

“ManiOK-CaÇAVA”

Recherche-action sur leviers pour rendre les chaînes de valeur
manioc rwandais plus compétitives, durables et inclusives



LA COLLABORATION ENTRE PRODUCTEURS ET ENTREPRISES N'EST PAS FACILE A ETABLIR

Expériences du pôle d'agribusiness 'Maïs-Mukamira'
dans le Nord du Rwanda



Septembre 2011

Anselme NZABONIMPA
Ted SCHRADER



ABSTRACT : Farmer-firm collaboration is not easy to establish: experiences of the 'Maize-Mukamira' agribusiness cluster in Northern Rwanda

Agribusiness development requires collaboration between different actors, agro-industrial enterprises, agricultural producers, national and local authorities and service providers. The 'Agribusiness Cluster approach (ABC) promotes the collaboration between stakeholders who, directly or indirectly, operate on and around specific value chains. This concerns chain operators (producers, processors, traders, ...), chain supporters (agro-input dealers, banks and MFIs, transporters, ...) and institutional actors, generally from the public sector. The central question of this article is the following: "What are practical experiences with the ABC approach ?" To answer this question, the collaboration between the Mukamira maize mill and agricultural cooperatives of Rubavu and Nyabihu districts is taken as a practical case. The Maize-Mukamira AB cluster trajectory and experiences are described and analyzed in detail: mobilizing and relating the actors, formulating concrete economic objectives, multi-stakeholder meeting and innovative facilitation tools, burning questions and identified priority actions. For the case of the Maize-Mukamira AB cluster, the results are not yet impressive as for now. The key message of the article is that farmer-firm relations are not easy to establish, because of diverging interests but also because of insufficient mutual understanding. There are however good perspectives for creating local economic dynamics around maize value chains.

RÉSUMÉ : La collaboration entre producteurs et entreprises n'est pas facile à établir : expériences du pôle d'agribusines 'Maïs-Mukamira' dans le Nord du Rwanda

Le développement d'agribusiness nécessite la collaboration entre différents acteurs, aussi bien des entreprises agro-industrielles, des producteurs agricoles, des autorités nationales et locales et des prestataires de services. L'approche 'Pôle d'Agribusiness ou 'Pôle d'Entreprises Agricoles' (PEA) promeut la collaboration entre parties prenantes qui opèrent directement ou indirectement sur ou autour des chaînes de valeur spécifiques. Il s'agit des opérateurs de la chaîne (producteurs, transformateurs, commerçants, ...), des structures qui supportent ces opérateurs (banques-IMF, transporteurs, ...) et des acteurs institutionnels, généralement du secteur public. La question centrale de cet article est la suivante : « Quelles sont les expériences pratiques avec l'approche PEA ? » Pour répondre à cette question, la collaboration entre la maïserie Mukamira et coopératives agricoles des Districts de Rubavu et Nyabihu sert comme cas concret. Le cheminement et les expériences du PEA 'Maïs-Mukamira' sont décrites et analysées en détail : mobilisation et mise en relation des acteurs, formulation des objectifs économiques concrets, ateliers multi-acteurs et outils d'animation innovateurs, questions brûlantes et priorités d'action identifiées. Pour le cas du PEA 'Maïs-Mukamira', les résultats concrets atteints ne sont pas encore très palpables. Le message clé de l'article est que la collaboration entre producteurs et entreprises n'est pas facile à établir, à cause des intérêts différents mais aussi des incompréhensions mutuelles. Il y a toutefois des bonnes perspectives pour pouvoir créer des dynamiques économiques locales autour des chaînes de valeur maïs.



Recherche-action réalisée en collaboration avec le Bureau d'Appui aux Initiatives Rurales (BAIR)

Table de matières

1. PEA : un réseau d'acteurs locaux orientés sur chaînes de valeur spécifiques...	1
2. La maïserie de Mukamira	3
3. Genèse, objectifs et stratégies du Pôle d'Agribusiness « Maïs- Mukamira »	4
4. Les activités d'animation du PEA menées en 2009 et 2010	5
5. Résultats encore décevants : raisons des producteurs.....	9
6. Résultats encore décevants : la stratégie de la maïserie de Mukamira.....	10
7. Discussion.....	10

1. PEA : un réseau d'acteurs locaux orientés sur chaînes de valeur spécifiques

L'approche PEA met différentes approches au développement en relation, notamment l'approche 'filière', l'approche territoriale (développement local) et l'économie institutionnelle (création environnement favorable). Les caractéristiques de l'approche PEA sont les suivantes. Elle:

- (i) vise la réalisation d'objectifs économiques concrets d'entrepreneurs agricoles;
- (ii) promeut des dynamiques d'innovation au niveau local et intermédiaire;
- (iii) considère le développement agricole comme un match de football : il faut différents joueurs qui assument leurs rôles dans un environnement compétitif;
- (iv) part des complémentarités et intérêts communs de différentes parties prenantes, tout en reconnaissant des intérêts économiques opposés qui peuvent exister;
- (v) reconnaît la grande importance du rôle promoteur, mandataire et réglementaire du Gouvernement (local et national) et des agences et services de l'Etat ;
- (vi) perçoit les producteurs agricoles et leurs organisations comme des acteurs de développement et non pas comme des bénéficiaires ou groupes cibles de l'aide au développement.

L'approche PEA s'applique au développement des chaînes de valeur (CdV), sur lesquelles il y a une séquence d'activités commerciales connexes, allant de la fourniture d'intrants, production primaire, transformation, commercialisation, jusqu'à la vente du produit final aux consommateurs. Un pôle d'Entreprises agricoles (PEA) concerne la collaboration entre un ensemble d'acteurs opérant dans un sous-secteur économique spécifique dans une zone géographique bien définie. Ce groupe de collaboration opère comme un réseau informel ou formel. Dans le secteur agricole, on peut parler des pôles d'agribusiness ou des pôles d'entreprises agricoles (PEA). En anglais, les PEA sont appelés *AgriBusiness Clusters* (ABC).

Les acteurs d'un PEA, qui ensemble constituent un système de marché et qui assument des rôles et fonctions privés et publics, sont généralement issus de 3 sous-groupes : opérateurs d'une chaîne de valeur, supporteurs des chaînes de valeur et acteurs institutionnels.

Les opérateurs d'une chaîne de valeur sont des entreprises qui y exercent certaines fonctions. Des opérateurs typiques sont les producteurs agricoles, des petites et moyennes entreprises ou des entreprises agro-industrielles, des exportateurs, grossistes et détaillants. Elles ont en commun qu'à un moment donné ils sont le propriétaire du produit en question. Il y a alors des transactions économiques sur la chaîne de valeur : les producteurs vendent par exemple le produit primaire à un transformateur ou un intermédiaire, qui le vendent à un commerçant, qui à son tour, souvent à travers des grossistes et détaillants, vendent le produit aux consommateurs.

Le développement d'une chaîne de valeur nécessite la collaboration entre opérateurs de la chaîne de valeur afin d'avoir une position compétitive dans le marché ou plus spécifiquement sur un segment de marché. Sans cette collaboration, les opérateurs ne peuvent pas réussir. Les producteurs ont par exemple besoin des grossistes ou des usines de transformation pour avoir des débouchés pour leurs produits. Et ces derniers ont besoin des produits primaires

pour leurs opérations. La collaboration est - ou devrait être - profitable pour tous. Des activités de développement de chaînes de valeur comprennent l'amélioration des volumes et de la qualité du produit, la collecte des produits, le stockage, la transformation et développement de produits et aussi le développement de marchés. Des nœuds de transformation et/ou de commercialisation (par exemple centres de collecte, ou unités de transformation) sont souvent des centres de gravité et des carrefours d'échanges et d'innovation.

Pour améliorer la compétitivité d'une chaîne de valeur, le concours d'autres groupes d'acteurs est nécessaire. En plus des opérateurs de chaîne de valeur, il s'agit des groupes suivants :

- Supporteurs des chaînes de valeur. Il s'agit des organisations (publics et privées) qui assurent des fonctions d'appui aux opérateurs des chaînes de valeur, comme des fournisseurs d'intrants, des banques et IMF, des transporteurs, des conseillers agricoles et d'agribusiness et autres. Leurs services sont payés par les clients des services ou facilités par des fonds publics.
- Les acteurs institutionnels. Il s'agit notamment des services publics qui soutiennent l'agribusiness avec la formulation des politiques incitatives, des réglementations et normes de qualité nécessaires, des procédures administratives, la prévention ou la résolution de litiges etc. Acteurs typiques sont les Ministères, les autorités locales, les agences d'Etat, les bureaux de normalisation (*bureau of standards*), les politiques, réglementations et autorités fiscales, la police, gendarmerie et douane. En définissant et en maintenant-contrôlant les règles de jeu (institutions), ils créent le climat d'affaires.

Un quatrième groupe est également important, bien qu'il ne fait pas partie du système de marché et des PEA locaux: il s'agit des structures d'appui externe (bailleurs, ONG internationales, ONG locales financées par bailleurs de fonds, ...). La caractéristique essentielle de ce quatrième groupe est qu'il fournit temporairement des appuis aux acteurs du système de marché (projets et programmes de développement, formations, facilitation de la mise en relation des acteurs, ...), sur la base des financements externes.

Des Pôles d'Entreprises Agricoles sont organisées autour des filières agricoles bien définies et visent à adresser des défis qui sont définis par les acteurs qui composent le PEA. Cela permet de discuter des questions très concrètes et de se mettre d'accord sur les stratégies à suivre et les actions à mener.

Dans les paragraphes suivants, nous présentons et examinons le cas du PEA 'Maïs-Mukamira', organisé autour de la maïserie de Mukamira, qui occupe une position centrale sur la chaîne de valeur 'maïs farine de qualité'.

2. La maïserie de Mukamira

Bien qu'il y ait quelques moulins privés, installés sur des centres de négoce, la maïserie de Mukamira est la seule unité moderne de transformation de maïs dans le Nord-Ouest du Rwanda. Elle produit une farine de maïs fine fortifiée de meilleure qualité pour des établissements scolaires, des centres pénitentiaires et les ménages consommateurs de farine de maïs. Cette unité de transformation a une capacité de production journalière de 16 tonnes. La qualité de la farine de Mukamira est bien appréciée ; il nous a été dit que les élèves de certaines écoles-internats de la région ont exigé la bouillie et la pâte « maïserie ». Les clients de Mukamira se trouvent dans les provinces du Nord, Ouest et Sud du Rwanda.

La maïserie de Mukamira a son siège dans le District de Nyabihu (secteur Mukamira, Cellule Jaba). Il est à proximité du centre commercial de Mukamira, juste au croisement des routes Kigali-Rubavu et Mukamira-Gitarama. Elle est bâtie à 25 Km de la ville de Musanze et à 35 Km de la ville de Rubavu. Elle est donc située au centre de plusieurs zones d'approvisionnement potentielles de maïs-graines. La maïserie de Mukamira a un personnel de 26 personnes dont 8 femmes et 18 hommes. En cas de surproduction et de forte demande, elle fait recours au personnel occasionnel. La maïserie de Mukamira a une capacité de stockage de 3000 tonnes de maïs.

La Maïserie de Mukamira a des difficultés de trouver de la matière première suffisante sur place. Ce problème d'approvisionnement a trois aspects : volume de production, qualité de maïs-graine séché et prix suffisamment compétitif. La maïserie se voit alors obliger de procurer sa matière première à travers l'importation de l'Uganda et de la République Démocratique du Congo. Il y a des perspectives que cette situation peut changer dans la mesure où le Gouvernement rwandais promeut l'extension et l'intensification de la culture de maïs. Dans le cadre du *Crop Intensification Program (CIP)*, des partenaires en développement concluent des contrats avec le Ministère de l'Agriculture pour la disponibilisation des semences de qualité, la distribution des engrais chimiques subventionnés et la vulgarisation des techniques agricoles aux producteurs, avec l'objectif d'augmenter la production locale et d'améliorer les rendements.

3. Genèse, objectifs et stratégies du Pôle d'Agribusiness « Maïs-Mukamira »

En début 2009, la Maïserie de Mukamira, ayant de relations directes avec le Bureau d'Appui aux Initiatives Rurales (BAIR) et des relations indirectes avec organisations néerlandaises d'appui au développement, s'est intéressée à l'approche PEA. C'est ainsi qu'une stratégie de promotion de Pôles d'Entreprise Agricole autour de la culture maïs a vu le jour dans les Districts de Rubavu et Nyabihu, et de Gakenke et Musanze. L'objectif principal était d'augmenter la quantité de maïs achetée dans les zones de production entourant la maïserie et de produire le maïs fortifié.

Dans la formulation de leur idée économique, Mukamira et ses partenaires, notamment coopératives de maïs, indiquaient les objectifs suivants à réaliser en trois ans (2009-2011) :

- Améliorer les rendements : passer de 2 tonnes/ha en 2009 à 5 tonnes/ha;
- Promouvoir l'approvisionnement local : augmenter le taux de maïs local des achats de la maïserie de 20% à 70% ;
- Améliorer de la qualité du maïs livré par introduction des technologies post récolte comme aires de séchage et de stockage dans les zones de production ;
- Développer un produit haut de gamme : fortification de la farine de maïs pendant la transformation ;
- Mieux organiser le circuit de commercialisation du maïs, aussi bien en amont de la maïserie (au niveau de la zone de production) qu'en aval (acquisition de nouveaux marchés et vente de farine fortifiée de maïs dans le pays et dans la sous région)
- Améliorer les revenus des producteurs : de 126 800 FRW/ha/an à plus de 200 000 Frw/ha/an, alors un gain de 60% ;
- Améliorer les revenus de la maïserie. Au niveau du transformateur, grâce à la fortification de la farine de maïs et l'acquisition de nouveaux marchés, il était prévu que le bénéfice passerait de 30 à plus de 60 Frw par kg.

Il va sans dire que la réalisation de ces objectifs économiques concrets contribueraient fortement à la création de dynamiques économiques locales, avec la maïserie comme moteur et nœud économique. En termes d'impact au niveau des ménages, en plus de l'augmentation du pouvoir d'achat, on préconisait que la meilleure qualité de la farine de maïs améliorerait la qualité nutritionnelle et réduirait des maladies de carence nutritionnelle. Le maïs fortifié, un produit de haute valeur nutritionnelle, serait intéressant pour des institutions d'assistance aux vulnérables/plus pauvres et les affectés par le VIH/SIDA.

La stratégie préconisée avait les éléments suivants :

- Mettre en place d'un groupe de collaboration dynamique, avec comme innovation la mise sur le marché de la farine de maïs fortifiée, localement produite et transformée ;
- Utiliser davantage des intrants externes, permettant d'augmenter la production et la productivité du maïs local ;
- Développer les nouvelles techniques de séchage et d'égrainage, pour obtenir de la bonne qualité de la matière première ;
- Organiser la collecte du maïs ;
- Commercialiser la farine de la maïserie et marketing des nouveaux produits (farine fortifiée de maïs).

4. Les activités d'animation du PEA menées en 2009 et 2010

Sur la base des orientations économiques et stratégiques, la Maïserie de Mukamira et BAIR, respectivement le chef de file et la facilitateur du PEA, se sont activés pour mener des actions ensemble, afin de réunir les acteurs pour réaliser les objectifs visés. Pour commencer l'action, BAIR et les agents de maïserie ont d'abord identifié les acteurs, notamment les coopératives agricoles. Les coopératives productrices de maïs impliquées dans le PEA 'Maïs-Mukamira' sont les suivants :

Acteurs	Secteur	District	Activités
CAPS- Ubumwe	Kanama	Rubavu	Production de maïs et de pomme de terre
IMPUZABAHINZI	Kanama	Rubavu	Production de maïs et de pomme de terre
COMTRU	Nyamyumba	Rubavu	Production de maïs
Umwete/ COOPAMARU	Nyakiriba	Rubavu	Production de maïs et de pomme de terre
COAT	Bugeshi	Rubavu	production de maïs et de pomme de terre
KOABUMU	Rugerero	Rubavu	production de maïs
KAIGA	Busasamana	Rubavu	production de maïs et de pomme de terre
COJYIMU	Mukamira	Nyabihu	Production de maïs
Jyambere Kigoli	Bigogwe	Nyabihu	Production de maïs
COABRI	Rurembo	Nyabihu	production de maïs et de blé
COARU	Jomba	Nyabihu	production de maïs et de blé
COOPTI Turate Ikigori	Mukamira	Nyabihu	production de maïs
COAPTKA	Karago	Nyabihu	Production de maïs et de pomme de terre

Après l'identification et la mobilisation des acteurs, BAIR et la maïserie de Mukamira ont ensuite procédé à une série de réunions avec les leaders des coopératives en vue d'échanger sur les modalités d'action. En Décembre 2009, un atelier regroupant les principaux intervenants en districts de Rubavu et Nyabihu dans la culture de maïs a permis de discuter les défis et enjeux du pôle d'entreprise agricole maïs. Les participants ont formulé leurs ambitions concrètes, et se sont prononcé sur les 'questions brûlantes' à adresser.

Formulation des objectifs

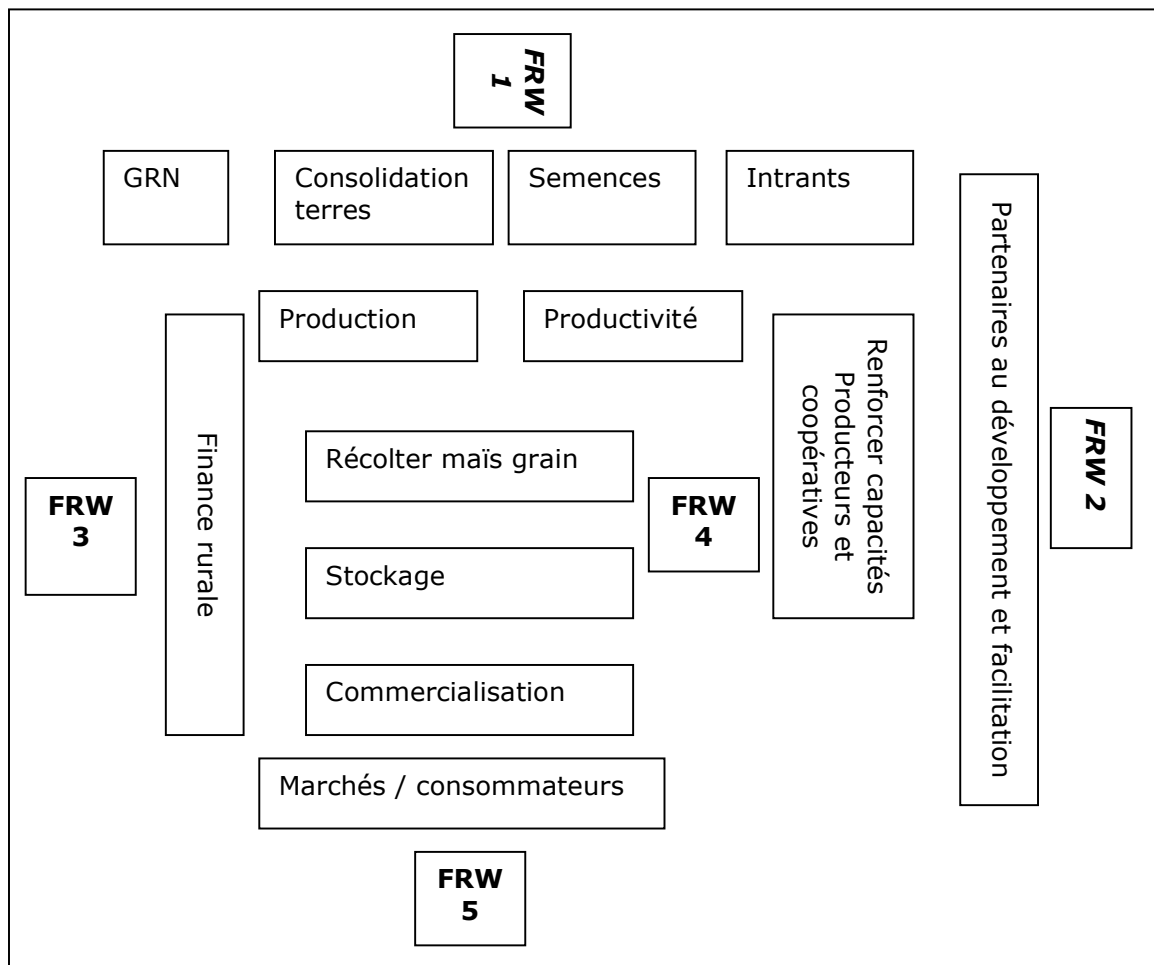
Chaque participant a mentionné une ou plusieurs ambitions concrètes qu'il a écrit sur des cartes. Le tableau suivant présente les objectifs économiques comme formulés par les participants. Elles sont structurées selon les grandes thématiques identifiées.

Thèmes	Objectifs formulés par les participants
Gestion des Ressources Naturelles	- Protection environnement - Lutte contre l'érosion
Consolidation terres	- Les coopératives ont précisé leurs objectifs. Certains était plus ambitieux que d'autres (exemples : 150 à 500 ha ; de 38 à 40 ha)
Semences	- Diffusion nouvelles variétés de maïs (ISAR) - Techniques culturales selon exigences nouvelles variétés
Intrants / Crop intensification	- Intensification du maïs (coopératives, maïserie et agronomes)
Production	- Augmentation de la superficies emblavée en maïs (coopératives ; exemples : de 5 à 15 ha ; de 10 à 20 ha)

	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la production de maïs (camp militaire) - Intéresser les militaires à livrer le maïs (maïserie) - Superficies du maïs de 866 à 2000 ha (district)
Productivité	(résultat de <i>crop intensification program</i> et nouvelles variétés)
Récolter maïs-grain	<ul style="list-style-type: none"> - Récolte maïs grain (coopératives ; en plus du maïs frais) - Sensibilisation pour récolte et livraison maïs grain (maïserie)
Stockage	- Stockage du maïs (Union)
Commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> - Approvisionnement maïserie ; Sensibilisation des producteurs pour approvisionner la maïserie (Union) - Acheter la production du maïs (maïserie)
Transformation	- Développement d'un nouveau produit : maïs fortifié (maïserie)
Renforcement capacités producteurs et coopératives	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne gestion (coopératives) - Formation des producteurs de maïs (ISAR) - Formation : protection sols, techniques culturales (ISAE) - Champs de démonstration du maïs, de 1 à 5 ha (maïserie)
Finance rurale	- Crédit aux producteurs; financement filière maïs de 3 à 5 millions FRW (IMF)
Groupe de collaboration multi-acteur	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer groupe de collaboration (maïserie) - Renforcement des capacités du groupe de collaboration PEA maïs (BAIR) - Promouvoir entrepreneuriat rurale (IPER) - Contribution au développement rural (agronomes district, BAIR, ISAE, ISAR)
Revenus	<ul style="list-style-type: none"> - Revenus des producteurs augmentés, de 126.000 ha à > 200.000 FRW - Revenus maïserie, de 30 à 50 FRW/kg

Animation sur système de marché

La figure suivante montre les champs d'action retenus d'une autre manière. Cette visualisation a été utilisée pour discuter les acteurs et les relations d'un système de marché (cf. chapitre 1). Ayant affiché le système de marché ainsi, les facilitateurs ont ensuite demandé : « Où se trouve l'argent ? » Cherchant les réponses à cette question, les acteurs du PEA 'Maïs-Mukamira' ont d'abord identifié le Gouvernement et ensuite les partenaires techniques et financiers. Dans la figure en bas, ces deux sources de financement sont respectivement indiquées comme 'FRW 1' et 'FRW 2'. Sans trop de problèmes, mais pas dans l'immédiat, ils ont également identifié le rôle des banques et IMF (FRW 3). Les facilitateurs ont insisté qu'il y a encore d'autres sources de financement. La quatrième source identifiée était les moyens propres des acteurs, par exemple les cotisations des membres des coopératives (FRW 4). La cinquième source de financement ne venait que difficilement : il s'agit du marché et des consommateurs (FRW 5). Cette animation était fort intéressante. Un des participants a conclu en disant que le marché est en fait la source intarissable, dans la mesure où les Rwandais doivent et continueront à manger le maïs, tandis les contributions du Gouvernement et des bailleurs ne sont pas assurées.



Cette exemple d'une séance d'animation 'PEA' ne donne pas seulement une idée de la facilitation des PEA, mais indique également que les opérateurs et supporters des chaînes de valeur sont souvent fortement orientés sur les appuis du secteur public, plutôt que sur le marché agricole (propre investissements, crédit agricole et revenus issus de la commercialisation des produits agricoles). D'autres outils d'animation PEA était :

- 'dessin riche', outils pour analyser des dynamiques sur et autour de la chaîne de valeur et la configuration d'acteurs ;
- 'cartons rouges et jaune' : jeu pour montrer l'importance de la communication, la confiance et l'action concertée entre acteurs ;
- 'équipe de foot' : animation permettant de discuter les rôles et fonctions spécifiques des différents joueurs (dans une équipe de foot et dans un système de marché) et nécessité de jouer ensemble pour gagner le match, e.g. atteindre les objectifs).

Questions brûlantes à adresser

En termes de défis à relever, les questions brûlantes suivantes ont été identifiées par les acteurs: Semences améliorées ; Augmentation de la production et de la productivité ; Renforcement des capacités des producteurs et coopératives ; Collaboration IMF/banques et producteurs et Livraison du maïs-grain à la maïserie. Ces questions brûlantes ont été débattues en groupe de travail, selon les questions d'éveil suivantes : (i) Quelle est la situation actuelle (aspects positifs et négatifs, opportunités et menaces, contraintes, ...) ? ; (ii) Que pourrions-nous faire pour concrètement adresser la question brûlante ? ; (iii) Qui doit faire quoi, quand et comment ? ; (iv) Quelles relations de collaboration sont à établir ?

Engagements concrets des coopératives et de la maïserie.

Sur la base des prévisions de récolte pour la campagne 2010A, l'utilisation de la récolte fut discutée d'une manière détaillée. Chaque coopérative a présenté son plan de campagne et a fait des estimations des rendements, de la production et du surplus vendable. Du surplus possible, une partie pourrait être livrée à la maïserie Mukamira. Le tableau suivant donne un aperçu.

Coopératives	Superficie à emblaver	Rendement par ha envisagé	Production totale en tonnes	Auto-consommation	Surplus possible
Impuzabahinzi	10 ha	4.5	45	5	40
Umwete/COOPAMARU	4 ha	4	16	1	15
CAPS Ubumwe	4 ha	4	16	1	15
KOMTERU	6 ha	4.6	28	3	25
COAT	5 ha	4.4	22	2	20
COAPTEKA	8 ha	4	32	2	30
COJYIMU	2 ha	4	8	1	5
KOABUMU	2 ha	4	8	1	5
KAIGA	10 ha	5	50	5	45
Jyambere Kigoli	2 ha	2.5	5	1	4
COABRI	5 ha	4	20	2	18
COARU	4 ha	4.25	17	2	15
COOPTI Turate Ikigori	4 ha	4.5	18	3	15
Total	66	4.1	285	29	252

5. Résultats encore décevants : raisons des producteurs

Lors des réunions du PEA, les leaders des organisations des producteurs ont indiqué qu'ils doivent consulter leurs membres pour la confirmation des objectifs économiques visés et qu'ils doivent réfléchir davantage sur l'idée de signer de contrats de livraison avec la maïserie. Il y avait alors des restitutions et des discussions au niveau des coopératives. Au bout du compte, parmi les 13 coopératives il n'y a qu'une seule coopérative qui a accepté de signer un contrat avec la maïserie pour livrer de maïs-grains à la récolte.

Il y a plusieurs raisons pour ce résultat décevant :

- Les producteurs ont rêvé d'un prix élevé pour un kilo de maïs. Ils ont exigé 200 francs rwandais. Ce rêve des producteurs provient entre autres de la cherté des intrants qui rend les coûts de production très hauts. Les gérants de Mukamira ont réagi en disant qu'à ce prix, l'usine ne pouvait pas tourner à capacité ni faire de bénéfices, car le coût de revient de la farine de maïs serait trop élevé. Dans ce contexte, les responsables des coopératives n'ont pas pu convaincre leurs membres de fournir leur production à l'usine.
- Beaucoup de producteurs-membres préfèrent vendre leur maïs quand il est encore frais. Les producteurs expliquent cette préférence en expliquant que les épis frais ne nécessitent pas le travail difficile de séchage et la garde contre les voleurs (moins de coûts de séchage, de stockage et de gardiennage). En outre, les producteurs disent que la vente d'épis de maïs est plus rémunératrice (prix par kg). La vente de maïs frais évite de devoir répondre aux exigences de l'usine (notamment taux d'humidité). Les paysans ne peuvent pas s'y conformer, d'autant plus qu'ils habitent dans une région à fortes précipitations tout le long de l'année. De surcroît, ils se gardent de construire des hangars de séchage et de conservation. Tous ces travaux leur coûtent du temps et des énergies non compensatoires qui les poussent alors à vendre le maïs frais.
- La petitesse des exploitations des producteurs est aussi un facteur important. Ils produisent et récoltent peu. La récolte est d'abord pour l'alimentation de leurs familles et non pas pour le marché. Les producteurs avaient une disette qui a été ressentie, mais qui n'a pas été hautement prononcée et exprimée. Certains producteurs ont dû vendre leur production avant qu'elle ne soit mûre. Cette pratique est communément appelée « *kwotsa* », ce qui veut dire « rôtir » en français. La vente anticipée empêche également la collaboration avec l'usine de Mukamira.
- Une autre raison qu'il ne faut pas négliger est celle de l'indisponibilité des fonds au niveau de la maïserie lui permettant de faire des visites de terrain et d'échanger avec les producteurs. Cela empêche les deux acteurs centraux du PEA de développer et de maintenir des relations agissantes et étroites, ce qui permet de trouver des solutions adéquates aux problèmes.

Dans les réunions, les coopératives s'étaient intéressées à examiner les possibilités pour améliorer le séchage et stockage du maïs et d'introduire le système de stockage-crédit (warrantage). Ces options n'ont pas été explorées. Ainsi, les orientations formulées lors des réunions du PEA n'ont pratiquement pas eu de suites pratiques.

6. Résultats encore décevants : la stratégie de la maïserie de Mukamira

Des dynamiques économiques locales dans les entourages de la maïserie de Mukamira ne se sont alors pratiquement pas produites en 2010. De toutes ces entrefaites, plus d'un se demanderaient d'où tire Maïserie de Mukamira ses matières premières ?! Tous ceux qui se posent de telles questions ont raison. Les éléments de réponse sont les suivants :

- A cause du faible niveau d'approvisionnement local, la maïserie de Mukamira avait déjà une zone d'approvisionnement assez large, qui va au-delà des Districts de Nyabihu et Rubavu. Elle a aussi des fournisseurs dans les Districts de Musanze et Burera, qui sont des régions voisines et grandes productrices de maïs. Les producteurs de ces districts ont livré du maïs à Mukamira, sans contraintes majeures.
- Aussi, la maïserie a d'importants fournisseurs dans la province de l'Est du pays où la production de maïs est contrôlée par les structures administratives décentralisées. Les districts ont exigé aux producteurs de maïs de faire passer leur production dans les hangars qu'ils ont fait construire et dont la gestion est assurée par les coopératives. En effet, tout producteur des districts de la province de l'Est récolte et achemine sa production dans les hangars communs de séchage appartenant aux coopératives. Il y a lieu de signaler que le prix du kilo de maïs est de cent vingt francs rwandais, une différence de quatre vingt francs rwandais avec le prix dont rêvaient les producteurs des districts de la province de l'Ouest.
- Il faut dire enfin que la maïserie de Mukamira s'approvisionne en matières premières chez les producteurs ougandais qui produisent à grande échelle. Ces derniers proposent des prix moins élevés que ceux du Rwanda en général, et de la région de la maïserie en particulier.

Ces raisons expliquent pourquoi la maïserie ne s'approvisionne pratiquement pas au niveau des producteurs des districts avoisinants.

7. Discussion

Conclusions

Aujourd'hui, personne ne peut affirmer que la maïserie de Mukamira constitue un véritable moteur de développement économique local. Et on ne peut dire non plus que la démarche d'animation selon l'approche PEA a résulté en des résultats palpables. La maïserie continue à s'approvisionner notamment en dehors des zones de production de maïs limitrophes à l'usine. Et les producteurs locaux vendent leur production ailleurs, sous forme de maïs frais et maïs-grain. Cela veut dire que des dynamiques de développement économique local, à travers la production, transformation et commercialisation du maïs ne se sont pas encore produites. Il s'est alors avéré très difficile d'établir des liens de collaboration et des transactions économiques entre la maïserie d'une part et des producteurs d'autre part.

Leçons apprises avec la démarche PEA

Nous avons tirés plusieurs leçons avec la démarche PEA :

- Il est remarquable qu'en peu de temps, les acteurs ont pu être mobilisés et qu'ils ont formulé un ensemble d'objectifs économiques concrets et mesurables. Des objectifs mesurables ont été définis pour la consolidation des terres, la production, la transformation et le développement du produit maïs fortifié, des crédits bancaires et les revenus des producteurs et de la maïserie. Ces objectifs permettent un suivi-évaluation opérationnel, non seulement pour voir si les résultats sont en voie d'être atteints, mais aussi pour analyser les facteurs qui faciliteraient ou empêcheraient l'atteinte de ces objectifs.
- Bien que la composition du PEA soit diversifiée, les acteurs se sont prononcés sur des questions brûlantes dont ils trouvent qu'il faut les adresser pour améliorer le système de marché en général et la compétitivité de la chaîne de valeur maïs fortifié en particulier. Il s'agit des questions brûlantes relatives à la production, productivité et qualité et aux relations de collaboration entre producteurs et banques-IMF et entre producteurs et la maïserie. Les acteurs étaient également d'avis d'investir dans le renforcement des capacités des producteurs et leurs coopératives. Pour ce, des thèmes de formation ont été identifiés. Toutes ces questions demandent le concours et la collaboration de différents intervenants. Ceux-ci avaient en principe indiqué leur disponibilité et engagement. C'est toutefois un grand défi de les matérialiser.
- L'animation selon l'approche PEA prend les objectifs économiques des entrepreneurs locaux comme point de départ et les situe dans une vision de système de marché. Les outils d'animation et de facilitation sont participatifs. Bien que l'animation selon l'approche PEA n'est qu'à son début, les premières expériences et le feedback des participants étaient positifs.
- La démarche PEA, focalisant sur des chaînes de valeur spécifiques (maïs fortifié) et des dynamiques locales (relations entre producteurs, maïserie, banques et IMF, instituts de recherche et d'éducation, autorités locales, agronomes, ...) permet de 'parler business'. Au niveau d'un PEA on poursuit des objectifs économiques concrets et les acteurs peuvent interagir physiquement.

Malgré la faible niveau de concrétisation des intentions, les expériences et leçons avec la démarche PEA sont en soi assez positives. C'est une approche entrepreneuriale qui est à son début. La question de relations entre fermiers et entreprises est défi qui se pose non seulement pour la filière maïs, mais aussi pour pratiquement toutes les autres filières agricoles du Rwanda. Pour le manioc, il s'agit par exemple des relations entre les producteurs de manioc et les unités sémi-industrielles de transformation et/ou avec les usines de transformation en construction.

Perspectives

Sur le plan de la compétitivité du maïs, les maïsiculteurs des Districts de Rubavu et Nyabihyu doivent davantage se professionnaliser afin d'avoir des surplus vendables plus importants et de face aux prix concurrentiels des pays limitrophes et d'autres régions du Rwanda. L'intensification agricole peut contribuer à la diminution des coûts de production par kg de maïs. L'innovation des techniques culturales et de la gestion des ressources naturelles seraient des capacités importantes des producteurs, ainsi que l'analyse des coûts de production.

Les producteurs ont réclamé des prix de vente non-réalistes sinon exorbitants si l'on considère les prix de marché pratiqués. Il est important qu'ils connaissent mieux les réalités de marché afin de s'y positionner d'une manière plus professionnelle. On pourrait accompagner les producteurs de Nyabihu et Rubavu pour mieux comprendre pourquoi d'autres producteurs produisent plus et peuvent livrer à des prix plus bas. La maïserie pourrait expliquer la réalité de son marché de maïs fortifié et expliquer pourquoi des prix compétitifs sont importants pour gagner et pour garder des marchés.

La maïserie fait facilement recours à d'autres zones de production qui offrent des prix plus bas. La maïserie a toutefois l'objectif de concourir à l'augmentation de la production dans sa zone d'implantation, ce qui est en principe un signe de la responsabilité sociale qu'elle veut assumer (*corporate social responsibility*). Pour réaliser cet objectif, il va falloir que la maïserie investisse réellement dans les relations avec les producteurs, comprenne mieux leurs contraintes et avis et contribue à solutionner certaines questions brûlantes. La maïserie peut donner des conseils techniques aux producteurs, par exemple au niveau des champs de démonstration. Elle peut aussi expliquer toutes les étapes menant vers la vente de maïs fortifié, par exemple en invitant les coopératives locales niveau de la maïserie.

Bref, pour réaliser des transactions économiques concrètes, il y a lieu d'intensifier les échanges entre les producteurs et la maïserie de trouver des terrains d'entente pour développer des relations commerciales et techniques. Il va également falloir d'avoir une compréhension plus poussée de la complémentarité entre différentes chaînes de valeur maïs (maïs fortifié de Mukamira, maïs frais et pourquoi pas le maïs gritz pour brasserie ou le maïs pour l'aliment bétail).

Le maïs est une culture prioritaire dans les Districts de Rubavu et Nyabihu. La maïserie collabore avec les autorités locales dans la sensibilisation des producteurs à améliorer leurs techniques culturales en vue d'atteindre une plus grande production, des meilleurs rendements et un maïs-grain de meilleure qualité. Les activités entreprises par la maïserie de Mukamira et de certaines coopératives et Unions sont communiquées au niveau des districts et sont par conséquent connues par les autorités. Elles sont également discutées lors des planifications annuelles des districts. La maïserie participe dans les contrats de performance que les districts se donnent. Les enjeux de développer les chaînes de valeur maïs peuvent alors être situés dans les dynamiques de développement local en général et certaines questions brûlantes pourraient être adressées à ce niveau. Le secteur public, c'est-à-dire le gouvernement local, peut par exemple prendre des mesures pour adresser les questions de semences, l'intensification agricole et le séchage et de conservation du maïs. Les premiers sujets sont déjà adressés par le *Crop Intensification Program*. Pour le dernier sujet, il y a une lueur d'espoir, car des investissements publics (financement du Gouvernement et des bailleurs de fonds) sont en étude pour résoudre les contraintes de séchage et de stockage.