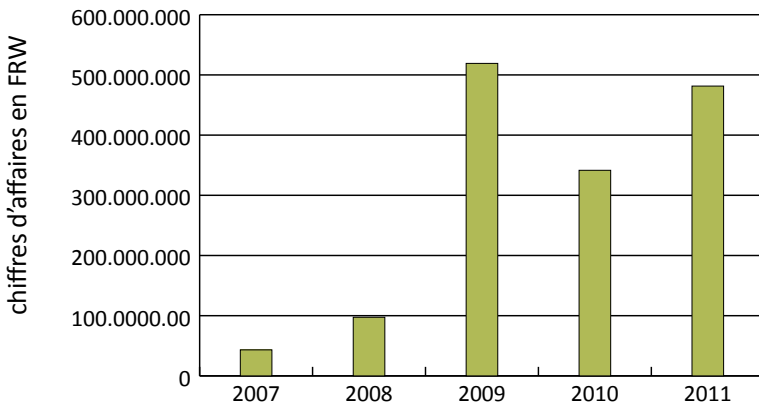
1 Le RAB a repris les responsabilités et activités de trois sociétés d'état qui existaient avant: RADA pour l'agriculture, RARDA pour l'élevage et ISAR pour les recherches agronomiques

2 NEw RiCe for Africa: Nouveau riz pour l'Afrique

Pour ce système de warrantage, la COOPRORIZ-ABAHUZABIKORWA collabore avec l'IMF appelée 'Caisse des Affaires Financières (CAF) ISONGA' et avec la KCB (*Kenya Commercial Bank*). En 2008, elle a négocié auprès de la CAF-ISONGA un crédit de 97.000.000 FRW. En 2009, elle a reçu un crédit de 80.000.000 FRW. Tous ces montants octroyés ont été remboursé à 100 %.

En 2010, la CAF-ISONGA manquait de liquidités et n'a donc pas pu continuer à prêter à la COOPRORIZ. En conséquence, le prix de vente du riz n'a pas été intéressant pour les producteurs. Depuis juin 2011, la coopérative a obtenu un crédit de 150.000.000 FRW de la part de la *Kenya Commercial Bank* (KCB). L'entièreté du montant a déjà été remboursée.

Le tableau qui suit montre les augmentations du chiffre d'affaires de la Coopérative dues à l'amélioration du système de commercialisation du riz paddy.



Augmentation du chiffres d'affaires de COOPRORIZ durant la période 2007-2011.

Le warrantage a donc permis d'augmenter sensiblement le chiffre d'affaire de la Coopérative.

Les producteurs sont aujourd'hui particulièrement motivés pour confier leur riz à la Coopérative plutôt qu'aux commerçants des environs. La raison est qu'ils ne doivent plus attendre que la coopérative vende le riz, l'IMF ou la banque octroient un certain montant (équivalent à 60 % du total) dès que

le produit est déposé dans le stock. Il faut également mentionner le fait que la Coopérative et l'institution bancaire collaborent pour assurer un suivi des producteurs. Des crédits leur sont ainsi régulièrement donnés pour résoudre leurs éventuels problèmes familiaux, avant même la récolte. Les liens entre les membres, la coopérative et l'IMF se sont donc renforcés car chacun y trouve son intérêt.

Les demandes de crédit agricole atteignent aujourd'hui 98 % des producteurs, pour un taux de remboursement égale à 100 %. Pour la seule année 2009, le nombre de nouveaux clients en Microfinance a été de 1708, soit un accroissement de 219%.

Les revenus tirés du warrantage et de l'augmentation de la production ont permis aux membres de la coopérative d'entreprendre d'autres projets, améliorent leur vie. Une petite enquête parmi les membres montre que tous sont inscrits à une mutuelle de santé, qu'ils assurent sans trop de problèmes les frais scolaires de leurs enfants, et qu'ils se sont achetés un vélo. Près de 90% d'entre eux ont acheté des champs supplémentaires en dehors du marais, 73% ont amélioré leur habitation et 50% ont acheté au moins une vache.

Une meilleure organisation interne de la coopérative qui inspire confiance

Avant 2007, la coopérative avait des organes fragiles et de nombreux cas de mauvaise gestion ont souvent été enregistrés. Des réformes ont depuis été



Les riziculteurs se réunissent pour se convenir sur les modalités de vente de leur riz

prises en place, réformes qui inspirent confiance aussi bien aux membres qu'aux partenaires. Les réunions de l'Assemblée Générale (AG) sont tenues au moins deux fois par an. Plusieurs commissions appuyant le Conseil d'Administration (CA) dans la mise en exécution des décisions de l'Assemblée Générale ont été mises en place. Le CA, qui est composé de 5 hommes et 4 femmes se réunit chaque trimestre. Son mandat de 3 ans n'est renouvelable qu'une seule fois.

Les comptes de la coopérative sont contrôlés par un Conseil de Surveillance (CS), composé de 3 personnes élues pour un mandat de 2 ans renouvelable. Il se réunit une fois par trimestre et chaque fois que de besoin.

Sous la supervision du Conseil d'administration, la gestion quotidienne des activités de la coopérative est confiée à une équipe technique permanente de 12 personnes (dont 9 hommes et 3 femmes), encadrée par un coordinateur de niveau universitaire A0 en gestion. Le personnel est stable et motivé.

Il reste cependant des défis

Malgré tout, la COOPRORIZ se voit encore confrontée à deux défis majeurs. Tout d'abord il reste encore 200 ha de marais à aménager. Cet aménagement permettrait de davantage valoriser le marais et d'étendre la riziculture. Un autre défi à relever est la faible compétitivité du riz blanc produit par la COOPRORIZ par rapport aux autres coopératives (qui ont leurs propres unités de décortilage), ainsi qu'au riz importé.

Ce que la coopérative retient de ces expériences pour partager

Grâce à une collaboration effective avec différents acteurs, tous particulièrement engagés dans le développement agricole du Rwanda, la COOPRORIZ a fait des progrès à de multiples niveaux. Elle a su agrandir la superficie de son périmètre agricole, introduire de nouvelles variétés plus performantes et mieux appréciées par les consommateurs, améliorer ses pratiques agricoles à l'aide des champs écoles paysans, et enfin, avoir accès aux intrants agricoles. Tout cela a permis d'énormément augmenter la production de riz. Le plus grand succès a été l'amélioration de la commercialisation, grâce au système de warrantage, qui a permis aux producteurs de recevoir un prix beaucoup plus élevé qu'auparavant. Les résultats se voient chez tous les riziculteurs membres, qui ont pu considérablement améliorer leurs conditions de vie.

2. UNE BONNE ORGANISATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR PERMET D'AUGMENTER LES REVENUS DES RIZICULTEURS: LE CAS DE LA COOPÉRATIVE ABAKEBURWABAKUMVA¹

Ildephonse HABUMUGISHA

Pour davantage valoriser leur périmètre rizicole, les paysans du marais de Kabuyenge au Burundi se sont investis dans l'intensification agricole à travers l'approche GIFS. Grâce à leur coopérative, ils ont pu développer de nombreux partenariats fructueux: avec une IMF pour obtenir des crédits agricoles, avec un institut de recherche pour des bonnes semences, avec un fournisseur d'intrants pour une réduction de prix sur l'engrais minéral, et enfin avec des commerçants de riz pour vendre leur récolte à un prix rémunérateur.

Au départ

La culture du riz était auparavant pratiquée de manière traditionnelle: semis en vrac et pas d'utilisation d'engrais minéraux. Le rendement à l'hectare (ha) ne dépassait pas les 2 tonnes. Pour la vente de sa production, chaque riziculteur se débrouillait individuellement. Les prix offerts par les commerçants spéculateurs (qui achetaient la production sur pied) étaient généralement trop bas, en moyenne 150 FBU par kg. Les producteurs ne calculaient pas leurs coûts de production et étaient en général assez vite à court d'argent. Ils ne pouvaient donc qu'accepter les prix qui leur étaient offerts.

Le marais de Kabuyenge, situé à cheval entre les provinces de Kirundo et de Ngozi, a une superficie totale de 356 ha. Les paysans y cultivaient pour leur subsistance du haricot, de la patate douce, du maïs et toutes sortes de légumes. En 2002, la FAO (l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture) en a aménagés 57 ha, qui sont depuis lors exploités pour la production rizicole.

¹ Ce nom en kirundi signifie: «Ceux qui mettent en œuvre les conseils reçus»



Hangar de warrantage appartenant à la coopérative à Kabuyenge

En vue de mieux exploiter cette partie aménagée, les riziculteurs ont créé une coopérative, appelée ABAKEBURWABAKUMVA. La création de cette structure n'a cependant pas été suivie d'effet, les riziculteurs ayant conservé leurs pratiques agricoles traditionnelles jusqu'en 2006. A cette date, ils ont contacté la Confédération des Associations des Producteurs Agricoles pour le Développement (CAPAD), afin de bénéficier d'appuis techniques.

La coopérative compte aujourd'hui 660 membres, dont 475 femmes et 185 hommes, répartis dans 15 associations. Chaque association est divisée en groupes de 10 personnes chacune. La coopérative couvre deux Communes: Bwambarangwe et Gitobe. Son principal objectif est de développer la filière riz, en vue de procurer des revenus aux membres.

Découvrir comment font les autres

Avec l'appui de la CAPAD, la coopérative ABAKEBURWABAKUMVA a organisé des voyages d'études pour rencontrer d'autres riziculteurs, notamment dans la plaine de l'Imbo au Burundi et dans les marais de Mukunguri dans le district de Kamonyi au Rwanda. Ces voyages ont permis aux riziculteurs de capitaliser les expériences et les succès d'autres riziculteurs ayant travaillé de nombreuses années dans le secteur. Les agronomes de la CAPAD

ont ensuite formé les membres de la coopérative aux techniques modernes de production rizicole: semis en ligne, importance et doses d'utilisation des semences de qualité, des engrais minéraux et des produits phytosanitaires.

Les premières séances de la formation, animées par les agronomes de la CAPAD, ont d'abord eu lieu en intérieur, à Bujumbura. Elles ont été suivies de séances sur le terrain, dans le marais de Kabuyenge. Les premières réactions des producteurs étaient plutôt négatives, notamment durant la formation sur le semis en ligne, suscitant des réactions du type: «Bon Dieu, à quoi cela pourra-t-il nous servir?». La démonstration sur le terrain leur a néanmoins finalement fait réaliser que le semis en ligne permettait de réduire de manière significative la quantité de semence utilisée: de 80 kg de semences par ha en moyenne à seulement 32 kg par ha.

Quelques données sur la culture du riz

Facteurs de production	Données spécifiques		
Trois variétés de riz	1380-4	1846	FACAGRO
Semences	32 Kg/ha		
Engrais par ha	200 kg de DAP	100 kg d'urée	100 kg de KCL
Produits phytosanitaires	10 ml de Dursban EC ou Supermethrine dans 10 L d'eau		
Deux saisons rizicoles	A: octobre - janvier		B: mars - juin

Etapes suivantes: l'obtention de crédits intrants pour les riziculteurs

Ayant compris l'importance des intrants agricoles, les riziculteurs se sont heurtés au manque d'argent au moment de l'achat des intrants pour la saison suivante. Est alors née l'idée d'un crédit agricole pouvant aider le producteur avant même qu'il ne trouve un acheteur pour sa production. Le warrantage a ainsi été créé, fruit de concertations entre la coopérative et la CAPAD pour résoudre le problème d'accès au crédit intrants, tout en solutionnant d'autres besoins financiers du producteur. La coopérative et la Coopérative d'Epargne et de Crédit (COOPEC) de Bwambarangwe ont réalisé conjointement les activités liées au warrantage. Ces activités ont été conduites dans un entrepôt d'une capacité de stockage de 100 tonnes. L'entrepôt a été construit par la FAO en 2003, avec une importante participation de la coopérative: la FAO a donné les tôles, payé les maçons, le ciment, le sable et les portes, tandis que la coopérative a apporté les briques, la main d'œuvre non qualifiée, la parcelle et le terrassement. L'entrepôt est fermé à l'aide de deux cadenas,

l'un appartenant à la coopérative, l'autre à la COOPEC, qui octroie les crédits aux membres de la coopérative. Les deux partenaires possèdent chacun un registre de stock et sont nécessairement présents à trois moments essentiels, à savoir: l'enregistrement de la production apportée individuellement par les membres de la coopérative; le suivi du stock; et la vente du stock. Chaque sac est entreposé avec le nom du propriétaire. Une fois son stock enregistré, chaque membre va chercher son crédit à la coopérative, notamment pour l'achat des intrants pour la saison suivante. La vente du stock est toujours précédée d'une réunion, dite de recherche de marchés de la coopérative. Le commerçant ayant proposé le meilleur prix est retenu, puis paye la COOPEC. Après quoi, il peut retirer sa marchandise. Chaque membre de la coopérative va chercher le solde de son argent à la coopérative. La COOPEC ne traite pas avec les membres individuels mais directement avec la coopérative.

Les opérations de warrantage en 2009 et 2010

Année	Nombre de membres	Total du riz stocké	Quantité par membre	Crédit par membre
2009	86	25 tonnes	290 kg	260.000 –
2010	120	43 tonnes	358 kg	1.500.000 FBU

Le pourcentage de crédits remboursés individuellement par les membres est égal à 85%. Les crédits en retard (15%) ont été remboursés par la coopérative, la coopérative veillant au respect des engagements avec la COOPEC. La coopérative fait payer les producteurs ayant des retards de paiement lors de la récolte suivante. A noter que tous les membres de la coopérative disposent déjà d'un compte à la COOPEC.

Une bonne collaboration avec les autres acteurs de la filière facilite bien des choses

Outre la formation en techniques modernes de production rizicole ainsi que les conseils quant à l'organisation coopérative, la CAPAD a également facilité les contacts entre ABAKEBURWABAKUMVA et les autres acteurs de la filière riz. Nous avons déjà mentionné la collaboration avec la COOPEC de Bwambarangwe pour le crédit warranté. Ce crédit sert à acheter des intrants, à payer la main d'œuvre ou à divers autres travaux champêtres. Autre partenaire: la coopérative TERIMBERE de Kirundo, qui fournit des intrants agri-

coles à la coopérative. Et puis il y a les commerçants de Ngozi, Kabuyenge et Bujumbura, à qui la coopérative vend le riz. La CAPAD quant à elle donne souvent des informations sur les prix du riz, ce qui permet aux dirigeants de la coopérative de faire de meilleurs choix dans la vente de leur riz.

La coopérative collabore également avec la Faculté Agronomique de l'Université Nationale du Burundi pour le travail de recherches sur les semences de riz. Sont notamment effectués des essais de résistance aux maladies dans les champs des membres de la coopérative. C'est de cette manière que la variété 1380-4 a été retenue.

Des résultats encourageants pour les riziculteurs

La coopérative ABAKEBURWABAKUMVA a obtenu deux résultats importants au niveau de l'intensification de la production.

Premièrement, plus de 50% des effectifs de la coopérative (soit environ 330 membres) ont adopté les techniques culturales modernes de production rizicole, ce qui a sensiblement amélioré leur productivité. Les rendements sont ainsi passés d'une moyenne de 2 tonnes/ha à une moyenne de 6 tonnes/ha, avec des coûts de production situés entre 214 et 294 FBU/kg. De plus, la coopérative s'approvisionne en intrants auprès de la TERIMBERE à des prix très intéressants: 1.500 FBU/kg pour le DAP, 1.200 FBU/kg pour l'urée et 1.200 FBU/kg pour le KCL .

Deuxièmement, la coopérative réussit maintenant à négocier un très bon prix auprès des commerçants, grâce notamment au stockage du paddy et à la vente retardée de la production permise par le crédit warranté. En 2011, le prix de vente du riz se situait entre 500 et 550 FBU.

Défis pour la coopérative

La coopérative ABAKEBURWABAKUMVA fait face à deux défis majeurs. Tout d'abord, le renforcement des capacités internes, notamment l'amélioration de la gestion financière. C'est une étape essentielle pour qui veut installer durablement son activité. Exemple: la coopérative n'est pas encore en mesure d'évaluer si son activité est rentable ou déficitaire, parce qu'elle n'a pas encore les capacités comptables suffisantes (bilan et compte d'exploitation).

Deuxièmement, seulement 57 ha des 357 ha du marais de Kabuyenge sont aménagés, ce qui empêche d'exploiter à son maximum tout le potentiel de production du marais. Deux raisons à cela: d'une part, 50% des membres ne sont pas en mesure d'adopter les techniques culturales modernes parce qu'ils n'ont pas l'espace adéquat. D'autre part, la partie non aménagée est peu exploitée dans le cas d'une saison sèche trop aigue ou elle est inondée lors de pluies trop abondantes.

Principales leçons à partager avec d'autres O.P.

Grâce aux effets de trois activités conjuguées – la Gestion Intégrée de la Fertilité des Sols (GIFS) (qui permet d'augmenter la production), le warrantage (qui permet de remettre à plus tard la vente du riz) et une collaboration avec les autres acteurs de la chaîne de valeur riz – les riziculteurs de ABA-KEBURWABAKUMVA ont pu augmenter leurs revenus de manière significative.

Pour étendre et consolider ces résultats, il est nécessaire de renforcer encore davantage l'organisation interne de la coopérative, ainsi que sa gestion financière, notamment en vue de réduire sa dépendance envers la CAPAD. Deuxièmement, il serait intéressant pour la coopérative de trouver les moyens d'aménager le reste du marais, afin que le reste des membres de la coopérative puisse en bénéficier, et peut-être aussi pour attirer de nouveaux membres.

3. LA SPÉCIALISATION DANS LA PRODUCTION SEMENCIÈRE DE MAÏS PROCURE UN REVENU INTÉRESSANT AUX AGRICULTEURS MEMBRES DE LA COOPÉRATIVE KOABIRWIKI

Jean de Dieu CYIMPAYE

Chez les agriculteurs exploitant les marais de Kihene et Rwibona, dans le Sud du Rwanda, les pratiques culturelles traditionnelles ont fait place à la culture intensive. Cette intensification, accompagnée d'une spécialisation dans la production semencière, leur a permis non seulement de doubler le rendement à l'hectare (ha) mais aussi de doubler le prix de vente du maïs. Pour réaliser ces gains, la collaboration de la coopérative KOABIRWIKI avec les autres acteurs du secteur agricole a été cruciale.

Au départ

La KOABIRWIKI (Koperative y'Abahinzi b'Ibigori ba Rwibona na Kihene¹) est une coopérative qui a été créée en 2007. Ses membres produisent essentiellement du maïs et du soja. Elle comprend 246 hommes et 457 femmes. La coopérative est localisée dans le district de Gisagara, dans la Province du Sud du Rwanda.

Avant 2011, ses membres pratiquaient une agriculture extensive, en mélangeant toutes sortes de cultures dans un même champ. L'usage des intrants agricoles était connu par très peu d'entre eux. La production était insuffisante et les prix étaient non rémunérateurs. La superficie cultivée ne dépassait pas 32 ha et le rendement n'atteignait même pas 1,7 tonnes à l'ha.

Les cultures prioritaires étaient la pomme de terre, le maïs, les légumes et le soja. Chaque membre se débrouillait pour trouver la semence de son choix, la notion de semence saine n'était pas connue. Les membres vendaient leur récolte aux commerçants, au prix que ces derniers leur proposaient. De par les besoins plus ou moins pressants d'argent, la récolte se faisait avant la maturité complète du maïs. Le prix de vente maximal du maïs était de 180 Frw par kg. La coopérative et ses membres travaillaient de manière isolée.

1 Coopérative de producteurs de maïs de Rwibona et Kihene

La collaboration entre les différents acteurs permet le partage des informations et la réalisation de profits pour tous

Grâce à la collaboration avec d'autres acteurs, les choses ont depuis changé. Sous financement de IFDC la coopérative a bénéficié des appuis conseils et des formations de ARDI (Association Rwandaise pour le Développement Intégré), une ONG d'encadrement. ARDI a conseillé à la coopérative d'introduire une demande auprès du RADA (*Rwanda Agriculture Development Authority*²) pour devenir «*multiplieur de semences saines*» de maïs et de soja. Une semence est dite saine lorsqu'elle n'a pas de maladies et qu'elle est en bonne condition de germination et de croissance. Ces conditions permettent d'obtenir un meilleur rendement que les semences tout venant.

Dans ce processus de production de la semence saine, le RADA fournit la semence de base, issue des essais en stations. La semence de base est ensuite multipliée par les paysans spécialisés, puis certifiée par le RADA. Cette activité de multiplication est accordée à des agriculteurs qui décident de se spécialiser et qui remplissent un certain nombre de conditions: disponibilité du terrain, d'un stock, d'aires de séchage et le respect des normes techniques de culture. Le RADA a collaboré en fournissant des formations sur les techniques de production des semences améliorées, en effectuant des visites de supervision des champs et en octroyant des attestations de multiplieur.

Un contrat de vente de la production a été conclu entre le RADA et la coopérative. Ce contrat fournit des précisions sur les obligations de chaque partie; notamment l'usage exclusif de la semence de base, le respect des conditions d'entretien des cultures, la production minimale, le prix convenu à l'avance et les appuis conseils du RADA à la coopérative.

La coopérative était au centre de l'opération

Pour réaliser cette spécialisation dans la production semencière, la coopérative a programmé de nombreuses réunions de sensibilisation des membres, afin de respecter les conditions techniques exigées par le RADA. Elle a également produit un plan d'action de la saison culturale, la première fois depuis sa création. Ce plan comprenait les objectifs à atteindre pour la saison culturale, les activités à mener, le calendrier, les besoins financiers et les responsabilités des différents acteurs.

2 RADA: Société d'Etat chargée du développement agricole



La supervision des champs semenciers se fait systématiquement

La coopérative a acquis le matériel nécessaire auprès du RADA, de l'administration locale et des commerçants locaux. Il s'agissait de semences de base (2 tonnes), d'engrais minéraux (DAP 4 tonnes et urée 2 tonnes) ainsi que de l'outillage. Actuellement, les engrais minéraux sont subventionnés par le Gouvernement. Le producteur paye seulement 50% de la valeur de ce type d'intrants. Cette subvention est matérialisée par un «*voucher*» ou «*bon d'achat*», indiquant les quantités achetées, le prix et le type d'intrant. Le producteur qui reçoit un voucher peut le présenter à un vendeur d'intrants en payant seulement la moitié de sa valeur. L'autre moitié est supportée par le Gouvernement, le commerçant se faisant rembourser en présentant une copie du voucher. Les demandes des producteurs sont collectées au niveau du Secteur administratif, qui contacte le fournisseur agréé (commerçant d'intrants). Ce dernier assure l'approvisionnement et la distribution des engrais et des semences commerciales.

La préparation des champs sur 40 ha a suivi les normes: le semis en ligne s'est fait sur des écartements de 40cm*20cm; l'application de la fumure s'est effectuée dans l'ordre de 4 kg de DAP et 40 kg de fumure minérale par 4 ares; le sarclage s'est réalisé en appliquant 4 kg d'urée par 4 ares; avec le binage, le

producteur couvre la partie supérieure des racines avec suffisamment de terre. La récolte est effectuée lorsque le maïs est presque sec. Les épis sont collectés et séchés dans un hangar. Les membres de la coopérative procèdent à l'égrainage manuel, au vannage et à la sélection, avant la mise en sacs des semences saines. Chaque producteur connaît la production qu'il amène à la coopérative.

La vente a été faite au RADA en Mai 2011, au prix de 400 FRW par kg comme le stipule le contrat. En vue d'organiser l'approvisionnement en intrants agricoles et pour couvrir les frais de transport de la production au RADA, la coopérative a pu négocier un crédit de 6.200.000 FRW en deux tranches: une première de 5.200.000 Frw, pour avancer les engrais et les semences aux membres au moment du semis (en septembre 2010); et 1.000.000 Frw en Avril 2011, pour payer le transport. Le crédit donné aux membres est garanti auprès de l'institution de micro-finance par la coopérative, puis distribué aux membres. La Vision Finance Company a octroyé le crédit à un taux de 2,5 % par mois. Le remboursement se fait trimestriellement, en collectant les remboursements individuels. Tout le crédit a été totalement apuré en Septembre 2011. Quand la coopérative déduit tous les frais de transaction, le producteur membre reçoit 380 Frw par Kg de maïs semence.

Grâce aux bons résultats, les agriculteurs veulent répéter l'opération

Le rendement atteint est de 3,5 tonnes par ha et la production totale de semences saines vendue au RADA est de 52.985 kg pour la seule saison de 2011A.

Si on considère le rendement à l'ha, la production de semences obtenue est plus ou moins égale à 140.000 kg. Néanmoins, toute la production n'est pas constituée de semence saine. Lors de l'égrainage, la semence saine provient de la partie centrale de l'épi. Le reste est réservé à la commercialisation ou à la consommation. De fait, des 140 tonnes obtenues, 87 tonnes ont été vendues sur le marché local ou consommées par les membres de la coopérative. Au total, 52.985 Kg ont été vendus pour la saison 2011A. Le chiffre d'affaires correspondant est de 21.994.000 Frw. La vente de la partie de la production qui n'a pas été retenue comme semence n'est pas organisée par la coopérative, chaque producteur devant se débrouiller seul.

Le tableau ci-après montre clairement comment l'intensification de la culture ainsi que la spécialisation en production semencière ont considérablement

Evolution des performances de la coopérative

Période	Rendement (kg/ha)	Production vendue sur contrat (kg)	Prix (FRW/kg)	Revenus (FRW)
Avant la saison 2011A	1.700	10.000	180	1.800.000
2011A	3.500	52.985	400*	21.194.000

* La coopérative reçoit 400Frw par Kg et donne 380 Frw par Kg aux producteurs membres

augmenté à la fois le rendement à l'ha et le revenu des producteurs. La production de semence de maïs est donc une chaîne de valeur prometteuse dans laquelle il vaut la peine d'investir.

Il n'y a pas que les gains financiers

Au delà des gains financiers, cette expérience a permis un développement organisationnel et institutionnel de la coopérative. De bonnes relations ont été établies avec les autres acteurs de la filière et le niveau d'organisation de la coopérative s'est amélioré, notamment avec la création du réseau des animateurs-paysans. Chacun de ces animateur-paysans encadre au moins 70 membres, et est ainsi le canal de transmission des messages de la coopérative aux membres. A la fin de la saison, ceux qui ont atteint les objectifs assignés ont reçu une prime d'encouragement en nature de la part du Centre International pour la gestion de la fertilité des sols (IFDC/CATALIST), à travers son partenaire technique ARDI (Association Rwandaise pour le Développement Intégré). Ce réseau d'animateurs est une grande force de vulgarisation des nouvelles techniques dont dispose la coopérative.

Leçons à partager avec les autres

La production de semences saines de maïs est une opportunité d'affaires très intéressante. Les coopératives de production agricoles peuvent en faire un métier et réaliser des bénéfices importants. Cependant, la collaboration avec les différents acteurs clés de la filière est un facteur déterminant de succès. Elle permet aux uns et aux autres de partager des informations utiles et les services économiques rendus permettent à chacun d'y trouver son compte. Le nouveau défi pour KOABIRWIKI est la diversification des clients. Jusqu'à présent, toute la production de semences est achetée par le RADA. Si celui-ci venait à se désister, la coopérative serait obligée de chercher d'autres clients, dont les exigences et les prix proposés ne seraient pas forcément identiques.

4. LA VENTE SUR CONTRAT AUX ÉTABLISSEMENTS PUBLICS: UN MEILLEUR MARCHÉ POUR LES PRODUCTEURS DE POMME DE TERRE

Faustin OMBENI

Grâce à la politique agricole du Rwanda, les producteurs de pommes de terre ont pu accéder à un nouveau marché: les établissements scolaires dans leur district. Ils ont ainsi trouvé un débouché sûr et bien plus rémunérateur que celui des petits commerçants spéculateurs en milieu rural qui avait découragé les producteurs.

Au départ, les producteurs étaient très mal payés

Selon la FECOPORWA¹, le District de Nyabihu est le principal producteur de pomme de terre du pays, avec 40% de la production nationale. La commercialisation de la pomme de terre dans le District a longtemps été un véritable casse-tête pour les producteurs, à cause des prix dérisoires offerts par les commerçants spéculateurs (en fait des courtiers, l'intermédiaire entre le producteur et le commerçant). Les producteurs n'avaient en fait pas de véritable pouvoir de négociation, du fait qu'ils vendaient de façon non organisée. Ils allaient même jusqu'à faire appel aux spéculateurs pour qu'ils viennent acheter dans leurs champs. A court d'argent, les producteurs étaient parfois obligés de vendre en dessous de leurs coûts de production.

Les producteurs d'IABINYA ont su saisir une bonne opportunité

L'idée d'un contrat de fourniture des aliments aux établissements publics a été formalisée par le Ministère de l'agriculture à travers son arrêté ministériel No 005/10 du 31 octobre 2010. Un des articles exige que les établissements étatiques achètent au moins 40 % de leur besoins alimentaires chez des coopératives de producteurs agricoles, et ce sans processus de passation de marché comme il est fait habituellement. C'est là une solution aux problèmes de marché que rencontrent les producteurs agricoles. Le processus de passation de marché défavorise en effet clairement les coopératives, qui ont peu de capacités entrepreneuriales. Résultat, tous les marchés sont habituellement raflés par les commerçants.

1 Dans son rapport annuel de 2010

IABINYA (Ihuriro ry'Amakoperative y'Abahinzi b'Ibirayi ba Nyabihu) est l'union des coopératives de producteurs de pomme de terre du District de Nyabihu, situé au Nord-Ouest du Rwanda. Créée en 2008, l'Union est composée de six coopératives, pour un total de 1.404 membres. Son activité principale est la production et la commercialisation de pomme de terre. IABINYA est membre de la fédération des coopératives de production des pommes de terre du Rwanda (FECOPPORWA). Début 2011, IABINYA et ses coopératives membres ont commencé à fournir sur contrat des pommes de terre à 7 écoles du district. Après 3 mois seulement, le chiffre d'affaires était de 29.389.962 FRw et un bénéfice de 3.734.169 FRw était généré.

C'est lors d'une réunion de planification participative du Pôle d'Entreprises Agricoles (PEA) pomme de terre de Nyabihu qu'un agent du Centre international pour la gestion de la fertilité des sols (IFDC) a signalé l'existence de ce nouvel arrêté et a lu l'ensemble des articles à l'assistance. Par la suite, les membres des coopératives se sont réunis pour mieux comprendre le contenu de l'arrêté et pour réfléchir sur les stratégies permettant de valoriser cette belle opportunité.

IABINYA a alors initié des contacts avec l'administration locale (le District de Nyabihu), pour que celle-ci les aide à organiser des rencontres avec les directeurs des établissements scolaires du District. Ces rencontres, qui réunissaient les directeurs d'écoles, les membres du conseil d'administration de IABINYA ainsi que des représentants de la FECOPPORWA, ont permis de convenir des termes du contrat et des procédures de fourniture de pommes de terre. Les contrats spécifiaient, entre autres, les quantités et le rythme des livraisons, les prix, les critères de qualité et la date de paiement. Les prix ont été négociés sur base des prix disponibles sur le site-web www.minagri.amis.gov.rw. Compte tenu des délais de paiement, une marge est acceptée. Cette marge peut excéder de 30 % les prix du marché. Les coopératives doivent livrer des pommes de terre de taille moyenne à grande. L'école s'engage à payer la coopérative au plus tard un mois après avoir reçu les financements du gouvernement (subventions de fonctionnement). Les contrats sont trimestriels.

Les premiers contrats de livraison ont été signés le 20 avril 2011, pour le deuxième trimestre seulement. Etaient présents un représentant du *Rwanda*

Cooperative Agency (RCA), le représentant de l'Initiative pour la Promotion de l'Entrepreneuriat Rural (IPER), un représentant du FECOPPORWA, ainsi que l'administration locale, représentée par le Directeur de l'Education au niveau du District.

A cette occasion, un comité d'arbitrage a également été mis en place, afin de régler les conflits éventuels entre les coopératives et les écoles. Ce comité est formé du vice maire des affaires économiques, du directeur de l'Education, de l'officier des coopératives dans le district et du représentant de la FECOPPORWA.

IABINYA a ensuite pu commencer à organiser la collecte de la production et à exécuter le contrat. Le tableau suivant montre les quantités de pommes de terre vendues sur contrat depuis sa signature.

Quantités de pomme de terre livrées et bénéfices réalisés en 3 mois

Coopératives et Unions	Etablissements publics	Quantités livrées (tonnes)	Coût d'achat (FRW)	Chiffres d'affaire réalisés (FRW)	Marges bénéficiaires (FRW)
COIMU	Rambura Filles	63,1	5.792.676	6.778.718	986.042
COTEMU	Rambura Garçons	39,32	4.047.193	4.704.335	657.142
COMTBU	E.L GATOVU	41,9	4.818 500	5.447 000	628.500
COAPTKA	C.KIBIHEKANE	31	3.720.000	4.030.000	310.000
COABI	G.S SHYIRA	20,5	2.814 435	3.210.614	519.200
IABINYA	G.S KIBIHEKANE	21,56	2.371.820	2.803.815	431.995
	EAV.BOGOGWE	20,13	2.214.190	2.415.480	201.290
Total			25.778.814	29.389.962	3.734.169

Les réussites et les acquis de cette première expérience de commercialisation sur contrats

Au cours du deuxième trimestre, les deux parties ont bien respecté les clauses du contrat et la collaboration semble avoir donné entière satisfaction. Résultat, les établissements ont renouvelé ces contrats de fourniture de pommes de terre pour le troisième trimestre.

Une des réussites est clairement la participation des coopératives dans la fixation des prix. Les agriculteurs sont maintenant mieux placés pour négocier le prix de vente, entre autres parce qu'ils connaissent des sites inter-

net tels qu'Esoko, une référence sur les prix des produits agricoles dans le pays. On a constaté que les prix de vente de IABINYA et des coopératives membres étaient de 30% supérieurs aux prix du marché. En retour, elles achètent à leurs membres de 3 à 5 FRW par kg au dessus du prix du marché et sont payés au comptant. Résultat, les revenus d'IABINYA et des coopératives membres ont nettement augmenté. La marge bénéficiaire réalisée est presque de 4 millions, sur 237,51 tonnes produites et pour une durée de trois mois seulement.

Deux cas illustratifs

Etablissement scolaire	G.S SHYIRA	G.S KIBIHEKANE
Coopérative	COABI	IABINYA
Prix aux marchés frw/kg	90	90
Prix à l'établissement frw/kg	135	130
Frais de transport et de chargements frw/kg	15	12
Marge bénéficiaire/tonne frw/tonne	25000	23000
Prix payé au producteur frw/kg	95	95

En plus des pommes de terre, IABINYA a également approvisionné les écoles en farine de maïs et en haricots. Dans plusieurs cas, les non-membres ont transféré leur production aux membres de l'union afin d'obtenir un bon prix. Cela démontre clairement qu'il s'agit d'un prix intéressant pour les producteurs.

Un bien meilleur marché mais de nouveaux défis en vue

Le principal problème rencontré par la coopérative pendant l'exécution du contrat est le retard de paiement des acheteurs. L'une des raisons est que les établissements publics doivent passer par un long processus pour obtenir leur financement. La coopérative doit elle payer directement le producteur, pour qu'il livre sa production, puis doit attendre le paiement provenant des établissements scolaires. Le problème est que les moyens financiers de la coopérative ne lui permettent pas nécessairement d'avoir suffisamment d'argent liquide à avancer aux producteurs. Et les coopératives hésitent à se servir de l'emprunt bancaire car les contrats ne précisent pas si les établissements doivent payer rapidement. Ils stipulent seulement que l'école paye au plus tard un mois après avoir reçu les financements du Gouvernement mais ces financements connaissent souvent d'importants retards.

Ce que IABINYA retient de cette expérience

Les coopératives ayant une vision orientée 'affaires' doivent toujours être à la recherche de marchés plus rémunérateurs pour leurs membres. La culture de recherche de l'information sur les prix sur les différents marchés a progressé chez les leaders des coopératives membres de IABINYA. Nombre d'entre eux utilisent par exemple leurs téléphones portables pour exploiter les informations publiées sur le site du ministère de l'agriculture. Une autre leçon est qu'il est important de disposer d'un bon fonds de roulement, afin de pouvoir effectuer des opérations d'achats – ventes si le client ne paie pas au comptant.



Les visites de suivi des champs de démonstration sont des moments d'échange

5. LA STRUCTURATION DES PRODUCTEURS EN ASSOCIATIONS PUIS EN COLLECTIF LEUR A DONNÉ UNE FORCE DE NÉGOCIATION AUPRÈS DES AUTRES ACTEURS DE LA FILIÈRE DE POMME DE TERRE. LE CAS DE DUTEZIMBERIKIRAYA.

Pie NIMUBONA

Le collectif de producteurs de pomme de terre DUTEZIMBERIKIRAYA a mis à profit sa structuration en coopérative et son grand nombre de membres pour négocier de meilleurs prix, aussi bien pour les intrants agricoles (- 10%) que pour les pommes de terre à vendre (+ 50 FBU/kg). Dans le même temps, la structuration et les nombreux champs écoles paysans ont permis de vulgariser de meilleures pratiques culturales, qui ont augmenté le rendement à l'ha ainsi que la qualité de la pomme de terre. A tel point que les producteurs commencent à investir dans leur ferme en achetant des champs supplémentaires.

Au départ

Jusqu'il y a peu, les producteurs de pomme de terre avaient des rendements relativement faibles, la majorité d'entre eux utilisant uniquement de la matière organique pour fertiliser leurs champs. Certains utilisaient bien des engrais chimiques mais ils ignoraient le type d'engrais à utiliser, les quantités à appliquer ainsi que les périodes d'application. Ils ne connaissaient pas non plus les différentes maladies et ravageurs susceptibles de freiner la croissance de leurs cultures. Résultat, le rendement moyen était seulement de huit tonnes de pomme de terre par hectare.

Début 2010, 43 associations de producteurs de pomme de terre de la commune de Muruta (Province de Kayanza), au Nord du Burundi, se sont regroupées dans un collectif regroupant 1336 producteurs, dont 60% sont des femmes. Le principal objectif de ce collectif est de procurer à ses membres un meilleur revenu à partir de leur production. Il collabore pour cela avec différents acteurs du développement agricole, tels que le Centre international pour la gestion de la fertilité des sols (IFDC) et l'ONG locale Twitezimbere.

Les champs écoles paysans: de la théorie à la pratique

Un exemple de cette coopération est le projet Catalist, un projet de IFDC promouvant l'intensification agricole dans la région des Grands Lacs. Une formation de deux jours sur la Gestion Intégrée de la Fertilité des Sols (GIFS) a ainsi été organisée par l'ONG TWITEZIMBERE, avec l'appui de IFDC et à destination des membres du collectif DUTEZIMBERIKIRAYA.

A l'issue de cette formation, les membres participants ont mis en place 15 champs écoles paysans (CEP). Ces champs étaient composés de deux parcelles de chacune 2,5 ares. Les innovations enseignées (par exemple une fertilisation combinant engrais chimiques et matière organique, semences améliorées) ont été appliquées dans la première parcelle, tandis que dans la seconde, les producteurs ont cultivé avec leurs techniques habituelles.

L'ensemble des innovations techniques appliquées dans la première parcelle CEP sont les suivantes:

Nouvelles techniques	Données précises			
Ecartements	80 cm entre les lignes		40 cm dans la ligne	
Fertilisation lors du semis (2,5 ares)	5kg de DAP	2,5 kg de KCL	125 kg de fumier organique	
Fertilisation lors du sarclage (2,5 ares)	1,25 kg d'urée			
Fertilisation totale par ha	200 kg de DAP	100 kg de KCL	50 kg d'urée	5000 kg de fumier organique

La matière organique est soit du fumier, pour les producteurs ayant du bétail, soit du compost, fabriqué à partir des résidus de récolte. Il est également possible d'acheter de la matière organique chez ses voisins mais le coût reste élevé, une camionnette de fumier coûtant 40.000 FBU (il faut de 3 à 4 camionnettes pour couvrir un ha).

Les techniques enseignées incluaient également la lutte contre les maladies et les ravageurs. L'un des produits les plus utilisés est le Ridomil, qui permet de lutter de manière préventive contre le mildiou. Si le mildiou est observé en champ, le Dithane peut être utilisé pour stopper ses dégâts. Une fois les plantes à maturité, on procède au défanage, dans l'objectif d'obtenir des tubercules de bonne qualité se conservant plus longtemps.



Vivier Nduwumwami, un des multiplicateurs de semences de pomme de terre

Les membres du collectif se sont réunis aux différents stades de croissance de la culture, afin de comparer le comportement des plantes dans chacun des deux champs. C'est également à cette occasion qu'ils ont appris comment utiliser les nouvelles techniques.

Enfin, les rendements des deux pratiques ont été comparés au moment de la récolte: 13,6 tonnes par ha sur la parcelle où l'on a utilisé les nouvelles techniques, comparé à seulement 7,7 tonnes par ha sur la parcelle cultivée de manière traditionnelle.

Sur base de cette expérience, les producteurs ayant adopté les technologies enseignées représentaient 30% du total en 2010 et 70 % en 2011.

L'organisation en coopérative facilite l'acquisition des intrants agricoles et la négociation des marchés

L'organisation des différents membres des associations en collectif a également facilité leur approvisionnement en intrants agricoles. Lors des réunions de préparation de la campagne agricole, les besoins individuels de chacun

des membres sont compilés et chaque association constitue des fonds à l'aide de cotisations. Dans le cas où les cotisations ne peuvent couvrir les besoins en engrais, le collectif négocie avec l'Association des Vendeurs d'Intrants de Kayanza (AVIAKA) pour obtenir les produits supplémentaires à crédit. Le remboursement se fait après une période convenue, généralement après un mois. Il n'y a pas d'intérêt sur cette avance et la coopérative se porte garante des membres. Au cours des deux dernières saisons (2010 et 2011), le collectif a pu négocier pour ses intrants une réduction de 10 % par rapport au prix du marché.

Les semences sont quant à elles commandées à l'Institut des Sciences Agronomiques du Burundi (ISABU). Les commandes groupées ont permis de réduire le coût d'acquisition, grâce notamment à la diminution des frais de transport.

Au final, l'organisation en collectif a permis de doubler la rentabilité des cultures: au niveau des rendements, passés de 8 à 20 tonnes/ha (+ 150%), et au niveau des coûts de production, passés de 250 à 204 Francs burundais (FBU) par kg.

Cependant, l'augmentation des rendements et donc des volumes de production ont entraîné la chute des prix sur les marchés. Le collectif DUTEZIM-BERIKIRAYA a réagi en prenant contact avec l'Association des Commerçants de Pomme de terre de Kayanza (ACPK), afin de négocier de meilleurs prix. La pomme de terre du collectif étant de meilleure qualité, le prix de vente ayant été convenu était de 350 FBU, comparé à 300 FBU pour les autres producteurs. À noter que l'ACPK vend ses pommes de terre aussi bien sur le marché de Kayanza que sur celui de Bujumbura.

Nous ne sommes pas encore au bout du chemin mais l'avenir est rassurant

Tous les membres n'appliquent pas encore les nouvelles techniques de production. Les 30 % «réfractaires» avancent comme argument le prix élevé des engrais. Par ailleurs, la variété Ndinamagara est la seule cultivée dans la région, depuis maintenant de longues années. Les producteurs aimeraient disposer d'une autre variété, à la fois plus productive et plus appréciée des consommateurs.

La collaboration avec les autres acteurs de la chaîne de valeur permet aux producteurs de mieux se positionner, à la fois pour avoir un meilleur accès aux intrants agricoles et pour écouler plus facilement leur production. Dans une telle situation, les prix ne leur sont plus imposés mais sont plutôt négociés. Cette négociation n'est possible que quand les producteurs sont organisés en coopératives. Une fois le marché assuré et l'approvisionnement en intrants facilité, les producteurs sont plus motivés pour appliquer les techniques culturales intensives. Le travail de vulgarisation du collectif a de cette manière été facilité, 70 % des producteurs ayant doublé leurs rendements et les 30 % restants suivront prochainement.

L'augmentation des rendements, donc de la production, la diminution du coût d'acquisition des intrants, la hausse du prix de vente: l'ensemble de ces facteurs ont permis d'augmenter les revenus des producteurs. Ces revenus ont été investis dans l'achat de nouvelles parcelles, augmentant le total des surfaces cultivées. 50% des membres ayant adopté les nouvelles techniques ont ainsi augmenté leurs superficies cultivées en pomme de terre, passant en moyenne de 20 ares en 2010 à 50 ares en 2011.

6. PRODUIRE DE LA SEMENCE DE POMME DE TERRE DE QUALITÉ: UNE OPPORTUNITÉ POUR AUGMENTER LE REVENU. CAS DE LA COOPABU AU SUD KIVU

Urbain Marius BISIMWA

Jusqu'à une date récente, la population de Bukavu consommait des pommes de terre provenant du Rwanda et du Nord-Kivu, alors que les régions environnantes ont des terres en hauteur propices à ce type de production. L'Union Paysanne pour le Développement Intégré (UPDI) a aidé à la création d'une coopérative, la COOPABU, dont l'objectif est la multiplication des semences de pommes de terre. Depuis lors, le prix de la semence a plus que doublé, au bénéfice des multiplicateurs.

Au départ

Après des années de conflit armé et de crise économique, on observe une normalisation de la situation. De nombreux réfugiés de guerre reviennent ainsi dans la région, grâce notamment à une sécurité accrue et à un début de normalisation du fonctionnement de l'Etat. Sur le plan économique, on note malgré tout une hausse des prix alimentaires, liée entre autres aux crises alimentaires et financières mondiales.

La province du Sud-Kivu a toujours connu une dépendance alimentaire vis-à-vis du Rwanda et du Nord-Kivu, en particulier pour la pomme de terre. Cela représente un important manque à gagner pour les agriculteurs, alors que certaines parties de la province conviennent parfaitement à la culture de la pomme de terre, notamment les hauts plateaux des territoires de Kabare et Kalehe (de Buhanga à Nyabibwe).

La culture de pomme de terre se pratique dans la province du Sud Kivu selon les techniques culturelles traditionnelles (semence de maigre qualité, non application des fertilisants et aménagement inadéquat des sols). De manière générale, le petit producteur n'a pas accès aux différents intrants (semences améliorées, engrais, produits phytosanitaires), ni au crédit agricole, pour accroître sa production. Faute d'accès au marché urbain, il se voit obligé de vendre sa production localement, à un prix souvent dérisoire.



Produire de la semence, signifie suivre de près les plantes pour détecter à temps celles qui sont malades

Les producteurs de pomme de terre créent la COOPABU

Pour saisir ces deux opportunités – terre en altitude adaptée à la culture de la pomme de terre et marché potentiellement intéressant à Bukavu – les producteurs de pomme de terre d'UPDI ont compris qu'il leur fallait d'abord disposer de bonnes semences afin de pouvoir produire suffisamment de pommes de terre de table.

Un nombre limité d'entre eux s'est donc organisé en coopérative: la Coopérative des Producteurs Agricoles de Buhanga (COOPABU), avec l'accompagnement technique de l'UPDI, sur financement de l'Organisation inter-églises de coopération au développement (ICCO).

Compte tenu des défis quotidiens auxquels doivent faire face les petits agriculteurs, l'objectif était ici de se regrouper en coopérative, une structure solide permettant d'assurer le rôle de multiplicateur de semences au sein de la filière. Il s'agissait notamment d'acheter des intrants de qualité et obtenir un crédit agricole. Créée en avril 2011, la COOPABU compte à présent 18 membres, dont 5 femmes et 13 hommes. Un Comité Directeur de 5 per-

sonnes s'occupe de la gestion quotidienne. Une Mutuelle de Solidarité fournissant des petits crédits rotatifs a déjà été mise en place.

De l'intérêt de la semence de pomme de terre et comment la produire de manière rentable

La COOPABU dispose de marchés sûrs et rémunérateurs pour ses semences de pomme de terre. La semence de bonne qualité est en effet plutôt rare dans la zone et la COOPABU a su se saisir de cette opportunité pour générer des ressources financières dans la vente des semences. A titre illustratif, lors de la première production, la semence a été vendue à 700 Franc Congolais (FC) par kg, l'équivalent de 0,78 USD le kg; alors que le prix d'un kilogramme de pomme de terre de table est 400 FC.

La stratégie de la coopérative pour cultiver de la semence rentable et de bonne qualité est d'intensifier la production agricole, à l'aide de la technique de gestion intégrée de la fertilité des sols (GIFS). L'engrais chimique a été offert par ICCO pour la première saison, avec la possibilité d'implanter une boutique d'intrants dans la zone pour faciliter l'approvisionnement régulier. Par ailleurs, la coopérative a approvisionné ses membres en produits phytosanitaires. Suite à un échange avec des collègues rwandais lors des Journées de la Pomme de terre des Grands Lacs 2010, la semence a été achetée pour la première saison chez IMBARAGA au Rwanda. L'idée était de constituer des boutiques d'intrants, boutiques dans lesquelles les producteurs pourront s'approvisionner dans l'avenir.

Premiers résultats

Pour cette première saison, la COOPABU a réussi à emblaver 0,93 ha. La production a été de 14.500 kg de semences, soit un rendement d'environ 15,6 tonnes par ha. Les variétés cultivées sont *Kindja* et *Gahinga*. La production obtenue a été répartie comme suit:

- 4.500 kg accordés à crédit aux nouveaux semenciers, membres de la coopérative pour la saison en cours;
- 5.200 kg retournés aux mêmes producteurs pour la saison 2012 A (septembre 2011 à janvier 2012);
- 2.000 kg dans la banque de semence créée dans la coopérative;
- 2.800 kg vendus aux semenciers des localités voisines de Kavumu et Katana.

Les semences ont été vendues à 700 FC par kg, soit 0,78 USD par kg. Au sein de la coopérative, la superficie emblavée pour la saison en cours est de 4,3 ha, dont 3,1 ha en culture individuelle et 1,2 ha du champ collectif de la coopérative.

Ce que la COOPABU retient de cette expérience

La bonne semence de pomme de terre est un atout important pour développer l'ensemble de la filière. La professionnalisation des petits producteurs doit se faire par l'approche GIFS afin d'améliorer les rendements. Leur regroupement en coopérative leur permet par ailleurs de défendre plus efficacement leurs intérêts vis-à-vis des autres acteurs de la filière (fournisseurs d'intrants, instituts de crédit, producteurs de pommes de terre de table).



**Le président de l'UPDI aux Journées
Pomme de terre des Grands Lacs 2011**

L'UPDI est un syndicat paysan qui compte dans sa structure 33 organisations membres, composées à leur tour de 556 organisations de base. L'amélioration des conditions de sécurité dans la province du Sud Kivu a poussé les membres de l'UPDI à se positionner dans les différentes filières agricoles, dans l'objectif de se professionnaliser dans un avenir proche.

7. LA PRODUCTION DE SEMENCES DE POMME DE TERRE A TRIPLÉ DANS LES TERRITOIRES DE BENI ET LUBERO

Ir Edmond KATEMBO KAGHOMA

Ces vingt dernières années, les territoires de Beni et Lubero ont connu une croissance importante du rendement à l'hectare de pommes de terre, grâce à de nombreuses innovations. Alors que le rendement moyen s'élevait à 3t/ha dans les années 2000, il atteint aujourd'hui plus de 20t/ha, voire même 50t/ha pour certaines variétés locales. Les innovations les plus déterminantes ont été: l'utilisation de fumier et de engrais, la sélection positive, le calcul de rentabilité par les producteurs eux-mêmes ou encore des conseillers en culture. La fédération des producteurs de pommes de terre a également choisi de s'organiser autour d'une approche filière, qui lui permet un bon contrôle des différents maillons de la chaîne. Elle a ainsi pu négocier des prix plus attractifs pour la vente de certaines variétés, particulièrement appréciées des hôtels et restaurants.

Au départ

En 1998, le SYDIP (Syndicat de Défense des Intérêts Paysans) encadrait les producteurs d'une façon générale, sans spécifier les cultures sur lesquelles les producteurs doivent mettre la priorité. Les producteurs de la région maraîchère des Territoires de Lubero et de Béni sont spécialisés depuis de nombreuses années dans la culture de pommes de terre. A la fin des années 90, ils font face à un sérieux problème : le manque de semences. Pour y palier, ils choisissent alors de couper les tubercules en morceaux, qu'ils laissent germer et utilisent ensuite comme semence. Les notions de dégénérescence, maladies ou traitements leur étant alors inconnues, ils voient leur rendement dégringoler jusque 3 tonnes par hectares, voire moins.

Pour soutenir les producteurs et faire face à la chute de rendement, le SYDIP contacte au cours de l'année 2000 des organisations paysannes néerlandaises, la coopérative AGRICO ainsi qu'une section locale de la fédération des producteurs agricoles de la partie Nord des Pays Bas, la LTO-Nord, via son partenaire Agriterra.

Des partenariats avec ces deux organisations sont alors établis. Avec AGRI-CO, le contrat porte sur la multiplication de cinq variétés de pomme de terre fournies par la coopérative néerlandaise. La collaboration avec la LTO-Nord porte sur l'échange d'expérience et l'assistance technique. Cela inclue notamment la lutte contre la dégénérescence des semences, dans l'objectif d'augmenter le rendement à l'hectare et de manière plus générale le volume de production et le prix obtenu pour des pommes de terre de qualité.

Grâce à ces nouveaux partenariats et les conseils apportés, les rendements remontent peu à peu et atteignent 3 tonnes par hectare pour les producteurs artisanaux et sept tonnes par hectares pour les producteurs les plus professionnalisés. Cependant, des problèmes tout aussi importants restent à régler. D'un point de vue technique d'une part, notamment la baisse rapide de la fertilité du sol ou les maladies des plants. D'un point de vue économique d'autre part, avec des prix de vente trop bas sur les marchés.



Les formations sur le tas sont beaucoup appréciées par les producteurs

La formation technique et commerciale des producteurs

Suite à la formation donnée par les techniciens du SYDIP sur la structuration des organisations paysannes, les producteurs locaux décident de s'associer pour créer une Fédération Agricole de la Pomme de terre.

Ils peuvent alors exprimer librement leurs besoins d'accompagnement technique (conduite de la culture pomme de terre) et économique (recherche de nouveaux marchés). Diverses formations sont mises en place pour répondre à ces questions spécifiques. Ils améliorent ainsi leurs connaissances techniques (qualité des semences et leur conditionnement, application de fertilisants tels que fumier, engrais verts et engrais chimiques, traitement de la pomme de terre et ses maladies, sélection négative et positive) et économiques (établissement des comptes d'exploitation pour leurs propres champs de pommes de terre, recherche de marchés rémunérateurs). Afin d'accroître leurs revenus et garantir la sécurité alimentaire, les membres de la fédération vont travailler activement à la multiplication des semences de pomme de terre.

Aujourd'hui, la Fédération Blé et Pomme de terre est l'une des douze fédérations agricoles du SYDIP. Elle opère dans les hautes terres, aux altitudes comprises entre 1.700 et 1.800m, à l'Est des territoires de Lubero et de Beni au Nord-Kivu. Elle compte aujourd'hui environ 400 membres qui exploitent et produisent chacun en moyenne 1,5 hectares.

Les semences améliorées de pomme de terre deviennent une source de revenus

Grâce aux formations techniques données par les techniciens du SYDIP et les consultants de LTO, la formation spécifique en Gestion Intégrée de la Fertilité des Sols (GIFS) du Centre international pour la gestion de la fertilité des sols (IFDC), le soutien des ONG AGRISUD et VECO, et la détermination des producteurs locaux, le rendement est aujourd'hui passé de 7 à 22 tonnes par hectares. En 2010, 5 producteurs ont même obtenu un rendement de 50T/ha après avoir utilisé du fumier de lapin. Les producteurs de pommes de terre ne produisent ainsi plus seulement pour leur l'autoconsommation mais aussi pour alimenter les marchés. Lorsqu'ils évoquent leur récolte, ils ne comptabilisent plus leur production en termes de sacs mais en tonnes.

Les prix ont également grimpé... Les années précédant 2005, le prix de la semence de pommes de terre variait entre 0,10 USD et 0,15 USD, en fonction des types des variétés. Actuellement le prix varie entre 0,25 USD et 0,40 USD.

Côté produit fini, avant 2005, le prix de la pomme de terre de consommation variait entre 0,03 USD /kg et 0,06 USD/ kg, suivant les variétés. Les prix varient aujourd'hui entre 0,10 USD/ kg et 0,16 USD/ kg - prix payé au producteur. Le coût de production de la pomme de terre de consommation est de 0,055 USD par kg et 0,09 USD par kg pour la semence.

En 2011, la demande de semences de pomme de terre était de 135 tonnes sur le marché organisé alors que l'offre était seulement de 80 tonnes.

Au cours de l'année 2010, la Fédération Agricole Blé et Pomme de terre a encadré 354 membres qui ont produit ensemble 453.630 kg de semences sur 300.000 kg prévus et 302.700 kg de pommes de terre de consommation sur 500.000 kg prévus.

L'augmentation des revenus est clairement visible chez les producteurs, qui ont pu améliorer leurs conditions de vie. Plus de 60% de producteurs qui habitaient des maisons en pailles ont pu construire des maisons en tôles. Parmi ces 60%, au moins 5% ont pu s'offrir des motos Senke tandis que 30% n'utilisent plus seulement de la main d'œuvre familiale mais aussi de la main d'œuvre externe. Là où autrefois la communication entre producteurs se faisaient par «Tam Tam», aujourd'hui au moins 60% des membres de la fédération pomme de terre sont munis d'un téléphone.

La multiplication des semences devient un métier

Au moins 40% des multiplicateurs établissent leurs propres comptes d'exploitations, en enregistrant toutes les charges engagées dans leurs exploitations afin d'évaluer les bénéfices atteints après récolte. Au moins 65% des multiplicateurs stockent les semences pomme de terre dans leurs entrepôts locaux mais mutualisent les ventes.

Dix multiplicateurs pratiquent la sélection positive en sélectionnant des plantes vigoureuses résistantes aux maladies, qu'ils reconduisent pendant

quatre saisons. Cette méthode évite la dégénérescence des semences car les multiplicateurs maintiennent seulement les plantes saines et solides.

Après la première importation de semences aux Pays-Bas chez AGRICO, les agronomes de la fédération se sont également investis dans la recherche paysanne pour valoriser des variétés locales. Certaines de ces variétés donnent de très hauts rendements, comme la PRECOCE III. Les multiplicateurs se procurent les semences de base au sein de leur station de multiplication, qu'ils ont eux même créée et où ils vont également suivre certaines formations techniques.

Les perspectives sont bonnes

Avec l'augmentation spectaculaire de la production, aussi bien des semences que de la pomme de terre de table, la fédération veut se lancer plus sérieusement dans la commercialisation. L'objectif étant d'améliorer les revenus des producteurs. C'est ainsi que le 6 novembre 2011, les membres ont créé une coopérative agricole «*Kitsungu*», ce qui signifie «pomme de terre» en langue locale (Kinande). Cette coopérative commence avec 22 membres pionniers qui ont libéré leur part social d'une valeur d'une tonne de pomme de terre de la variété CRUZA d'une valeur de 150 USD.

Journées Pomme de terre des Grands Lacs

En mai 2010, avec l'appui du programme ATAOP, la fédération a organisé à Butembo, les premières Journées Pomme de terre des Grands Lacs (JPGL). Cet événement a été beaucoup apprécié par les différents acteurs de la filière pomme de terre de la RDC, du Rwanda et du Burundi. De sorte qu'au mois de juillet 2011, le syndicat Imbaraga au Rwanda a organisé la 2^{ème} édition des JPGL à Ruhengeri. Celle-ci a accueilli aussi des participants ougandais.

Les producteurs de pomme de terre congolais attendent avec impatience la prochaine édition qui aura lieu au Burundi.

En vue d'alléger les travaux de labour pour les multiplicateurs, la fédération fait actuellement des essais de mécanisation en utilisant la traction bovine. Aussi au niveau du traitement des semences les recherches participatives avec les multiplicateurs se poursuivent, autour de nouveaux produits phytosanitaires pour mieux protéger la culture, mais aussi autour des méthodes de stockage de la semence. Sans oublier des systèmes simples d'irrigation pour permettre une production étalée sur toute l'année.

Ce que la Fédération retient de cette expérience

Avant l'introduction des innovations, les techniques de production étaient archaïques: toutes les variétés de pomme de terre étaient mélangées dans un même champ et cultivées en association avec d'autres cultures, notamment le maïs et/ou le haricot. La grande majorité des producteurs utilisaient des repousses de pomme de terre au lieu des semences. Ils avaient en outre l'habitude de vendre leurs productions en bassins plastiques ou en paniers à n'importe quel prix.

Actuellement, les producteurs ont appris à calculer le coût de production de la pomme de terre et ils savent bien que cette culture est très rentable. Cela leur a donné confiance dans leur métier d'agriculteur. Ils utilisent des techniques culturales modernes (semis en ligne, utilisation de semence de qualité), ils élèvent du bétail pour fumer leurs champs, ils traitent à temps leurs champs avec des produits phytosanitaires. En vendant ensemble leurs produits, ils arrivent à négocier de meilleurs prix auprès des commerçants. Les résultats et effets de ces différentes innovations sont nettement visibles dans les fermes des producteurs membres de la fédération.



Entrepôt de la semence d'un multiplicateur

8. LAVER LA POMME DE TERRE AVANT SA VENTE PERMET D'ACCÉDER À DES MARCHÉS PLUS RÉMUNÉRATEURS: L'EXPÉRIENCE DE LA COOPÉRATIVE KOABIKI DE KINIGI.

Jean Pierre AHUMUREMYI

Les membres de la coopérative KOABIKI (Koperative y'Abahinzi b'Ibirayi ba Kinigi¹) vendaient leurs pommes de terre à un prix inférieur au coût de production. Avec l'adoption de la technique de lavage des pommes de terre, les prix de vente ont augmenté de 30 FRW par kg par rapport au prix sur le marché local. Le lavage a créé ainsi une valeur ajoutée qui est répercutée directement sur les revenus des producteurs.

Au départ

L'histoire commence vers les années 2007. Malgré les fortes productions obtenues dans ce district au Nord du Rwanda, les prix payés par les commerçants étaient peu encourageants pour les producteurs de pomme de terre. Souvent ils vendaient à un prix inférieur au coût de production. Ils subissaient également des pertes énormes suite à la pourriture. En effet, par sa nature, la pomme de terre est un produit hautement périssable, difficile à conserver. Raison pour laquelle elle doit être écoulee rapidement après sa récolte.

Pendant la saison agricole 2006A la situation était catastrophique. Alors que le coût de production était de 50 FRW par kg, le producteur vendait entre 40 et 45 FRW par kg à Kinigi. Et lors de la saison 2007B, lorsque le coût de production était de 65 FRW par kg, le producteur recevait seulement entre 55 et 60 FRW par kg. Ces situations mettaient le producteur de pomme de terre dans de sérieuses difficultés financières. Il ne trouvait plus le capital d'investissement pour la saison suivante. Or les producteurs n'avaient aucune marge de manœuvre puisque les prix étaient imposés par les commerçants.

1 Coopérative des producteurs de pomme de terre de Kinigi



Des camionnettes bien remplies permettent de minimiser les coûts de transport

Deux éléments de solution: la vente groupée et la création d'une valeur ajoutée

Face à cette situation, en juin 2007, les producteurs de pomme de terre de Kinigi se sont regroupés en coopérative qu'ils ont dénommée KOABIKI. L'objectif était de chercher des voies et moyens pour sortir de cette situation de non-rentabilité de la culture de pomme de terre.

L'idée de vente des pommes de terre lavées sur un marché de niche² constitué par les supermarchés de la ville de Kigali située à 120 km de la zone de production est venue de Joseph Gafaranga agronome du syndicat des producteurs IMBARAGA. Il venait d'un stage en France où il avait trouvé des pommes de terre lavées dans les supermarchés. C'est ainsi que vers octobre 2007, certains hôtels et supermarchés ont été approvisionnés en pomme de terre bien lavées et conditionnées dans des jolies emballages pratiques de 2, 5, 8, 10 et 15kg.

² Un marché de niche est un groupe de consommateurs qui est disposé à payer un prix plus élevé si le produit répond à ses exigences spécifiques (dans ce cas précis: des pommes de terre propres et facile à emporter!)

Pour pouvoir livrer le produit aux clients de façon régulière, la section Nord du syndicat agricole IMBARAGA qui fournit des conseils techniques aux producteurs membres de cette région, a entrepris la sensibilisation et la formation des producteurs de pomme de terre sur comment produire et traiter les pommes de terre lavées. C'est ainsi que la coopérative qui a commencé avec 19 producteurs compte maintenant 76 producteurs dont 39 hommes et 37 femmes.

Une petite innovation a provoqué de grands changements

Pour commencer le syndicat agricole IMBARAGA a organisé des formations en faveur d'un petit groupe de producteurs membres de la coopérative KOABIKI. Après la formation ceux-ci se sont organisés pour grouper leur production afin de vendre en commun . Au début seulement 500 kg par semaine furent écoulés sur le marché. Mais petit à petit la demande de la part des supermarchés a augmenté poussant la coopérative à construire un bâtiment modeste pour les activités de lavage. Heureusement pour elle ses réalisations ont suscité l'intérêt d'un projet d'appui au développement rural financé par la Banque Mondiale (RSSP). Celui-ci a alors construit à la coopérative un bâtiment moderne avec des équipements pour mieux réaliser les opérations de lavage des pommes de terre.

Les variétés de pomme de terre suivantes sont celles qui sont les mieux préférées sur les marchés urbains à savoir: les variétés Kinigi, Mabondo et Sangema. Le processus de production tient compte de certaines conditions: le choix des semences et le respect des techniques culturales. Parmi ces techniques, la plus innovatrice est le défanage qui consiste à couper les tiges des pommes de terre au ras du sol 15 jours avant la récolte effective. Cette opération permet d'obtenir des tubercules avec une maturité complète, qui ne se blessent pas facilement pendant la manipulation et qui contiennent moins d'eau, facilitant ainsi une plus longue conservation.

Les membres de la coopérative sont garants pour la haute qualité que demande la coopérative, car exigée par les clients. Lors de la récolte, ils veillent à éviter de blesser les tubercules. Après récolte, ils font le tri pour éliminer les tubercules de petit calibre. Les blessées ou malformées sont aussi éliminées pour ne retenir que les tubercules de gros calibre, dont la forme est normale.

Après ce processus, la production est acheminée au niveau de la coopérative. Quand les pommes de terre de qualité arrivent dans la salle de lavage de la coopérative, le lavage est effectué avec l'eau ordinaire mais propre. On lave jusqu'à ce que les pommes de terre soient complètement propres. Après le lavage, ces pommes de terre sont mises sur des tamis pour l'égouttage pendant deux heures en attendant qu'elles soient emballées.



Propre et facile à emporter

Les pommes de terre lavées sont emballées dans des paniers confectionnés dans de fibres de bananiers fabriqués localement par certains gens expérimentés. L'emballage s'achète à 120 FRW. Les paniers ont des dimensions appropriées pour des quantités différentes allant de 5, 8, 10 à 15 kg. La fabrication des emballages profite à une association des artisans de la même zone. Même si l'emballage ne rapporte pas de revenus supplémentaires aux producteurs, elle constitue un outil de marketing pour la clientèle des supermarchés notamment la catégorie des expatriés.

Un produit de qualité augmente le pouvoir de négociation des producteurs

Le prix de vente est négocié entre la coopérative et les supermarchés. C'est le rôle du comité chargé du marketing au sein de la coopérative. Il négocie le marché auprès des différents acheteurs. A son tour, la coopérative fixe le prix aux membres en tenant compte à la fois du coût de production, mais aussi du prix d'un kilo sur le marché local et évidemment des frais de lavage, emballage, transport etc. Le prix donné au producteur est de 30 Frw supérieur

au prix du marché local. Depuis 2009, le prix du marché local est rarement tombé en dessous du coût de production, ce qui donne une marge confortable aux producteurs de pomme de terre lavée. Ainsi en 2010 quand le coût de production était de 83 Frw par Kg, le prix sur le marché local de 90 Frw par kg, le producteur de pomme de terre lavée a pu recevoir 120 Frw par Kg.

Une évolution encourageante des prix et des quantités vendues

Depuis l'année 2008, la coopérative n'a cessé d'augmenter les quantités de pomme de terre lavée vendues. Parallèlement les prix de vente ont augmenté comme le montre le tableau suivant.

Années	Quantités livrées par semaine (tonnes)	Quantités livrées par an (tonnes)	Prix de vente moyen (FRW/kg)	Chiffre d'affaire annuel (FRW)
2008	2	104	180	18.720.000
2009	3	156	200	31.200.000
2010	4	208	250	52.000.000
2011	5	En cours	250	En cours

Cette augmentation a été possible grâce à la politique de marketing de la coopérative. Actuellement (Novembre 2011) elle livre à quatre supermarchés et un hôtel de Kigali au prix de 250 Frw par Kg (emballage compris) et trois hôtels de la ville de Musanze à 220 Frw par kg sans emballage.

Question d'endurance face aux défis

Au début, la coopérative a dû faire face aux coûts élevés de transport du fait qu'il s'agissait de petites quantités à livrer chaque semaine. En effet, au début la coopérative fournissait 2 et puis 3 tonnes par semaine alors qu'une camionnette pleine transporte 5 tonnes pour les mêmes coûts de location. Depuis 2009 la situation s'est améliorée en approchant 4 à 5 tonnes par semaine.

Par ailleurs, la variété la plus préférée des consommateurs à savoir la Kinigi, a connu avec le temps une perte de qualité au niveau des semences. Les rendements commençaient à baisser. Ce n'est que maintenant que l'institut de recherche agronomique du Rwanda (ISAR) est en train d'injecter des nouvelles souches (germoplasme) purifié.

9. COMMENT CRÉER UNE VALEUR AJOUTÉE AVEC UN PRODUIT PEU RENTABLE? AUGMENTER SA QUALITÉ ET LUI DONNER UNE MARQUE SPÉCIFIQUE: LE CAS DU MANIOC «KIVUNDE»

François KAKITSA SONGYA

La production de manioc ordinaire n'étant plus rentable, la COOAKI a voulu créer de la valeur ajoutée en promouvant la production d'un manioc blanc de haute qualité et en cherchant des marchés rémunérateurs. La collaboration avec d'autres acteurs de la filière a permis de développer une chaîne de valeur à Goma et à Butembo, les villes principales du Nord-Kivu.

Au départ

Le fufou à base de manioc compte parmi les aliments de base de la population du Nord-Kivu. Chaque soir, on retrouve sur les tables de presque tous les ménages une assiette remplie de «*boules nationales de fufou*». Un repas sans fufou n'est pas un vrai repas selon les congolais. Pour la plupart des paysans, les activités champêtres dans les zones de basse et moyenne altitude tournent autour du manioc. Cette production permet de satisfaire les besoins alimentaires de base des ménages tout en leur fournissant un revenu.

Malheureusement, le prix au producteur du manioc était à Bwatsinge de 19 USD le sac de 100 kg, alors qu'il faut pas moins de 21 USD pour le produire. Cette situation a amené certains paysans à limiter leur production aux besoins de leur ménage. D'autres producteurs le transforment en une boisson locale nommée «*kanyanga*», ainsi qu'en «*chikwange*», une forme de pâte qui augmente la durée de conservation¹. D'autres producteurs ont décidé de produire un manioc blanc, qu'ils ont appelé «Kivunde»². Ce dernier produit est l'alternative choisie par la COOAKI Bwatsinge pour faire face à la non-rentabilité du manioc ordinaire.

1 Cette forme de conservation est très pratiquée dans la partie ouest de la RDC' où le chikwange emballé dans des feuilles de bananiers est vendu dans toutes les gares routières et au bord de la route.

2 Mot swahili pour le manioc qui a été trempé/fermenté dans l'eau (il vient du verbe «kuvunda» qui signifie «fermenter»).



L'emballage spécifique permet de facilement reconnaître le produit

La Coopérative Agricole de Kihembe (COOAKI) a été créée en 1988 et a obtenu l'agrément provisoire au niveau du territoire de Lubero (sa zone de couverture) en 1989. Son siège social se trouve dans le village de Bwat-singe. Elle compte 75 membres, dont 47 femmes et 28 hommes. A côté des membres statutaires, elle a en son sein un «département jeunes» comptant 35 personnes, 10 jeunes filles et 25 jeunes hommes. Les principales activités économiques des membres sont l'agriculture (principalement le manioc, le maïs, le haricot et le café) et le petit élevage (les caprins, les lapins, les porcs et les poules locales). Les principaux services rendus par la coopérative à ses membres sont la formation sur la production de manioc Kivunde, la recherche de marchés et l'achat du manioc Kivunde à des prix rémunérateurs. La COOAKI est membre de la Coopérative Centrale du Nord-Kivu (COOCENKI), une union de plus 25 coopératives agricoles. L'union est à son tour membre de la Fédération des Producteurs Agricoles du Congo au Nord-Kivu (FOPAC NK), dont l'objectif général est de défendre les intérêts des paysans.

Créer de la valeur ajoutée en blanchissant le manioc

La production du manioc Kivunde se fait à la maison en plusieurs étapes: récolte du manioc frais au champ et transport vers la maison; préparation du matériel de traitement du manioc (bassins en plastique, casseroles, caoutchouc et brosse); épluchage du manioc frais; lavage et frottement des tubercules avec brosse et caoutchouc (deux fois); fermentation dans l'eau pendant trois jours; lavage; séchage (pendant trois à cinq jours selon l'état de l'ensoleillement); et râpage pour blanchir davantage. Le manioc Kivunde est alors prêt pour la mise en sac en vue de sa commercialisation.

Pour trouver un débouché rémunérateur pour ce nouveau produit, «le Kivunde», la COOAKI a commandité une étude de marché en décembre 2010. Elle a pour cela utilisé des experts de la COOCENKI et de la FOPAC NK, localisées respectivement à Butembo et à Goma. Le mandat de la FOPAC est d'assurer la représentation de ses membres (organisation de producteurs agricoles) auprès des institutions publiques et privées. La COOCENKI assure quant à elle l'appui technique et institutionnel de la COOAKI. Cette dernière facilite la mise en marché collectif des produits de ses membres.

Les organisations ont trouvé dans les deux villes des consommateurs pour le manioc Kivunde: des ménages à Butembo, qui l'utilisent pour préparer du fufufu, et une minoterie à Goma (Maizeking), qui l'utilise comme matière première dans la production de farine de manioc raffinée et comme liant dans la farine de maïs. La farine de maïs contenant le Kivunde, à hauteur de 15%, est vendue sur le marché de Goma sous le nom de «farine de maïs, qualité supérieure».

Collaborer avec un transformateur privé

Après l'innovation technique du blanchissage du manioc, la coopérative COOAKI s'est engagée dans une innovation commerciale. Elle n'avait jusqu'alors travaillé qu'avec la COOCENKI, qui dispose de sa propre minoterie.

La COOAKI est entrée en contact avec l'entreprise Maizeking en février 2011, par l'entremise de la FOPAC NK, pour la livraison de manioc Kivunde. Un contrat de livraison de Kivunde, définissant les quantités, les prix et les termes de paiement a rapidement été conclu, en mars 2011.



le rapage permet de blanchir davantage

Au moment de vendre sa production, Maïzeking s'est heurtée au problème de la marque (nom, logo et emballage). Elle s'est donc tournée vers la FOPAC NK pour chercher un appui. FOPAC NK a accordé à Maïzeking un crédit remboursable sans intérêt de 2.000 USD pour lui permettre de fabriquer des emballages avec marque et logo à Kampala. En contre partie, Maïzeking a fait une étude de marché et mis les résultats à la disposition des producteurs. De plus, Maïzeking s'est engagée à faire de la publicité dans la ville de Goma.

Une fois la marque déposée et après un peu de publicité, les consommateurs ont afflué chez Maïzeking. A la recherche du nouveau produit, dénommé «*farine de manioc extra qualité*», la plupart n'en n'ont pas trouvé suffisamment, la demande étant largement supérieure à la quantité dont disposait Maïzeking. Faute de matériel et de technologie de séchage suffisants, la COOAKI n'est pas parvenu à satisfaire la demande de Maïzeking.

Ou bien ... tout de même passer par la structure faitière: la COOCENKI?

A travers son Union, la COOCENKI, la coopérative COOAKI a trouvé un autre débouché à Butembo. Ce marché lui a offert des conditions de paiement relativement meilleures que celles de Maïzeking. Cette dernière achète à crédit et paie trois ou quatre jours après, tandis que pour le marché de Butembo, la vente s'effectue au comptant. Dans ce cas, c'est la COOCENKI qui assure elle-même la vente du manioc Kivunde. Les consommateurs intéressés sont des agents des institutions bancaires, des institutions universitaires, etc. Ceux qui en somme peuvent se permettre une alimentation un peu plus «luxueuse».

Des résultats encourageants mais des défis à relever

De janvier à septembre 2011, la production de manioc Kivunde et le chiffre d'affaires de la coopérative étaient les suivants.

Tableau de livraison et chiffre d'affaires de COOAKI – janvier à septembre 2011

N°	Quantité (kg)	Lieu de livraison	Prix au producteur (US\$/kg)	Produits (US\$)	Charges* (US\$)	Résultats (US\$)
1	995	Goma	0.26	255.50	208.78	46.72
2	1,088	Butembo	0.24	259.67	216.15	43.52
3	715	Butembo	0.35	251.00	197.00	54.00
4	3,410	Butembo	0.26	899.10	783.38	115.72
5	5,000	Butembo	0.25	1,247.75	1,147.16	100.59
6	500	Butembo	0.30	148.00	129.92	18.08
7	200	Goma	0.35	70.00	63.00	7.00
8	434	Goma	0.37	160.58	134.16	26.42
9	450	Butembo	0.39	175.50	126.00	49.50
10	438	Butembo	0.37	162.06	140.62	21.44
Total	13,230		0.31	3,629.16	3,146.17	482.99

* Les charges considérées par le gérant dans ce tableau sont constituées du seul coût d'achat du Kivunde aux producteurs

Les prix de la cossette (manioc Kivunde) varient en fonction des saisons. En saison pluvieuse (septembre à janvier, puis mars à juin), avec les difficultés de séchage au niveau des producteurs, les quantités du manioc Kivunde diminuent sur le marché, tandis que les prix montent (entre 0,35 et 0,39 USD par kg). En saison sèche, avec l'abondance du produit, les prix sont au plus bas (entre 0,24 et 0,26 USD par kg). En fonction des saisons, les prix du manioc ordinaire (de couleur brunâtre) varient de 0,13 à 0,24 USD par kg.

L'innovation est financièrement intéressante pour les producteurs. Cependant, le chiffre d'affaires est encore très faible: 3.629 US\$ sur les 9 mois de l'année 2011, soit 403 US\$ par mois.

Cela est notamment lié à un faible engouement pour la production du manioc Kivunde, 15 membres seulement (soit 20% de l'effectif total) en livrent à la coopérative. De plus, les dirigeants de la coopérative n'ont pas encore la vision et la capacité organisationnelle nécessaires pour rapidement augmenter la production de cette qualité de manioc. Cependant, la direction de la COOCENKI réfléchit actuellement à la possibilité d'installer une petite unité de traitement du manioc au niveau de la COOAKI, afin de valoriser au maximum cette valeur ajoutée.

Ce que nous en retenons pour partager

L'augmentation de la qualité du manioc, par l'intermédiaire du blanchissage, a permis d'accéder à de nouveaux marchés plus rémunérateurs. La collaboration avec un entrepreneur privé, qui utilise la nouvelle qualité à deux fins différentes et qui a introduit une marque et un emballage attirant les consommateurs, a créé de grandes attentes, auxquelles la coopérative n'arrive pas encore à répondre, suite notamment à des faiblesses organisationnelles. La répartition des responsabilités entre les O.P. faitières de Butembo et de Goma au niveau de la commercialisation du Kivunde restent également à mieux préciser, l'objectif étant naturellement que toute le monde y trouve son compte.

10. TRAVAILLER EN COOPÉRATIVE A PERMIS AUX MARAICHERS DE KAMONYI DE VENDRE SUR CONTRAT ET DE DOUBLER LEURS REVENUS

61

Malachie NIZEYIMANA

Les petits paysans se demandent souvent désespérément comment ils pourraient rendre leur travail plus rentable. Les réussites de la coopérative CODEPRAG, qui regroupe des producteurs de légumes de Kamonyi, donnent un exemple de piste à suivre. Elle a en effet réussi à décrocher des contrats de livraison qui ont permis une augmentation importante des revenus de ses membres.

Au départ

La coopérative CODEPRAG (Coopérative de Développement et de la Promotion de Récolte Agricole) produit des légumes depuis 2005, sur une superficie totale de 18.2 ha. Elle mène ses activités dans le District de Kamonyi, à 25 km de la ville de Kigali. Cette dernière, avec une population avoisinant 1.2 million habitants, constitue un grand marché pour les légumes. La coopérative compte au total 697 membres, dont 357 femmes et 340 hommes.

Avant qu'elle ne soit une coopérative reconnue légalement, la CODEPRAG était un *intergroupement* qui avait comme objectif de défendre l'intérêt général de ses membres en matière d'agriculture. Vers la fin 2005, les membres de cet *intergroupement* ont changé le statut de leur organisation pour en faire une coopérative, dans l'objectif de s'orienter vers une agriculture de marché. Elle s'est également dotée d'une nouvelle vision et d'objectifs plus précis, afin de soutenir de manière plus concrète les intérêts de ses membres. C'est en 2007 que la coopérative a obtenu sa personnalité juridique.

Avant la création de la coopérative, les membres utilisaient des pratiques agricoles plutôt traditionnelles. Chaque producteur travaillait de manière individuelle, sans aucune planification, et seulement très peu d'entre eux utilisaient des intrants agricoles. De même, la vente se faisait individuellement, les producteurs acceptant n'importe quel prix car ils ne pouvaient pas aller vendre eux-mêmes leur production à Kigali, où les prix étaient de loin meilleurs.



Le siège de la CODEPRAG



Le champ école paysan

La création de la coopérative a été le début d'un processus d'innovation

Maintenant que les producteurs se sont organisés en coopérative, ils planifient la saison en tenant compte de ce dont le marché aura besoin. La majorité des producteurs membres de la CODEPRAG utilisent les intrants agricoles, qu'ils commandent en groupe. De plus, la vente est maintenant faite sur contrat. Tout cela a permis aux petits maraichers de multiplier leurs revenus.

En 2008, une collaboration avec le Centre international pour la gestion de la fertilité des sols (IFDC/CATALIST) a été initiée, sur le thème de l'intensification agricole. Facilité par le Pôle d'Entreprises Agricoles légumes (PEA Légumes), cette collaboration a complètement changée les méthodes de la coopérative.

Depuis, les maraichers intensifient leur culture de légumes grâce à la méthode GIFS (Gestion Intégrée de la Fertilité des Sols). Cette méthode consiste à utiliser, en plus des engrais minéraux achetés sur le marché, le fumier de vache ou les résidus des récoltes disponibles sur la ferme, dans le but d'augmenter les rendements et d'améliorer la fertilité des sols sur le long terme.

Ces résultats ont été obtenus grâce non seulement aux efforts des membres de la coopérative mais aussi grâce à une collaboration étroite avec les autres acteurs de la chaîne. Il s'agit notamment des vendeurs d'intrants, tels que Agri-tech Win Win, SODIACO, APISCO Ltd, mais aussi du RADA (*Rwanda Agriculture Development Authority*) et de l'ISAR (Institut de Recherche des Sciences Agronomiques).

Deuxième innovation: planifier le tout!

La coopérative a tout d'abord amélioré son système de gestion, en élaborant un business plan ainsi qu'un plan de marketing. Elle fait également de la planification culturelle, en fonction des contrats des acheteurs. Cela lui permet de collecter plus efficacement la production de légumes de ses membres et de satisfaire le maximum de clients. La coopérative cultive en effet une grande diversité de légumes – tomates, haricots verts, oignons, carottes, aubergines, poivrons, concombres – et il fallait donc une planification culturelle claire afin de garantir la livraison de ces légumes deux fois par semaine pendant la période de récolte des saisons A, B, et C. Enfin, une telle planification est également importante pour mieux gérer la rotation des cultures.

Les résultats sont encourageants

Dans le cadre de la collaboration sur l'intensification agricole, les producteurs ont pu acquérir des connaissances sur la fertilité des sols, sur l'importance des engrais ou encore les amendements du sol. Ils ont ainsi augmenté leur production, tout en réduisant leurs coûts de production, comme le montre le tableau suivant.

Cultures	Avant la facilitation en 2008 (saison C)				Au moment de la facilitation 2010 (saison C)			
	Investissement (FRW)	Production (kg)	Valeur (FRW)	Coûts de production (FRW/kg)	Investissement (FRW)	Production (kg)	Valeur (FRW)	Coûts de production (FRW/kg)
Oignons	13.750	94	23.500	146,2	15.350	198	49.500	77,5
Poivrons	20.750	97	24.250	213,9	20.850	124	31.000	168,1
Tomates	20.170	142	28.400	142,0	20.630	337	67.400	61,2
Haricots verts	15.400	194	58.200	79,4	16.400	240	72.000	68,3

Au delà de ces augmentations de production, la CODEPRAG a pu explorer de nouveaux marchés. C'est dans ce cadre que la coopérative a signé quatre contrats avec différents vendeurs de légumes de Kimisagara, du marché de Nyabugogo et avec l'entreprise *Good Health Initiative* (GHI), tous localisés dans la ville de Kigali. Dans les contrats, on précise les prix mais on ajoute une close spécifiant que ces prix doivent être ajustés au prix du marché. On

	Avant la facilitation en 2008			Au moment de la facilitation 2010		
Cultures	Production (kg)	Prix d'achat unitaire (FRW)	Prix d'achat total (FRW)	Production (kg)	Prix d'achat unitaire (FRW)	Prix d'achat total (FRW)
Tomates	67.206	100	6.720.600	231.190	200	46.238.000
Haricots verts	13.180	230	3.036.000	341.800	300	102.840.000
Oignons	22.520	154	3.478.000	87.120	250	21.780.000
Poivrons	10.027	208	2.086.000	14.880	250	3.720.000
Total	112.933		16.320.000			174.578.000

observe actuellement que 68% de la production totale passe à travers cette voie de vente sur contrat. Comme le montre le tableau ci-dessus, la production de certaines cultures (haricots verts, tomates et oignons) a connu une augmentation spectaculaire. De même, les prix de vente ont nettement évolué en faveur des producteurs.

Leçons à partager

La CODEPRAG a eu un parcours qui n'a pas toujours été facile et il y a encore beaucoup de chemin à faire. Néanmoins, ses dirigeants sont convaincus que l'union fait la force. Les objectifs proches sont de tout d'abord mieux s'organiser en tant que producteurs, puis de collaborer plus étroitement avec les autres acteurs. L'idée est ici de créer une situation gagnant/gagnant, tant pour les producteurs que les autres acteurs, en négociant par exemple davantage les prix ou en améliorant l'approvisionnement en intrants et la commercialisation des légumes.

Néanmoins, pour pouvoir négocier avec force, il faut d'abord se montrer comme un partenaire crédible. A ce niveau, les outils de gestion et de planification dont s'est dotée la coopérative sont très importants. Une coopérative bien gérée peut atteindre ses objectifs car elle inspire confiance, aussi bien à ses membres qu'à ses clients. Surtout, lorsque les producteurs touchent un prix rémunérateur pour leur production, la CODEPRAG aura mérité son surnom: «Ishema ry'abahinzi» (la fierté des paysans).

11. LES REVENUS DES ÉLEVEURS DE LA COPREPALU AU SUD KIVU ONT DOUBLÉ GRÂCE À LA VENTE EN COMMUN

65

K. Innocent NSENGIMANA

Un voyage au Kenya a été le point de départ de toute une série d'innovations pour des éleveurs de la plaine de Ruzizi. Ces innovations se sont concentrées sur le lait, un produit qui représente un potentiel important en termes d'apport de revenus aux éleveurs. La production laitière a ainsi été progressivement intensifiée, au travers notamment de l'amélioration génétique de la race bovine locale, dont la productivité est encore faible, ainsi que la généralisation de l'élevage en stabulation.

Au départ

L'élevage bovin est traditionnellement une activité de prestige. Un éleveur est respecté proportionnellement au nombre de têtes de vaches en sa possession, même si son élevage ne lui rapporte que très peu de revenus. Dans ce système, le lait est consommé principalement par les veaux, les bergers et les ménages des éleveurs. Avec le temps, et de par la pauvreté qui régnait dans la plaine d'Uvira, les éleveurs ont réfléchi à différentes manières de générer davantage de revenus à partir du lait.

La Coopérative de Production et d'Ecoulement des Produits Agricoles de Luberizi (COPREPALU) a été créée en juin 2008 dans cet objectif. L'initiative est venue d'un éleveur qui avait un bâtiment sur la route principale Bukavu – Uvira, où il vendait son propre lait. Il a sensibilisé les autres éleveurs afin de créer une association de commercialisation du lait. Au moment de créer l'association, 135 éleveurs se sont inscrits. Très vite cependant, nombre d'entre eux se sont révélés peu actifs, surtout au moment de s'acquitter de la part sociale de 20 USD exigée par l'assemblée générale. La coopérative compte actuellement 45 agri-éleveurs, dont 8 femmes et 37 hommes, tous en règle de cotisations. Le premier constat fait par la coopérative est que la commercialisation du lait est une activité rentable.

Innovations lors d'un voyage d'échange au Kenya

En 2009, la COPREPALU est entrée en contact avec l'Association Paysanne pour le Développement Intégré au Sud-Kivu (APDIK). Cette association les a fait participer à un voyage d'études au Kenya, auprès des associations d'éleveurs locaux. Elle leur a également donné une série de formations sur le traitement du lait, l'élevage en stabulation permanente, l'alimentation du bétail et la santé animale. Elle leur a en outre fourni du matériel de traitement et de conservation du lait, ainsi qu'un fonds de roulement pour la commercialisation des produits vétérinaires. Enfin, l'APDIK a aidé la coopérative à organiser un circuit de commercialisation des produits laitiers et à trouver des marchés rémunérateurs.

La matériel de traitement et de conservation du lait est constitué de trois cruches en aluminium d'une capacité de 200 litres chacune ainsi que de lactomètres et d'alcoomètres. Ces deux derniers servent à tester respectivement la densité et le processus de la détérioration du lait. La formation sur le traitement du lait a mis en avant la nécessité de bouillir le lait préalablement à sa consommation ou à sa vente, dans le but de prévenir certaines maladies telles que la tuberculose. Cela a permis de développer chez les éleveurs une culture de production de lait de qualité.

Un fonds de roulement de 500 USD a été mis à la disposition de la coopérative, sous forme d'un crédit rotatif. Les éleveurs de la plaine d'Uvira utilisent ce fonds pour la commercialisation de produits vétérinaires (antibiotiques, vermifuges, acaricides et blocs à lécher) améliorant la santé de leurs animaux.

La collecte et la vente du lait

L'idée de départ était de commercialiser du lait provenant uniquement des membres de la coopérative. Néanmoins, l'activité commerciale sur l'axe routier vers Bukavu, Uvira et Remera s'est vite révélée assez intense et la coopérative a donc décidé d'étendre l'activité à tous les éleveurs de Luberizi. Un centre de commercialisation du lait a ainsi été constitué, sur base de cinq points de collecte: Luberizi centre (le point de vente principal), Mutarure, Kibirizi, Rusura et Ngendo. Chaque point de collecte nécessite la location d'un petit bâtiment à un membre, pour un montant variant entre 30 et 50 USD tous les deux mois.

Les quantités journalières de lait frais acheté par la COPREPALU diffèrent d'un point de collecte à un autre et selon la période de l'année. Le tableau suivant montre les quantités journalières collectées par chacun des centres.

Quantités de lait frais collecté par la COPREPALU selon les sites et saisons

Saison	Période	Site	Quantité journalière (litres)
Pluvieuse	Octobre- Mai	Luberizi centre	200
		Mutarure	200
		Kibirizi	250
		Rusura	300
		Ngendo	250
Quantité totale moyenne par jour en saison pluvieuse			1200
Sèche	Juin-Septembre	Luberizi centre	75
		Mutarure	50
		Kibirizi	130
		Rusura	200
		Ngendo	100
Quantité totale moyenne par jour en saison sèche			555

Les variations saisonnières de production sont dues aux carences en herbe ainsi qu'à l'éloignement du point de vente lors de la transhumance¹ en saison sèche.

Le lait frais est principalement commercialisé en bidons de 5 litres et, en proportions réduites, en bouteilles plastique de 0,5 litres. En saison sèche, la coopérative achète le lait des membres à 2.500 Francs Congolais (FC) par bidon / 500 FC par litre auprès des ménages et 2.800 FC par bidon au siège de la coopérative. Le lait provenant des non membres est acheté à 2.200FC par bidon ou 440FC par litre. En saison pluvieuse, l'abondance du lait fait chuter les prix: 1.500 FC par bidon auprès des ménages et 1.800 FC par bidon au siège de la coopérative. Chaque éleveur a une fiche numérotée montrant les quantités de lait livrées au centre de collecte. En ce qui concerne les commerçants, le lait frais leur est acheté à un prix moyen de 300 FC par litre. La clientèle du centre de collecte de Ruberizi est diversifiée. Des passagers

1 Il s'agit du déplacement des troupeaux entiers vers des zones où il y a encore des paturages même en saison sèche.

d'une part, voyageant sur la route principale Bukavu – Uvira et sur la route qui va vers Remera aux moyens plateaux. Des boutiques d'alimentation d'autre part, localisées dans ces différentes villes: trois boutiques à Bukavu, cinq boutiques à Uvira et deux boutiques à Remera.

En saison sèche, le prix de vente du lait frais par la coopérative est de 3.500 FC par bidon. Il chute à 2.000 – 2.500 FC par bidon en saison pluvieuse. Pour créer de la valeur et pour permettre une plus longue conservation, la COPREPALU produit également du beurre, vendu à 1800 à 2700 FC/kg.

Les quantités commercialisées en 2009-2011 sont les suivantes:

Quantités commercialisées par la COPREPALU sur les années 2009-2011

Produits	Unité de mesure	2009	2010	2011
		Oct. 08. – Déc.09	Jan. –Déc.	Jan.-Août
Lait	Litres	54.000	186.000	265.950
Beurre	Kg	32	110	158

Une évolution spectaculaire des ventes et un impact sur le bien-être des membres

Alors que les ventes avaient déjà triplé au cours de la deuxième année, elles ont de nouveau augmenté de plus de 40% en 2011, 4 mois avant la fin de l'année. Une évolution aussi spectaculaire montre combien les éleveurs sont de plus en plus intéressés pour vendre leur lait et leur beurre à l'aide de la coopérative. Ces revenus accrus ont permis aux membres d'améliorer leur logement, de prendre en charge les frais scolaire de leurs enfants, d'investir dans des parcelles pour un élevage en stabulation, et de disposer d'une téléphone mobile, un ensemble de signes incontestables de progrès.

Ces résultats positifs ont également poussé les éleveurs à plus de professionnalisme et ont fait disparaître une certaine culture attentiste. A travers le programme ATAOP d'Agriterra, l'APDIK accompagne ses coopératives dans un processus de professionnalisation: améliorer la race des animaux pour une plus grande productivité de lait, meilleurs soins des animaux, meilleure alimentation, etc...

Encore de nombreux défis

La coopérative fait face à quatre défis majeurs: l'amélioration de la gestion financière, l'amélioration de la productivité des bêtes et la mise en place de système plus efficace de transformation et de conservation du lait.

- La coopérative est certaine que l'activité de commercialisation du lait est rentable, mais elle n'est pas en mesure de le prouver au niveau comptable (bilan et compte d'exploitation).
- La race locale est très peu productive, ce qui affecte fortement la production laitière. La productivité plafonne ainsi à 0,5 - 2 litres de lait par vache et par jour.
- La coopérative n'a pas d'équipements pour conserver les produits laitiers en cas d'inendus. Cela limite les achats de lait à 1200 litres/jour.
- Dépendance envers l'APDIK en termes d'appuis techniques et financiers.

Des solutions sont en cours au niveau de l'APDIK: formations, élaboration d'un business plan pour offrir des services aux membres, insémination artificielle, projet d'installation d'une mini ou micro-laiterie.



Principaux récipients pour la commercialisation du lait

Ce que la COPREPALU retient de cette expérience

La vente en commun du lait et la fabrication du beurre a permis d'augmenter sensiblement les revenus des éleveurs. Cela les conscientise également aux différentes opportunités d'amélioration de leur niveau de vie et à celui de leurs enfants, grâce à leurs vaches. Pour renforcer l'impact de la coopérative, il est nécessaire que les éleveurs investissent dans leur élevage, que ce soit au niveau de l'alimentation, du soins des animaux ou des croisements avec de meilleures races, ...

Se mettre ensemble porte des fruits

Dans tous les cas décrits, les producteurs agricoles s'organisent en groupements, associations, coopératives ou autres formes d'action collective. Cela leur permet d'offrir un plus grand volume de produits, ce qui leur donne une position de force dans les négociations avec les acheteurs et *in fine* leur fournit un accès à des marchés rémunérateurs pour leurs produits agricoles. C'est particulièrement vrai pour les coopératives de production et de commercialisation des produits en vrac, tels que le riz ou la pomme de terre. Le fait de trouver de grandes quantités à un même endroit permet aux acheteurs de réduire le temps et les coûts de manutention et de transport. Pour des produits périssables comme les légumes et le lait, le temps nécessaire pour les faire arriver au marché est un facteur crucial.

Ces différentes formes d'action collective facilitent également la diffusion d'information, un plus grand nombre de producteurs accédant par exemple aux formations sur les nouvelles technologies de production agricole. Et il faut le reconnaître, les structures d'appui au développement agricole, qu'elles soient gouvernementales ou non, préfèrent le plus souvent collaborer avec des producteurs organisés. C'est notamment le cas au Rwanda, où les politiques gouvernementales mettent l'accent sur l'organisation en coopérative, la manière au final la plus facile pour les producteurs d'accéder aux services publics.

Se réunir dans de tels groupements permet en outre d'échanger des expériences, des points de vue, de solliciter des conseils chez les collègues. Les champs écoles paysans ne sont pas une simple voie de transmission pour les messages de vulgarisation des services agricoles. Ils sont aussi des lieux d'observation, d'analyse et de réflexion commune, à partir des constats enrichis avec des expériences et des connaissances antérieures des différents membres et éventuellement des personnes ressources visiteurs.

Au Burundi et dans l'Est de la République Démocratique du Congo (RDC), l'organisation collective des producteurs est presque 'un acte de survie'.

Comme ces pays sortent d'une longue crise politico-militaire, avec comme corollaire la quasi-disparition des services agricoles publics de base, les producteurs ont pris l'initiative d'organiser, à travers leurs organisations, la fourniture des services agricoles tels que l'approvisionnement en semences améliorées et la formation en technologies modernes de production agricole. Les organisations faitières telles la CAPAD au Burundi, ou l'UPDI et le SYDIP dans l'Est de la RDC, sont alors devenues des acteurs indispensables pour le développement agricole de ces régions.

L'intensification agricole: un tremplin pour intégrer une chaîne de valeur

La première préoccupation de tous les producteurs agricoles est d'améliorer leur production, d'accroître leurs volumes et d'augmenter les rendements. C'est aussi pour la majorité des organisations de producteurs un tremplin pour mieux s'organiser, afin d'acquérir des intrants agricoles, des semences améliorées et mieux vendre leurs produits. La plupart des organisations concernées dans les cas décrits considèrent la collaboration avec les autres opérateurs de la chaîne de valeur comme une innovation importante.

Dans une logique de marché, l'intensification agricole joue à deux niveaux. Elle permet aux produits agricoles d'être plus compétitifs, en diminuant les coûts de production par unité (kg). La fertilisation des sols constitue notamment un facteur déterminant dans cette rentabilité accrue, étant donné l'épuisement des terres constaté dans les zones très peuplées, suite à leur constante exploitation. D'autre part, la qualité des produits est améliorée, de par l'effort fourni pour se conformer aux exigences des consommateurs. Par la suite, un marché sûr et rémunérateur mène aussi à davantage de coopération avec des structures supportrices, telles que les institutions financières.

Les produits agricoles: une garantie pour obtenir des crédits intrants

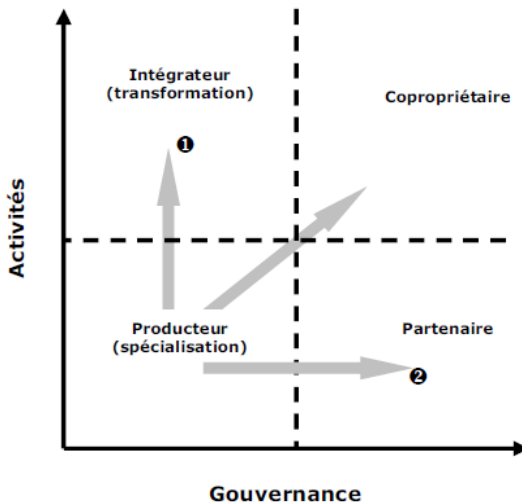
La majorité des producteurs agricoles ont une faible capacité de financement de leurs campagnes agricoles. L'obtention de crédits, notamment pour les intrants agricoles, est difficile pour un producteur individuel car il ne dispose pas de garantie acceptable vis-à-vis d'une institution financière. Cependant, le stock collectif d'une organisation représente une valeur sûre et donc une garantie valable pour contracter des crédits intrants. Le système de warrantage ou de stockage crédit est ainsi un exemple d'innovation pour des organisations des riziculteurs. La condition clé pour que le système de war-

rantage fonctionne est que le produit soit facilement stockable et dans des conditions appropriées pour qu'il ne se détériore pas. Le riz et le maïs sont ainsi des produits qui conviennent au système de warrantage, contrairement à la pomme de terre, les légumes et le lait, qui sont des produits périssables.

Les organisations de producteurs utilisent d'autres manières pour obtenir des crédits. Par exemple, elles négocient des crédits auprès des commerçants qui leur vendent des intrants agricoles ou qui leur achètent des produits. Les organisations leur donnent l'assurance qu'elles achèteront ou vendront bien chez eux, ce qui au final, est surtout une question de confiance et de fidélité dans les affaires. Pour cela, l'organisation doit clairement être crédible. Un des facteurs clés pour construire cette crédibilité est que tous les membres respectent les engagements pris auprès des commerçants. Un autre facteur est la bonne gestion au niveau de l'organisation paysanne.

S'intégrer dans une chaîne de valeur: deux stratégies

De façon générale, les organisations des producteurs suivent, d'une manière implicite, deux stratégies pour s'intégrer dans les chaînes de valeur et pour obtenir une plus grande partie du prix final. Dans la pratique, les deux stratégies sont souvent combinées. Le schéma ci-dessous visualise ces deux stratégies.



Certaines organisations s'investissent dans la valorisation des produits agricoles par la transformation (pomme de terre lavée, manioc, lait). Elles essaient de raccourcir la chaîne en assurant des opérations que d'autres acteurs faisaient ou pourraient faire. C'est la première stratégie. Les organisations de producteurs ajoutent une valeur aux produits, valeur qu'elles peuvent récupérer plus loin dans la chaîne, auprès des consommateurs, par un prix de vente plus élevé. La transformation demande souvent des investissements importants dans du matériel et des équipements et dans la formation des transformateurs pour qu'ils deviennent des spécialistes en la matière (ex. le traitement de lait). Dans plusieurs cas, ces investissements sont supportés par des subventions, ce qui présente le risque de masquer la rentabilité réelle de la transformation. Les marchés des produits transformés sont des marchés urbains de niche, avec lesquels il faut maintenir de bonnes relations (ex. consommateurs de farine de manioc dans le Kivu, supermarchés vendeurs de pomme de terre lavée au Rwanda). Cela présente l'avantage entre autres de recueillir d'éventuelles critiques et d'y remédier le plus vite possible afin de ne pas perdre le marché.

D'autres organisations se spécialisent davantage dans la production agricole. Ces producteurs, par l'application de diverses technologies (intrants, variétés améliorées, itinéraires techniques, etc.) et une organisation adéquate à leur niveau, s'efforcent de fournir des produits de qualité en grandes quantités. L'organisation spatiale et saisonnière de la production de légumes en est un exemple. La qualité obtenue est une manière d'ajouter de la valeur aux produits. Ces organisations de producteurs prennent moins de risques que celles qui se lancent directement dans la transformation. Elles cherchent davantage à collaborer avec les autres acteurs de la chaîne de valeur plutôt qu'à les remplacer. C'est la deuxième stratégie. De plus, ces organisations renforcent leur position dans la chaîne de valeur en s'informant régulièrement sur les prix de marché. La qualité de leur produit et leur connaissance du marché sont leurs principaux atouts dans les négociations avec les commerçants.

La multiplication des semences améliorées: une importante source de revenus

La spécialisation de la production agricole, un des aspects de la professionnalisation, comprend également la multiplication des semences amé-

liorées. C'est une source potentielle de revenus pour les producteurs car le marché est assuré. D'une part, les producteurs agricoles ont toujours besoin de semences améliorées, que ce soit pour les cultures de subsistance et/ou pour les cultures de rente (pomme de terre, maïs). D'autre part, les services publics ne sont plus en mesure de répondre à la demande croissante et se tournent donc vers les organisations paysannes.

L'action collective dans le domaine de la multiplication des semences améliorées comporte quelques avantages. Elle permet tout d'abord d'assurer les conditions matérielles et techniques de la multiplication (notamment la surveillance et le stockage). Deuxièmement, les multiplicateurs organisés collectivement obtiennent plus facilement un crédit et peuvent organiser l'appui et le contrôle de qualité selon leur propre dispositif interne.

Le réseautage: essentiel pour se positionner dans la filière agricole

La collaboration entre les organisations de producteurs et les autres acteurs des chaînes de valeur est essentielle à plus d'un titre. Premièrement, pour accéder aux nouvelles technologies, comme le montrent les effets de la formation en technologies innovatrices d'intensification agricole et l'exposition à d'autres expériences inspiratrices (visites d'échange et voyages d'étude, etc.).

Deuxièmement, à travers les relations commerciales et leurs propres investigations, les producteurs s'informent des exigences de marché (préférence des consommateurs, évolution des prix, etc.), pour réagir de manière appropriée à ses évolutions. Des relations soutenues avec des entreprises privées constituent un cadre approprié pour les coopératives pour apprendre comment s'organiser et gérer leurs entreprises collectives dans un environnement où la compétition est la règle. Même si les acheteurs sont des établissements publics, la vente sur contrat est aussi une manière pour une coopérative d'apprendre comment préparer et exécuter un contrat commercial.

Enfin, troisièmement, en appartenant à des faitières ou réseaux d'organisations paysannes, les coopératives peuvent exercer une influence au niveau des autorités publiques locales et nationales. Les organisations faitières jouent un rôle important dans le renforcement de la position des coopératives membres, souvent en servant d'intermédiaires entre le gouvernement et les producteurs.

Mais ... il y a encore du chemin à faire pour les organisations de producteurs

La plupart des organisations de producteurs ne sont qu'à leur début quant au positionnement dans les chaînes de valeur et ont encore beaucoup de défis à relever. Que pouvons-nous en dire, sur base des expériences des producteurs organisés ailleurs en Afrique?

Il est crucial pour les producteurs organisés qu'ils maintiennent et renforcent leur position dans la chaîne de valeur et sur le marché. Cela passe par la maîtrise des techniques de production et/ou de transformation. C'est surtout important pour la production, aussi bien sur le plan de la quantité que de la qualité, car elle est l'activité essentielle, le cœur de métier des agriculteurs et des éleveurs. L'accès à de nouvelles technologies et de nouvelles manières de gérer leur production est déterminant. C'est avant tout le rôle des organisations faïtières de servir d'intermédiaires critiques entre les producteurs, les instituts de recherche et les promoteurs de nouvelles technologies.

La manière de gérer son exploitation agricole ou l'entreprise collective / coopérative, comme un entrepreneur, est aussi importante que la gestion technique. Une compétence clé à développer et à renforcer est la maîtrise des coûts des opérations (production, stockage, conservation, transformation, etc.) et des bénéfices. Or, elle est nouvelle pour beaucoup de coopératives à la base. Gérer une activité économique est nettement différente de la gestion d'une association. D'une part, une bonne maîtrise des coûts permet d'argumenter les prix de vente des produits auprès des acheteurs. D'autre part, cette maîtrise permet de savoir si, par rapport aux concurrents, le produit vendu est compétitif. Et si non, sur quels facteurs il faut jouer pour diminuer les coûts des opérations.

La réduction des coûts des opérations peut demander l'acquisition de nouveaux équipements, qui exigent des investissements qui vont au-delà des capacités financières d'une coopérative. Il est très tentant pour les producteurs de solliciter des appuis financiers auprès des bailleurs de fonds. C'est compréhensible si l'on connaît les difficultés des producteurs à financer des gros investissements. Cependant, ce n'est pas toujours durable à terme car soit les études de rentabilité n'ont pas été faites pour définir la pertinence d'un tel investissement, soit la coopérative n'a pas prévu les coûts d'amortissement ou même les frais d'entretien des équipements. L'alternative est de

solliciter un crédit d'investissement auprès d'une banque et de le combiner avec un appui financier d'un bailleur. La banque étudie la rentabilité et exige souvent un plan d'entreprise qui fait des projections du chiffre d'affaire, des marges bénéficiaires et possibilités de remboursement de crédits. Cette voie, plus difficile, peut mener vers une autonomie financière de la coopérative et la génération soutenue de revenus pour les membres. Aussi, permet-elle à la coopérative de se désengager progressivement de la dépendance des bailleurs de fonds.

L'acquisition de nouveaux équipements peut également être motivée par les opportunités que présente un marché. C'est une autre compétence clé, dont une coopérative doit disposer pour se maintenir dans la chaîne de valeur: savoir connaître et saisir les opportunités. La connaissance, voire la maîtrise du marché, est également à la base du plan d'entreprise de la coopérative. Cela lui sert de boussole pour la faire évoluer vers une entreprise qui génère de manière durable des revenus au bénéfice de ses membres. L'élaboration d'un tel plan est souvent nouvelle pour une organisation paysanne car elles sont le plus souvent habituées à élaborer des documents relatifs à des projets de développement.

Les éléments cités ci-dessus contribuent à développer la compétitivité d'une coopérative. Ces éléments peuvent se résumer aux connaissances et compétences techniques et entrepreneuriales, aux capitaux d'investissements et aux contacts soutenus avec d'autres acteurs des chaînes de valeur (opérateurs, supporteurs et autorités) par le réseautage. Enfin, retenons que la partage et l'analyse collective par les organisations paysannes de leurs expériences vécues est toujours à leur portée et aussi crucial que les autres éléments mentionnés.

Liste des participants dans l'atelier d'écriture sur les expériences de succès des OP dans les chaînes de valeur

Lieu: StippHotels, Rubavu, Rwanda

Dates: du 1 au 3/11/2011

AHUMUREMYI, Jean Pierre

Agronome, KOABIKI, Musanze, tél. +250 788847802,
email: ahupierro@yahoo.fr, Koya.biki@yahoo.fr

BISIMWA, Urbain

Secrétaire général, UPDI, Bukavu, tél. + 243 997743489,
email: updi06@yahoo.fr

CYIMPAYE, Jean de Dieu

Comptable, KOABIRWIKI, Gisagara, tél. +250 783873684

HABUMUGISHA, Ildefonse

Membre, Coopérative Abakeburwabakumva, Kirundo,
tél. +257 76260052

KAKITSA SONGYA, François

Agent de suivi, FOPAC NK, Goma, tél. +250 785073744,
email: kakitsasongya@yahoo.fr

KATEMBO, Kaghoma

Agronome SYDIP, Butembo, tél. +243 994404243,
email: kkaghomaagrocongo@yahoo.fr

KAVIRA, Sandra

Agronome nationale, IFDC, Goma, tél. +243 997294389,
email: skavira@ifdc.org

KAYUMBA, Joël

Consultant indépendant, Kigali, tél. +250 788534874,
email: kayumba_joel@yahoo.fr

KOOLWIJK, Dik van de,

Assistant technique, Agriterro, Goma, tél. +250 782153821,
email: dikvandekoolwijk@yahoo.fr

MUKAMANA, Laurence

Coordinatrice nationale, IFDC, Kicukiro,
tél. +250 788302783, email: lmukamana@ifdc.org

MUKARUGWIZA, Espérance

Coordinatrice, APF/IPER, Kicukiro, tél. + 250 788532061,
email: mesperance.iper@gmail.com

NIMUBONA, Pie

Président, DUTERIMBERE, Kayanza, tél. + 257 79720728

NIYONGIRA, Uzziel

Coordinateur, COOPRORIZ, Kamonyi, tél. +250 785073744,
email: niyouzi12@yahoo.fr

NIZEYIMANA, Malachie

Manager, CODEPRAG, Kamonyi, tél. +250 788631785,
email: malacnizey@yahoo.com

NSENGIMANA, Innocent

Secrétaire exécutif, APDIK, Bukavu, tél. +243 997184043,
email: apdikop@yahoo.fr

NTERINANZIZA, Sereine

Chargée de formation, IFDC, Kicukiro, tél. +250 782464557,
email: snterinanziza@ifdc.org

NYAMWASA, Jean Damascène

Directeur a.i., IFDC, Kicukiro, tél. +250 788308058,
email: jnyamwasa@ifdc.org

OMBENI, Faustin

Facilitateur, IABINYA, Nyabihu, tél. +250 788415110,
email: faustin.ombeni@yahoo.fr

SEMANONKO, Canisius

Consultant Indépendant, Muhanga, tél. +250 788407543,
email: semcanisius@yahoo.fr

SIMBASHIZUBWOBA, Cyriaque

Agronome national, IFDC, Bujumbura, tél. + 250 788820943,
email: csimbashizubwoba@ifdc.org

WENNINK, Bertus

Conseiller, KIT, Amsterdam, tél. +250 782205757,
email: b.wennink@kit.nl