

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DE LA FILIÈRE OIGNON DU BURKINA
(CIFOB)

116 Rue, Kend Noom, secteur 41. E-mail : cifobinterprofession2011@gmail.com Tél : 70 24 23 78/70 23 26 76

Photo

**Plan stratégique de développement du
Comité Interprofessionnel de la filière
oignon du Burkina Faso
(CIFOB)**

2021-2025

Version provisoire

Avec l'appui technique et financier du PAPFA

Novembre 2019

INTRODUCTION

La libéralisation des économies subsahariennes a entraîné un bouleversement radical de l'environnement des producteurs agricoles. Le secteur est passé d'une économie administrée dans un environnement sécurisé à une économie de marché qui, en général, rémunère mieux mais oblige à plus de responsabilité et d'anticipation de la part des acteurs directs.

C'est dans cette dynamique que les acteurs des branches professionnelles de la production et de la commercialisation de l'oignon ont mis en place en 2011, le comité interprofessionnel de la filière oignon du Burkina (CIFOB) qui se veut un dispositif de coordination verticale des échanges entre acteurs au sein de la filière et avec le reste de l'économie nationale.

L'interprofession se veut le lieu où les acteurs concernés par la même filière peuvent se rencontrer, confronter des points de vue et définir des orientations partagées qui peuvent ensuite être portées à la connaissance des acteurs politiques, économiques et administratifs.

L'interprofession est un acteur de droit privé. Lorsque les organisations professionnelles qui la composent s'accordent sur une stratégie collective au service de l'intérêt commun des acteurs économiques qui constituent la filière, l'interprofession peut œuvrer efficacement à son développement

C'est donc pour œuvrer efficacement au développement de la filière et assurer l'épanouissement des acteurs directs que le CIFOB s'est doté d'un document stratégique pour orienter son action au cours des cinq années à venir.

Le plan stratégique de développement (PSD) du CIFOB pour la période de 2021 à 2024 est le fruit d'une large concertation entre les acteurs directs avec la contribution des acteurs d'appui de la filière.

Il est articulé autour des points suivants :

- Le contexte;
- Les étapes du processus d'élaboration du PSD 2021-2025 ;

- La présentation du CIFOB ;
- Le bilan de la mise en œuvre du PSD 2015-2019 ;
- Le diagnostic de l'interprofession ;
- La stratégie de développement ;
- Les actions retenues ;
- Le dispositif de suivi et d'évaluation ;
- La planification financière des activités retenues.

I- CONTEXTE

II- METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PLAN

La réalisation de la présente étude diagnostique s'est déroulée en cinq principales étapes dont la phase préparatoire, la phase d'enquêtes, la phase d'analyse des données et de production du rapport d'étude, et enfin la phase de restitution.

1) La phase préparatoire et de revue documentaire

La phase préparatoire a consisté à rencontrer l'interprofession pour harmoniser la compréhension des termes de référence ainsi que la nécessité d'une participation de tous les acteurs pour la réussite du processus d'élaboration du PSD et du plan opérationnel de 2021. Cette phase a permis le partage et la validation des outils de collecte des informations, du calendrier de travail et de la méthodologie adoptée par le facilitateur pour appuyer le groupe de travail (conseil d'administration, Staff technique et personnes ressources).

La revue documentaire a été effectuée dans le but de rechercher des informations à partir de documents présentant un intérêt pour le sujet traité et susceptibles de contribuer d'éclairer le groupe de travail commis à l'élaboration du PSD.

2) La phase de collecte d'informations

Cette phase a été rendue nécessaire par le besoin de comprendre et cerner les stratégies des acteurs membres en matière de production, d'approvisionnement, de commercialisation, de renforcement de capacités, d'attentes vis-à-vis de l'interprofession, etc. afin que l'accompagnement réponde aux attentes des parties prenantes.

La collecte des informations a été réalisée à travers des entretiens avec le conseil d'administration, la direction technique et avec des producteurs et commerçants.

Elle a permis d'aboutir à quelques recommandations fortes pour l'amélioration du rapport préliminaire et le plan.

3) La phase de diagnostic et de planification

Elle a comporté cinq (5) étapes et s'est déroulée en travaux de groupes et en plénière.

- L'étape de bilan des activités menées au cours de la mise en œuvre des PSD 2015-2019 et les projections pour le PSD 2021-2025;
- L'étape d'analyse de la communication interne ;
- L'analyse SWOT de l'interprofession;
- L'étape de définition du cadre stratégique ;
- L'étape de la planification.

4) La phase d'analyse et de rédaction du présent document

L'analyse des résultats des entretiens directs, des travaux en groupe, de la documentation fournie par le Staff de l'Union, et des informations collectées auprès des partenaires stratégiques, techniques et financiers, a permis la production d'un rapport préliminaire de plan stratégique de développement 2021-2025.

5) La phase de restitution du PSD

Trois séances de restitution des grandes tendances ont été organisées. L'objectif était de recueillir les avis/objections et recommandations des acteurs afin de rédiger un rapport qui reflètent la réalité.

III- PRESENTATION DE L'INTERPROFESSION

Le Comité interprofessionnel de la filière oignon du Burkina (CIFOB) a été créé en 2011. Le 9 septembre 2011 s'est tenue à Ouahigouya l'Assemblée générale constitutive qui a eu à examiner et adopter les textes statutaires de l'Interprofession et à mettre en place les différents organes.

a) Ses missions

Le CIFOB a pour missions de :

- ✓ représenter et défendre les intérêts de la filière en servant d'interface entre les différents acteurs et les tiers pour la définition des politiques, des stratégies et des méthodes de production ;
- ✓ développer et viabiliser les outils et les fonctions communes clés de promotion de la filière relatifs à la recherche, la formation et l'appui/conseil, la simplification des procédures, la proposition de taxation, l'accès aux produits financiers, etc. ;
- ✓ promouvoir et gérer les accords interprofessions de la filière ;
- ✓ promouvoir et garantir la qualité de la filière oignon et la création des labels ;
- ✓ développer la concertation entre les différentes professions de la filière afin de faciliter l'harmonie de leurs propositions, et d'améliorer entre elles la communication et les échanges ;
- ✓ centraliser, traiter et diffuser d'une part les informations statistiques sur les membres et d'autre part, les données permettant de suivre les effets/impacts.

Le CIFOB est régie par la loi N°050-2012/AN du 30 octobre 2012 portant réglementation des organisations interprofessionnelles des filières agricoles, sylvicoles, pastorales, halieutiques et fauniques au Burkina Faso.

b) Organisation et membership

Les membres du CIFOB sont les organisations professionnelles nationales représentatives de la filière que sont l'Union nationale des sociétés coopératives des producteurs d'oignon du Burkina (UNAPOB) et l'Association Professionnelle des Commerçants d'Oignon du Burkina (APCOB). De par ses membres, le CIFOB couvre 9 des treize régions du Burkina Faso.

- L'UNAPOB est constituée de treize (13) unions provinciales regroupant 32 377 producteurs.
- L'APCOB est constituée de 8 associations comptant 716 commerçants.

L'interprofession assure ses missions à travers ses organes suivants :

- ✓ L'Assemblée Générale (AG)
- ✓ Le Conseil d'Administration (CA)
- ✓ Le Comité Exécutif (CE)
- ✓ Le Secrétariat Exécutif (SE)
- ✓ La Commission de Contrôle (CC)
- ✓ Les Commission spécialisés (CS)

c) Les ressources humaines et financières du Comité interprofessionnel de la filière oignon du Burkina

Les ressources humaines du CIFOB sont essentiellement constituées des membres du conseil d'administration qui sont des acteurs directs.

Les ressources financières du CIFOB se composent des :

- droits d'adhésion fixés par l'Assemblée Générale ;
- cotisations annuelles des membres fixées par l'Assemblée Générale ;
- prestations de services, produits de placement, dons, subventions et legs.

d) Les partenaires du CIFOB

Ce sont essentiellement le Ministère de l'agriculture et des aménagements hydroagricoles, les ONG et la Confédération Paysanne du Faso (CPF).

IV- BILAN DU PSD 2015-2019

1) Contexte et portée du PSD 2015-2019

Le CIFOB est né en 2011 par la volonté conjugée des acteurs de la filière et du Ministère de l'agriculture en application de l'option stratégique de promouvoir les filières porteuses en responsabilisant les principaux concernés.

Pour faciliter son ancrage dans son environnement, le Ministère à travers le Programme d'appui aux filières agro-sylvo-pastorales (PAFASP) l'a doté d'un plan de développement 2015 à 2019. Quarante-deux activités étaient prévues pour déroulées avec l'appui financier du programme.

2) Raison d'être du plan

Le PSD 2015-2019 visait à doter le CIFOB de capacités techniques pour la conduite d'activités au bénéfice des acteurs directs que sont les producteurs, les commerçants et les multiplicateurs de semences.

3) Objectifs du plan

Le plan était articulé autour de 13 objectifs opérationnels que sont i) améliorer l'accès des producteurs aux intrants de qualité ; ii) renforcer la maîtrise technique des producteurs d'oignon ; iii) améliorer le fonctionnement du CIFOB, de l'UNAPOB et de l'APCOB ; iv) améliorer l'organisation à la base des acteurs de la filière oignon du Burkina ; v) renforcer les capacités financement de la filière oignon ; vi) développer la concertation nationale et sous régionale avec les acteurs des filières oignon de l'Afrique de l'ouest ; vii) maîtriser le potentiel commercial de l'oignon frais du Burkina Faso ; viii) promouvoir et positionner l'oignon sur le marché national et sous régional ; ix) améliorer la fluidification du commerce national et régional de l'oignon du Burkina ;

x) améliorer la maîtrise technique des acteurs en matière de conservation, de conditionnement et de stockage de l'oignon frais ; xi) promouvoir les infrastructures de conservation et de stockage de l'oignon.

4) Intrants du plan

Doté d'un budget de quatre cent soixante-dix-sept millions de FCFA, le plan visait à l'émergence du CIFOB comme interface entre les acteurs de la filière et les partenaires d'appui et de régulation.

5) Activités et extrants du plan

De façon générale, les activités ont été réalisées à 43% (annexe).

La conduite de la mise en œuvre du PSD 2015-2019 a permis d'atteindre les principaux objectifs que s'était fixé le CIFOB à travers ce plan. On retiendra notamment :

- La mise en place du siège de l'interprofession ;
- Le recrutement d'un secrétaire exécutif qui a coordonné l'ensemble de l'exécution des activités du plan ;
- La réalisation de formations au bénéfice des acteurs de la production et de la commercialisation ;
- le développement au sein du CIFOB d'une capacité interne de gestion et de management à renforcer pour rendre l'interprofession plus performante pour les acteurs de la filière ;
- l'enracinement du CIFOB dans l'environnement institutionnel.

Les principales insuffisances de la période sont la faible mobilisation de ressources propres pour le financement de ses activités et de son fonctionnement, la faible capitalisation des acquis, la superposition des missions et rôles entre l'interprofession et ses membres, l'absence d'outils de gestion et la faiblesse de communication interne et externe.

6) Enseignements à retenir

Les principaux enseignements tirés de la mise en œuvre du PSD2015-2019 sont :

- la confusion des missions et rôles avec les familles professionnelles ;
- la faible visibilité du CIFOB par les acteurs directs de la filière ;
- la faible capitalisation des acquis ;
- l'engouement des acteurs autour de leur interprofession.

V- PRESENTATION DE LA FILIERE

5.1. Les produits de la filière

Ce sont :

- L'oignon bulbe ;
- L'oignon feuille ;
- L'oignon bulbe en tranches séchés ou en poudre ;
- Les feuilles d'oignon pilées et séchées en boule.

Les produits de la filière sont consommés toute l'année et par toutes les couches sociales du Burkina.

5.2. La production d'oignon bulbe

5.2.1. L'oignon bulbe

L'analyse comparée des données de production du RGA 2008 et de l'enquête maraîchère 2018-2019 montre une variation considérable d'une région à l'autre.

a) Les superficies emblavées :

Au cours de la campagne 2018-2019, la production d'oignon a occupé 36,13% des superficies des cultures maraîchères au niveau national (54 678 ha).

Les superficies d'oignon ont augmenté dans huit des treize régions allant de 501% dans la Boucle du Mouhoun à 35% au Centre contre une diminution de superficie emblavée avec le Sahel comme principale région où les superficies ont fortement diminué (51%).

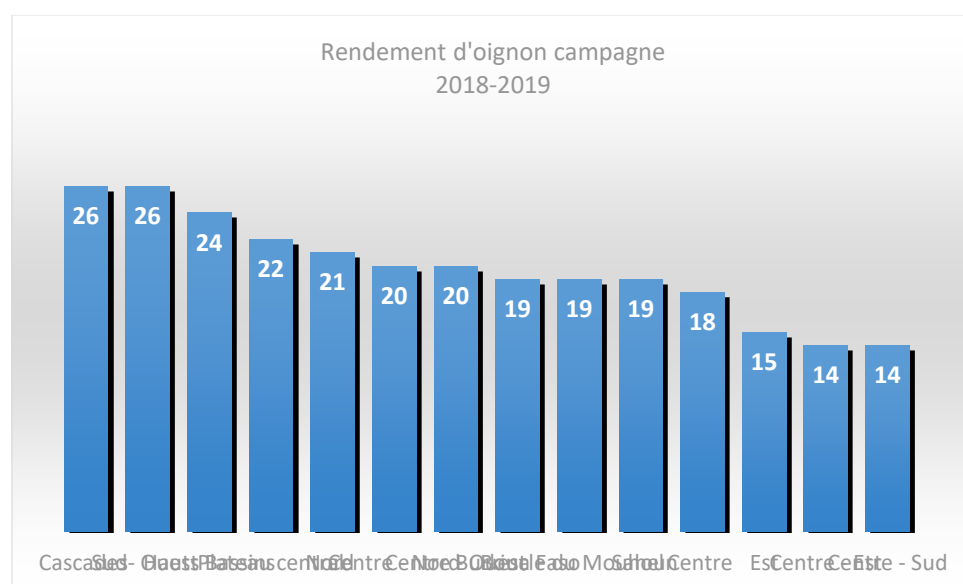
Cependant, sur l'ensemble du pays les superficies emblavées se sont accrues de 73%.

b) Les rendements

Les rendements à l'hectare vont de 14 tonnes dans le Centre-Sud à 26 tonnes dans Les Cascades.

En moyenne, ils ont diminué d'un point sur tout le pays mais de façon très accentuée dans les régions du Centre-Est, du Sahel et de la Boucle du Mouhoun.

Figure 1: Les rendements de l'oignon (campagne 2018-2019)



c) Les volumes de production

Sur l'ensemble du pays, elles ont augmenté de 56% passant de 232820 tonnes à 362480 tonnes. Cette augmentation est intimement liée aux superficies emblavées.

Tableau 1: Tableau évolution de la production d'oignon en une décennie

Région	Superficie (ha) emblavée				Production (tonne)				Rendement tonne/hectare			
	2018	2008	Différence	Variation en%	2018	2008	Différence	Variation en%	2018	2008	Différence	Variation en%
Boucle du Mouhoun	6 254	1 040	5 214	5,01	119 284	27 049	92 235	3,41	19	26	-7	- 0,27
Cascades	125	86	39	0,45	2 790	1 290	1 500	1,16	26	15	11	0,73
Centre	710	526	184	0,35	13 434	11 159	2 275	0,20	18	21	-3	- 0,15
Centre –Est	882	334	548	1,64	14 127	10 153	3 974	0,39	14	30	-16	- 0,54
Centre – Nord	2 830	1 165	1 665	1,43	52 030	21 696	30 334	1,40	20	19	1	0,07
Centre – Ouest	1 543	1 662	-119	- 0,07	30 074	26 727	3 347	0,13	20	16	4	0,24
Centre- Sud	1 470	541	929	1,72	14 607	8 717	5 890	0,68	14	16	-2	- 0,13
Est	555	166	389	2,34	8 177	3 684	4 493	1,22	15	22	-7	- 0,32
Hauts Bassins	2 097	1 423	674	0,47	44 925	20 968	23 957	1,14	24	15	9	0,63
Nord	2 355	3 134	-779	- 0,25	45 398	65 384	- 19 986	- 0,31	21	21	0	0
Plateau central	730	969	-239	- 0,25	13 441	22 538	- 9 097	- 0,40	22	23	-1	- 0,05
Sahel	148	303	-155	- 0,51	2 795	11 438	- 8 643	- 0,76	19	38	-19	- 0,50
Sud- Ouest	56	99	-43	- 0,43	1 397	2 017	- 620	- 0,31	26	20	6	0,28
Burkina Faso	19 755	11 448	8 307	0,73	362 479	232 820	129 659	0,56	19	20	-1	- 0,05

Source : travaux du consultant

5.3. Le marché de l'oignon bulbe du Burkina

a) La demande locale

L'oignon est un produit consommé par l'ensemble des Burkinabè urbains et ruraux. La demande intérieure a été évaluée à travers la consommation d'oignon qui est d'environ 3 kg par personne et par an. Avec une population de 14 923 726 d'habitants en 2006, le tonnage consommé au plan national serait d'environ 45 000 tonnes.

Au cours des trois dernières années, le Burkina a importé en moyenne 6400 tonnes d'oignon par an pour couvrir sa consommation nationale. Le Niger, la Chine et les Pays-Bas sont les principaux fournisseurs du Burkina en oignon.

Ainsi la consommation nationale serait de plus de 50 000 tonnes par an. Ce marché ira en s'accroissant avec l'urbanisation et l'entrée de ce légume dans les habitudes de consommation.

Tableau 2: Les importations d'oignon du Burkina:

Pays d'origine	2016		2017		2018		Total par pays	
	Quantité (T)	Valeur	Quantité (T)	Valeur	Quantité (T)	Valeur	Quantité (T)	Valeur
Afrique du Sud	84	4 195 000	3,42	220 000	56,5	5 500 000	143,92	9 915 000
Belgique	117	3 086 470	28,875	862 500	40	525 000	185,875	4 473 970
Chine	1103,129	60 994 943	1040,42	99 364 631	2520,683	250 914 834	4664,232	411 274 408
Côte d'Ivoire	11,275	149 000	310,021	6 850 050	85,386	1 745 750	406,682	8 744 800
France	6,484	3 750 942	4,633	1 666 967	6,991	1 780 000	18,108	7 197 909
Ghana	0,19	41 000	29	1 450 500	252,865	4 125 000	282,055	5 616 500
Mali	10	326 200	7	32 100	256,5	6 950 004	273,5	7 308 304
Maroc	954	21 000 000	245	5 300 000	1239,22	67 102 375	2438,22	93 402 375
Mauritanie	0	-	0	-	60	1 440 000	60	1 440 000
Niger	3973,901	92 099 875	4549,365	256 458 570	3132,81	61 368 775	11656,076	409 927 220
Nigeria	4	53 000	0,04	70 000	0	-	4,04	123 000
Pays-Bas	1340,05	49 269 038	1114,07	45 909 967	1182,05	47 514 557	3636,17	142 693 562
Espagne	0,005	12 472	0	-	0	-	0,005	12 472
Tunisie	0	-	75	2 752 000	0	-	75	2 752 000
Total	7604,034	234 977 940	7406,844	420 937 285	8833,005	448 966 295	23843,883	1 104 881 520

Source (données de la Direction Générale des Douanes du Burkina)

b) La demande externe (l'exportation)

En l'absence d'informations sur la demande globale de la sous-région, on peut penser que l'oignon qui transite par le Burkina en vers les pays côtiers est une partie de la demande de ce marché. En plus des exportations d'oignon du Burkina vers ces pays, le marché potentiel de l'oignon du Burkina dans les pays côtiers peut être estimé en moyenne à 300 000 tonnes par an.

La position géographique (frontière avec 4 pays côtiers de la sous-région) du Burkina est un atout à exploiter pour répondre en partie à cette demande par :

- une meilleure organisation des acteurs ;
- la pratique de l'agro-écologie ;
- la production en toute saison ;
- l'amélioration des conditions de conservation, de transport et de commercialisation.

Tableau 3: Les exportations d'oignon du Burkina

Destination	2013		2016		2017		2018		Total par pays	
	Quantité (T)	Valeur	Quantité (T)	Valeur	Quantité (T)	Valeur	Quantité (T)	Valeur	Quantité (T)	Valeur
Côte d'Ivoire	7955,725	204 884 000	7700	319 100 000	3800	95 700 000	4055	140 300 000	23510,725	759 984 000
Mali	66,5	5 200 000	80	1 070 000	420	29 000 000	145	8 500 000	711,5	43 770 000
Maroc	0	-	57,5	5 657 630	0	-	0	-	57,5	5 657 630
France			0,02	42 195	0,1	200 000				
Togo	750	90 000 000	375	45 000 000	1125	135 000 000	1500	180 000 000	3750	450 000 000
Total	8772,225	300 084 000	8212,52	370 869 825	5345,1	259 900 000	5700	328 800 000	28029,725	1 259 411 630

Source (données de la Direction Générale des Douanes du Burkina)

Tableau 4: Le transit d'oignon par le Burkina

Pays d'origine	2016		2017		2018		2019		Total par pays	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
Chine	0	-	0	-	28	4 200 000	0	-	28	4 200 000
Côte d'Ivoire	32	4 000 000	2,5	200 000	0	-	0	-	34,5	4 200 000
Ghana	0	-	26,5	19 566 415	11,2	5 034 000	0	-	37,7	24 600 415
Algérie	0	-	0	-	53,84	7 997 700	0	-	53,84	7 997 700
Maroc	90	6 000 000	0	-	60	4 000 000	86,142	6 000 000	236,142	16 000 000
Niger	225662,88	23 531 487 500	212176,76	22 147 878 000	211703,73	22 076 453 605	212785,44	21 941 576 000	862328,81	89 697 395 105
Benin	0	-	0	-	11,9	500 000	0	-	11,9	500 000
Pays-Bas	37,7	7 864 006	0	-	0	-	29	6 400 000	66,7	264 006
Total	225822,58	23 549 351 506	212205,76	22 167 644 415	211868,67	22 098 185 305	212900,582	21 953 976 000	862797,592	89 769 157 226

Source (données de la Direction Générale des Douanes du Burkina)

c) La commercialisation

Au cours de la campagne 2018-2019, 60% de la production a été vendue.

La vente est individuelle et se fait généralement bord champ et au sac.

Lorsque la période est favorable (novembre-décembre et août-septembre), et que la demande est plus élevée que l'offre, la vente est rapide et le producteur arrive à négocier des prix relativement intéressants.

En période de grande disponibilité de production (mars- mai), le produit est vendu à des prix fixés sur lesquels les producteurs n'ont pas d'emprise.

d) Les volumes d'oignon bulbe commercialisés en 2018-2019

Le tableau ci-dessous présente les volumes d'oignon commercialisés par région au cours de la campagne 2018-2019.

Tableau 5: volume d'oignon commercialisé au cours de la campagne 2018-2019

Région	Quantité vendu (tonne)
Boucle du Mouhoun	85 156
Cascades	1 135
Centre	12 084
Centre –Est	10 745
Centre – Nord	25 451
Centre – Ouest	15 900
Centre- Sud	12 765
Est	5 238
Hauts Bassins	11 500
Nord	28 085
Plateau central	5 716
Sahel	2 420
Sud- Ouest	586
Burkina Faso	216 781

5.4. L'oignon feuille

Selon le rapport général du module maraîchage de la Phase 2 du RGA 2006-2010, environ 2,4 % de la superficie maraîchère nationale, soit 666 ha, ont été emblavés pour la production d'oignon feuille. Dans chacune des régions du Centre-Sud et de l'Est, plus de 100 ha ont été exploités en oignon feuille soit plus de 15 % de la

superficie nationale. En dehors du Centre-Est (82 ha) et du Centre (70 ha), les autres régions ont enregistré chacune moins de 50 ha d'oignon feuille.

5.5. Les contraintes de la filière

- ☞ L'absence de statistiques fiables ;
- ☞ La faible concertation intra et inter maillon ;
- ☞ L'absence de contractualisation ;
- ☞ La vente par unités non conventionnelles ;
- ☞ Les tracasseries ;
- ☞ L'absence de planification en lien avec un marché ;
- ☞ La faiblesse des rendements ;
- ☞ Les faibles capacités de conservation ;
- ☞ Les faibles capacités de négociation.

5.6. L'importance socioéconomique de la filière

De par la fréquence de la pratique de production d'oignon, les emplois saisonniers (femmes et jeunes qui s'y investissent) créés et les revenus générés, l'oignon est une culture stratégique pour le Burkina

Tableau 6: Revenus générés par l'oignon au cours de la campagne 2018-2019

Région	Quantité vendu (tonne)	Prix moyen (FCFA/Kg)	Revenus (en millions de CFA)
Boucle du Mouhoun	85 156	340	36 521
Cascades	1 135	199	361
Centre	12 084	198	2 464
Centre –Est	10 745	659	6 477
Centre – Nord	25 451	400	11 475
Centre – Ouest	15 900	405	17 187
Centre- Sud	12 765	319	4 479

Est	5 238	420	3 068
Hauts Bassins	11 500	448	11 116
Nord	28 085	495	24 027
Plateau central	5 716	484	4 427
Sahel	2 420	407	1 824
Sud- Ouest	586	267	259
Burkina Faso	216 781	424	123 685

5.7. Les acteurs et leur organisation

5.7.1. Les acteurs directs

Les acteurs directs de l'oignon au Burkina sont des personnes physiques et des personnes morales. On distingue :



Les petits producteurs

Ils exploitent des superficies généralement inférieures à un hectare. Dans cette catégorie, les femmes et les jeunes sont les plus nombreux. Ils utilisent des moyens rudimentaires pour la production et leur accès à la terre est incertain d'une campagne à l'autre. Suivant la volonté voire l'humeur des propriétaires terriens. De ce fait, ils peuvent difficilement s'insérer dans une planification d'ensemble.



Les groupements, coopératives et associations

En général, les membres ont une superficie de 1 à 5 hectares d'un ou de plusieurs tenants qu'ils exploitent individuellement. Le regroupement se fait autour du point d'eau, des moyens d'exhaure et de distribution de l'eau. Ils ont, dans leur ensemble, une faible maîtrise des fonctions économiques (approvisionnement, commercialisation...) et institutionnelles. Leurs ressources financières demeurent faibles et ils ont des difficultés d'accès aux crédits et aux financements. Leurs moyens de productions sont dans l'ensemble traditionnels et ils ne disposent pas dans leur majorité de véritables moyens d'actions.



Les entreprises privées :

Elles sont apparues dans le paysage agricole à la faveur de la promotion de "l'agro-business". Ce sont des acteurs agissant sous forme de société à responsabilité limitée (SARL). Ces opérateurs ont acquis (attribution de l'Etat, achat, don, legs, etc.) des superficies pouvant aller à plus de 10 ha avec des titres fonciers ou des baux emphytéotiques. Ils utilisent la main d'œuvre familiale et / ou des ouvriers agricoles pour l'exploitation de leur périmètre. Ce type de producteur ayant investi dans l'affaire obtient de meilleurs résultats à travers une gestion plus rigoureuse. Ces opérateurs font recours aux crédits (banque, SFD, Société agréée d'intrants ...) pour le financement de leurs activités. Ils ont une relative maîtrise du marché à travers des initiatives personnelles de prospection et de recherche de marché. La gestion des exploitations est meilleure en termes de planification et d'investissement judicieux et productifs. Ce type de producteur, plus incisif sur le marché, rechigne à s'engager dans les organisations de producteurs.



Les détaillants : (plus de 90% de femmes)

On les rencontre sur les marchés locaux, au bord de la route dans les zones de production, sur les grands marchés de consommation nationaux. Ils acquièrent l'oignon soit au comptant, soit à crédit sans intérêt auprès du producteur, du commerçant grossiste ou demi-grossiste. Le volume par achat varie de quelques kilogrammes à 3-5 sacs en fonction de l'abondance de l'oignon. Les détaillantes contribuent dans une certaine mesure à la fixation des prix malgré la faible quantité qu'ils enlèvent.



Les collecteurs

Ils se chargent de réunir la quantité nécessaire avant son expédition aux lieux d'écoulement. Ils en assurent la qualité et le paiement des producteurs. Ils sont soit employés des grossistes, soit négociants locaux ou des revendeurs aux grossistes.



Les intermédiaires

Ils résident généralement à proximité des sites de production. Ils accueillent les acheteurs étrangers, les hébergent, et les orientent vers les producteurs avec lesquels ils ont préalablement négocié le prix de l'oignon. Leur rôle consiste à rechercher la

clientèle, récupérer les sacs vides auprès des commerçants afin de les distribuer aux producteurs, vérifier la qualité du produit, superviser le chargement et régler les paiements. Ils ont une position privilégiée de procéder au paiement à la place des acheteurs après accord. Ce sont en réalité les véritables décideurs du prix de l'oignon. Interfaces entre producteurs et commerçants, ils ont une bonne connaissance des producteurs, de leurs préoccupations et sont ceux qui ont le plus les informations sur le marché. Ils jouent sur ces leviers pour tirer leurs marrons du feu.



Les grossistes

Ils sont localisés dans les centres de grande consommation de l'oignon. Ils se ravitaillent au niveau des producteurs et des collecteurs villageois ou intermédiaires principalement.



Cas spécifique des femmes et les jeunes :

Ils constituent la cheville ouvrière de la filière. Ils interviennent à toutes les étapes des processus de production et de mise en marché.

5.7.2. L'organisation des acteurs

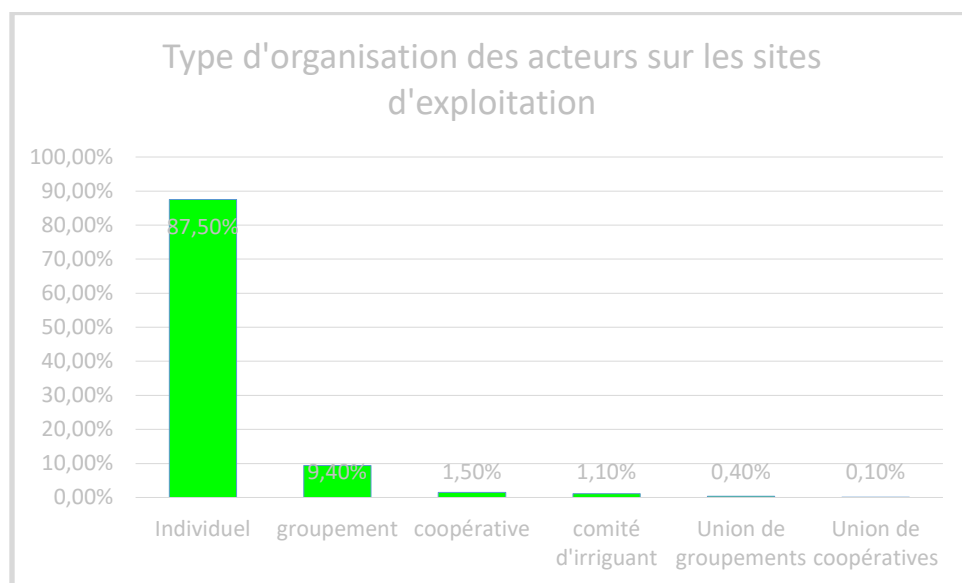
L'organisation des acteurs a suivi l'évolution de l'environnement réglementaire. On distingue :

- les organisations informelles qui réunissent des producteurs sur la base de la confiance, ou de l'entre-aide. Ce type d'organisation réunit souvent des acteurs pouvant être membres d'organisations formelles. Elles sont très opérationnelles seulement sur les opérations culturelles ;
- les acteurs organisés suivant la loi N°10/92/ADP du 15 décembre 1992 portant création et fonctionnement des organisations à but social mais qui sont très actives au sein de la filière. Elles ont une envergure communale, régionale voire nationale ;

- les groupements pré-coopératifs évoluant sous la Loi N° 014/99/An du 15 avril 1999 portant réglementation des coopératives et groupements qui sont généralement des structures mises en place dans le cadre de l'installation des producteurs sur les grands périmètres aménagés par l'Etat. Ces organisations sont les plus nombreuses sur le terrain mais sans grand impact sur la résolution des contraintes de production que les membres rencontrent. Elles se conforment progressivement à la loi OHADA;
- les coopératives évoluant sous l'Acte uniforme relatif au Droit des Sociétés Coopératives (AUDSCOOP) adopté le 15 décembre 2010. Cette loi structure l'organisation des acteurs en société coopérative simplifiée et en société coopérative avec conseil d'administration. Elles sont moins nombreuses mais l'esprit d'entreprise y est plus développé en raison des conditions (mobilisation de parts sociales) de leur création ;
- l'interprofession qui regroupe l'union nationale des producteurs d'oignon du Burkina (UNAPOB) et l'Association Professionnelle des Commerçants d'Oignon du Burkina (APCOB). Elle est régie par la Loi N° 050-2012/AN du 30 octobre 2012 et est la représentation nationale des acteurs directs de la filière oignon. Elle regroupe les sociétés coopératives de douze provinces du Burkina. Sa base sociale est donc à construire pour lui donner toute la légitimité qu'il lui faut pour jouer pleinement son rôle d'orientation et de management.

Figure 2: situation de l'appartenance des producteurs maraîchers à des organisations paysanne

Figure 3: Niveau d'organisation des producteurs maraichers sur les sites production



Source : (MAAH/DGESS/DSS, enquête maraîchère 2018-2019)

5.8. Le financement de la filière

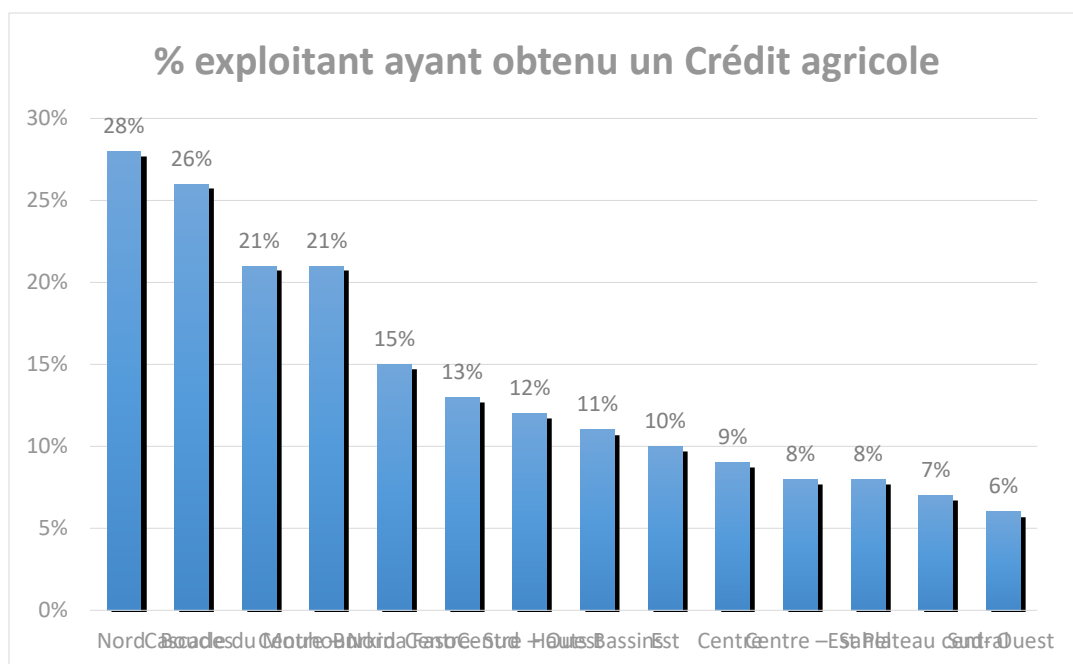
Le secteur agricole éprouve d'énormes difficultés pour son financement.

Il est en réalité tributaire de plusieurs aléas pour inspirer confiance aux financeurs.

L'absence de garantie, les faibles capacités de montage de dossiers et de négociation limitent l'accès au financement pour la grande majorité des producteurs et surtout les plus vulnérables.

Les acteurs fonctionnent généralement sur fonds propre ou avec l'appui de l'Etat (subvention des engrais) ou des ONG.

Figure 4: % d'exploitant ayant obtenu un crédit



5.9. Les acteurs d'appui de la filière

Ce sont essentiellement :

- L'Etat et ses partenaires
- Les ONG
- Les prestataires privés
- Les collectivités
- IF/IMF

5.10. Les atouts de la filière

Le Burkina regorge d'énormes potentialités pour promouvoir la production d'oignon en vue de l'amélioration des conditions de vie des populations rurales qui s'y investissent. Au nombre de celles-ci, on peut citer :

- ✓ les ressources en eau renouvelables estimées à 12,5 milliards de m³ dont 8 milliards de m³ pour les eaux de surface (MAHRH, 2011);
- ✓ 233 500 hectares de terres irrigables (MAHRH, 2011);

- ✓ une population jeune et rurale (32% de jeunes dont 77% vit en milieu rural) ;
- ✓ une position géographique au cœur des marchés de l'oignon en Afrique de l'ouest ;
- ✓ un cadre législatif et réglementaire favorable au niveau national avec un renforcement du rôle du secteur privé et des communautés paysannes (organisations coopératives, communautés de base et villageoise, associations) et l'émergence de nouveaux acteurs que sont les collectivités territoriales; et sous régional (espace UEMOA, CEDEAO) ;
- ✓ des possibilités d'amélioration et d'étalement de la production dans le temps ;
- ✓ l'existence d'une demande sous régionale non couverte ;
- ✓ l'amorce de l'organisation des acteurs ;
- ✓ l'existence d'un marché domestique avec réel potentiel de croissance du fait de l'urbanisation offrant de bonnes perspectives de croissance de la demande;
- ✓ l'existence d'une expertise locale et nationale mobilisable ;
- ✓ Une qualité de l'oignon reconnue et appréciée dans la sous-région.

5.11. Environnement global de la filière

L'environnement de la filière est marquée par :

- ☞ Au plan écologique
 - Augmentation de la température ;
 - Déficit pluviométrique
 - dégradation rapide des ressources naturelles
- ☞ Au plan économique et politique
 - Libéralisation du marché
 - Augmentation continue des prix des intrants
 - Faiblesse des politiques agricoles
 - Faible compétitivité des acteurs directs
 - Les crises politiques au niveau régional

- ☞ Au plan social et sécuritaire
- L'insécurité
- La pandémie du Covid-19
- L'influence du régime foncier coutumier sur l'accès à la terre.

VI- DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DE L'INTERPROFESSION

6.1. AUTODIAGNOSTIC DE L'IP

Il s'agit d'un autodiagnostic conduit par les acteurs, notamment le conseil d'administration qui a en charge la gestion quotidienne de l'interprofession.

Les résultats du diagnostic sont présentés pour chacune des quatre grandes composantes d'évaluation (les missions, l'organisation interne, des services fournis aux membres et des relations externes). Dans chaque cas, après un état des lieux, les problèmes rencontrés sont posés et des pistes d'amélioration proposées.

- Au plan de ses missions

Le CIFOB s'est beaucoup écarté des missions à lui confiées. Elle s'est investi dans des actions isolées de production/commercialisation en lieu et place d'action de portée globale comme la défense des intérêts ou la promotion et la gestion des accords interprofession. Cette situation quoique compréhensible (l'organisation est jeune et n'a pas bénéficié de préparation conséquente pour assumer ses missions) doit être relevée au plus vite afin d'éviter que l'interprofession ne sombre dans une léthargie profonde.

- Au plan de son organisation interne

La gouvernance interne est jugée bonne (tenue des réunions statutaires, renouvellement des instances à bonne dates, participation effective des administrateurs) par les membres du conseil d'administration. Cependant, l'absence d'outils (manuel de procédures) et d'une stratégie formelle de mobilisation de fonds réduisent la portée de la gouvernance interne. Ceci peut limiter les actions de l'interprofession et l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Il est utile que le conseil d'administration et le staff technique soient formés sur la gestion de cycle de projet et la recherche des financements, et aussi sensibilisées sur les différentes opportunités existantes. Toutefois, la mobilisation des fonds ne doit pas devenir une activité à part entière de l'interprofession qui doit privilégier l'aide apportée à ses membres à produire de la ressource.

De même, l'amélioration de la connaissance par les membres des dispositions des textes statutaires de fonctionnement demeure impérieuse afin de permettre leur meilleure implication et inclusion dans la mise en œuvre des activités: ceci est un des gages clés du bon fonctionnement de l'organisation.

- Au plan des services fournis aux membres

L'interprofession a initié et conduit un nombre important d'activités au profit des acteurs (producteurs et commerçants) à la base. Cependant, très peu d'actions ont relevé de ses missions. Ces actions n'ayant pas eu apport perceptible en termes de facilitation de l'accès aux intrants, au crédit, etc. l'autoévaluation fait ressortir un grand déficit du CIFOB en matière de services fournis à ses membres. Sa configuration et le type d'appui du partenaire expliquent en grande partie cette situation.

- Au plan de ses relations externes

Le CIFOB a pris part à plusieurs rencontres au nom de la filière. Les résultats de sa participation ne sont pas bien perceptibles par les acteurs soit par manque de rendu ou par une faible communication. De plus, la représentation doit être plus active, plus "agressive" afin d'arriver à infléchir les partenaires à son profit.

Pour ce faire, le conseil d'administration et le staff technique doivent bénéficier de renforcement de capacités pour initier, conduire des négociations, des plaidoyers etc.

La maîtrise de la filière qui est une des missions essentielle du CIFOB reste à mettre en œuvre car de cette maîtrise partira l'ensemble des actions qui auront un impact sur le vécu des acteurs directs.

6.2. ANALYSE FFOM DU CIFOB

Les forces sur lesquelles le CIFOB peut s'appuyer

- Importance numérique des acteurs directs
- Zone de couverture
- Gouvernance interne

Les faiblesses à réduire

- Absence de secrétariat exécutif
- Absence de manuel de procédures
- Absence de stratégie de communication
- Absence de stratégie de mobilisation de fonds

Les opportunités

- Volonté politique pour la promotion des filières agro-sylvo-pastorales, halieutiques et fauniques
- Cadre institutionnel de promotion des filières dans les ministères du secteur rural et celui en charge du commerce
- Projets et programmes d'appui aux filières agro-sylvo-pastorales, halieutiques et fauniques
- Disponibilité de technologies éprouvées au niveau de la recherche(INERA);
- Existence de bonnes pratiques de gestion durable des terres pour les productions agro-sylvo-pastorales et halieutiques

Les menaces qui peuvent réduire, voire annihiler les ambitions du CIFOB

- Importations
- Crises sociopolitiques récurrentes dans la sous-région
- COVID-19

Conclusion

La présente étude diagnostic ne saurait se prévaloir d'avoir cerné tous les aspects du fonctionnement (forces et faiblesses) de l'interprofession. Cependant, elle a le mérite de contribuer à la réflexion globale pour l'amélioration des connaissances et de la gouvernance.

L'utilisation de l'outil d'auto évaluation a permis de faciliter l'identification des points forts et faibles de la gestion et de faire des propositions concrètes pour l'accompagnement à court moyen et long terme du CIFOB. Les actions prioritaires proposées sont une bonne base pour l'amélioration du contexte de réalisation des activités de production/commercialisation, de connaissance des missions de l'interprofession et la gouvernance des familles professionnelles et leur aptitude à rendre des services efficaces, conformément aux attentes de leurs membres.

VII- STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU CIFOB

L'action interprofessionnelle se déploie plus naturellement pour soutenir une dynamique collective que pour contribuer à la performance individuelle des entreprises

L'habitude de s'approprier ou de débattre des questions de leur champ de compétence avec un objectif d'aboutissement.

7.1. Cadre stratégique du plan

La vision du CIFOB

Partant des défis à relever et au regard des référentiels desquels s'inspire le plan stratégique de développement, la vision du CIFOB est :

«Une filière oignon inclusive au sein de laquelle, les acteurs sont prospères et résilients»

Les valeurs de le CIFOB

Les valeurs auxquelles les acteurs feront référence au cours de la mise en œuvre du PSD, sont :

- la concertation permanente,
- l'unanimité ; la représentativité
- la sincérité ; la parité
- La responsabilité mutuelle.

Ambitions du comité pour les 5 années à venir

Les ambitions de le CIFOB à travers ce plan de développement est d'assurer son rôle effectif de porte-parole crédible et d'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics pour la concertation, la gestion, la définition des stratégies de l'économie de la filière oignon au Burkina Faso.

7.1.1. OBJECTIF GLOBAL DU PSD

D'ici 2025, CIFOB est une organisation dynamique basée sur le dialogue permanent qui assure une prospérité partagée et défend les intérêts des familles d'acteurs en

contribuant durablement à l'amélioration de leurs revenus et de leurs conditions de vie, grâce à une filière oignon attractive, compétitive et intégrée

7.1.2. LES AXES DE DEVELOPPEMENT

Afin d'atteindre cet objectif, trois axes de développement ont été définis :

Axe 1 : Le renforcement des capacités techniques et managériales du CIFOB

Axe 2 : Le renforcement de la concertation interprofessionnelle ;

Axe 3 : Le renforcement de la connaissance et de la maîtrise de l'économie de la filière.

7.1.3. RESULTATS ET ACTIVITES PAR AXE D'INTERVENTION

7.1.3.1. Axe 1 : Le renforcement des capacités techniques et managériales du CIFOB

Une organisation est d'abord riche des hommes qui la gouvernent. Ainsi, comme pour beaucoup d'entreprises humaines, la qualité des hommes qui animent l'interprofession constitue un facteur clef de leur réussite.

La dynamique de l'IP repose sur le partage d'objectifs stratégiques à long terme. Mais elle s'entretient par une construction progressive de résultats qui nourrissent la crédibilité de l'IP auprès de ses membres.

Partager un objectif commun pour le long terme est essentiel, mais cela ne suffit pas à entretenir une dynamique. On constate que la crédibilité de l'PI se nourrit en réalité des succès qu'elle enregistre : « plus l'interprofession réussit, et mieux elle réussit ».

Défi : disposer de capacités renforcées pour agir collectivement et renforcer le dialogue avec l'état et ses partenaires

Enjeu : Assurer une juste (sinon meilleure) prise en compte des enjeux et spécificités de la filière oignon dans les politiques publiques nationales

Mesures proposées :

- mise en place d'un interlocuteur « filière » unique au niveau des pouvoirs public
- instauration d'une consultation systématique de l'interprofession son rôle effectif de porte-parole et d'interlocuteur la filière ;

Activités (administrateurs et Staff)

- Formation sur le plaidoyer, négociation (avec un objectif d'aboutissement)
- Formation en gestion d'une base de données
- Se doter d'un organe de gouvernance de type « bureau », à la fois consensuel et réactif (secrétaire permanent et deux techniciens)
- Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication (Rendre visibles pour les acteurs de la filière les résultats de l'activité de l'IP fonde sa crédibilité et entretient son efficacité)
- Renforcer les connaissances sur les textes fondamentaux de gestion de l'IP
- Mettre en place des outils d'évaluation des actions et d'analyse de l'efficience des programmes
- Mettre en place une stratégie de mobilisation de ressources financières
- Appuyer l'élaboration de PSD et plan opérationnels pour les branches professionnelles
-

7.1.3.2. Axe 2 : Renforcement de la concertation interprofessionnelle

La concertation entre les maillons de la filière doit préférentiellement se développer au sein des IP. Ils constituent également un recours pour que les Pouvoirs publics dialoguent avec les acteurs de la filière en cas d'infécondité du dialogue interprofessionnel.

Ce n'est que par une stratégie d'accroissement de la valeur que l'IP peut peser sur le partage de ce qui est créé. A cet égard, la capacité à identifier quoi faire ensemble pour augmenter la taille du gâteau et en faciliter le partage, et ne pas demeurer bloqués sur des problématiques insolubles sera fondamentale pour une concertation féconde.

La coordination au sein de l'interprofession permet d'adapter l'offre agricole à la demande en assurant une meilleure connaissance des marchés par un partage de l'information et une utilisation optimale du potentiel commercial. Plus spécifiquement, cette politique prend la forme d'une démarche collective de définition du produit qui en valorise les spécificités, qualitatives ou régionales (label, nom de terroir, appellation d'origine contrôlée, certification, etc.). En améliorant le dispositif d'offre, sa cohésion et la qualité des produits offerts, l'interprofession assure une capacité rapide d'adaptation à la demande. L'interprofession définit des contrats types qui fournissent le cadre des relations de coopération entre les producteurs agricoles et des négociants. Pour le producteur posséder un contrat, en comparaison à des achats ponctuels et aléatoires, représente une espérance de gains futurs. Il sera reconduit s'il est honoré correctement, c'est à dire sans tricherie. Le producteur est par là même incité à effectuer des efforts de modernisation et à améliorer la qualité de ses produits.

Les arrangements conclus au sein des interprofessions sont souvent considérés comme des accords entre des parties par trop inégales : du côté de la demande, des grossistes étrangers, intermédiaires, des gros commerçants nationaux ; du côté de l'offre, de petits producteurs au faible poids économique. Il est vrai qu'isolés les producteurs agricoles ne sont pas en mesure de « faire » le prix, ou plus généralement, de modifier à leur avantage les conditions du marché. Mais au sein d'OPA, la concentration des flux d'échanges, la taille des organisations de producteurs et la maîtrise de l'information change la donne. Les producteurs disposent alors d'un réel pouvoir de négociation au sein des organisations interprofessionnelles. Ce pouvoir de marché leur permet d'acquérir une répartition « équitable » de la valeur

ajoutée générée au sein des filières, de sécuriser leurs revenus et d'assurer le développement de leurs investissements de modernisation

Défi : donner un cadre au dialogue dans la filière

Enjeu : améliorer et faciliter la concertation entre les familles professionnelles et avec les pouvoirs publics.

Mesures proposées

Organisation de concertation interprofessionnelle au niveau provinciale

Activités

- Donner une priorité absolue à l'export en améliorant la connaissance de la demande des marchés sous régionaux par l'interprofession et en définissant une stratégie pour l'exportation. Des actions de commercialisation ou de logistique pourraient être partagées avec des petites entreprises.
- Mener des actions de promotion collectives.
- Renforcer la contractualisation et l'organisation interprofessionnelle : l'interprofession étant l'instrument privilégié pour négocier entre les acteurs, gérer les crises, assurer la promotion et définir les stratégies et les relations contractuelles.
- Investir dans la gestion des ressources naturelles et dans l'agro-écologie

7.1.3.3. Axe 3 : Le renforcement de la connaissance et de la maîtrise de l'économie de la filière

L'analyse partagée des marchés est essentielle et doit être largement développée entre les familles. Les prévisions de récolte à court et moyen terme, les prévisions de vente et les discussions sur les cotations et les prix observés font l'objet d'échanges transparents et approfondis qui fondent la stratégie et les actions de promotion et de mise en réserve

Enjeux :

- Permettre au collectif de renforcer la connaissance des marchés, réguler les flux et mieux anticiper et gérer les situations de crises conjoncturelles.
- Mieux faire bénéficier à la filière par l'intermédiaire des familles professionnelles de l'interprofession, des enjeux décidés par les instances territoriales afin de favoriser une économie de proximité.
- Assurer la pérennité et la transformation de notre filière en améliorant l'image de nos métiers et faire en sorte que la filière dans son ensemble ait accès à une offre de formation adaptée.
- Faire découvrir les métiers de la filière aux plus jeunes pour créer des « vocations » et leur montrer en quoi cette filière peut être un véritable ascenseur social.
- Aboutir à un juste équilibre entre volumes de produits nationaux et volumes de produits provenant d'autres origines dans l'objectif global d'augmentation de la consommation de l'oignon national.

Mesures proposées :

- Mise en place de tableaux de bord économiques, avec l'appui de l'expertise des organisations professionnelles membres de l'interprofession, permettant d'améliorer la connaissance des volumes et des stocks disponibles pour mieux adapter la demande à l'offre ;
- Mise en place d'un mécanisme de déclenchement des crises conjoncturelles.
- Accompagner, à tous les maillons de la filière, les initiatives de création de formations qualifiantes ou diplômantes, initiales et continues, dédiées aux métiers de la filière afin, notamment, de faciliter la reprise / la création d'entreprises ;
- Mettre en scène les métiers de la filière (télévision, réseaux sociaux, etc.).
- Suivre les indicateurs de taux d'auto-approvisionnement pour améliorer la présence des produits nationaux sur le marché interne et rejoindre la moyenne européenne des principaux pays producteurs (située autour de 60 %) ;
- Adapter l'offre à la demande grâce à une gestion concertée des flux

Activités à mettre en œuvre

- améliorer les connaissances et la transparence de la production et du marché, y compris en publiant des données statistiques agrégées relatives aux coûts de production, aux prix, accompagnées le cas échéant d'indicateurs de prix, aux volumes et à la durée des contrats précédemment conclu, et en réalisant des analyses sur les perspectives d'évolution du marché au niveau régional et national;
- prévoir le potentiel de production et consigner les prix publics sur le marché;
- contribuer à une meilleure coordination de la mise sur le marché des produits, notamment par des recherches et des études de marché;
- explorer les marchés d'exportation potentiels ;
- produire des documents facilitant le transport et l'exportation de l'oignon ;
- promouvoir l'agriculture contractuelle avec les acteurs pratiquant l'agro-écologie ;
- élaborer et mettre en œuvre une stratégie de promotion de l'oignon du Burkina sur le marché national et sous régional ;

7.1.4. LES FACTEURS DE REUSSITE

La naissance d'une IP est sa première réussite.

La dynamique de l'IP repose sur le partage d'objectifs stratégiques à long terme

Apporter une solution au financement de la production ou aux tracasseries routières aura un impact positif de long terme dans la dynamique de l'IP et renforcera la confiance à son égard.

L'intégration de l'aval de la filière (distribution) pour être à l'écoute du marché est un facteur d'efficacité des IP

Évaluer les résultats obtenus par les ressources qu'elles mobilisent entretient le dynamisme des IP.

7.1.5. LES OBSTACLES

7.1.5.1. Les obstacles liés aux hommes

Dans une interprofession, les responsables sont issus d'univers (économiques et culturels) très différents.

Certains représentants de l'amont ont une culture syndicale qui les porte plutôt vers une action de type revendicatif.

Les représentants de l'aval ont généralement une culture plus centrée sur la performance économique et financière de leur propre entreprise. Ensermées dans un milieu fortement concurrentiel, les entreprises d'aval doivent contracter leur coût de revient. Minimiser le prix d'achat de leurs matières premières les oppose à leurs fournisseurs.

Dans une organisation interprofessionnelle, si chacun conserve des a priori bâtis sur les oppositions d'intérêt entre fournisseur et client et si personne ne fait l'effort de comprendre les fondements des modes de raisonnement de l'autre, il devient impossible de dégager des actions d'intérêt commun aux membres de l'interprofession.

En effet, c'est dans une relation gagnant-gagnant entre professions d'amont et d'aval, que peuvent émerger les sujets communs qui permettent de construire de la valeur.

7.1.5.2. Les obstacles liés aux entreprises

La légitimité d'une interprofession est de construire une stratégie collective pour une filière.

Mais l'intérêt collectif peut légitimement se heurter à l'intérêt particulier d'une entreprise, surtout si elle occupe une place dominante dans un univers très concurrentiel.

On peut ainsi comprendre que l'entreprise qui dispose d'une stratégie gagnante qu'elle a les moyens de mettre en œuvre seule, en matière de recherche développement, d'innovation produit, de marketing et de défense de sa marque, ..., ne souhaite pas s'investir dans la construction et la mise en œuvre d'une stratégie collective de filière qui bénéficierait à ses concurrents. Cette logique n'est pas une fatalité, car l'addition des talents des différents maillons d'une filière peut toujours être

source de fécondité.

8. MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE

8.1.1.1. Organisation pour de la mise en œuvre du PSD

La mise en œuvre réussie du PSD, dépendra du niveau d'organisation et d'implication de tous les acteurs à quelque niveau qu'ils soient. De plus, il sera indispensable de réinvestir les acquis techniques engrangés avec les partenaires au cours des années antérieures dans l'exécution des activités. Ainsi, la mise en œuvre de chaque activité se fera sur la base de termes de référence assortis d'un budget.

↳ Organisation

L'organisation de la mise en œuvre repose essentiellement sur :

- ✓ le secrétariat permanent qui assurera :
 - la programmation mensuelle des activités assorties de budgets ;
 - la recherche de partenaires techniques et financiers ;
 - l'organisation et la coordination de la mise en œuvre des activités,
 - le suivi-évaluation et le rapportage ;
 - la préparation du plan d'action opérationnel de 2021.

Sa performance sera jugée sur les résultats suivants :

- le nombre et la qualité du partenariat ;
- le taux d'exécution des activités ;

- le niveau d'atteinte des résultats attendus du PSD, notamment en ce qui concerne le développement des services au profit des membres.

La motivation du personnel et la mise à disposition des ressources financières et matérielles sont les conditions nécessaires au bon accomplissement des missions à eux confiées.

- ✓ le conseil de gestion (CG)

Il assurera la plénitude de ses prérogatives en matière de suivi et d'orientation.

Sa promptitude et sa réactivité aux sollicitudes de la direction seront les gages d'une mise en œuvre réussie du plan.

- ✓ le Conseil de surveillance (CS)

Le contrôle ici ne doit pas être perçu comme une action de récrimination ni de dénonciation mais un accompagnement à réussir ensemble une œuvre commune.

📌 **Les appuis institutionnels à rechercher**

Pour le succès du PSD, un certain nombre de fonctions sont à assurer de façon satisfaisante par le conseil de gestion:

- la mobilisation des acteurs membres ;
- la mobilisation des ressources financières ;
- la veille et la recherche d'information sur le marché, les opportunités d'appui et de partenariat ;
- La construction d'alliance avec d'autres organisations.

Les appuis institutionnels indispensables qu'il devra rechercher auprès :

- ✓ des institutions de soutien au secteur privé qui sont sous tutelle étatique

Il s'agit essentiellement de la chambre de commerce et d'industrie du Burkina, des directions centrales du ministère de l'agriculture et des aménagements hydro-agricoles, du ministère de l'économie et des finances et des collectivités territoriales.

- ✓ des ONG, Programmes et Projets de développement

Il existe une forte probabilité de présence de cette catégorie d'intervenants dans les zones où sont et seront les membres de l'Union. Compte tenu de leur connaissance

du milieu et de leur vocation à accompagner les populations dans le processus de développement des productions agro-sylvo-pastorales, ils sont des partenaires potentiels pour le CIFOB en matière de mise à disposition d'intrants, d'appui conseil aux acteurs et de plaidoyers.

8.1.1.2. Les principes d'exécution

Les principes de mise en œuvre des activités seront :

- la complémentarité : la branche professionnelle sera fortement impliquée et responsabilisée pour toute activité touchant ses membres ;
- l'implication des acteurs à la base et une décentralisation des pouvoirs de décision ;
- la subsidiarité (pouvoir de décision et d'exécution des activités délégué au niveau le plus adapté au sein de l'Union) ;
- la flexibilité pour prendre en compte certains cas spécifiques qui peuvent n'avoir pas été prévus mais qui sont d'un intérêt certain pour l'Union et ses membres.

8.1.1.3. Hypothèses de risques

Pour une mise en œuvre réussie du PSD, le CIFOB devra avoir un suivi particulier d'un certain nombre de risques qui peuvent compromettre significativement les performances projetées. Il s'agit de :

- L'instabilité politique et sociale au niveau national et sous régional ;
- L'insécurité dans les différentes zones du pays où les membres de l'Union exercent ;
- Les aléas climatiques ;
- La faible mobilisation des membres et des ressources financières ;
- l'adhésion des acteurs à la vision et à la démarche du PSD. Une large information/sensibilisation et une diffusion de la vision et de la démarche devront être faites auprès des acteurs afin que leur adhésion soit effective.

9. ARTICULATION DE LA STRATEGIE AVEC LE CADRE STRATEGIQUE D'INTERVENTION DES POUVOIRS PUBLICS

La planification des activités retenues par le CIFOB dans ce plan stratégique de développement (PSD), s'est fondée sur les principales stratégies et politiques nationales de développement du domaine du secteur rural et de l'environnement que sont :

1. Le Plan national de développement économique et social (PNDES) adopté en octobre 2016 qui constitue le nouveau cadre de référence des interventions sur la période 2016-2020. Il ambitionne de "transformer structurellement l'économie burkinabè, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents pour tous et induisant l'amélioration du bien-être social". Le PSD s'inscrit dans l'objectif stratégique 1 de l'axe 3 du PNDES : «développer durablement un secteur agro-sylvo-pastoral, faunique et halieutique productif et résilient, davantage orienté vers le marché».
2. La Stratégie de Développement Rural (SDR) à l'horizon 2025, vise à « assurer de manière durable la sécurité alimentaire et nutritionnelle, contribuer à la croissance économique, améliorer les conditions de vie et réduire la vulnérabilité des populations aux aléas climatiques et économiques ». Le PSD s'inscrit dans l'objectif stratégique 3 de la SDR (2016-2025) « améliorer la compétitivité des filières agro-sylvo-pastorales, halieutiques et fauniques et l'accès des produits au marché en vue d'assurer une durabilité des revenus des acteurs ».
3. Le Programme National du Secteur Rural II (PNSR II) dont le PSD est en adéquation avec l'axe stratégique 2 qui porte sur l'accès aux marchés, la compétitivité des filières agro-sylvo- pastorales, halieutiques et fauniques.
4. Les engagements dits "Déclaration de Malabo", adoptés en juillet 2014 par l'UA en vue d'éradiquer la faim en Afrique d'ici 2025 en doublant au moins la productivité par la promotion des intrants de qualité, l'irrigation et la mécanisation.
5. La politique sectorielle production agro-sylvo-pastorale (2018-2027) qui vise à développer un secteur « production agro-sylvo-pastorale » productif assurant la

sécurité alimentaire, davantage orienté vers le marché et créateur d'emplois décents basé sur des modes de production et de consommation durables.

On notera par ailleurs le processus de mise en place au niveau national d'une banque agricole qui pourrait être un avantage certain pour le CIFOB et ses membres dans la facilitation de l'accès au financement de la production.