

Rendre les filières plus efficaces : l'expérience de Kenya BDS

Entretien avec Messieurs Muli Musinga (Kenya BDS) et Nipul Dodhia (East African Growers Ltd), le 30 septembre 2004.

Cet entretien a été réalisé par Sandra Barlet à l'occasion du séminaire « Mettre en place des marchés de services pour le développement des entreprises », organisé par l'Organisation internationale du travail (OIT) du 27 septembre au 1^{er} octobre, Chiang Mai (Thaïlande).

● Pouvez-vous nous présenter vos organisations ?

Kenya BDS. Kenya BDS est un prestataire kenyan de services d'appui aux entreprises, qui mène en ce moment un programme pour développer la croissance et les revenus des micro et petites entreprises rurales par un meilleur accès aux services commerciaux. Le programme est financé par l'Agence américaine pour le développement international (USAID) et géré par Emerging Markets Group, une société indépendante associée à Deloitte Touche Tohmatsu.

East African Growers (EAGA). Notre entreprise a commencé en entreprise familiale en 1966 et exporte des produits frais. Nous sommes aujourd'hui le plus grand exportateur kenyan avec plus de 5 000 employés. Nous exportons des légumes (60 % des exportations), des fruits (25 %) et des fleurs (15 %). Nous cultivons nous-mêmes les légumes et les fleurs.

● Monsieur Musinga, quels étaient les constats de départ justifiant votre intervention ?

Kenya BDS. Tout d'abord, le contexte d'ensemble était caractérisé par les points suivants :

- les avocats représentent plus de 50 % des revenus des exportations de fruits ;
- il existe en Europe une forte demande pour les variétés Hass et Fuerte ;
- le secteur s'est effondré dans les années 90 et les paysans n'avaient plus de marché ;
- la commercialisation inefficace résultait en une exploitation des petits producteurs par les intermédiaires.

Les exportateurs n'achetaient plus, la qualité des arbres avait considérablement baissé ; les arbres n'avaient plus de fruits ;

les paysans ne gagnaient plus d'argent avec ces récoltes et n'investissaient plus dans les plantations. Les arbres étaient en très mauvais état. Il y avait un manque de connaissances et de savoir-faire sur la culture des avocats, la récolte et le transport jusqu'à l'exportateur.

Nous avons découvert ceci en menant plusieurs enquêtes sur les filières de différents fruits. Suite à l'identification de ce pro-

« Il y avait un manque de connaissances et de savoir-faire sur la culture des avocats, la récolte et le transport jusqu'à l'exportateur. »

blème, nous avons décidé de travailler plus spécifiquement sur l'avocat. Nous avons identifié six à huit exportateurs sur la province de Kandara, environ 1 000 paysans qui ont des avocatiers, une dizaine de cueilleurs, des personnes en charge de pulvériser les produits de traitement – les sprayers –, de nombreux transporteurs, une usine de transformation.

Au début, nous voulions travailler au renforcement des liens entre les transporteurs et les paysans et intégrer un appui aux transporteurs visant à l'amélioration de la qualité des produits. Mais les paysans se sont massivement opposés à travailler avec les transporteurs qui, jugeaient-ils, les exploitaient. Étant donné leur pauvreté, les paysans avaient un faible pouvoir de négociation et par ailleurs aucune connaissance du marché leur permettant de savoir où, à qui et à quel

« Les paysans se sont massivement opposés à travailler avec les transporteurs qui, jugeaient-ils, les exploitaient. »

prix vendre leurs produits. Les transporteurs leurs achetaient leurs produits peu chers, entre 0,5 et 1 shilling par avocat. Nous nous sommes rendus compte en étudiant plus avant cette filière qu'il y avait de nombreux arbres sur la province, exploités par des paysans qui en possédaient au maximum 200 chacun, que les paysans étaient désireux de travailler directement avec des exportateurs et que des services intégrés étaient nécessaires pour améliorer la qualité et la quantité de fruits produits et exportés. Nous avons ainsi décidé de travailler plutôt avec des exportateurs qui indirectement renforceraient les paysans, sur une zone restreinte, la province de Kandara, et au démarrage uniquement sur une denrée, l'avocat, et avec un exportateur, EAGA. Nous avons dû en premier lieu convaincre EAGA qu'il y avait suffisamment d'arbres sur la province de Kandara pour potentiellement répondre à ses besoins et qu'il valait la peine de prendre un risque initial en achetant les produits chimiques et les équipements nécessaires.

EAGA. Oui, d'ailleurs pour pouvoir investir nous avons dû faire un emprunt auprès d'une banque commerciale, à un taux de 17 %. Nous n'avons pas reçu d'appui pour emprunter.

● **Monsieur Dodhia, pourquoi avez-vous voulu participer à ce programme ?**

EAGA. La qualité des produits de la province de Kandara était trop faible pour les importateurs français qui n'achetaient plus nos produits depuis deux ou trois ans. Les exportations étaient donc mauvaises et nous, les exportateurs, achetions moins de fruits. Les paysans n'avaient plus d'incitation pour produire car ils ne vendaient plus leurs produits. Certains laissaient l'entretien des arbres à désirer, d'autres coupaient leurs arbres pour les remplacer par d'autres cultures plus rentables. Nous avons un double problème de qualité et de quantité insuffisantes de produits, nous avons besoin de pouvoir disposer de fruits mûrs de très bonne qualité.

Par ailleurs, les marchés évoluent et outre la qualité, la traçabilité – les standards Eurepgap sont durs – et la certification européenne sont des exigences pour pouvoir exporter en Europe. Il fallait flui-

« Nous avons un double problème de qualité et de quantité insuffisantes. »

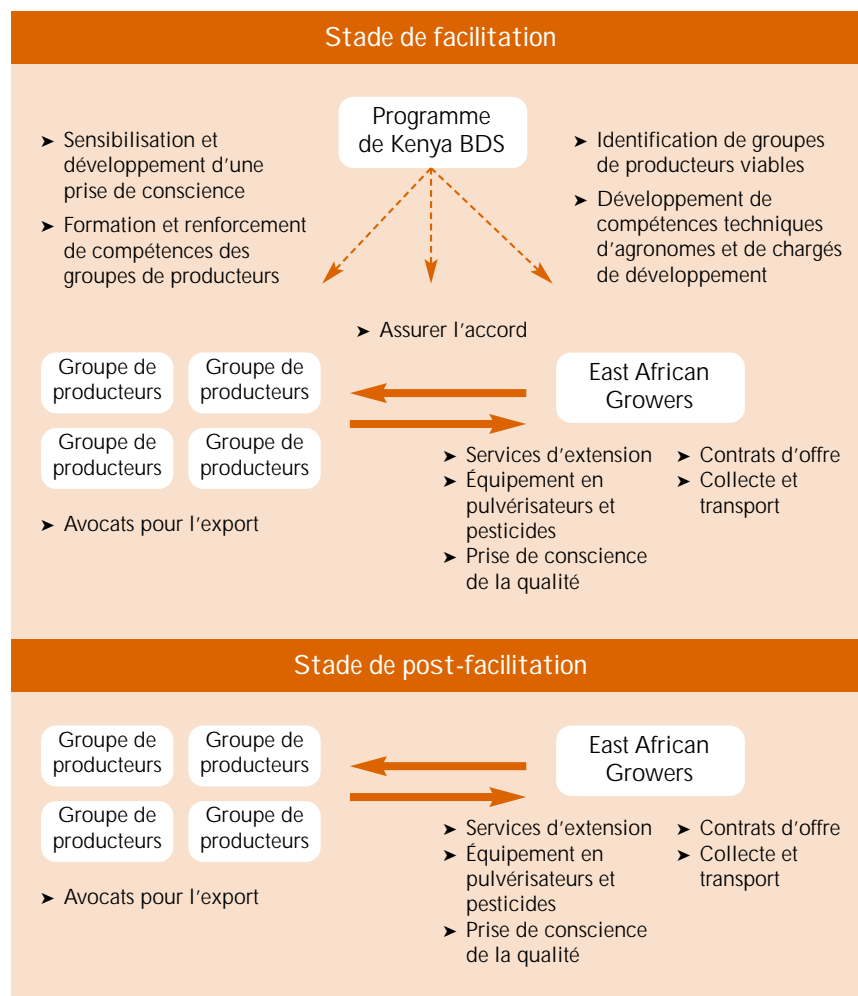
difier, rendre plus efficace la filière et pousser l'intégration verticale. Nous hésitions à créer notre propre plantation et étions en train d'explorer de nouveaux marchés moins exigeants, comme le Royaume-Uni.

● **Quel sont vos rôles respectifs dans ce projet et comment comptez-vous évoluer ?**

Kenya BDS. Notre approche de facilitation est double. Notre rôle porte surtout sur l'appui aux paysans et à leurs groupements. Cinq groupes de trente paysans chacun ont été formés, le réseau est chapeauté par une entité regroupant les cinq groupes, soit 150 paysans, qui traite en direct avec l'exportateur. Cette organisation permet aux paysans de se faire entendre auprès de l'exportateur. Kenya BDS contracte avec un consultant privé pour

la gérer. Par ailleurs et dans une moindre mesure, cet organisme agit en renforcement de compétences des paysans. Enfin, il est prévu qu'un prélèvement soit fait sur les ventes des fruits pour dans le futur payer ces frais de consultance. Aujourd'hui 30 % des coûts sont couverts et nous voulons que 100 % le soient.

Nous appuyons par ailleurs EAGA à s'étendre sur le marché en l'aidant à identifier des formations et renforcer les compétences des groupes de producteurs. Kenya BDS renforce les compétences techniques du personnel EAGA lié au projet. Kenya BDS « gère » ce partenariat. EAGA fournit l'assistance technique aux producteurs, le renforcement de compétences pour l'application des pesticides et la cueillette ainsi que les produits chimiques, le transport des fruits et des accords intégrés sur le paiement de ses achats d'avocats. EAGA garantit le marché aux producteurs en passant des contrats d'offre avec des groupes qui s'engagent à lui vendre leur production. Les contrats sont exclusifs d'une durée d'un an.



Extrait de la présentation PowerPoint faite par Kenya BDS et EAGA lors du séminaire, 28 septembre 2004

EAGA. Notre rôle, c'est :

- d'assumer la responsabilité du programme par un fort engagement de la direction, par un budget et du personnel dédiés ;
- de développer et honorer des contrats d'achat avec les paysans sur leurs fruits de première qualité, la meilleure ;
- de proposer des services intégrés à la transaction comme l'appui de notre agronome, la formation des sprayers, la formation des cueilleurs, le transport ;
- d'étendre le marché pour ces producteurs – en développant notre offre, nous pouvons accéder directement aux supermarchés en Europe.

● Quels sont les résultats du projet à ce stade ?

Kenya BDS. Pour les petites producteurs, des revenus améliorés et un accès au marché : 405 paysans ont un marché garanti et leur prix de vente a augmenté de 250 à 300 %. Ils ont un accès durable à des services commerciaux. La filière est plus compétitive car plus efficace. Elle est revitalisée et répond aux standards internationaux. L'activité est commerciale, il n'y a aucune subvention ou implication directe de notre part dans des transactions commerciales. Enfin, un effet de démonstration se développe auprès d'autres grandes entreprises.

● Vous avez par votre action modifié la structure de la filière et les relations qui s'y tissent entre les différents acteurs. Il y a aujourd'hui un maillon en moins, des acteurs nouveaux, des compétences renforcées. Pouvez-vous apporter des précisions sur cette nouvelle structure ?

Kenya BDS. Il n'y a en effet plus d'intermédiaires entre les paysans et l'exportateur. Les transporteurs n'ont plus leur place, l'exportateur s'est développé verticalement. L'exportateur assure la qualité et qualité de ses intrants en les achetant lui-même et en formant techniquement les sprayers et les collecteurs. Les paysans n'ont pas changé leur rôle, la différence principale pour eux est qu'ils produisent des avocats de meilleure qualité, ont amélioré leurs revenus et garanti

« La différence principale pour les paysans est qu'ils produisent des avocats de meilleure qualité, ont amélioré leurs revenus et garanti leurs ventes. »

leurs ventes. Le refus des fruits se fait à leur niveau. La filière est globalement plus efficace et plus transparente.

● Quels sont les avantages et inconvénients pour les acteurs de cette nouvelle façon de fonctionner ?

Kenya BDS. Les paysans sont mieux rémunérés. Ils sont organisés et ont plus de possibilités de faire entendre leur voix qu'auparavant. Ils continuent de soustraire la récolte et l'application des produits chimiques. Leurs sous-traitants sont plus compétents car ils sont formés par EAGA. L'exportateur est assuré d'avoir des produits en quantité et en qualité suffisantes.

EAGA. Par exemple, les prix pratiqués avant et après le programme sont les suivants. Avant, le paysan vendait à 0,5 à 1 shilling le fruit au transporteur, payait le cueilleur et le sprayer. Le transporteur vendait à l'exportateur 2,5 shillings et 50 % des fruits transportés étaient refusés à l'arrivée dans l'entreprise, ils étaient peu sélectionnés et abîmés durant le transport.

Aujourd'hui, le paysan vend ses avocats à 2,5 à 3 shillings le fruit à l'exportateur, qui lui refuse environ 20 % des fruits.

Il sous-traite comme auparavant le cueilleur et le sprayer. EAGA intègre le transport, achète les produits chimiques, forme les cueilleurs et sprayers, conseille les paysans par la mise à disposition de son agronome.

● Si je comprends bien, les paysans gagnent aujourd'hui plus avec leurs ventes et l'exportateur fournit des intrants en quantité sécurisée. Qu'en est-il de la qualité ?

EAGA. La qualité est un enjeu majeur. Auparavant, les transporteurs ne faisaient que collecter les fruits aux paysans, sans sélection ni méthode de transport adéquate. Le résultat était un taux de refus

à l'arrivée chez l'exportateur de 50 %. Le contrôle qualité se fait maintenant au niveau du paysan et le taux a baissé à 20 %, il devrait encore diminuer.

Par ailleurs, en termes d'image, la qualité est essentielle. Et qui dit image dit réputation, dit aussi prix.

● Le risque de refus était donc auparavant supporté par le transporteur alors qu'aujourd'hui les paysans le prennent à leur charge.

EAGA. En effet, mais ils s'y retrouvent. Étant donné la meilleure qualité de leurs produits, le manque à gagner causé par les refus de fruits est largement couvert par la hausse du prix de vente.

● N'est-il pas dangereux pour les paysans de ne travailler qu'avec un seul et même client ?

EAGA. Les contrats liant les paysans à l'exportateur ne sont que d'un an, libre à eux de ne pas le renouveler, d'une part comme de l'autre.

Kenya BDS. Par ailleurs, ce projet est un projet pilote et nous recherchons actuellement d'autres exportateurs pour travailler avec d'autres paysans. Nous cherchons à répliquer ce système sur d'autres fruits et d'autres zones.

Nous avons déjà commencé à travailler avec deux nouveaux exportateurs sur l'avocat sur ce modèle, les paysans ne travaillant à chaque fois qu'avec un seul exportateur. Nous travaillons actuellement sur le fruit de la passion et sur la mangue.

● Pourquoi améliorer la filière en supprimant des intermédiaires plutôt qu'en les renforçant ? Ces derniers n'avaient-ils pas un rôle social, ne proposaient-ils pas des services intégrés comme des conseils ou des informations sur les marchés ou les méthodes de production ?

Kenya BDS. Non et au contraire. Les transporteurs étaient complètement opaques sur les prix et ne divulguaient aucun conseil ou information. Par exemple, ils n'achetaient pas au même prix à tous les paysans, selon que ces derniers

pouvaient ou non négocier. Les paysans, souvent pauvres et obligés de vendre aux transporteurs, se sentaient exploités comme je vous l'ai dit.

Les intermédiaires souvent sont présents car le marché ne fonctionne pas bien. Moins il y a d'intermédiaire sur la chaîne, plus elle est fluide.

EAGA. Il est particulièrement important lorsque l'on parle de biens périssables que la filière soit fluide et fonctionne bien, la qualité est une question majeure. Il faut améliorer l'efficacité tout au long de cette filière et apporter de la valeur ajoutée, des services intégrés, aux relations essentielles.

Nous travaillons d'ailleurs actuellement fortement sur le marketing et la distribution à l'autre bout de la chaîne, lors de la vente en France. Aujourd'hui à Rungis, nos avocats sont vendus à 3,5 euros la caisse de 4 kilos, alors que ceux d'Afrique du Sud, d'Israël, d'Espagne sont vendus à 4,5 euros.

« Il faut améliorer l'efficacité tout au long de cette filière et apporter de la valeur ajoutée, des services intégrés, aux relations essentielles. »

Nous cherchons d'une part à supprimer un maillon de la distribution de nos produits en France en travaillant directement avec des supermarchés et en ne passant plus par Rungis ; d'autre part, nous travaillons à faire reconnaître la qualité de nos produits.

● Quels sont aujourd'hui vos difficultés et défis majeurs ?

Kenya BDS. La relation avec les paysans est fragile, certains sont rejetés s'ils n'ont pas des performances suffisantes et doutent de l'objectivité du travail d'EAGA dans sa relation avec les fournisseurs. Les avocats kenyans n'ont par ailleurs pas une réputation de qualité et se vendent encore à 25 ou 30 % moins cher sur le marché international que les produits réputés de qualité. Les attentes initiales de production d'avocats étaient surestimées. Le démarrage et le « changement culturel » sont plus lents que prévus et le retour sur investissement aussi.

Nous sommes en train de répliquer ce modèle avec deux autres exportateurs d'avocats sur des zones voisines et développons ce système sur le fruit de la passion et la mangue. Nous travaillons à intégrer des espèces plus résistantes aux maladies et de meilleure qualité. Nous voulons acquérir une certification de commerce équitable, faire reconnaître l'avocat kenyan en Europe en créant un label. Enfin, nous cherchons à développer des liens horizontaux avec des transformateurs d'avocats pour maximiser les profits des petits producteurs, afin qu'ils puissent mieux écouler les fruits refusés à l'export.

Je vous remercie.