



EXPANDED AGRIBUSINESS AND TRADE PROMOTION (USAID E-ATP)

In fulfillment of the following deliverable under task 1.2.5:

At Least Three Business Models per Value Chain Developed and Disseminated Rice (FY 2011a)

Contract/ Project No.: EDH-1-00-00005-11

Submitted to: Danielle Knueppel, COR
Expanded Agribusiness and Trade Promotion
USAID/WA
Accra, Ghana



Abt Associates Inc. ■ 4550 Montgomery Lane, Suite 800 North ■
Bethesda, Maryland 20814 ■ Tel: 301.347.5000. ■ Fax: 301.913.652.9061
■ www.abtassociates.com

In collaboration with:
ACDI/VOCA
CARANA Corporation
Banyan Global

J.E Austin
ASVELIS
Global Cold Chain Alliance



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

BUSINESS MODEL NAFASO : LE MODELE ECONOMIQUE DE CONTRACT FARMING

BOBO DIOULASSO, BURKINA FASO



Mai 2011

Cette publication a été produite pour étude par l'Agence Américaine pour le Développement International. Elle a été préparée par Kokou Zotoglo pour le projet USAID E-ATP.

Citation recommandée : Zotoglo K., mai 2011. *Business model NAFASO : un modèle économique de contract farming*. Bethesda, MD: USAID E-ATP project, Abt Associates Inc.

N° de l'Accord de Coopération: EDH-1-00-05-00005-11

Soumis à: Danielle Knueppel, COR
Expanded Agribusiness and Trade Promotion Project
USAID/WA
Accra, Ghana



Abt Associates Inc. ■ 4550 Montgomery Avenue, Suite 800 North ■
Bethesda, Maryland 20814 ■ Tel: 301.347.5000. ■ Fax: 301.913.9061 ■
www.abtassociates.com

En collaboration avec
ACDI/VOCA
CARANA Corporation
BANYAN Global

Global Cold Chain Alliance
ASVELIS
J.E. Austin

BUSINESS MODEL NAFASO : LE MODELE ECONOMIQUE DE CONTRACT FARMING

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITE

Les points de vue exprimés par l'auteur dans cette publication ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) ni ceux du Gouvernement des États-Unis.

TABLE DES MATIERES

Table des matières	v
Acronymes	vi
1. Introduction	1
2. Présentation de NAFASO	3
2.1 Objectifs.....	3
2.2 Organisation de NAFASO	3
2.3 Principales activités	4
2.4 Produits de NAFASO.....	5
2.5 La stratégie marketing	7
2.6 Contractualisation de NAFASO.....	7
2.7 Certification et conditionnement des semences.....	8
3. Circuit de commercialisation	9
3.1 Marché national.....	9
3.2 Marché sous regional	10
4. Conclusion et perspectives de dissémination du modèle	11

ACRONYMES

AfricaRice	Africa Rice Center
BIB	Banque Internationale du Burkina
CAADP	Programme Général de Développement Agricole de l’Afrique
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
DG	Directeur General
E-ATP	<i>Expanded – Agribusiness and Trade Promotion</i>
FAO	<i>Food and Agriculture Organization</i>
INERA	l’Institut National de l’Environnement et de la Recherche Agronomique
NAFASO	Neema Agricole du Burkina Faso
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l’Afrique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPV	<i>Open-pollinated varieties (variétés à pollinisation ouverte)</i>

I. INTRODUCTION

Le projet *Expanded Agribusiness and Trade Promotion* (E-ATP) de l'USAID/Afrique de l'Ouest vise à accroître la valeur et le volume du commerce agricole intra-régional, en vue de contribuer à atteindre la cible de 6% de croissance agricole annuelle fixée par le Programme Général de Développement Agricole de l'Afrique (CAADP) du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) de l'Union Africaine. Le projet se concentre sur trois chaînes de valeur (riz, mil/sorgho, volaille) le long de corridors de transport reliant les zones de production aux marchés de consommation en Afrique de l'Ouest.

L'une des actions de la chaîne de valeur riz est l'élaboration et le développement de modèles économiques, ou « *business models*.» Un business modèle est un modèle économique innovant et bien réussi qui sert d'exemple ou d'inspiration aux autres opérateurs du même secteur économique. Il s'agit d'activité économique à succès dont le dispositif institutionnel, organisationnel et fonctionnel mérite admiration. Le présent document est relatif au «*contract farming*» de l'entreprise semencière Neema Agricole du Burkina Faso (NAFASO). Le modèle économique NAFASO est caractérisé par :

1. La mise en place d'un réseau des multiplicateurs de semences (*outgrowers*) et la production propre de l'entreprise.
2. Le développement d'une chaîne de distribution de semences.
3. Le professionnalisme de l'entreprise et l'efficacité des prestations.

Vu la réussite de cette entreprise, il est nécessaire de la présenter comme un modèle économique et de faire sa promotion et sa diffusion dans la sous-région. Ce document sert aussi d'outil de marketing de cette société dans la sous-région.

2. PRESENTATION DE NAFASO

2.1 OBJECTIFS

La société NAFASO est une entreprise semencière créée en 2008 dont le siège est à Bobo Dioulasso. Elle a pour objectif global de promouvoir la production, la commercialisation et la diffusion des semences de variétés améliorées (certifiées) au Burkina Faso et dans la sous-région. Elle a pour objectifs spécifiques entre autres de faire :

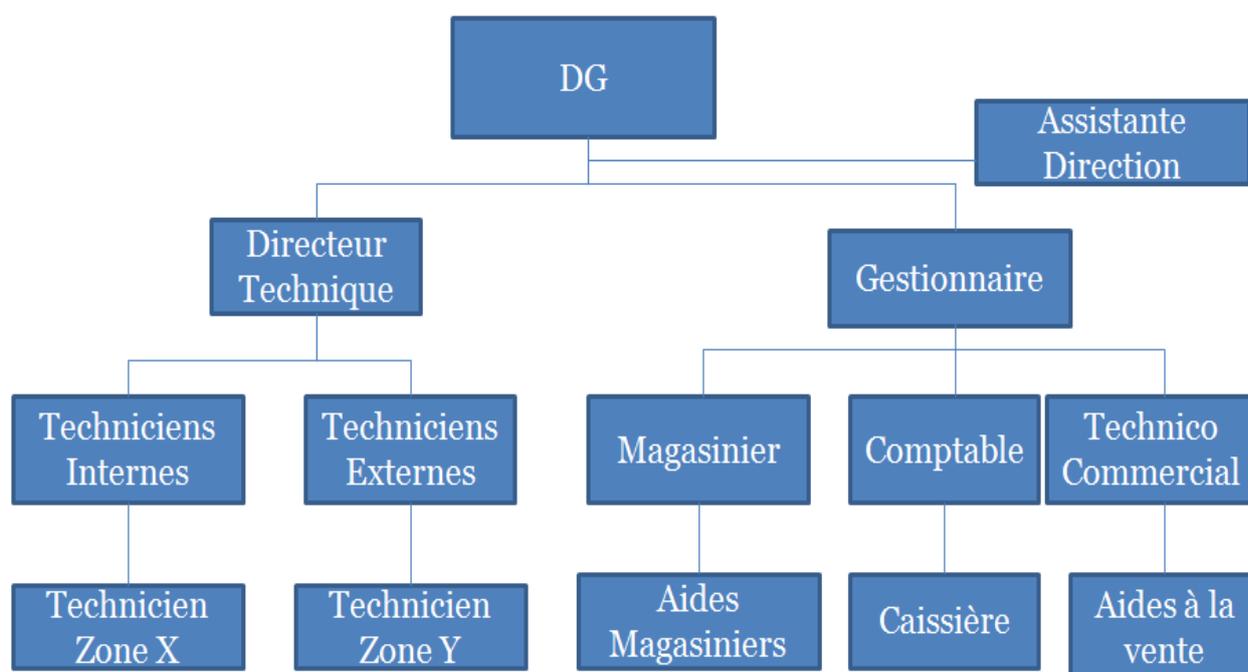
- la production, le conditionnement et la commercialisation des semences agricoles
- la prestation de services agricoles : les conseils techniques, la formation sur les itinéraires techniques, et l'encadrement des producteurs (visite de contrôle et suivi du respect des itinéraires techniques)
- la représentation et la distribution de produits et intrants agricoles.

2.2 ORGANISATION DE NAFASO

La société est organisée en :

- une direction générale
- une direction technique qui gère 23 producteurs semenciers et deux coopératives situées sur des plaines irriguées de production de semences de riz
- une direction commerciale et marketing qui s'occupe du marché : elle gère 14 distributeurs organisés en réseau de distribution pour la vente des semences dans leur zone de couverture
- une comptabilité
- un secrétariat.

L'organigramme de la NAFASO se présente comme suit.



2.3 PRINCIPALES ACTIVITES

Les principales activités de NAFASO sont :

- i. La production de semences certifiées de variétés améliorées de céréales et de légumineuses
- ii. La commercialisation et la diffusion des semences de céréales ainsi que les semences forestières à un coût accessible pour une large utilisation dans l'agriculture
- iii. Le renforcement des capacités de 23 producteurs par le transfert de technologies
- iv. La sensibilisation des producteurs sur l'importance des semences de variétés améliorées dans l'amélioration des rendements
- v. La production de semences de base des variétés améliorées de céréales sous la supervision de l'INERA

Sur les plans techniques et de la production, NAFASO collabore avec l'Institut de l'Environnement et de Recherche Agricoles (INERA), le Service National des Semences, les services techniques (agriculture, élevage et environnement des zones concernées), les producteurs et organisations des producteurs, et les projets de développement et institutions financières (AGRA, AfricaRice, FAO, BIB)..

2.4 PRODUITS DE NAFASO

Les principales semences de variétés améliorées produites sont :

- Riz : FKR (14, 19), NERICA (60N, 62N)
- Maïs : SR 21, Espoir, Masongo, FBC6, Barka, Wari, KPJ, KPB et des hybrides
- Niébé : KVX (61-1, 396-4-5-2D)
- Soja, sésame, sorgho

NAFASO fait aussi la distribution des engrais (NPK, urée, Burkina phosphate) des composts et des pesticides sur une base contractuelle avec les multiplicateurs de semences.

L'évolution des productions de semences au cours des quatre dernières années est la suivante.

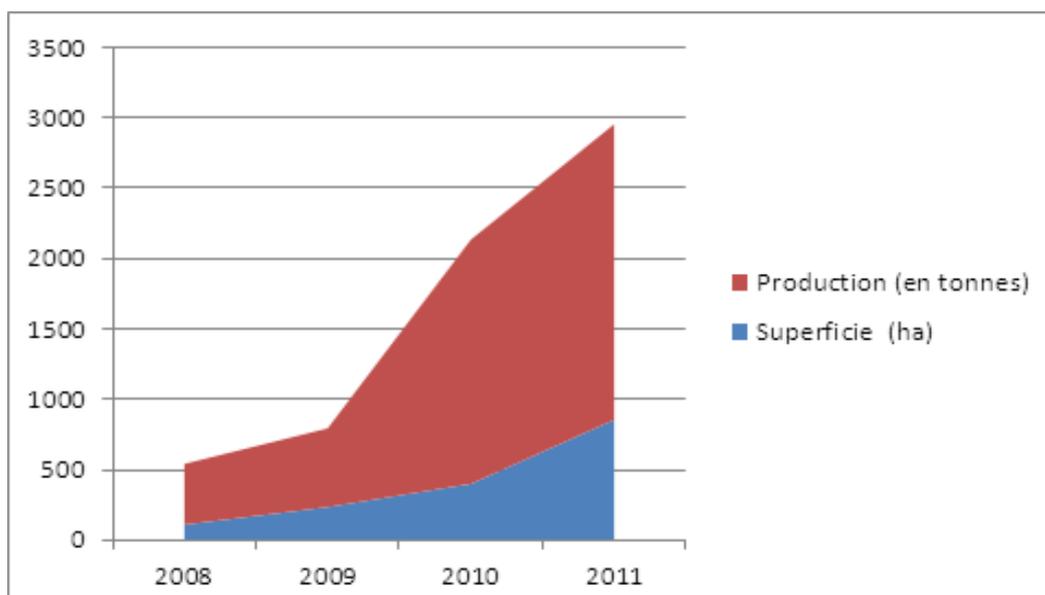
TABLEAU N°1 : EVOLUTION DE LA PRODUCTION DE SEMENCES DE 2008 A 2011 (EN TONNES)

Variété	2008	2009	2010	2011 (en cours)	Total 2008 -2011
Maïs OPV	198	223	650	700	1771
Maïs hybride	0	16	56	30	102
Sous-total maïs	198	239	706	730	1873
Riz certifié R1	25	61,5	200	500	786,5
Semences de base riz (collaboration INERA)	0	2,3	60	15	77,3
Niébé	3	11,2	40	30	84,2
Sorgho	3	0,8	6	60	69,8
Soja	0	5,5	15	10	30,5
Sésame	5	0	3	25	33
Total	432	559,3	1736	2100	4827,3

Source : NAFASO

NB : les semences de pomme de terre et d'oignon ne sont pas prises en compte

L'évolution des résultats en rapport avec les surfaces exploitées est illustrée ci-après. Les superficies cultivées ont passées de 110 ha à 855 ha entre 2008 et 2011. Pendant la même période, les productions sont passées de 234 tonnes à 1350 tonnes.



Production propre de NAFASO : Elle dispose d'un domaine de 140 hectares dont 25 ha sont irrigués et 40 ha des terrains acquis (achetés). Le champ semencier de NAFASO produit essentiellement des semences de riz et de maïs (y compris du maïs hybride).

Multiplicateurs de semences, ou « outgrowers » : La société compte 23 multiplicateurs de semences qu'elle a formés aux techniques de production semencière. Elle fait l'encadrement technique et effectue tous les contrôles nécessaires préalables à la certification.

Coopératives : La société traite avec deux coopératives de la Vallée de Kôu (Bama) qui a un effectif de 130 producteurs qui ont été sélectionnés pour être des multiplicateurs de semences.

Mécanisme de collaboration : Les multiplicateurs de semences travaillent sur une base contractuelle. Au début de chaque campagne, chacun fait une évaluation de la production et les prévisions sont transmises à NAFASO pour être compilées dans sa planification annuelle. Ceci permet à la société de mettre en place les intrants à temps et de programmer les contrôles des parcelles. A la fin de la campagne, elle procède au bilan des contrôles pour faire certifier les productions conformément aux normes de certification des semences en vigueur au Burkina Faso.

Le prix d'achat est fixé en début de campagne mais ce prix est sujet à des révisions (souvent à la hausse) grâce à un mécanisme de ristourne. Le fonctionnement de NAFASO est basé sur le principe de « gagnant-gagnant. » Ce faisant, les multiplicateurs de semences se considèrent comme étant salariés-actionnaires de l'entreprise et chacun est payé sur la base de ses résultats, les ristournes étant des mesures incitatives pour les encourager.

2.5 LA STRATEGIE MARKETING

La nouvelle stratégie marketing consiste à faire : i) la sensibilisation/ formation des producteurs, ii) des spots publicitaires dans les médias (radio, télévision, journaux...), iii) la mise en place des tests de démonstration en champ et des visites commentées, iv) la mise en place de points de vente (boutiques villageoises) de semences et d'intrants (engrais et produits phytosanitaires).

Il s'agit de la nouvelle stratégie pour étendre le réseau de distribution des semences au niveau national et au niveau sous-régional.

2.6 CONTRACTUALISATION DE NAFASO

Le *contract farming* se définit de diverses manières. Dans le cas présent, NAFASO offre aux producteurs de semences des intrants (semences, engrais, crédit de campagne), une assistance technique, et les contrôles nécessaires pour la production d'une semence donnée, en échange de l'achat exclusif de la récolte suivant un contrat effectué en début de campagne. Cette forme de *contract farming* est une forme d'intégration verticale où l'entreprise contrôle les processus de production et de certification.

Ainsi, le *contract farming* de NAFASO se caractérise par la spécialisation des producteurs dans telle ou telle semence. La première responsabilité de NAFASO est de tirer les multiplicateurs de semences vers le haut et en leur garantissant des prix rémunérateurs conditionnels, ce qui impose une certaine flexibilité dans la détermination des prix indicatifs. Il s'agit d'un modèle de *contract farming* qui a le mérite d'être promu, pas seulement dans la filière des semences, mais plus facilement dans la production des céréales de consommation.

En effet, NAFASO dispose d'une vingtaine de multiplicateurs de semences appelés *outgrowers*. Ils ont été cooptés et formés par NAFASO sur les techniques de production des semences. De la vingtaine de producteurs sélectionnés au départ, dix-neuf multiplicateurs de semences (les plus compétents) ont été retenus et font partie du dispositif de *contract farming* de NAFASO.

En début de chaque campagne, sur la base des prévisions de production de chaque *outgrower*, NAFASO établit des contrats avec des producteurs. En fonction de la quantité à produire, elle fixe le prix d'achat des semences au début de la campagne, offre les intrants, effectue les différents contrôles (au champ, et post récolte), collecte les récoltes, et fait des traitements jusqu'au conditionnement. A l'achat, 60% du prix de la quantité de la semence sont payés aux multiplicateurs de semences. Après certification, les 40% restants sont payés lorsqu'il n'y a pas de déclassement. En général, l'encadrement rapproché fait que les déclassements sont souvent infimes voire inexistantes. Les graines déclassées sont livrées à la consommation humaine.

Le contrat flexible permet des variations significatives du prix des semences. Lorsque les prix augmentent au niveau national, les multiplicateurs bénéficient de ristournes au prorata des quantités livrées. Lorsque les prix baissent au niveau national, il y a concertation avec les producteurs, et de commun accord, les prix sont légèrement baissés. Dans tous les cas,

NAFASO travaille sur le principe gagnant-gagnant et se soucie donc du maintien des *outgrowers* en activité.

2.7 CERTIFICATION ET CONDITIONNEMENT DES SEMENCES

- **Certification**

La production de semences au Burkina Faso est régie par la loi n° 010-2006/AN du 31 mars 2006. Elle vise à créer les conditions pour la promotion de la qualité, de la production, de la commercialisation et de l'utilisation des semences afin de contribuer à la réalisation des objectifs nationaux d'intensification et de modernisation de l'agriculture, d'accroissement des productions agricoles et forestières, et de sécurité alimentaire.

La certification est l'aboutissement d'un processus de contrôle de qualité des semences au champ et au laboratoire permettant de s'assurer que les semences sont conformes aux normes minimales de pureté variétale, selon les dispositions des règlements techniques en vigueur. Ces normes sont fondées sur la filiation généalogique et sur un système de sélection conservatrice des caractéristiques variétales. En effet, le contrôle de la qualité des semences est assuré au champ et au laboratoire pour les besoins de certification par des agents assermentés par le ministère chargé de l'agriculture et des forêts.

Le contrôle de qualité pour la certification des semences végétales concerne les céréales, les légumineuses et les cultures maraîchères. Les conditions à remplir pour la certification des semences sont : i) la déclaration de la culture, ii) la justification de l'origine de la semence utilisée, iii) la redevance due au titre du contrôle de qualité pour la certification des semences végétales.

- **Conditionnement des semences**

Le conditionnement des semences est l'opération par laquelle les semences sont séchées, nettoyées, triées, traitées et conditionnées en divers poids (1 kg, 5 kg, 10 kg, 20 kg et 50kg) pour éviter leur dégradation physique, chimique ou biologique et faciliter leur manutention. La chaîne de conditionnement comporte des éléments suivants : égreneuse de maïs, nettoyeur de graines, testeur de moisissure, calibreur, traicteur des graines, élévateur, cuve spéciale, balance, machine à coudre, et machine à sceller les sacs plastiques



Photo 1: Conditionnement de semences certifiées

3. CIRCUIT DE COMMERCIALISATION

Toutes les catégories de semences commercialisées par NAFASO sont des semences certifiées.

3.1 MARCHE NATIONAL

- **Boutique de vente au niveau de la direction de la société**

Il s'agit du plus grand magasin de vente de semences de la société au niveau de la direction de la société. Tous les types de semences y sont représentés (céréales, légumineuses et essences forestières). On y effectue des ventes en gros comme en détail. La clientèle est assez diversifiée : des exploitants agricoles privés, des coopératives agricoles, des groupements agricoles, des projets de développement, des ONG et des services étatiques relevant du ministère de l'agriculture.



Boutique de semences de NAFASO à Bobo Dioulasso

- **Points de vente au niveau village**

Des points de vente de semences sont installés au niveau d'une dizaine de villages dans le but de rapprocher les points de vente des producteurs. Ainsi, dans la région des Hauts-Bassins, les producteurs font moins de 10 km pour s'approvisionner en semences. De façon générale, les multiplicateurs de semences détiennent des points de vente de semences certifiées.

- **Ventes sur commande**

La vente sur commande est très fréquente au niveau de NAFASO et la clientèle est assez diversifiée. INERA, l'institution étatique dont le rôle régalien est de produire des semences de base a délégué cette tâche à NAFASO qui a développé une maîtrise remarquable de la production semencière. Elle reçoit également des commandes des ONG, des projets de développement de l'Etat et des commerçants d'intrants agricoles ou du secteur privé.



Boutique NAFASO à Karangasso

3.2 MARCHÉ SOUS REGIONAL

Au niveau sous régional, la société développe son marché vers la Côte d'Ivoire, le Nigéria, le Togo et le Ghana. Pour ce faire, des missions de prospection du marché de semences sont effectuées dans ces pays.



Exposition de NAFASO à une foire régionale

En Côte d'Ivoire, environ 100 tonnes d'échantillons de semences (riz, maïs, mil sorgho, sésame et arachide) ont été offerts au ministère de l'agriculture pour susciter l'achat des semences par ce pays, mais les troubles socio-politiques ont freiné le progrès.

Au Nigéria, NAFASO est en négociation avec la grande société de commercialisation des intrants agricoles du pays « Notore Co » pour lui produire des semences à la demande. Une étude sommaire des formalités d'export-import des semences entre les deux pays est en cours. Lorsque les résultats seront concluants, un contrat sera signé entre les deux entreprises.

Au Ghana et au Togo, des contacts ont été pris et des voyages de marketing seront organisés pour identifier une niche de marché selon les avantages comparatifs de NAFASO par rapport à l'industrie semencière de ces pays.

4. CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE DISSEMINATION DU MODELE

Le mode d'organisation de l'entreprise semencière NAFASO est fondé sur des champs semenciers propres à la société et un réseau de multiplicateurs de semences, ou *outgrowers*, formés et encadrés par celle-ci. La société fournit des intrants aux *outgrowers* et à la récolte, et rachète toute la production après certification. Ainsi toute la production sous contrôle de NAFASO prend la marque NAFASO, et est commercialisée sous son label.

NAFASO est une entreprise agricole dont la gestion s'apparente à celle d'une entreprise au vrai sens du terme.

En termes de perspectives, il faut noter :

- La recherche de fonds de roulement pour préfinancer les campagnes ; ceci à travers un plan d'affaires à soumettre à la banque.
- La conception et la mise en œuvre un plan d'action marketing pour accroître les ventes.
- La mise en place de 50 boutiques de ventes de semences améliorées dans le pays.
- La mise en place sur le marché des semences de qualité supérieure à travers des traitements et des conditionnements appropriés.

A cause de sa crédibilité en termes de performance technique et de sa gestion jusqu'ici exemplaire sur une base gagnant-gagnant avec les *outgrowers*, NAFASO fait face à un avenir prometteur.