



Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation et l'agriculture

# Introduction de mécanismes d'agriculture sous-contrat dans la filière thé au Burundi

---

RAPPORT D'ANALYSE DE POLITIQUE

Burundi

SUIVI ET ANALYSE DES POLITIQUES AGRICOLES ET ALIMENTAIRES  SAPAA



# **Introduction de mécanismes d'agriculture sous-contrat dans la filière thé au Burundi**

---

RAPPORT D'ANALYSE DE POLITIQUE

*par Monica Schuster et Jean Ndimubandi*

Citation suggérée:

Schuster, M. et Ndimubandi, J. 2018. *Introduction de mécanismes d'agriculture sous-contrat dans la filière thé au Burundi*. Rapport d'analyse de politique, SAPAA (Programme de Suivi et analyse des politiques agricoles et alimentaires). Rome, FAO.

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

© FAO, 2018

La FAO encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d'étude privée, de recherches ou d'enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée comme source et comme titulaire du droit d'auteur et à condition qu'il ne soit sous-entendu en aucune manière que la FAO approuverait les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction ou d'adaptation, à la revente ou à d'autres droits d'utilisation commerciale doit être présentée au moyen du formulaire en ligne disponible à [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request) ou adressée par courriel à [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)) et peuvent être achetés par courriel adressé à [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org).

## Tables des matières

Reconnaissance .....	v
Acronymes .....	vi
Résumé et recommandations.....	vii
1. Contexte et objectifs de l'étude.....	1
2. Approche méthodologique .....	2
3. État des lieux de la filière thé au Burundi .....	2
3.1. Historique de la filière .....	2
3.2. État des lieux de la filière après libéralisation .....	2
3.3. Production nationale de thé .....	3
3.4. Producteurs et Organisations de Producteurs.....	4
3.5. Transformation et exportation du thé .....	7
3.6. Analyse FFOM de la filière thé au Burundi.....	9
4. Le mécanisme de l'ASC .....	10
4.1. L'ASC en Afrique subsaharienne .....	10
4.2. Typologies d'ASC .....	11
4.3. ASC dans le contexte du thé en Afrique de l'Est.....	14
5. Stratégie de mise en œuvre des mécanismes d'ASC au Burundi .....	17
5.1. Conditions préalables et scénarios pour l'introduction des différents mécanismes d'ASC .....	18
5.2. Opportunités et risques de la stratégie au Burundi .....	25
5.3. Estimation des coûts et bénéfices de l'introduction des mécanismes d'ASC .....	29
6. Mesures d'accompagnement.....	34
6.1. Mesures immédiates.....	34
6.2. Arrangements institutionnels .....	35
7. Conclusion générale et recommandations.....	37
Références .....	39
Annexes.....	42

## Figures

Figure 1.	Carte de la zone de production principale de thé et des usines de thé au Burundi .....	3
Figure 2.	Évolution de la production (axe de gauche), rendement par hectare (axe de gauche) et surface cultivée (axe de droite) .....	4
Figure 3.	Évolution du prix d'achat du Kg de FV aux théiculteurs et prix moyen à l'export.....	6
Figure 4.	Différence entre les prix moyens des enchères à Mombasa (toute origine confondue) et les prix moyens des pays de l'Afrique de l'Est exportateurs de thé .....	8
Figure 5.	Typologies et caractéristiques des différents modèles d'ASC.....	13
Figure 6.	Modèle d'ASC avec «noyau industriel» .....	22
Figure 7.	Modèle d'ASC avec «intermédiaire» .....	23
Figure 8.	Impact potentiel de l'introduction du mécanisme ASC sur les revenus annuels nationaux de l'industrie du thé au Burundi .....	31
Figure 9.	Impact potentiel de l'introduction d'un mécanisme d'ASC sur les revenus annuels d'un producteur moyen avec 0.2ha de terres cultivés .....	32
Figure 10.	Impact potentiel de l'introduction d'un mécanisme d'ASC sur les revenus annuels d'une usine moyenne qui achète la FV à 1000 ha de terres au milieu villageois .....	33

## Tableaux

Tableau 1.	Nombre de théiculteurs en Organisations de Producteurs (OP), 2015 .....	6
Tableau 2.	Coûts de production en MV et appui à la production, par hectare en 2016.....	7
Tableau 3.	Évolution des ventes à l'exportation de l'OTB et PROTHEM, 2006 à 2016 .....	8
Tableau 4.	Inventaire des conditions préalables aux mécanismes d'ASC au Burundi.....	20
Tableau 5.	Avantages et désavantages des deux modèles ASC.....	29

## Reconnaissance

Le présent rapport a été produit par le programme de Suivi et Analyse des Politiques Agricoles et Alimentaires (SAPAA) sur la requête de la Direction Générale de la Planification Agricole et de l'Élevage (DGPAE) du Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MINAGRIE) du Burundi.

Le programme SAPAA est mis en œuvre par l'Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation (FAO) et les partenaires nationaux dans les pays participants avec l'appui de la Fondation Bill and Melinda Gates, le Gouvernement des Pays-Bas, l'Agence des Etats-Unis pour le développement international et le Ministère pour l'Alimentation et l'Agriculture de la République Fédérale d'Allemagne.

Le présent rapport a été rédigé par Monica Schuster de l'IOB («Institut of Development Policy») de l'Université d'Anvers et par Jean Ndimubandi de l'Université du Burundi. La production du rapport a été supervisée par Fidy Rajaonson (FAO/SAPAA), Léopold Ghins (FAO/SAPAA) et Gérard Ndabemeye (DGPAE) et a été revue par Caroline Demanet (FAO/SAPAA) et Francisco Fontes (FAO/SAPAA) avant publication.

Les opinions exprimées dans le cadre de cette analyse sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

## Acronymes

AFD	Agence Française du Développement
ASBL	Association Sans But Lucratif
ASC	Agriculture Sous-Contrat
AFRIC	Autorité de Régulation de Filière Café
BI	Bloc Industriel
CRT	Comité de Réforme de la Filière Thé
CNATHE	Confédération Nationale des Associations des Théiculteurs
FOCABU	Forum des organisations de Producteurs Agricoles du Burundi
FONSDEV	Fonds de Solidarité pour le Développement des Producteurs
FFOM	Analyse Force Faiblesses Opportunités Menaces
FOPABU	Forum des Organisations de Producteurs Agricoles du Burundi
FV	Feuille Verte
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
ISABU	Institut des Sciences Agronomiques du Burundi
MINAGRIE	Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage
mt	Milliers de tonnes
MV	Milieu Villageois
NAEB	National Agricultural Export Development Board
OCIR	Office des Cultures Industrielles du Rwanda
OP	Organisation de Producteurs
OTB	Office du Thé du Burundi
PROTHEM	Promotion de Thé de Mwaro
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
TS	Thé sec
SAN	Stratégie Agricole Nationale
SAPAA	Suivi et Analyse des Politiques Agricoles et Alimentaires
WDI	World Development Indicators



## Résumé et recommandations

Au Burundi, le thé est la deuxième culture de rente et d'exportation, après le café et représente 13 pour cent de la valeur des exportations annuelles en moyenne. La filière thé constitue également une source de revenus pour près de 60 000 ménages ruraux et revêt une importance stratégique.

En 2007, un processus de libéralisation de la filière thé a été initié par Décret présidentiel, avec l'objectif d'en améliorer la compétitivité et de permettre au thé burundais de contribuer davantage à la croissance économique du pays. Depuis lors, un certain nombre d'investisseurs privés sont entrés dans la filière. Dans le but d'accompagner le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MINAGRIE) dans ce processus de libéralisation, un Comité de Réforme de la filière Thé (CRT) a été mis en place. Toutefois, les ressources techniques, financières et humaines allouées au CRT restent limitées malgré l'ampleur des enjeux de la libéralisation. Le manque de coordination et de régulation effective des acteurs de la filière engendre des défis immédiats tels que les conflits entre les usines de thé privées et publiques liés à l'achat de la feuille verte au sein des milieux villageois.

L'objectif de ce rapport est d'évaluer la capacité des systèmes d'agriculture sous-contrat (ASC) dans la filière thé à lever une partie des contraintes (comme par exemple, l'absence d'un organe indépendant de régulation de la filière, le double rôle assumé par l'OTB en tant qu'opérateur économique et organe public et le manque de synergies entre les acteurs de la filière) qui continuent de peser sur la filière.

L'ASC est définie comme un arrangement formel conclu entre un agriculteur et un acheteur avant le début de la production, en vertu duquel l'agriculteur accepte de livrer à l'acheteur une culture cultivée sur une parcelle de terre précise et selon un itinéraire technique prédéfini, en échange de quoi l'acheteur accepte de payer l'agriculteur selon des modalités données. Les expériences des pays théiculteurs de la sous-région démontrent que les mécanismes ASC, associés à la présence d'un groupe dynamique de producteurs et d'un organe de régulation indépendant, sont l'un des ingrédients clés du succès des filières théicoles lorsque de petits exploitants fournissent la majeure partie de la production.

La présente étude montre que le sous-secteur du thé au Burundi présente un important potentiel en termes d'augmentation du rendement par hectare planté, de prix de vente sur le marché international et d'extension des surfaces cultivables. En améliorant les incitations pour les acteurs de la chaîne de valeur, en responsabilisant les théiculteurs et en assurant l'intervention d'acteurs complémentaires, les arrangements d'ASC peuvent ainsi contribuer à tirer profit de ce potentiel.

L'étude met en avant deux modèles d'ASC, selon la région de production et le niveau d'organisation des théiculteurs. Le «modèle ASC avec intermédiaire», où l'usine de thé établit des liens contractuels avec une Organisation de Producteurs (OP), est proposé pour les régions nord du pays, caractérisées par la présence d'OP bien structurées. Le «modèle ASC avec noyau industriel» où l'usine de thé établit des liens contractuels directement avec des théiculteurs individuels, est proposé dans les régions du sud du Burundi, principalement en raison de la faible structuration des producteurs dans ces régions. Dans les deux modèles les usines publiques et privées coexistent et se concurrencent mutuellement. Dans une phase pilote, la mise en application des contrats sera garantie par des mécanismes de responsabilité solidaire et d'autorégulation entre les théiculteurs membres d'une organisation.

L'introduction effective de mécanismes d'agriculture sous-contrat, associée à d'importants dispositifs institutionnels, a le potentiel d'améliorer la rentabilité sectorielle de 66 pour cent. Les coûts de ces interventions se situent alors autour de 43 pour cent des bénéfices. Les bénéfices attendus pour le gouvernement sont l'augmentation des recettes fiscales grâce à la meilleure rentabilité des usines, l'augmentation des capacités d'emprunt extérieur et la réduction de la pauvreté, grâce à la création d'emplois rémunérateurs en milieu rural. Tant les producteurs que les usines de thé bénéficient de l'intervention et voient leurs bénéfices annuels s'accroître respectivement de 30 pour cent et 74 pour cent. Toutefois, une attention particulière devra être prêtée au prix accordé aux théiculteurs, étant donné que les niveaux actuels de rémunération restent en deçà des coûts de production.

La mise en œuvre effective des modèles d'ASC dans la filière du thé au Burundi nécessite des mesures d'accompagnement spécifiques, qui peuvent être divisées en mesures immédiates et arrangements institutionnels à moyen-long terme.

Les mesures immédiates consistent dans la mise en place d'une Task Force Thé avec le mandat de créer un cadre de concertation des acteurs de la filière thé. Les activités initiales de la Task Force incluront le développement d'une stratégie de plaidoyer commune à la filière du thé et l'introduction pilote des modèles de mécanismes ASC en milieu rural. Le premier objet de l'activité du plaidoyer portera sur la mise en place d'un organe de régulation auprès du conseil des ministres. L'introduction des mécanismes ASC consistera dans la mise en place de deux projets pilotes dans les régions théicoles du nord («modèle ASC avec intermédiaire») et du sud («modèle ASC avec noyau industriel») du Burundi.

Les arrangements institutionnels à moyen-long terme qui accompagnent l'introduction des mécanismes d'ASC dans la filière du thé au Burundi comprennent trois mesures principales: i) L'établissement d'un organe de régulation du sous-secteur théicole, qui sera issue d'un décret présidentiel et accompagnera la consolidation des mécanismes ASC; ii) La facilitation et renforcement des OP par la Confédération Nationale des Associations des Théiculteurs (CNATHE) et INADES Formation pour que les théiculteurs puissent devenir des acteurs actifs de la filière et puissent s'investir davantage dans les relations contractuelles avec les usines; iii) La restructuration des fonctions de l'OTB dans la propriété et la gestion des usines («OTB – gestion») et le développement des exploitants agricoles («OTB – développement») afin de séparer sa double fonction en tant qu'opérateur économique, d'une part, et agence de services publiques, d'autre part. L'«OTB - gestion» gèrera ainsi les opérations propres aux usines de thé publiques de l'OTB tandis que l'«OTB - développement» se chargera du soutien à la production des théiculteurs.

Enfin, l'étude formule des recommandations politiques concrètes pour tous les intervenants de la filière du thé au Burundi.

# 1. Contexte et objectifs de l'étude

L'agriculture reste le principal pilier de l'économie burundaise, représentant près de 40 pour cent du PIB en 2016 et employant 90 pour cent de la population active du pays. La majorité des recettes d'exportation provient également du secteur primaire. Au Burundi, le thé est la deuxième culture de rente et d'exportation, après le café. La filière représente 13 pour cent de la valeur des exportations en moyenne pour la période 2007-2015 (WDI, 2015; données primaires de l'Office du Thé du Burundi (OTB) et PROTHEM). Malgré certaines fluctuations, la production de feuille vertes (FV) et de thé sec (TS) a fortement augmenté au cours des dernières décennies, passant de 33 677 mt de FV (6 864 mt de TS) en 2007 à 48 976 mt de FV (10 240 mt de TS) en 2016. Ainsi, la valeur des exportations de thé a augmenté, passant de 9,24 à 23,04 millions de USD entre 2007 et 2016. La grande majorité du thé burundais est exportée et vendue aux enchères de Mombasa, au Kenya.

En 2007, un processus de libéralisation de la filière a été initié au travers d'un Décret présidentiel publié le 20 septembre 2007, avec l'objectif d'améliorer la compétitivité et de permettre au thé de contribuer davantage à la croissance économique du pays (Jenicek et Grofova, 2015; FAO, 2016). Depuis lors, un certain nombre d'investisseurs privés sont entrés dans la filière, dont la société PROTHEM qui débuta ses activités en 2011. Dans le but d'appuyer le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MINAGRIE) dans ce processus de libéralisation, un Comité de réforme de la filière thé (CRT) a été mis en place (MINAGRIE, 2010). Toutefois, les ressources techniques, financières et humaines du CRT restent limitées malgré la complexité des défis liés à la libéralisation tels les conflits liés à l'achat de la FV au sein des milieux villageois.

L'objectif poursuivi par les autorités burundaises est de réhabiliter l'outil de production afin de relancer le développement durable du secteur agricole. En effet, l'assistance agricole pour la réhabilitation du sous-secteur thé reste la condition d'une restauration effective des capacités de production au Burundi.

Dans ce contexte, la Direction Générale de la Planification Agricole et de l'Élevage (DGPAE) du MINAGRIE a formulé une requête auprès du programme Suivi et Analyse des Politiques Agricoles et Alimentaires (SAPAA) de la FAO pour effectuer une étude sur la mise en place de systèmes d'agriculture sous-contrat (ASC) dans la filière thé. L'objectif est d'évaluer la capacité de l'ASC à lever une partie des contraintes qui continuent de peser sur la filière.

Les résultats de l'étude permettront au CRT d'orienter la stratégie de libéralisation de la filière et d'envisager des options de politique en mesure de répondre aux contraintes rencontrées par l'OTB et les acteurs privés dans la production et l'achat de FV aux producteurs. De plus, les résultats de l'analyse pourront contribuer à la formulation du nouveau Plan National d'Investissement Agricole (PNIA 2017-21).

Ce rapport est structuré comme suit. Dans la section 2, nous décrivons brièvement le processus de collecte de données et la méthodologie adoptée. Dans la section 3, nous décrivons la chaîne de valeur du thé au Burundi et les défis et opportunités auxquels la chaîne est confrontée suite à sa libéralisation. Dans la section 4, nous décrivons différents types de mécanismes, de systèmes et d'expériences d'ASC adoptés dans les pays voisins producteurs de thé. Dans la section 5, nous examinons comment de tels mécanismes pourraient être adaptés et introduits au Burundi selon les risques et opportunités pour les acteurs de la chaîne de valeur, ainsi que les coûts et les bénéfices attendus. Dans la section 6, nous présentons les dispositions institutionnelles nécessaires pour mettre en œuvre les systèmes d'ASC au Burundi à travers une proposition de feuille de route opérationnelle. Dans la section 7, nous concluons et formulons des recommandations politiques.

## 2. Approche méthodologique

L'équipe de consultants a combiné une revue de la littérature spécialisée sur les mécanismes de l'ASC avec une collecte de données lors d'une mission de terrain dans les régions de production du thé au Burundi en septembre 2017. Les données quantitatives et qualitatives utilisées dans ce rapport ont été obtenues sous deux formes: i) enquêtes auprès les Organisation des Producteurs (OP), groupes de discussion avec les producteurs et entretiens semi-dirigés auprès des personnes-ressources dans la filière (la liste des personnes ressources rencontrées est reprise dans l'annexe A1); ii) analyse de la documentation obtenue de la part des personnes ressources (ex., PNIA, SAN, Etude des possibilités de libéralisation de la Filière Thé, rapports de la FOPABU, rapports de l'OTB, etc.). Les résultats et les recommandations préliminaires ont été restitués aux parties prenantes de la filière dans le cadre d'un atelier en janvier 2018. Les échanges en plénière ainsi que dans des groupes de travail thématiques ont permis d'ajuster les éléments de diagnostic et d'analyse ainsi que d'affiner les recommandations opérationnelles à l'usage des parties publiques.

## 3. État des lieux de la filière thé au Burundi

### 3.1. Historique de la filière

A partir de 1931, les premiers essais de la culture du thé au Burundi sont initiés à la station de recherches agronomiques de Gisozi. En 1971, le Gouvernement délègue son pouvoir à l'Office du Thé du Burundi (OTB), organe étatique, qui gère et contrôle toute la chaîne d'activités depuis la production de plants en pépinières, la conduite des plantations, la récolte et la transformation de la FV jusqu'à la commercialisation du TS produit sur les marchés domestique et extérieur du pays. La mission de l'OTB était alors et reste la promotion de la théiculture au Burundi ainsi que la production et la commercialisation du thé, avec deux objectifs: (i) suppléer de manière régulière aux revenus des théiculteurs et (ii) contribuer substantiellement à l'apport en devises pour le pays.

L'extension de la théiculture au Burundi s'est opérée dans des plantations en blocs industriels d'Etat, dotées d'une usine à thé, mais également dans des plantations en parcelles familiales, dites «thé du milieu villageois (MV)», environnant et livrant la FV à ces usines. Chaque site d'exploitation, qui comprend généralement un «bloc industriel», des exploitations familiales et une usine, constitue une entreprise autonome. L'entreprise est dotée de tous les organes d'administration et de gestion, mais avec des pouvoirs de décision limités. L'OTB a été alors conçu comme une holding chargée de superviser, d'encadrer et de contrôler les entreprises théicoles (MAC SYS, 2000).

### 3.2. État des lieux de la filière après libéralisation

Pendant des années, l'OTB était la seule entreprise structurée qui opérait dans le sous-secteur théicole, bien que le décret (no 100/157 du 5 septembre 1997) qui la régit ne lui accorde pas de monopole sur ce sous-secteur. Depuis le processus de libéralisation et de privatisation de la filière théicole engagé par le gouvernement à partir de 2007<sup>1</sup>, cinq sociétés ont été agréées pour intervenir dans la filière (voir Figure 1).

L'une des cinq sociétés agréées (PROTHEM SA) a débuté ses activités d'achat des FV et de transformation en 2011. Historiquement, PROTHEM SA avait démarré ses activités en 2002 en tant qu'Organisation de Producteurs (OP), regroupée sous la structure légale de 'PROTHEM ASBL'. L'ASBL a bénéficié du support du Fonds Européen de Développement et d'un suivi technique de l'OTB pour l'installation de pépinières et la distribution des plants auprès des villageois. La FV était alors vendue et transformée dans les usines de l'OTB. La société PROTHEM SA est actuellement constituée de 37 actionnaires, dont les principaux sont les initiateurs de l'activité (47 pour cent), et deux investisseurs néerlandais (DOB Equity et ICCO Foundation, avec respectivement 28 pour cent et 8 pour cent des parts). Les producteurs de thé détiennent 17 pour cent des actions de la société, dont 2,5 pour cent sont détenues par PROTHEM ASBL.

Les quatre autres sociétés qui ont émergé suite au processus de libéralisation ont, en partie, engagé des contacts avec le MV dans leur zone d'action afin de faciliter une future production de FV auprès des paysans (épinglés oranges, Figure 1). Au moment de l'étude cependant, elles ne s'étaient pas encore engagées dans la production sur des terrains propres ou

---

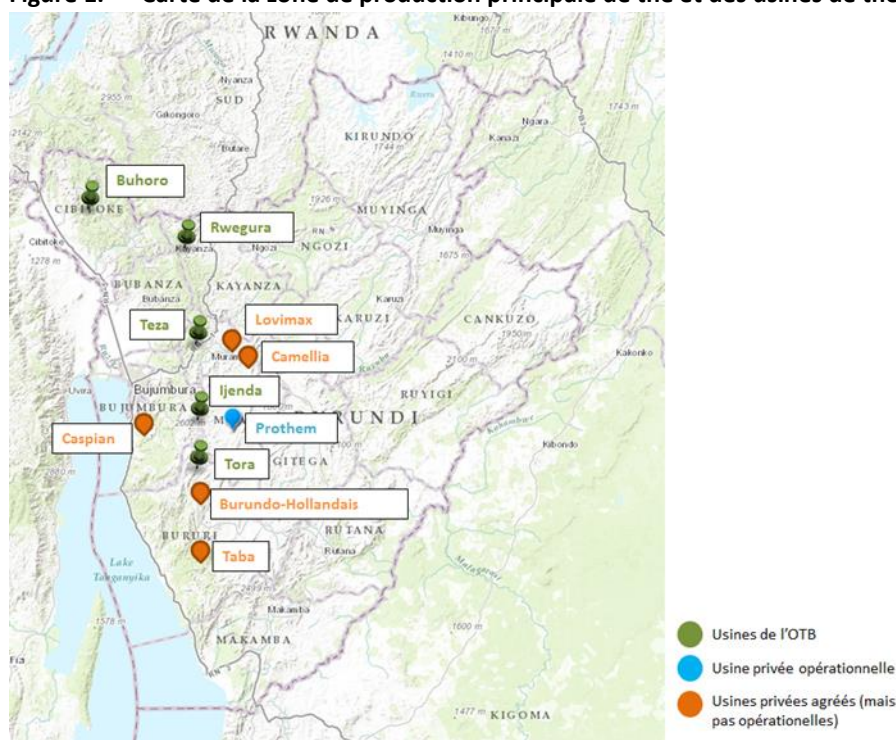
<sup>1</sup> Dans le cadre des recommandations des partenaires financiers, dont le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM), en faveur d'une libéralisation des filières agricoles.

la construction d'usine. Il est à noter qu'un sixième opérateur (LOVIMAX) a obtenu, de la part du Ministère ayant l'aménagement du territoire dans ses attributions, une autorisation de construire une usine à thé dans la commune de Muramvya, proche du chef-lieu de la province du même nom. Au moment de l'étude, la construction de la structure de l'usine était achevée, les premiers plants ont été plantés sur des terrains propres et d'autres plants sont dans des pépinières pour une plantation prévue fin 2017 (140 ha, dont 12 ha sur des terrains propres). Alors que les pépinières de LOVIMAX ont bénéficié des aides à la production de PRODEMA (Banque Mondiale) et de l'ONG World Vision, l'usine a été construite sur des fonds propres.

Le transport de la FV est en partie géré par les usines de thé, mais a été partiellement privatisé depuis 2004. Aussi bien dans la gestion publique que privée, le transport reste inefficace: les camions sont souvent surchargés et ne sont pas aérés, conduisant à une fermentation précoce et une détérioration de la qualité de la FV.

Au moment de la rédaction de ce rapport, l'OTB reste une structure publique et sa privatisation n'est pas explicitement une priorité du gouvernement. Des études récentes soulignent cependant les bénéfices attendus d'une restructuration de l'OTB qui permettrait d'améliorer son efficacité et sa compétitivité, d'accroître son degré de responsabilité en cas d'échec ou de succès et d'offrir plus d'autonomie à la gestion des usines (FAO, 2016; OTF Group, 2008).

**Figure 1. Carte de la zone de production principale de thé et des usines de thé au Burundi**



Note: Les épinglés verts indiquent la localisation des cinq usines de l'Office du Thé du Burundi (OTB), l'épinglé bleu indique la localisation de l'usine privée actuellement active (PROTHEM), l'épinglé orange indique les sites où pourraient être implantées les usines privées agréées mais pas encore actives.

Source: OTB et FAO, 2016, adapté par les auteurs.

### 3.3. Production nationale de thé

Les régions de production théicole se situent dans les régions naturelles du Mugamba et du Mumirwa, plus précisément sur la Crête Congo-Nil où les conditions sont favorables à cette culture. Des essais agricoles ont permis d'envisager le développement du théier à plus grande échelle (MAC SYS, 2000).

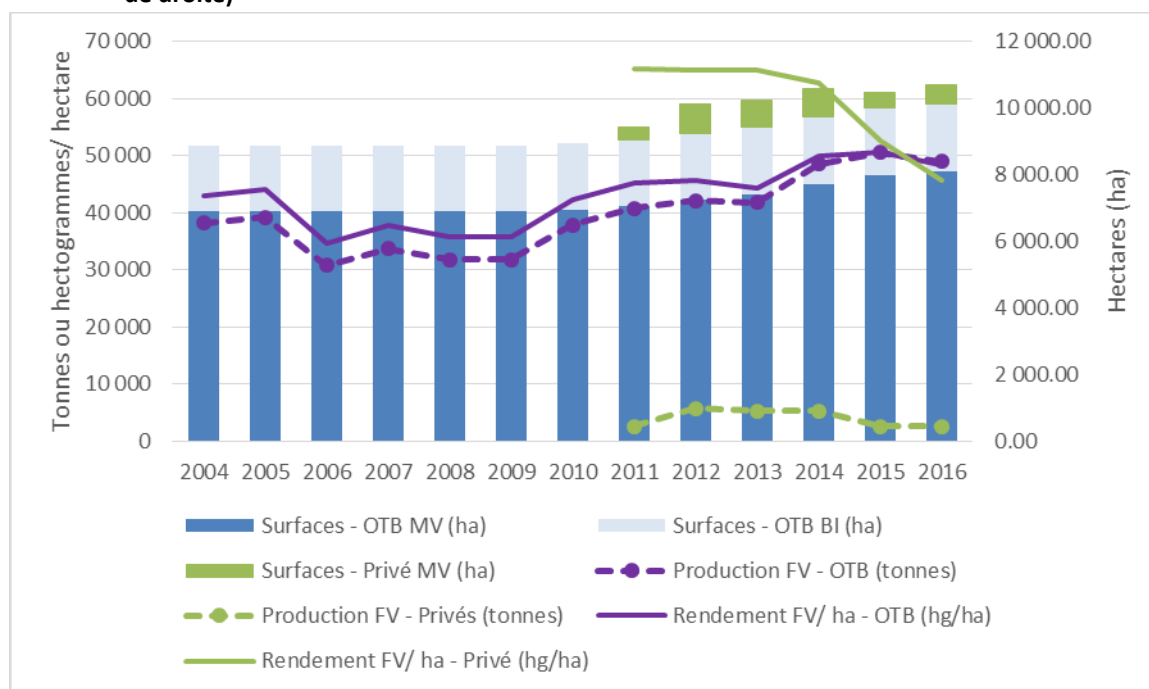
La Figure 2 montre l'évolution de la production totale de FV, le rendement par hectare et la superficie en production entre 2004 et 2016. La production de FV a augmenté régulièrement depuis 2010, atteignant près de 50 000 tonnes par an à partir de 2014. La superficie totale cultivée a stagné autour de 9 000 ha jusqu'en 2010, et connaît une augmentation entre 1 et 4 pour cent par an depuis 2011. En 2016, 10 691 ha de thé étaient cultivés, dont 81 pour cent sur les terres détenues par les petits producteurs. Le reste de la production est issue des terres détenues par quatre des cinq usines

de thé de l'OTB. Au moment de l'étude, l'usine de thé privée PROTHEM avait commencé à planter 28 ha de terres pour une production attendue à compter de 2018. Selon les informations recueillies auprès de la direction de l'OTB, les usines publiques prévoient d'augmenter la production de 50 ha par usine en MV chaque année.

Le rendement à l'hectare a fluctué au cours des 12 dernières années et a légèrement augmenté sur la période, passant de 4 306 kg / ha en 2004 à 4 705 kg / ha en 2016 (Figure 2, axe de gauche). Malgré le soutien des services de vulgarisation à la production sur les parcelles de petits exploitants (environ 1 vulgarisateur pour 300 producteurs, soit 35 ha), le rendement en FV sur les parcelles en MV reste faible<sup>2</sup>. La moyenne annuelle de 4 000 kg de FV par hectare sur les champs de petits producteurs est bien inférieure aux rendements à l'hectare obtenus dans les pays voisins, qui produisent une grande partie du thé à partir de variétés hybrides (OTF Group, 2008). Ce niveau de rendement est également inférieur à celui observé sur les blocs industriels (un peu plus de 5 500 Kg de FV par hectare en 2016). La faible productivité s'explique notamment par le manque d'accessibilité et la mauvaise application d'engrais. Le cycle de collecte plus long dans la chaîne de valeur du thé au Burundi destiné à éviter la surproduction de FV (OTF Group, 2008) pourrait également expliquer ces faibles rendements. En outre, très peu de recherche est effectué pour identifier les variétés de thé les plus performantes ou les types d'engrais les plus appropriés. Les rendements des plantations de thé sont probablement plus élevés en raison d'une meilleure gestion de la production, d'une utilisation plus ciblée des engrais et des économies d'échelle réalisées.

En comparant les données de la Figure 2, nous constatons que l'augmentation de la production entre 2004 et 2016 s'explique par les expansions de surface (60 pour cent) et par l'augmentation de rendement (40 pour cent.)

**Figure 2. Évolution de la production (axe de gauche), rendement par hectare (axe de gauche) et surface cultivée (axe de droite)**



Source: OTB, 2016a et PROTHEM, 2016a, élaboration des auteurs.

### 3.4. Producteurs et Organisations de Producteurs

Les surfaces des plantations villageoises ont augmenté d'environ 16 pour cent depuis 2011 et représentent aujourd'hui 81 pour cent des cultures de thé au Burundi, avec des surfaces moyennes par exploitation de 0,2 ha, mais pouvant aller jusqu'à 1 ha. Le thé offre actuellement une source de revenu à près de 60 000 ménages en milieu rural (CNATHE, 2015).

D'après le Tableau 1, les usines achètent la FV à entre 2 000 et 13 000 théiculteurs. Il est intéressant de noter que la superficie moyenne détenue par les petits exploitants est similaire pour les usines de Rwegura, Tora, Teza et Ijenda, mais

<sup>2</sup> Notons qu'entre 2011 et 2015 le rendement semble être considérablement plus élevé pour la société privée PROTHEM que pour OT. Cette différence pourrait s'expliquer par l'approvisionnement en FV par PROTHEM, à ses débuts, auprès des producteurs - et donc des hectares - auparavant suivis par l'OTB (voir la section 3.4). Les rendements moyens en FV de PROTHEM et de l'OTB sont similaires en 2016.

est nettement inférieure pour PROTHEM. Cela laisse entendre que les producteurs qui vendent à l'usine de thé privée ne vendent probablement qu'une partie de leur production et fournissent le reste de leur FV à l'OTB.

Il existe au Burundi des organisations de producteurs (OP) de thé et des coopératives de petits exploitants, mais peu d'agriculteurs y adhèrent et les capacités des OP demeurent limitées (OTF Group, 2008). La structuration des producteurs de thé en OP a débuté en 2004 sur initiative de l'OTB. En 2015, environ 28 pour cent des producteurs de thé étaient membres d'une OP, davantage dans le nord du pays (Rwegura et surtout Buhoro) que dans le sud (Tableau 1). La production de FV chez PROTHEM proviendrait à hauteur de 20 pour cent des producteurs regroupés au sein de PROTHEM ASBL; les autres producteurs n'étant pas directement associés.

En 2016, on dénombrait 376 OP au niveau des collines; 22 unions d'OP au niveau des secteurs, 5 fédérations et 3 coopératives agréées au niveau des usines. Une confédération nationale CNATHE NYAMUKAMIRWABOSE regroupe tous ces acteurs depuis 2012. Certains de ces groupements ont commencé à réaliser des activités génératrices de revenus, qui incluent la collecte et le transport de la FV, la préparation des pépinières et la production des plants, la réhabilitation des pistes et hangars des collectes de la FV, l'entretien des champs de thé et cueillette, et la formation des membres.

La Figure 3 montre l'évolution du prix de la FV reçu par les producteurs, ainsi que le prix à l'exportation. Les prix à la production sont restés relativement constants entre 2004 et 2009 autour de 110 et 140 FBU/Kg FV (correspondant à 0,07 et 0,09 USD). Un 'deuxième paiement' a été introduit à partir de 2010. Ce deuxième paiement dépend du prix que le thé burundais obtient sur le marché de Mombasa et est payé aux producteurs 6 mois après la livraison du produit. Depuis l'ouverture effective à la concurrence avec entrée sur le marché de l'usine privée PROTHEM en 2011, les prix se sont stabilisés en 2016 autour d'un prix de base de 250 FBU/Kg FV, avec un deuxième paiement de 20 FBU/Kg FV, payé par les usines privées, ainsi que publiques. D'après la Figure 3, il est clair que les producteurs ont bénéficié de l'entrée sur le marché de l'usine privée. Des représentants de CNATHE participent au conseil d'administration de l'OTB depuis 2012 et les producteurs sont régulièrement informés des prix réalisés à Mombasa. Cela a probablement contribué à augmenter le prix à la production tandis que les prix à l'exportation restent environ trois fois supérieurs au prix reçu par les producteurs (lignes dans la Figure 3).

Pour la mise en place de la culture, les usines de thé assistent les producteurs dans le piquetage, l'octroi des plants et de l'engrais minéral (NPK 25-5-5). Depuis sa création, PROTHEM suit le même schéma que l'OTB et, en principe, fournit aux agriculteurs un soutien à la production comparable à celui de l'OTB. Pourtant, en pratique, PROTHEM n'a pas fourni de subventions aux engrais depuis 2014. De plus entre 2011 et 2016, PROTHEM a appuyé les producteurs dans la plantation d'un total de 200 ha en MV, mais s'approvisionne auprès de 600 ha. Bien que le soutien à la production soit déclaré être identique, PROTHEM a dû faire face à des coûts de production considérablement inférieurs.

Le soutien total à la production par l'OTB et PROTHEM en 2016 est décrit dans le Tableau 2. L'OTB subventionne les engrais à la hauteur de 50 pour cent (NPK 20-10-10) et distribue les engrais restants à crédit. L'OTB et PROTHEM offrent un encadrement technique et fournissent des plants aux agriculteurs, mais des différences existent au niveau des quantités octroyées. Les coûts de production de FV se situent autour de 460 FBU/Kg FV (0,30 USD), dont 275 FBU (60 pour cent) sont payés par le producteur. Dans les transactions avec des usines publiques, les 185 FBU restants (40 pour cent) sont pris en charge par l'OTB. Pour les transactions avec l'usine privée, 45 FBU (10 pour cent) sont pris en charge par PROTHEM; les coûts restants sont indirectement couverts par le soutien à la production fournie par l'OTB (même si le produit est finalement vendu à PROTHEM). Le niveau de soutien offert aux théiculteurs selon que l'entité soit privée ou publique diffère significativement. Il existe ainsi un risque réel de «nivèlement vers le bas» du soutien à la production. En effet, cette réduction de l'appui apporté par les entreprises représente une forme de dumping dont les effets à terme seraient potentiellement néfastes pour la capacité des MV à développer la production de thé.

En effet, les coûts réels de production d'un Kg de FV par un producteur en MV sont plus élevés que le prix reçu (Tableau 2). La plupart des petits exploitants utilisent la main-d'œuvre familiale et surtout féminine tandis que la main-d'œuvre occasionnelle est embauchée pendant les périodes de pointe. Les enfants travaillent dans les plantations pendant les week-ends et les vacances scolaires. En réalité, la production de thé par les théiculteurs au Burundi n'est considérée économiquement rentable que dans la mesure où l'apport de main-d'œuvre familiale n'est pas entièrement comptabilisé dans son évaluation économique. Finalement, les usines soutiennent les producteurs avec 163 FBU par kg de FV. Alors

que les engrais et le savoir-faire technique sont difficiles d'accès pour les petits producteurs, souvent illettrés, la forte dépendance de l'agriculteur vis-à-vis de l'usine pour les plants de thé reste problématique<sup>3</sup>.

Un renforcement des capacités des coopératives de producteurs est en cours afin de les rendre plus opérationnelles et de les inciter à adopter des pratiques d'opérateurs économiques à part entière dans une filière appelée à se moderniser, en l'occurrence dans le cadre de la libéralisation effective. Cet accompagnement a débuté en 2007 avec l'INADES-Formation, appuyé par l'Agence Française de Développement à travers son Programme de Renforcement des Capacités Commerciales (PRCC) – Filière Thé au Burundi à partir de 2013. Entre autres activités, il s'agissait d'appuyer les OP à dialoguer avec l'État et les intervenants dans la filière, sensibiliser les producteurs à adhérer au mouvement OP/coopératif organisé, diversifier les activités génératrices de revenus et organiser des visites d'échanges entre producteurs au Burundi et producteurs étrangers.

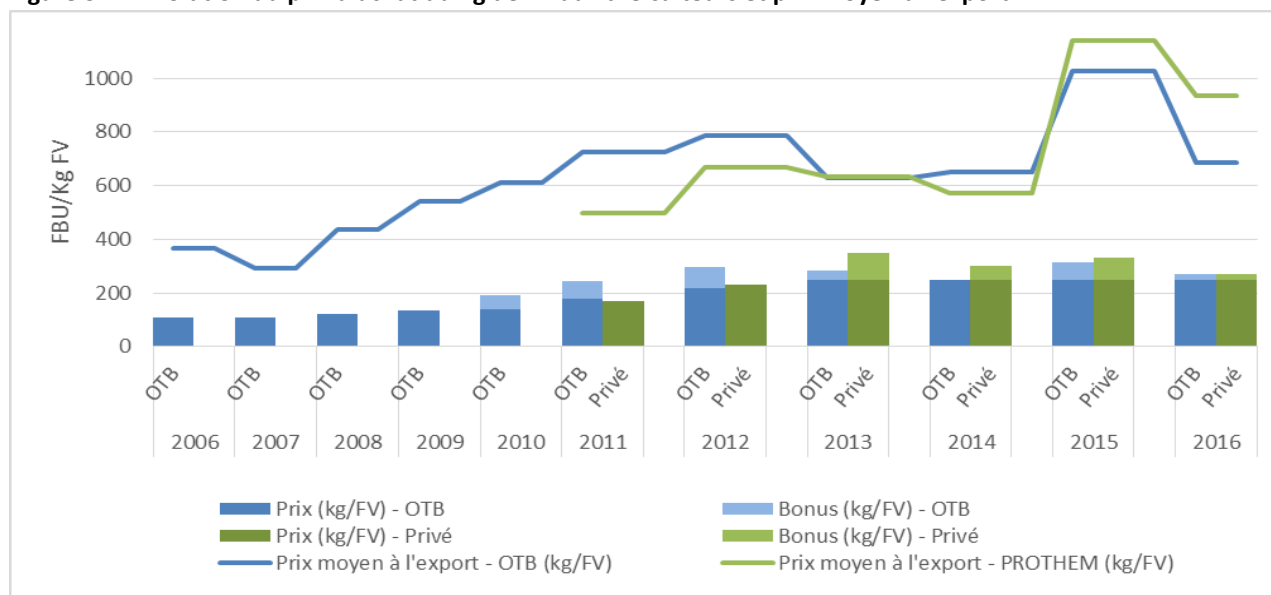
**Tableau 1. Nombre de théiculteurs en Organisations de Producteurs (OP), 2015**

	Buho	Rwegura	Teza	Tora	Ijenda	PROTHEM <sup>(a)</sup>	TOTAL
Nombre de producteurs <sup>(b)</sup>	2 075	13 200	10 578	14 600	12 000	11 977	64 430
Superficies plantées par les producteurs (ha)	768	1 868	1 470	1 632	2 267	487	8 492
Superficie moyenne (ha/producteur)	0.37	0.14	0.14	0.11	0.19	0.04	
Effectif des producteurs membres des OP	1 448	4 140	2 782	4 688	2 813	2 395	18 266
Pourcentage des producteurs membres des OP	69.78%	31.36%	26.30%	32.11%	23.44%	20.00%	28.35%

Note: (a) La superficie des producteurs de PROTHEM est beaucoup plus petite: cela indique que plusieurs producteurs de l'OTB vendent une petite partie (mais pas toute leur production) à PROTHEM; (b) Le nombre total de producteurs est probablement légèrement surestimé, vu que plusieurs producteurs vendent à la fois à l'OTB et à PROTHEM.

Source: CNATHE, 2015.

**Figure 3. Évolution du prix d'achat du Kg de FV aux théiculteurs et prix moyen à l'export**



Source: OTB, 2016b et PROTHEM, 2016b ; élaboration des auteurs.

Note: Les coefficients de transformation annuels des usines OTB et PROTHEM ont été utilisés pour le calcul du prix à l'exportation par Kg de FV. Les taux de change historiques ont été obtenus sur [www.oanda.com](http://www.oanda.com) (consulté le 15/11/2017)

<sup>3</sup> Après plus de 50 ans d'expérience de production au Burundi et de bonne acceptation du thé dans les communautés rurales, les compétences liées à la production des plants en pépinières auraient dû être acquises par les producteurs.



**Tableau 2. Coûts de production en MV et appui à la production, par hectare en 2016**

Coûts de Production en Milieu Villageois (MV)	Coût unitaire		Coût par hectare/an		
			couverts par l'usine de thé (en FBU)		couverts par le producteur (en FBU)
	FBU	unité	OTB	PROTHEM	
Engrais en MV <sup>(a)</sup>	2 000	FBU/ Kg engrais	500 000	0	500 000
Appui technique <sup>(b)</sup> (Salaires des encadreurs & transport)	51 429	hectare/an	51 429	51 429	
Octroi des plants <sup>(c)</sup>	250	FBU/ plants	100 000	33 333	
Main d'œuvre - sarclage <sup>(d)</sup>	50	FBU / Kg FV			200 000
Main d'œuvre - cueillette <sup>(d)</sup>	100	FBU / Kg FV			400 000
Transport de la FV à l'usine <sup>(d)</sup>	22	FBU / Kg FV	88 000	88 000	
Achat de la FV <sup>(e)</sup>	270	FBU / Kg FV	1 026 000	1 026 000	
<b>COÛTS TOTAUX</b>	<b>FBU/ ha</b>		<b>739 429</b>	<b>172 762</b>	<b>1 100 000</b>
	<b>FBU/ KG FV</b>		<b>185</b>	<b>45</b>	<b>275</b>
<b>Appui à la production (de la part des usines)</b>	<b>FBU/ ha</b>		<b>651 429</b>	<b>84 762</b>	
	<b>FBU/ KG FV</b>		<b>163</b>	<b>21</b>	

Note: Les estimations se basent sur une production moyenne en MV de 4 000 Kg de FV/ ha/ an. (a) Dans les Plantations dans le MV: 250 Kg de engrais / ha appliqué deux fois / an; i.e. 500kg/ an. Prix d'achat des engrais pour l'OTB: 2 000 FBU/ Kg; subsides de 1 000 FBU/Kg; le reste est payé à crédit par le producteur; (b) en moyenne, 1 encadreur couvre 300 producteurs et 35 ha; le salaire moyen d'un encadreur est de 150 000 FBU/mois; (c) coûts par plant: 250 FBU; en moyenne 12 000 plants sont plantés dans un hectare; le coût des plants a été étalé sur 30 ans, ce qui correspond à l'espérance de vie de la plante de thé; (d) estimations fournies par l'OTB; (e) prix moyen de 270 FBU/Kg en 2016 (premier et deuxième paiement).

Source: Données récoltées auprès des personnes ressources (OTB et PROTHEM) pendant la mission de terrain en septembre 2017.

### 3.5. Transformation et exportation du thé

Les théiculteurs livrent leurs FV aux hangars de l'OTB. Elles sont collectées, pesées et acheminées directement aux usines. Ces dernières se chargent de la transformation de la FV produite dans les blocs industriels et des plantations villageoises. Bien que des investissements importants dans la réhabilitation des usines aient été effectués avec le support du fond Européen STABEX entre 1992 et 2010, il subsiste des goulots d'étranglement au niveau de la capacité de flétrissage, particulièrement pendant la saison de pic de production. Les potentialités d'accroissement de la production se heurtent à une insuffisance de la performance des équipements industriels de transformation et un manque de capacité des équipements. Le renouvellement de l'équipement de l'OTB en 2010 a entraîné une baisse du coefficient de transformation FV/ TS entre 2004 et 2013 (de 4,96 Kg à 4,59 Kg de FV pour obtenir 1 Kg de TS) avant d'augmenter de nouveau entre 2014 et 2016 (à 4,78 Kg de FV pour 1 Kg de TS). L'équipement de PROTHEM a été mis en place en 2011 et le coefficient de transformation a considérablement diminué depuis (de 4,46 à 3,25Kg de FV pour 1 Kg de TS en 2016). Ceci démontre les potentiels gains d'efficacité à réaliser dans d'usinage, à condition que les réhabilitations d'usines soient également accompagnées de maintenance régulière.

Le Tableau 3 montre l'évolution des volumes et des valeurs d'exportation tant pour les usines de thé publiques de l'OTB que pour l'usine privée PROTHEM. Actuellement, l'OTB et PROTHEM vendent environ 5 pour cent du TS sur le marché local et 95 pour cent à l'exportation. L'exportation se fait soit via le système d'enchères de Mombasa (environ 85 pour cent de la production totale) soit via le système de ventes directes aux grossistes privés (10 pour cent). Le transfert de propriété est assuré par des transporteurs essentiellement privés suivant des contrats FOB négociés entre l'acquéreur et le vendeur (OTB ou PROTHEM). Bien que les volumes d'exportation de l'OTB enregistrent une tendance croissante, les prix varient considérablement d'une année à l'autre (par exemple de 2015 à 2016). Les quantités exportées ont également fluctué pour PROTHEM, notamment en raison des défis de démarrage de l'activité d'exportation et au groupe

de producteurs en MV plus instable. De plus, le prix au Kg en ventes aux enchères et en ventes directes (Mombasa ou privés) est légèrement plus élevé pour le thé provenant des usines de l'OTB par rapport au thé commercialisé par PROTHEM. Cela pourrait s'expliquer par une rémunération légèrement supérieure de la qualité pour le thé de l'OTB.

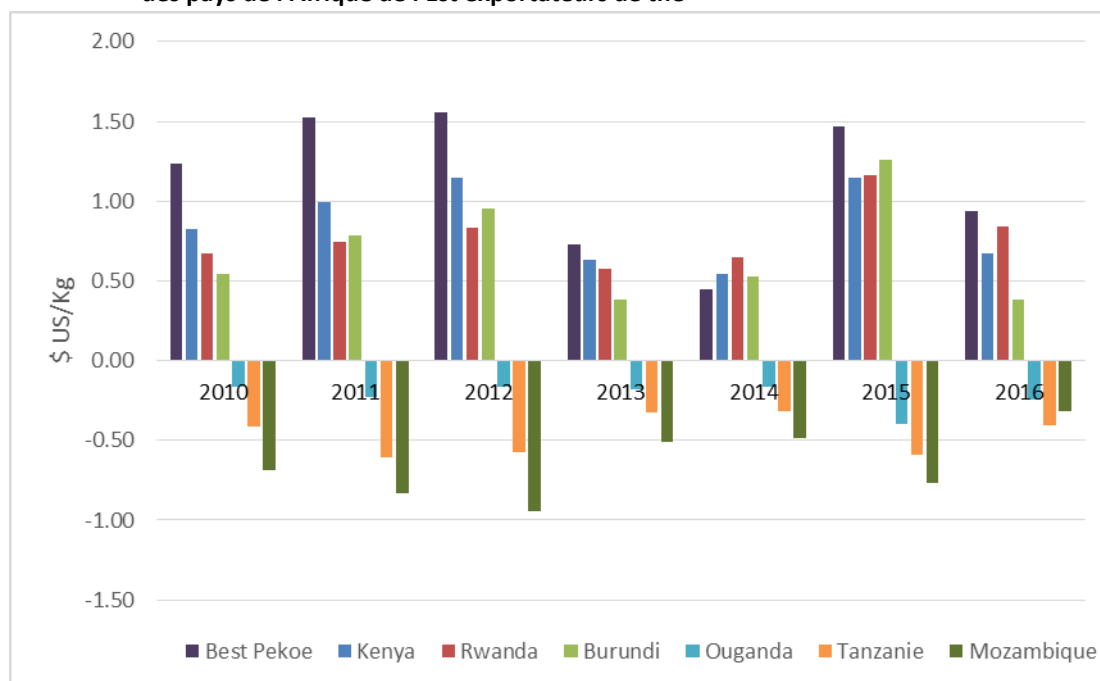
**Tableau 3. Évolution des ventes à l'exportation de l'OTB et PROTHEM, 2006 à 2016**

	OTB			PROTHEM		
	POIDS (kg)	VALEUR (\$ US)	PU (US\$ US/Kg)	POIDS (kg)	VALEUR (\$ US)	PU (US\$ US/Kg)
2006	5 918 928	9 943 799	1,68	0	0	-
2007	6 506 917	9 239 822	1,42	0	0	-
2008	6 029 388	13 144 066	2,18	0	0	-
2009	6 295 785	15 424 673	2,45	0	0	-
2010	7 318 912	18 297 280	2,5	0	0	-
2011	7 964 374	22 300 247	2,8	575 806	1 065 738	1,85
2012	8 771 138	26 313 414	3	1 234 882	3 151 551	2,55
2013	8 741 316	20 804 332	2,38	1 190 204	27 538	2,31
2014	9 836 297	21 344 764	2,17	1 113 831	2 112 742	1,9
2015	10 825 165	33 558 012	3,1	672 152	1 839 700	2,74
2016	10 083 697	21 579 112	2,14	736 765	1 463 360	1,99

Source: OTB, 2016b et PROTHEM, 2016b.

Le prix du thé burundais aux enchères de Mombasa est en moyenne de 0,13 USD/Kg inférieur au prix moyen reçu par les deux pays voisins, le Kenya et le Rwanda, entre 2010 et 2016, et 0,50 USD/Kg en dessous de la meilleure qualité 'Pekoe'. Dans la Figure 4, nous comparons la qualité - approximée par le prix - du thé du Burundi par rapport aux autres pays d'Afrique de l'Est, mettant en évidence la faible performance du secteur d'exportation du thé du Burundi.

**Figure 4. Différence entre les prix moyens des enchères à Mombasa (toute origine confondue) et les prix moyens des pays de l'Afrique de l'Est exportateurs de thé**



Source: African Tea Brokers Ltd, 2015, 2016; FAO, 2016.

### **3.6. Analyse FFOM de la filière thé au Burundi**

#### **Forces et opportunités**

Le secteur théicole est un des secteurs piliers de l'économie burundaise. Outre l'apport de devises pour le pays, il représente le plus gros employeur du monde rural (plus de 1 000 employés permanents et 7 500 à 8 000 travailleurs journaliers dans la cueillette de la FV, à l'usine, dans l'entretien des plantations théicoles, dans les pistes de communication et dans l'exploitation des boisements) et injecte une importante masse monétaire en milieu rural (plus de 13 milliards de FBU annuels pour la rémunération des théiculteurs pour la fourniture de la FV; et 8 milliards pour la rémunération des travailleurs) (élaboration des auteurs sur la base des données de l'OTB de l'année 2016).

Le secteur présente des potentiels tangibles d'expansion sur des terroirs de plus en plus inadaptés aux cultures vivrières. De plus, au-delà des surfaces actuellement occupées (10 691 ha), une étude commanditée par le MINAGRIE a identifié au Burundi 18 000 ha de terres en mesure de produire au total 22 600 kg de TS (MAC SYS, 2000). Cet espace additionnel suscite l'intérêt des opérateurs privés tandis que les partenaires au développement (par exemple, la Banque Mondiale, l'AFD et des ONG, notamment INADES Formation) sont disposés à accompagner cette expansion à travers un soutien technique et financier dès lors que la situation politico-sécuritaire sera stabilisée.

D'après les entretiens sur le terrain, les théiculteurs, usines et OP affichent une réelle volonté de s'adapter aux innovations sectorielles, comme par exemple l'introduction des variétés hybrides et des normes de qualité internationales. Ceci permettrait aussi bien la réduction des coûts de production que le développement des produits de haute valeur ajoutée en mesure d'offrir de nouveaux créneaux de marché.

#### **Contraintes**

Un certain nombre de contraintes de la filière sont à la fois liées aux aspects institutionnels, à la production, à la transformation et à la commercialisation.

##### ***Sur le plan institutionnel***

- Absence de consensus entre les acteurs de la filière sur le double rôle assumé par l'OTB en tant qu'1/ opérateur économique selon les règles du marché en concurrence avec le secteur privé; 2/ organe public qui soutient la production agricole en milieu rural. La différente interprétation de ce rôle de la part des intervenants de la filière a des répercussions importantes sur les attentes envers l'OTB, notamment concernant la perception sur l'usage des investissements ruraux effectués par l'OTB (par exemple, la FV, récoltée grâce aux plants et engrais fournis par l'OTB aux théiculteurs).
- Absence d'un organe indépendant de régulation de la filière. En raison de cette lacune, l'OTB arbitre de fait des problématiques dont il est également partie prenante;
- Faible collaboration entre les secteurs public et privé et manque de synergies entre les acteurs (théiculteurs, PO et usines) de la filière;
- Environnement d'affaires et situation politico-sécuritaire défavorables aux investisseurs privés et à l'intervention des PTF qui appuient le secteur.

##### ***Sur le plan de la production***

- Faible taux d'adhésion des producteurs aux OP dans certaines localités malgré plusieurs initiatives de la CNATHE et d'INADES Formation Burundi. Ceci s'explique par les facteurs suivants: (i) manque d'objectifs clairement définis au début du mouvement associatif (la privatisation de l'OTB qui avait été avancée comme opportunité majeure de développement de la filière n'a pas eu lieu); (ii) mauvaise gestion et/ou détournement des fonds des cotisations des producteurs; (iii) politisation des mouvements associatifs pendant la campagne électorale de 2005; (iv) non-réceptivité aux changements; (v) manque d'incitatifs pour les encadreurs de l'OTB à favoriser l'émergence du mouvement associatif; (vi) manque des moyens des OP/coopératives existantes (bureaux et déplacements);
- Insuffisance des moyens financiers et matériels ainsi que des connaissances techniques des théiculteurs qui n'ont pas l'autonomie effective d'agents économiques rationnels en mesure d'ajuster leurs décisions en réponse aux besoins d'approvisionnement de FV des usines. En particulier, nous constatons les contraintes dans les domaines suivants:
  - Faible prix aux producteurs qui ne couvre pas les coûts de la production;

- Financement et accès aux intrants (engrais et produits phytosanitaires);
- Accès aux crédits agricoles des institutions financières;
- Respect du cycle de cueillette de la FV avec un impact sur la production et la qualité;
- Disponibilité de laboratoires et de ressources humaines qualifiées pour faire face à la faible fertilité des terres et la dégradation des écosystèmes naturels.
- Enclavement de nombreuses zones rurales de production et mauvais état des pistes rurales.

#### ***Sur le plan de la transformation***

- Vétusté des machines et insuffisance des pièces de rechange;
- Faible promotion de l'électrification rurale et des sources d'énergies alternatives;
- Insuffisance ou faible niveau de formation du personnel (usinage, maintenance, dégustation).
- Sur le plan de la commercialisation
- Dépendance aux enchères de Mombasa où le thé burundais entre en concurrence directe avec le thé produit par de grands pays comme le Kenya;
- Coût du transport international (Bujumbura- Mombasa) élevé suite à l'imposition des normes dans le cadre de l'intégration régionale (charge à l'essieu/ charge maximale limite).

## **4. Le mécanisme de l'ASC**

### **4.1. L'ASC en Afrique subsaharienne**

L'ASC est définie comme un arrangement à durée déterminée conclu entre un agriculteur et un acheteur avant le début de la production, en vertu duquel l'agriculteur accepte de vendre ou de livrer à l'acheteur une culture donnée cultivée sur un lopin de terre précis et d'une manière particulière, en échange de quoi l'entrepreneur accepte de payer l'agriculteur selon des modalités données et à une date convenue (Bourque, 2011). L'acheteur peut à la fois être une entreprise multinationale ou nationale, des institutions du gouvernement ou des coopératives. Ces acheteurs fournissent aux producteurs de l'assistance technique, des engrais, des semences et autres intrants agricoles à crédit à un prix garanti pour le produit agricole (Eaton et Shepherd, 2001).

L'ASC a été proposée comme moyen de compenser plusieurs contraintes de productivité auxquelles sont confrontés les petits exploitants agricoles d'Afrique subsaharienne. Pour commencer, les petits exploitants agricoles ne disposent souvent pas de connaissances suffisantes sur les méthodes de production et les marchés nationaux et internationaux. Ce problème est exacerbé lorsque les petits exploitants agricoles travaillent avec des cultures destinées à l'exportation ou des cultures non traditionnelles, au lieu de produits de base. Ensuite, les agriculteurs n'ont souvent pas les moyens financiers d'investir dans la culture de produits de haute valeur et n'ont qu'un accès limité au crédit en raison du contexte rural ou fragile dans lequel ils opèrent, ou de l'absence de biens aux fins de garantie. Ceci limite leur capacité d'investissement dans des cultures arbustives ou les cultures qui présentent de longues périodes d'attente avant la récolte. Enfin, l'aversion au risque joue un rôle important dans les décisions d'investissement agricole et est telle que les agriculteurs accordent souvent la priorité à la production de cultures vivrières avant de pratiquer la culture d'exportation (Minot, 2011).

L'agriculture à grande échelle peut faire face à ces contraintes, étant donné que les gros exploitants agricoles jouissent d'un meilleur accès à l'information, au crédit et qu'ils sont plus enclins à prendre des risques. Pourtant, ces avantages peuvent être neutralisés par la motivation moindre des travailleurs salariés dans les grandes exploitations par rapport aux travailleurs d'une exploitation familiale. En outre, dans de nombreux pays en voie de développement, les terres arables sont peu abondantes et sont réparties entre de nombreux petits exploitants pour lesquels elles représentent la principale source de revenus. L'ASC combine donc les avantages de la production à grande échelle à ceux liés au contrôle par des petits producteurs en exploitant les avantages de la production à petite échelle (Minot, 2011). Les accords d'ASC prévoient un certain degré de coordination entre les agriculteurs et l'acheteur en ce qui concerne les méthodes de production, l'échéancier et le site de livraison, ainsi que les caractéristiques de la denrée, comme sa taille, sa couleur et son aspect physique. Ceci implique un coût pour les agriculteurs comme pour les acheteurs. L'acheteur doit rédiger un contrat spécifique à une chaîne de valeur, former les producteurs potentiels aux conditions du contrat, recruter des participants, surveiller la conformité aux clauses contractuelles et développer une stratégie de mise en application du

contrat. L'agriculteur, pour sa part, renonce à une certaine autonomie en matière de processus de production et s'engage à vendre sa production à un acheteur donné et à un prix prédéterminé.

L'intégration des mécanismes d'ASC dans les chaînes de valeur agricoles a augmenté en Afrique subsaharienne au cours des dernières décennies, principalement en raison de l'expansion de l'agriculture de haute valeur et de la demande croissante en denrées sûres et de qualité dans les pays industrialisés (Gulati *et al.*, 2006; Minot, 2011).

Il existe plusieurs mécanismes d'ASC, qui sont applicables à différents contextes et chaînes de valeur agricoles. Dans la section 4.2, nous passons en revue la littérature scientifique relative aux typologies de mécanismes d'ASC et nous identifions les conditions de leur réussite, ainsi que les risques associés.

## 4.2. Typologies d'ASC

Les mécanismes d'ASC sont hétérogènes par nature. On trouve des variantes basées sur **quatre éléments principaux**: le degré de formalisation, le type d'engagement pris par le producteur et l'acheteur, la détermination du prix et les acteurs impliqués dans les mécanismes contractuels. Le mécanisme de contrat choisi présente des répercussions importantes sur le transfert de droits de décision et le report de risque du producteur à l'acheteur (Key et Rusten, 1999).

**Premièrement**, le contrat peut être un **accord purement verbal ou un document formel écrit** spécifiant les conditions et la relation entre le producteur et l'acheteur. Un accord purement verbal est courant lorsque l'acheteur est un négociant informel achetant des denrées pour le marché local. Les accords écrits sont fréquents lorsque les denrées doivent correspondre à un itinéraire technique prédéfini ou à des critères spécifiques en matière d'intrants utilisés, de méthodes et de normes de qualité minimales.

**Deuxièmement**, les **engagements pris par le producteur et l'acheteur** dans un mécanisme d'ASC peuvent être classés en quatre catégories (Highell et Jones, 1963). *Les contrats de prix de marché* désignent les accords d'achat futur entre un producteur et un acheteur, qui déterminent la quantité, la date de fourniture et le prix des denrées vendues. L'agriculture délègue donc une partie du risque à l'acheteur, tout en gardant le contrôle de la production. *Les contrats avec fourniture de services de gestion* transfèrent en plus à l'acheteur certains des éléments de contrôle de l'agriculteur sur le processus de production. L'adoption de pratiques agricoles spécifiques (préparation de la terre, plantation, semis, application d'engrais, etc.) ou le choix des pratiques de gestion postérieures à la récolte seront soumises à la supervision technique de l'acheteur, afin d'obtenir une qualité supérieure et de contrôler la date d'obtention des extrants. Enfin, *les contrats avec fourniture de ressources* sont les plus proches d'une intégration verticale complète et imposent à l'acheteur de fournir un accès au marché à l'agriculteur, mais également de fournir des lots d'intrants à crédit, ainsi que l'assistance technique correspondante. Les coûts engagés par l'acheteur sont déduits du paiement aux producteurs au moment de la récolte. En conséquence, l'acheteur dispose d'un degré de contrôle plus important sur la production, car le contrat transfère la majorité des droits de décision et des risques à l'acheteur. Enfin, certains contrats, les *contrats avec clauses de régime foncier*, prévoient des dispositions en matière de régime foncier. Ils représentent une variante du contrat avec fourniture de services de gestion, avec en plus des clauses supplémentaires liées au régime foncier et aux conditions d'utilisation des sols par le producteur (Eaton et Shepherd, 2001).

**Troisièmement**, les mécanismes d'ASC se distinguent par la manière dont **le prix** est déterminé et réglé (Minot, 2001). Il existe trois méthodes principales, chacune sujette à une certaine variabilité. *Les contrats à prix fixe* prévoient que le prix soit fixé au moment de la plantation. Ceci a l'avantage de réduire le risque pour les producteurs, mais est également source de conflit si le prix du marché au moment de la récolte présente une divergence excessive par rapport au prix fixé. *Les contrats avec formule de détermination du prix* prévoient que le prix basé sur le prix du marché au moment de la récolte, avec un surplus minimum sous forme de pourcentage. Les producteurs disposent d'une certitude moindre concernant les retours sur la culture produite, mais ils ont la certitude que leur situation sera au moins aussi avantageuse que s'ils avaient vendu sur le marché au comptant. *Les contrats à paiement fractionné* prévoient que l'acheteur paiera le producteur en deux versements ou plus. Le premier versement est généralement à un prix fixe, au moment de la plantation ou au moment de la livraison de la denrée. Le second versement est réalisé lorsque le prix de vente de l'acheteur est déterminé. Le système est souvent utilisé pour les denrées destinées à l'exportation, lorsque les versements au transformateur sont réalisés. Les prix sont donc déterminés longtemps après la livraison des denrées à l'agriculteur.

**Quatrièmement**, la littérature détaille cinq modèles différents d'ASC en fonction des **acteurs impliqués** (Eaton et Shepherd, 2001; Da Silva, 2005; Bijman, 2008; Prowse, 2011).

- Dans le *modèle centralisé*, un acheteur établit un contrat avec un grand nombre d'agriculteurs, avec des exigences strictes en termes de qualité et de quantités. Ce modèle implique de grandes exploitations et des transformateurs de grande envergure afin de garantir les volumes importants nécessaires pour garantir la rentabilité des installations de transformation.
- Le *modèle basé sur un noyau industriel* est similaire au modèle centralisé, mais l'acheteur est également présent au niveau du nœud de production par le biais de son propre domaine productif, en plus des contrats établis avec des producteurs indépendants afin de réaliser des volumes de production plus importants. Ce modèle est souvent utilisé pour les cultures pérennes (Eaton et Sheperd, 2001).
- Le *modèle tripartite* consiste en l'établissement d'un contrat entre une coentreprise (entre une entité publique ou ONG et une entreprise privée) et des exploitants agricoles. Ce modèle implique souvent le gouvernement national ou local.
- Le *modèle informel* prévoit que de petites entreprises ou négociants nouent des accords avec des agriculteurs. Ceci se déroule souvent sous forme verbale, avec un petit nombre d'agriculteurs et est fréquemment utilisé pour les fruits ou légumes nécessitant une transformation minimale. Ce modèle s'appuie souvent sur des fournisseurs externes (comme les ONG ou le gouvernement) qui fournissent des services de vulgarisation, des intrants agricoles et du crédit (Eaton et Shepherd, 2001).
- Le *modèle avec intermédiaire* prévoit qu'un acheteur délègue l'interaction avec les agriculteurs à un intermédiaire, comme une coopérative. L'entreprise n'interagit donc jamais directement avec les producteurs. Eaton et Shepherd (2001) soulignent que ce modèle augmente la distance entre l'entreprise et l'exploitation agricole, en réduisant le degré de contrôle exercé par l'acheteur sur le processus de production.

En pratique, de nombreux contrats sont basés sur une combinaison de ces quatre éléments (Figure 5; Prowse, 2011). Par exemple, le contrat peut être basé sur un modèle avec noyau industriel, spécifier les méthodes de production et les conditions de vente, et fournir à crédit des intrants aux agriculteurs (Martinez, 2002).

Les modèles centralisés et le modèle basé sur un noyau industriel sont utilisés pour les cultures présentant d'importantes variations de qualité, un degré de périssabilité élevé, une production techniquement complexe et un rapport valeur-encombrement élevé. Les accords sont utiles pour des produits associés à une production et à une procédure de transformation relativement complexes tant pour les marchés domestiques (par ex. produits laitiers et bétail) que pour les marchés d'exportation (particulièrement pour la canne à sucre, le thé, le café ou le coton). Des modèles centralisés sont utilisés pour les cultures conventionnelles, pour lesquelles les agriculteurs ruraux disposent d'un savoir-faire élevé en termes de production. Les modèles tripartites se focalisent sur les produits importants au niveau national et présentant des variations moindres en termes de qualité, de périssabilité et de rapports valeur-encombrement que les deux précédents modèles. Les modèles informels d'ASC conviennent mieux aux cultures fruitières et légumières qui nécessitent une transformation minimale, présentent des variations de qualité limitées et reposent sur des techniques de production standard. Les modèles avec intermédiaires semblent particulièrement adaptés aux cultures de base, pour lesquelles le savoir-faire en matière de production est élevé parmi l'organisation des agriculteurs locaux.

Le niveau de fourniture de services et d'intrants (par ex. préparation des terrains, plantation, semis, applications d'engrais, formation) par l'acheteur peut varier selon les modèles, mais tend à être plus élevé dans les modèles centralisés et basés sur un noyau industriel. Dans le modèle informel et le modèle avec intermédiaire, les intrants du producteur sont fournis par des acteurs externes ou un tiers intermédiaire au lieu de l'acheteur.

Les modèles centralisés et le modèle avec noyau industriel n'exigent un cadre réglementaire et juridique contraignant pour être efficaces, étant donnée l'interaction directe entre l'acheteur et le producteur. De même, les modèles avec intermédiaire peuvent être particulièrement adaptés aux risques de non-respect des contrats, car les entreprises délèguent certaines de leurs tâches de mise en application des contrats dans le cadre de la sous-traitance de leur interaction avec les agriculteurs. Ces modèles conviennent donc à de nombreux contextes nationaux différents, dont les pays en proie à des conflits et les états fragiles.

Figure 5. Typologies et caractéristiques des différents modèles d'ASC

	Modèle centralisé	Modèle avec noyau industriel	Modèle tripartite	Modèle informel	Modèle avec intermédiaire
Acteurs	Un (grand) transformateur formule un accord avec plusieurs (grands) producteurs	Un (grand) transformateur produit en bloc industriel et formule un accord avec plusieurs producteurs	Organe publique ou ONG et un acteur privé, qui forment un accord avec des (petits) producteurs	Une petite entreprise ou commerçant formule un accord avec des (petits) producteurs	Une entreprise sous-traite l'interaction avec les producteurs à un organe tiers (ex. coopérative)
Culture	Produits avec une transformation importante avant la vente au détail (cane à sucre, café, thé, volaille etc.)	Cultures vivaces, avec des grandes économies d'échelle et une transformation avant la vente au détail	Produits stratégiques avec une grande importance nationale (ex. coton en Afrique de l'Ouest)	Produits horticoles qui demandent une transformation minimale	Denrées alimentaires de base (pommes de terres, riz ou mangues)
Type de produit	Larges variations de qualité, degré élevé de périssabilité, production difficile et important ratio valeur-volume	Larges variations de qualité, degré élevé de périssabilité, production difficile et important ratio valeur-volume	Quelques variations de qualité, périssabilité, difficulté de production standard et ratio valeur-volume variable	Peu de variations de qualité, difficulté de production standard et ratio valeur-volume variable	Peu de variations de qualité, ratio valeur-volume standard
Formalité du contrat et prix	Contrats formels; à prix variable ou à paiements fractionnés	Contrats formels; à prix variable ou à paiements fractionnés	Contrats formels; à paiements fractionnés	Contrats oraux; prix fixe	Contrat formel entre l'entreprise et l'organe tiers. Contrats oraux avec les producteurs
Service et intrants agricoles	Fourniture élevée de services et d'intrants (fertilisants, semences, encadrements etc.)	Fourniture élevée de services et d'intrants (fertilisants, semences, encadrements etc.)	Fourniture moyenne de services et d'intrants, principalement apportés par l'organe publique ou l'ONG	Pas de fourniture de services et d'intrants de la part de l'entreprise.	L'organe tiers s'engage à fournir les intrants et à encadrer les producteurs
Contexte du pays	Compatible avec des contextes affectés par des conflits et des états fragilisés.	Compatible avec des contextes affectés par des conflits et des états fragilisés.	La compatibilité avec des contextes fragilisés est incertaine	La compatibilité avec des contextes fragilisés est incertaine	Compatible avec des contextes affectés par des conflits et des états fragilisés.

Source: Auteurs, adapté de Prowse, 2011.

### 4.3. ASC dans le contexte du thé en Afrique de l'Est

Le rôle des petits producteurs dans une chaîne de valeur et le type de mécanismes d'ASC varient de manière considérable selon les denrées, les acheteurs, le marché de destination et l'environnement porteur. Dans le cadre de cette étude, nous examinons la position des théiculteurs et leurs contrats avec des acheteurs dans les principaux pays exportateurs de thé d'Afrique de l'Est.

- **Le Kenya** est non seulement le plus grand pays producteur et exportateur de thé d'Afrique de l'Est, mais également le pays possédant la plus longue expérience dans le domaine de la culture du thé sous contrat. Au Kenya, le thé est produit par de petits exploitants agricoles et des multinationales intégrées possédant leurs propres plantations et usines. Le secteur des petits exploitants comprend plus de 500 000 producteurs et représente 60 pour cent de la production nationale de thé (Monroy, Mulinge, et Witwer, 2013). La plupart des théiculteurs sont organisés en coopératives bien structurées, qui sont elles-mêmes organisées en zones d'achat qui collectent chaque jour les FV auprès des producteurs. À l'heure actuelle, on compte 52 coopératives de producteurs de thé actives au Kenya, avec un total de 430 000 membres<sup>4</sup>. La plupart des coopératives (ou les petits exploitants quand ils ne sont pas constitués en OP) livrent leurs produits aux 67 usines qui sont gérées par l'Agence de développement du thé du Kenya (Kenya Tea Development Agency, KTDA)<sup>5</sup>. La KTDA a été fondée par le gouvernement kenyan en 1964 avec le statut d'agence parapublique, afin de soutenir la culture du thé par les petits exploitants. Au cours de l'année 2000, elle a été convertie en entreprise à gestion privée détenue par les usines de thé, qui sont elles-mêmes partiellement détenues par les mêmes petits exploitants et coopératives. Un nombre plus réduit de producteurs (et de coopératives) fournissent leurs produits aux entreprises multinationales; ces dernières sont en concurrence avec les usines gérées par la KTDA pour l'achat des FV auprès des petits exploitants. Tant la KTDA que les entreprises multinationales garantissent l'achat de la production des petits exploitants, une assistance technique et des intrants à crédit. La KTDA gère en outre les usines placées sous son contrôle, auxquelles elle facture 2,5 pour cent du bénéfice net pour ce service; afin de soutenir ses opérations, elle explore également des sources de revenus supplémentaires en établissant des filiales (Kimathi et Muriuki, 2013).

Les producteurs sont tenus depuis 2010 de signer des contrats de fourniture avec leurs usines respectives, et il existe une procédure au cas où un producteur souhaite annuler un accord et fournir une autre usine de thé (Kimathi and Muriuki, 2013). Les paiements aux producteurs sont réalisés tout au long de l'année; un paiement en fonction de la quantité et un autre pour la prime liée à la qualité. Ceci incite les producteurs à maintenir une gestion adéquate de leur thé. Fait notable, la KTDA spécifie une limite en matière de superficie dédiée à la culture du thé, afin de s'assurer que le rapport entre la main-d'œuvre et la récolte soit suffisant et que les extraits maintiennent une qualité élevée.

Bien que l'industrie du thé ait été totalement libéralisée, il subsiste une forme de contrôle gouvernemental sous l'autorité du Conseil du thé du Kenya (Tea Board of Kenya, TBK). Le mandat du TBK recouvre l'enregistrement des cultivateurs et des acheteurs, les permis accordés aux usines de production de thé, aux chercheurs, courtiers, agents de gestion des emballeurs et la promotion de la consommation de thé. Le TBK supervise également les questions relatives au «colportage du thé», une pratique illégale au Kenya, qui désigne les cas où les théiculteurs vendent leurs FV à un acheteur avec lequel ils n'ont pas signé de contrat (Kagira *et al.*, 2012). Enfin, le gouvernement continue également de superviser l'entretien des routes d'accès rural et crée dans l'ensemble un environnement propice à l'expansion des marchés du thé, tant au niveau national qu'international.

- **L'Ouganda** présente des conditions agro-climatiques adaptées à la production de thé, mais la performance de l'industrie théière ougandaise est comparativement faible. Avant la libéralisation de la filière en 1994, la production et l'exportation de thé étaient contrôlées par l'«autorité ougandaise du thé», un organisme parapublic. Depuis 1994, les usines de thé contrôlées par le gouvernement ont été privatisées avec un transfert de la propriété aux opérateurs privés, y compris

---

<sup>4</sup> <https://softkenya.com/kenya/cooperatives-in-kenya> (visionné le 14/12/2017)

<sup>5</sup> <http://www.ktdateas.com/index.php/about-us/our-background.html> (visionné le 14/12/2017)



issus des petits exploitants. Aujourd'hui, les propriétaires de grandes plantations en Ouganda détiennent au total environ 16 000 ha de terres et sont à l'origine de 72 pour cent de la production de thé du pays. On estime qu'il existe environ 50 000 petits exploitants de thé en Ouganda, occupant environ 12 000 ha, et responsables de 28 pour cent de la production totale de thé (Kiwanuka et Ahmed, 2012). Les théiculteurs exploitent des plantations liées aux usines ou vendent directement à l'une des 26 usines par le biais de mécanismes d'ASC principalement verbaux (Munyambonera, Lakuma et Goluba, 2014). Les théiculteurs ougandais sont représentés par l'Association ougandaise du thé, mais contrairement au Kenya, il n'existe pas de mouvement associatif ou de système coopératif solide.

Enfin, contrairement au Kenya, la filière du thé en Ouganda est dépourvue de cadre réglementaire, et il n'existe pas de politique commune en matière de thé. Cette absence de coordination sectorielle a augmenté l'incertitude parmi les parties prenantes du sous-secteur et a limité les investissements, entre autres, visant à un renforcement des organisations de producteurs (Mitchell, 2006; Munyambonera, Lakuma et Goluba, 2014).

- **Le Malawi** est le second exportateur africain après le Kenya. Au Malawi, les deux entités contrôlées par le gouvernement qui géraient la totalité de la filière du thé (la Smallholder Tea Authority – STA et la Malawi Tea Company – MATECO) ont été vendues au secteur privé en 2003. Le secteur est depuis régulé par l'association malawienne du thé (Tea Association of Malawi, TAML). Les grandes plantations sont responsables de 93 pour cent de la production totale (FAO, 2015). Le reste est produit par environ 11 500 petits exploitants qui dépendent des grandes plantations pour transformer leurs FV en TS en vertu d'un mécanisme d'ASC (FAO, 2015; Malawi CARER, 2008; Pound, 2013).

Les petits exploitants sont organisés au sein du Comité national du développement des petits producteurs de thé (National Smallholder Tea Development Committee, NSTDC). Le NSTDC représente les petits exploitants dans leurs négociations avec la TAML et avec le gouvernement, ainsi qu'avec les grandes plantations pour négocier les ententes contractuelles relatives à la livraison de FV (FAO, 2015; Pound et Phiri, 2009). Les petits exploitants participent à la chaîne de valeur de deux manières. Tout d'abord, les grandes plantations signent des contrats avec des OP. Par le biais des OP, les grandes plantations fournissent des intrants et des semis à crédit, un accès au marché, des services de collecte et de transport des FV, ainsi que des services de vulgarisation aux petits exploitants sous contrat. À leur tour, les OP engagent les groupes d'agriculteurs à vendre leurs FV aux plantations respectives. À ce jour, tant les petits exploitants que les grands domaines ont respecté les conditions des contrats établis (Chirwa et Kydd, 2006). Deuxièmement, une association de petits exploitants loue et gère une usine de thé. L'usine louée s'est engagée dans des mécanismes contractuels avec de petits exploitants qui fournissent les FV à l'usine et fournissent le transport et les intrants à crédit aux théiculteurs sous contrat (Chirwa et Kydd, 2006).

Enfin, la plupart des petits exploitants appartiennent à deux organisations de producteurs indépendants certifiées commerce équitable. Les bonifications internationales sur les prix reçus du fait de la certification ne sont pas distribuées aux théiculteurs, mais utilisées pour le développement de la communauté ou des projets qui soutiennent les théiculteurs, comme des subventions sous forme d'intrants, des semis ou des systèmes d'irrigation améliorés (FAO, 2015; Pound, 2013).

- **Le Rwanda** est le troisième plus grand pays exportateur d'Afrique de l'Est, après le Kenya et le Malawi, mais perçoit le prix le plus élevé aux enchères de Mombasa depuis 2014. Avant 2003, toutes les usines de thé (sauf une usine) et les plantations associées étaient détenues par l'État par le biais de l'OCIR-Thé, une organisation parapublique responsable de la production, de la transformation et de la commercialisation du thé (CIC, 2013). Après 2003, le secteur du thé fut progressivement privatisé. Deux nouvelles usines (privées) furent établies et l'OCIR-Thé, qui fait aujourd'hui partie du Conseil national de développement des exportations agricoles (National Agricultural Export Development Board, NAEB), assumait un rôle de régulateur. Elle fournit des directives en matière d'orientation, autorise l'implantation d'usines, définit des normes de qualité et émet des certificats, supervise et forme des opérateurs et coopératives privés, contribue à augmenter les investissements dans l'industrie et l'infrastructure, recueille des informations sur le marché, soutient la recherche et promeut la filière rwandaise du thé à l'international.

La production de thé est actuellement organisée autour d'environ 14 usines de transformation de thé. Trois types de systèmes agricoles coexistent: i) **les blocs industriels** sont de grandes plantations comportant une usine de traitement (31 pour cent de la surface de thé cultivée); ii) **les Coopthés** sont également des plantations, mais détenues par des coopératives (8 pour cent de la surface cultivée); iii) **les exploitations de thé villageois** sont de petites parcelles qui s'appuient sur une main-d'œuvre familiale (61 pour cent des surfaces cultivées) et sont souvent organisées en coopératives (CIC, 2013). Les Coopthés et les coopératives de petits exploitants servent la même «usine de bloc industriel» et prennent en charge des tâches de gestion essentielle, comme la distribution d'engrais, la collecte et le transport, le paiement des producteurs et des travailleurs et la répartition des revenus entre les membres de la coopérative. La fédération coopérative nationale (FERWACOTHE) est actuellement constituée de 18 coopératives comptant 35 000 membres<sup>6</sup>. Fait notable, les usines de thé se reposent souvent sur des services de gestion externes fournis par le KTDA kenyan (UNCTAD, 2014).

Récemment, la productivité de l'industrie a augmenté, principalement grâce à une meilleure utilisation des engrais (CIC, 2013; 2015). Bien que les contrats formalisés entre producteurs, coopératives et usines soient rares, la chaîne de valeur s'appuie lourdement sur des ententes de coordination informelle structurées entre les coopératives et les usines, sous l'autorité régulatrice du NAEB.

- **La Tanzanie** est le quatrième plus grand pays exportateur de la région. La privatisation et la libéralisation de la filière du thé se sont déroulées au cours de l'année 2000 (Baffes, 2003). Depuis 1997, deux acteurs principaux dominent le secteur: le Conseil du thé (Tea Board) de Tanzanie, chargé de la régulation de l'industrie du thé, et l'agence tanzanienne de développement des petits producteurs de thé (Tanzanian Smallholder Tea Development Agency, TSHTDA), chargée de promouvoir le secteur des petits exploitants, de fournir des services de vulgarisation et de surveiller le processus de privatisation et de libéralisation (Baffes, 2003). En 2015, environ 68 pour cent de la production totale était produite par de grandes plantations de thé et les 32 pour cent restants étaient le fait de producteurs indépendants (Committee on Commodity Problems, 2016). Jusqu'au début 2000, le thé n'était pas une culture pour les petits exploitants, et ce n'est que grâce à une promotion volontariste de la plantation de thé par le gouvernement via la TSHTDA, que de petits producteurs et coopératives de producteurs investissent progressivement la filière. Le Conseil du thé inclut explicitement une réglementation qui guide les relations d'ASC, mais seuls les gros exploitants disposent généralement d'un contrat avec les entreprises de transformation du thé (MMA, 2006). De même, en matière de résiliation de contrats, les droits et la réglementation entre les parties manquent souvent de clarté, les pénalités ne sont pas spécifiées et aucun mécanisme de résolution des litiges n'existe.

Cette section démontre que la coordination entre les grandes plantations de thé et les petits exploitants est courante dans les chaînes de valeur du thé en Afrique de l'est. Après le processus de libéralisation du sous-secteur dans tous les pays au début des années 2000, les ententes privées entre grandes plantations et petits exploitants gagnèrent en importance, afin de garantir à la fois une production stable et la fourniture d'intrants.

Les mécanismes d'ASC impliquant des organisations de producteurs plus fortes semblent particulièrement efficaces. Au Kenya comme au Malawi, les deux principaux exportateurs de la région, les usines de thé interagissent avec les petits producteurs par le biais des OP. Au Malawi, c'est l'OP qui noue des accords formels avec les usines; les plantations fournissent des intrants via l'OP et cette dernière s'engage à fournir les FV des producteurs associés. Au Kenya, la privatisation du secteur a été combinée à la création d'une entreprise indépendante (KTDA), dont les principaux actionnaires sont les usines de thé. L'entreprise est chargée de fournir une assistance à la production aux coopératives de petits exploitants, qui sont à leur tour des propriétaires indirects des mêmes entreprises via les actions qu'elles détiennent dans les usines de thé privatisées.

---

<sup>6</sup> <https://www.ifad.org/documents/10180/1e87cdb1-215c-4b57-bd78-a444a2721456> (visionné le 15/12/2017)

## 5. Stratégie de mise en œuvre des mécanismes d'ASC au Burundi

Les objectifs affichés de privatisation et de libéralisation du secteur du thé au Burundi consistaient pour le gouvernement à promouvoir l'efficacité et la compétitivité, à attirer des investissements du secteur privé et à stimuler la participation des théiculteurs dans la propriété et la gestion des usines de thé. Les opportunités d'innovation et de croissance sont aujourd'hui fortement attendues pour un sous-secteur stagnant caractérisé par d'importantes contraintes en termes de production, de transformation et de contraintes institutionnelles (voir Section 3.6). Cependant, une libéralisation de la filière sans stratégie de durabilité risque de décourager la participation du capital privé et de réduire les incitations à la production des agriculteurs. Des facteurs de risque susceptibles de provoquer un effondrement sectoriel à long terme demeurent: les incertitudes en matière d'investissement, une coordination défailante entre les acteurs de la filière, une compétition tendant vers un «nivelement par le bas» du soutien à la production des théiculteurs, des coûts de plus en plus importants, une faiblesse des prix internationaux.

Dans le contexte particulier du Burundi, les terres sont rares et détenues par les petits exploitants. Il n'est ainsi pas possible d'acheter ou de louer de grandes parcelles de terrain, ce qui empêche les transformateurs de thé (privés et publics), qui se procurent les FV auprès de théiculteurs locaux, de pratiquer une intégration verticale en se lançant dans la production. Il apparaît ainsi clairement que les petits exploitants sont en position de libérer la croissance de la filière du thé au Burundi, car ils occupent ou détiennent la quasi-totalité des 18 000 ha identifiés pour le thé (Mac Sys, 2000), et disposent d'une main-d'œuvre familiale abondante.

Des exemples réussis de libéralisation de la filière dans les pays voisins ont impliqué des ajustements importants de la structure de la chaîne et une redéfinition significative du rôle de l'Etat dans la filière. Suite à la privatisation du KTDA au Kenya, de l'OCIR-Thé au Rwanda et la vente de STA et de MATECO au Malawi, les gouvernements ont retiré leur soutien direct aux petits exploitants. La propriété des usines a été partiellement transférée à de petits exploitants (Kenya et Malawi, processus en cours au Rwanda). Les agriculteurs qui ne sont pas devenus parties prenantes ont rejoint des OP chargées de la négociation des contrats avec les entreprises de transformation, ou de fournir des services aux petits exploitants. Bien que les secteurs aient été totalement libéralisés, un encadrement stratégique par l'Etat et une supervision publique sont toujours présents au Kenya, au Malawi et au Rwanda par le biais des autorités de régulation. Dans ces pays, l'Etat enregistre les agriculteurs, les acheteurs et les courtiers, accorde des permis aux usines de traitement de thé, résout des conflits entre les acteurs de la filière, supervise l'entretien des routes d'accès rural, crée un environnement propice à l'expansion des marchés nationaux et internationaux du thé, facilite la recherche et promeut la consommation locale de thé. Dans l'ensemble, la présence d'un groupe dynamique de petits exploitants et un organe de régulation externe semblent être les ingrédients clés pour la réussite de la filière du thé lorsque de petits exploitants fournissent la majeure partie de la production du secteur.

Le niveau d'organisation de la majorité des petits exploitants au Burundi n'est pas encore propice à l'assimilation des bonnes pratiques en matière de recherche, de technologie et de gestion agricole dans la filière du thé. Les petits théiculteurs ne sont pas encore en mesure d'être compétitifs sans accès aux services fournis par les acteurs de la chaîne de valeur en aval. En plus de l'Etat, il incombe désormais au secteur privé émergent de fournir des services de production et de marketing. De meilleurs services sont nécessaires pour augmenter la production ou mettre un terme au déclin de la production de théiers par les petits exploitants et, le cas échéant, de permettre une diversification en intégrant des variétés de thé plus profitables. Ce processus doit être accompagné par un environnement propice qui facilite le lien entre les théiculteurs et les usines, favorise l'accès au marché et réduit les risques de conflit entre les acteurs de la chaîne de valeur.

L'introduction de mécanismes d'ASC dans ce sous-secteur, grâce auxquels les producteurs seront en mesure d'acquérir et adopter des pratiques entrepreneuriales, peut contribuer de manière efficace à lever une partie des contraintes identifiées dans la filière. A partir d'une revue exhaustive de la littérature, de l'expérience des autres pays d'Afrique de l'Est ainsi qu'une analyse quantitative et qualitative des enjeux propres au Burundi, nous proposons dans les sections suivantes deux modèles adaptés à la filière du thé au Burundi, ainsi que les conditions de réussite et les coûts associés.

## 5.1. Conditions préalables et scénarios pour l'introduction des différents mécanismes d'ASC

### Conditions préalables aux mécanismes d'ASC

Un marché profitable reste la principale condition préalable pour tout investissement dans un mécanisme d'ASC. Il convient d'évaluer si le marché spécifique est adapté à des ententes d'ASC entre les entreprises et les petits producteurs. Ceci comprend l'évaluation de l'environnement politique, social et commercial, ainsi que des systèmes de régime foncier et les services publics locaux (Eaton et Shepherd, 2001). Sur la base des données qualitatives recueillies par le biais d'entretiens avec les parties prenantes durant la mission en septembre 2017 (voir l'annexe A2), nous évaluons la pertinence des ententes d'ASC dans la chaîne de valeur du thé au Burundi (Tableau 4).

**Le marché:** le Burundi ne produit actuellement que du thé CTC (*Cutting – Turning – Curling*) noir, qui jouit d'une demande relativement stable en quantité aux enchères de thé de Mombasa, mais les tarifs internationaux, et donc les revenus à l'exportation, fluctuent. La nouvelle usine privée a investi dans une chaîne de production dédiée au thé orthodoxe, mais la production est actuellement en suspens en raison d'une absence de liaisons avec les marchés internationaux. D'autres niches - plus profitables - du marché du thé, comme les thés blancs, verts ou violets ou des thés pour boissons, restent essentiellement inexplorées. À l'heure actuelle, le thé produit au Burundi est principalement utilisé dans des mélanges pour augmenter la qualité du thé, mais ne possède pas de label d'origine propre (comme le thé du Rwanda) et n'a pas exploré de niches de thés spéciaux (comme le Kenya).

Suite aux pressions croissantes exercées par les marchés internationaux, les usines ont récemment aidé les agriculteurs à obtenir une certification auprès de *Rainforest Alliance*. Au moment de l'étude, le processus de certification était achevé pour les théiculteurs qui vendent à l'OTB et était en cours pour l'usine privée PROTHEM. La certification des usines à thé selon la norme *ISO 22000* est prévue pour l'année 2018. Ces deux certifications permettent au pays de rester compétitif, mais elles n'améliorent pas significativement le prix obtenu par les thés du Burundi sur les marchés internationaux. Des certifications supplémentaires, comme le Commerce équitable ou une certification biologique, permettraient au pays d'augmenter le prix obtenu à l'international en s'ouvrant de nouveaux débouchés. Les thés spéciaux, une marque commerciale dédiée, ainsi que d'autres certifications internationales représentent donc un potentiel d'augmentations notables de revenus.

**L'environnement physique:** le climat, la fertilité des sols, la productivité et la disponibilité générale de la main-d'œuvre déterminent la qualité et la rentabilité de la chaîne de valeur du thé. Les facteurs climatiques dans leur ensemble et une main-d'œuvre abondante au Burundi, qui garantissent une récolte bien exécutée et en temps opportun, sont favorables au développement effectif de la filière du thé. Pourtant, la productivité globale est nettement plus faible que dans les pays voisins (environ 1 tonne de TS par hectare au Burundi, contre 2,4 tonnes de TS par hectare au Kenya – OTF Group, 2008). La faible productivité en FV est principalement due à une faible fertilité des sols, à des lacunes de savoir-faire en matière de production et à de longs cycles de collecte.

**L'environnement politique, social et commercial:** malgré la situation politico-sécuritaire instable au Burundi, les théiculteurs déclarent rester motivés pour améliorer la productivité de leur parcelle, voire étendre leurs parcelles là où l'espace et les moyens humains le permettent. Au cours des entretiens sur le terrain, les usines ont montré un intérêt pour conclure des accords formels avec les producteurs, à condition que les contrats soient contraignants et que les frais d'investissement initiaux des usines dans les plantations villageoises soient respectés. De plus, il subsiste la volonté de la part des OP d'assumer des rôles plus importants dans la gestion de la filière, à travers l'engagement dans des activités génératrices de revenus, comme le transport des FV, les services d'encadrement, ou la gestion des pépinières. Ces OP ont exprimé un intérêt de participer à la reprise de la gestion des usines OTB dans le cas de privatisation.

**Régime foncier:** les difficultés que rencontrent les usines de thé pour étendre leurs blocs industriels et le statut patrimonial de la plupart des petits exploitants, qui garantissent la stabilité d'un contrat, font de l'ASC un mécanisme particulièrement

intéressant au Burundi. La pénurie de terres due à l'expansion démographique du pays, plutôt que la sécurité des régimes fonciers, est l'aspect le plus critique au regard de la culture du thé.

**Les services publics:** l'approvisionnement en électricité est problématique, avec un réseau national instable et une pénurie de générateurs fonctionnels. De même, des portions du réseau routier rural sont difficilement praticables, ce qui se traduit par des coûts de transport élevés, des délais importants et des FV de qualité inférieure. En raison de la qualité des routes, la collecte de FV sur les parcelles de petits exploitants qui produisent de très petites quantités de FV, à grande distance de l'usine, est susceptible de ne pas être rentable.

**Partenaires techniques et financiers:** en raison de l'instabilité politique actuelle, les partenaires techniques et financiers ont temporairement suspendu l'appui au secteur public. C'est le cas de l'Union européenne qui applique les restrictions de l'Article 96 de l'Accord de Cotonou n'autorisant plus le renforcement des services publics. Pourtant, l'intérêt dans le soutien du développement de la chaîne de valeur du thé persiste (particulièrement de la part de l'Agence Française pour le Développement, AFD). Un appui de la part des partenaires pour la mise en œuvre des mécanismes d'ASC pourrait reprendre une fois les conditions réunies.

**Tableau 4. Inventaire des conditions préalables aux mécanismes d'ASC au Burundi**

Composante	Evaluation			Observations
	<i>favorable</i>	<i>adéquate</i>	<i>insuffisante</i>	
<b>Identification du marché</b>				
Thé noir CTC	X			Le thé noir CTC est le seul thé actuellement exporté du Burundi. La demande internationale est relativement stable
Thé de haute valeur ajoutée: orthodoxe, vert, blanc et mauve		X		Les potentiels de production du thé de haute valeur ajoutée et du thé de niche ne sont pas actuellement exploités
Thé de niche: thé froid, thé prêt à boire, thé en sachets		X		
<b>Environnement physique et technique</b>				
Facteurs climatiques généraux	X			Existence des sols et climat adaptés et propices dans les régions de haute altitude; Pluviométrie abondante
Fertilité du sol			X	Dégradation de la fertilité des terres
Transformation FV/TS		X		Le coefficient de transformation FV/TS est plus élevé que dans les pays voisins
Main d'œuvre	X			Main d'œuvre abondante et laborieuse
<b>Environnement politique</b>				
National			X	Situation politico-sécuritaire nationale instable. Volonté générale de relancer la filière thé au niveau international
Régional et au niveau des villages	X			Réponse positive de la part des principaux dirigeants communautaires. Le modèle a réussi dans d'autres pays d'Afrique. Cela pourrait servir de référence pour la filière thé au Burundi
<b>Environnement commercial et social</b>				
Acteurs commerciaux privés et publiques		X		Les usines ont un meilleur accès aux intrants agricoles et aux connaissances techniques que les producteurs. Il existe un avis général favorable à l'introduction des contrats, à condition qu'ils soient contraignants et que les frais d'investissement initiaux (intrants, encadrement etc.) des transformateurs et acheteurs de la FV soient respectés.
Théiculteurs	X			Bonne disposition des agriculteurs à s'adapter à des innovations (à condition d'en tirer des bénéfices). Avis général qu'uniquement un contrat souple au niveau du prix pourrait être respecté par les acteurs privés, publics et les théiculteurs. Motivation générale de vouloir améliorer la productivité des parcelles et même pour faire des extensions de parcelle là où l'espace et les moyens humains le permettent.
Organisations des producteurs		X		La structuration des producteurs en Organisations professionnelles de Producteurs est présente mais faible. Volonté de la part des OP d'assumer des rôles plus importants dans la gestion de la filière (ex: engagement dans des activités génératrices de revenus, comme le transport de la FV)
Influences culturelles	X			Le thé est accepté comme culture de rente complémentaire aux cultures vivrières.
<b>Régime foncier</b>				
Producteurs propriétaires	X			La plupart des producteurs sont propriétaires terriens; les possibilités d'extension à grande échelle sont limitées ce qui fait du petit producteur une ressource clé dans la filière. Risque d'une excessive fragmentation des terres à travers l'héritage et la pression démographique
<b>Services publiques</b>				
Routes			X	Insuffisance d'infrastructures routières et faible entretien
Approvisionnement en électricité			X	Faible promotion de l'électrification rurale et des sources d'énergies alternatives et renouvelables
<b>Partenaires techniques et financiers</b>				
		X		Retrait «temporaire» de certains Partenaires Techniques et Financiers qui appuyaient le secteur à cause de la situation politico-sécuritaire instable. L'appui des PTF serait nécessaire surtout au début de l'introduction d'un mécanisme d'ASC

Source: Schéma adapté de Eaton et Shepherd, 2001; informations relevées lors de la collecte des données sur le terrain.

## **Modèles pour l'introduction des différents mécanismes d'ASC**

Sur la base de la revue de la littérature et de la description du contexte ci-dessus, l'introduction effective de deux modèles d'ASC est susceptible de lever une partie des contraintes dans la chaîne de valeur du thé au Burundi. Ces deux modèles sont le «modèle avec un noyau industriel» et le «modèle avec intermédiaire».

### ***Modèle d'ASC avec un noyau industriel***

Le «modèle avec un noyau industriel», la forme la plus directe d'ASC, est similaire à la structure non-formalisée actuellement observée dans la chaîne de valeur au Burundi. Le modèle comprend deux parties principales: l'usine de thé contractante et les producteurs de thé sous contrat. Les usines de thé peuvent être publiques ou privées et sont en concurrence mutuelle. L'usine détient et gère à la fois une plantation et une usine de transformation. La plantation fournit des denrées pour l'unité de transformation, mais elle est également utilisée à des fins de recherche et de démonstration. Ce dernier aspect est particulièrement pertinent, étant donné que les transferts de technologie aux petits exploitants par le biais de démonstrations sur les terres du domaine sont essentiels aux améliorations de qualité sur les terres des petits exploitants.

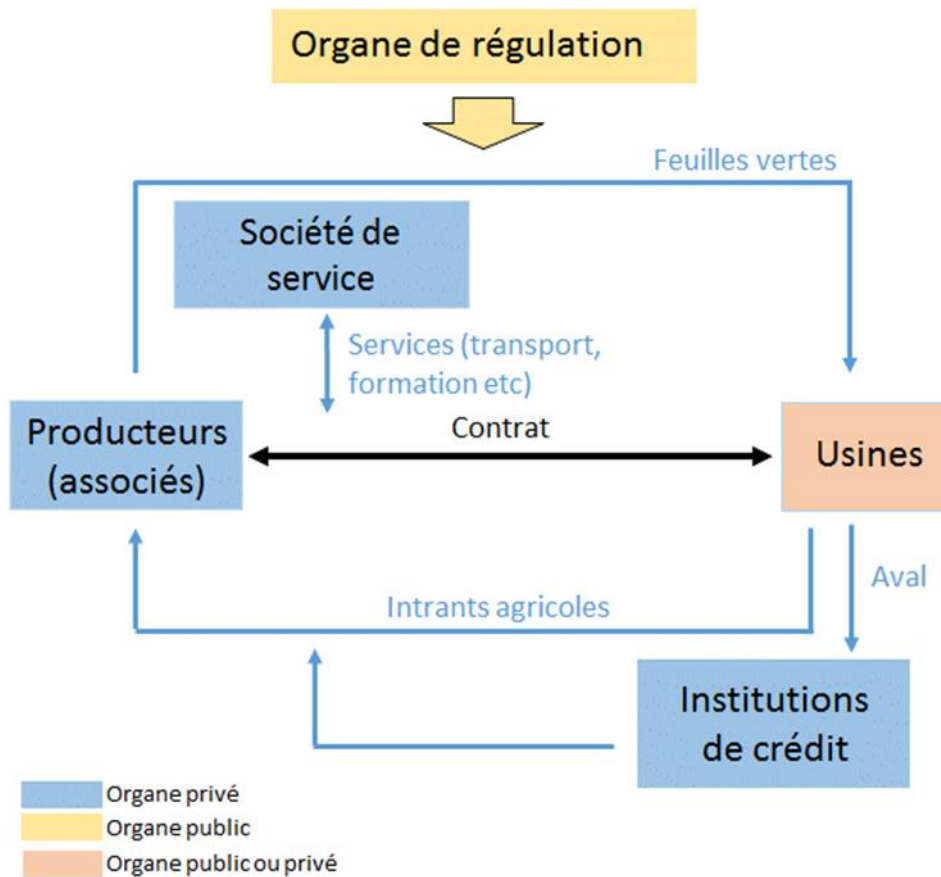
Outre ces deux parties principales, ce modèle peut prévoir deux parties supplémentaires qui soutiennent un fonctionnement fluide de l'entente contractuelle (Figure 6 ci-dessous). Premièrement, des organismes de crédit publics ou privés peuvent fournir du crédit aux théiculteurs, en traitant le contrat avec l'usine de thé comme une garantie. Ceci permet de résoudre les contraintes de liquidité auxquelles sont confrontés les théiculteurs, et de compenser le délai de paiement par les usines, deux mois après la récolte.

Deuxièmement, les intrants en matériaux et en gestion fournis à crédit (qui seront remboursés après la saison de plantation) peuvent être soit fournis directement à l'agriculteur sous contrat, soit via un tiers, par exemple une société de services indépendante. La société peut être détenue par les théiculteurs eux-mêmes; elle récupère les coûts par l'intermédiaire des usines, qui les déduisent partiellement des versements aux agriculteurs. Bien que les usines signent directement un contrat avec les producteurs, l'entreprise externe a trois rôles complémentaires: i) corriger les déséquilibres de pouvoir entre de nombreux petits exploitants (souvent analphabètes) et de grandes usines de thé, contribuant ainsi à promouvoir la confiance et la réciprocité; ii) fournir une assistance technique et financière aux théiculteurs ou canaliser l'assistance externe; iii) pratiquer des activités génératrices de revenus annexes, dont les bénéfices sont redistribués aux agriculteurs actionnaires. Ces activités peuvent inclure la collecte et le transport des FV, la préparation et la production de semis, l'entretien des champs de thé, la récolte, la formation des producteurs ou des services d'assurance mutuelle plus élaborés.

Selon ce modèle, la participation à une OP ou coopérative peut, sans que cela soit toujours nécessaire, être une condition préalable pour nouer une relation contractuelle avec une usine de thé. Un modèle similaire est utilisé dans la chaîne de valeur au Kenya, où les petits producteurs sont principalement organisés en coopératives, concluent des accords d'ASC avec les usines de thé et se voient fournir des intrants de production par l'entreprise de gestion KTDA.

Un organe de régulation public et indépendant de la filière du thé joue un rôle majeur dans la chaîne de valeur présentée. Cet organisme devrait créer un environnement globalement propice pour le bon fonctionnement du mécanisme ASC dans la filière, dont l'enregistrement et l'attribution de permis aux usines de thé, aux producteurs et aux OP, ainsi que des mesures de résolution de conflits entre les acteurs et de mécanisme d'arbitrage et de médiation en cas de rupture de contrat.

Figure 6. Modèle d'ASC avec «noyau industriel»



Source: Élaboré par les auteurs.

### Modèle d'ASC avec intermédiaire

Le «modèle avec intermédiaire» est une nouveauté dans le sous-secteur au Burundi et devra s'appuyer sur l'existence de solides organisations de producteurs qui facilitent les interactions entre les grandes usines et de nombreux petits exploitants (Figure 7 ci-dessous). Bien que dans le modèle avec noyau industriel, les OP puissent faciliter les interactions entre les producteurs, l'usine et le fournisseur de services, dans le modèle avec intermédiaire, elles représentent une composante fondamentale de la structure de la chaîne de valeur. En effet, il n'existe aucune relation directe entre un producteur et l'usine de thé. Dans le cadre du modèle avec intermédiaire, on distingue au moins trois parties dans les ententes d'ASC: l'usine de thé publique ou privée, l'OP ou la coopérative, et le producteur. L'organisation intermédiaire est chargée de négocier le contrat entre l'usine et le producteur, de vérifier la tarification et la fourniture des produits, de conseiller les agriculteurs en matière de production de denrées, de passer en revue la qualité des produits et de payer les théiculteurs à la fin de la saison. L'usine dispose d'un accord formel avec les OP ou coopératives qui sous-traitent ensuite (généralement de manière informelle) auprès de leurs membres. L'appartenance à une OP est donc un prérequis indispensable pour participer à ce type de mécanisme d'ASC. Les OP déduisent les coûts administratifs et de gestion du paiement de l'entreprise avant de solder leur compte avec les théiculteurs.

L'investissement de l'OP est sensiblement plus important dans le modèle avec intermédiaire que dans le modèle avec noyau industriel. Au lieu de l'usine de thé ou du fournisseur de services externe, il appartient aux OP de fournir des services de vulgarisation, des informations sur le marché ou le crédit, de canaliser l'assistance externe ou de fournir des services commerciaux, comme le transport de denrées ou l'entretien des infrastructures. En outre, les OP sont désormais activement impliquées dans la négociation des prix à la production, en fournissant de grandes quantités de FV et en garantissant une qualité standard. Ces activités ont un fort potentiel de générer des sources de revenus conséquents, comme démontré par le modèle commercial du KTDA au Kenya. Elles sont plus à même de rechercher des débouchés alternatifs si une usine manque à ses engagements et d'équilibrer efficacement la balance des pouvoirs entre les grandes

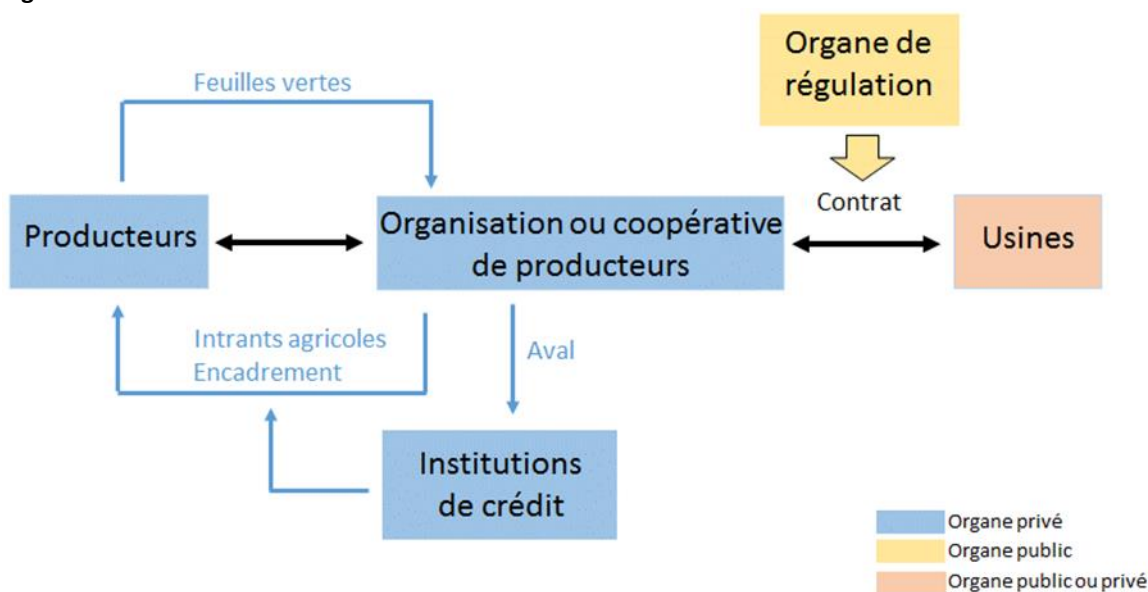


usines et un groupe de théiculteurs. On retrouve ce mécanisme ASC parmi les OP dans les chaînes de valeur du Malawi et du Rwanda.

L'investissement des usines qui achètent du thé est sensiblement plus réduit dans le modèle avec intermédiaire que dans le modèle basé sur un noyau industriel. Il n'existe aucun lien direct entre le contractant et les théiculteurs, et les usines n'ont aucun contrôle sur la production et le prix payé aux théiculteurs par les OP. La propriété croisée entre l'OP et l'usine peut parfois aligner les incitations entre coopératives et usines, et s'avérer efficace pour susciter une coopération à long terme. Au Kenya et au Malawi par exemple, les petits théiculteurs associés sont souvent actionnaires des usines de thé. L'usine privée de thé du Burundi, PROTHEM, a suivi une approche similaire et les théiculteurs représentent 17 pour cent de l'actionnariat total.

Comme dans le modèle avec un noyau industriel, le modèle avec intermédiaire nécessite également un organe de régulation public et indépendant qui supervise la filière.

**Figure 7. Modèle d'ASC avec «intermédiaire»**



Source: Élaboré par les auteurs.

### Quel modèle pour la filière thé au Burundi ?

La production et le processus de transformation du thé au Burundi sont très similaires sur l'ensemble des régions et pour les usines de thé publiques ou privées. Cependant, 70 pour cent des théiculteurs sont affiliés à des OP au nord du pays (Buhoro), contre seulement 20 à 25 pour cent dans les régions du sud (usines de Teza, Ijenda et PROTHEM; Tableau 1).

Cette distinction nécessite une adaptation des modèles d'ASC selon les régions considérées: le «modèle avec intermédiaire» dépend étroitement d'organisations solides de producteurs et convient donc mieux aux régions du nord du Burundi. Dans le «modèle avec noyau industriel», l'existence d'une organisation solide des producteurs n'est pas une condition nécessaire pour interagir avec les usines; ce qui en fait un modèle adapté aux régions de production du sud. Le modèle avec intermédiaire pourra être envisagé pour les usines et théiculteurs du sud du Burundi une fois que les producteurs auront atteint un degré suffisant d'organisation en OP ou coopératives. Dans les deux modèles, les usines de thé sous contrôle public et privé coexistent et se concurrencent mutuellement.

Les théiculteurs et les usines doivent pouvoir choisir librement leurs partenaires contractuels. Le contrat doit pourtant spécifier une clause d'exclusivité et doit durer un nombre suffisant d'années pour cultiver des relations stables, permettre de récupérer les investissements fixes et de fournir des incitations adéquates pour les deux parties.

La spécification et les mécanismes d'application des contrats représentent des éléments fondamentaux pour que le contrat puisse être honoré par les parties: l'usine et les producteurs, dans le modèle avec noyau industriel, ou l'usine et l'OP, dans le modèle avec intermédiaire.

### ***Spécification du contrat***

Le contenu du contrat devra porter sur les droits et devoirs des parties (usines, OP et théiculteurs), sur les services et intrants livrés, les mécanismes de tarification, le partage des risques, ainsi que la qualité de la FV (Prowse, 2011).

La tarification définit le montant et le calendrier de paiement des producteurs, et la manière dont ces derniers rembourseront les avances en ressources. Les contrats doivent prévoir un barème de prix flexible, qui dépend des prix sur le marché international. Le «prix fractionné», en vertu duquel les théiculteurs ou les OP reçoivent un prix de base à la livraison du thé, suivi d'un deuxième paiement lorsque le TS est vendu sur les marchés internationaux, constitue une technique efficace. Ce prix doit être calculé sur la base d'une formule transparente et validée par les parties qui incorpore le prix reçu aux enchères de Mombasa et les coûts et marges bénéficiaires des usines.

Les mécanismes de partage des risques spécifient la manière dont les changements imprévus des conditions du marché ou de production seront traités par l'usine et le producteur (dans le modèle avec noyau industriel) ou par l'usine et l'OP (dans le modèle avec intermédiaire). Dans le cadre de l'entente informelle actuelle au Burundi, le partage des risques et la fourniture d'intrants ne sont pas délimités de manière standard, mais dépendent du bon vouloir de l'encadreur de l'usine de fournir des explications et/ou des échanges d'informations avec les communautés productrices de thé. Une entente contractuelle écrite contribuera à standardiser les pratiques dans la filière et à informer les théiculteurs de manière uniforme à propos de leurs droits et devoirs envers l'usine de thé de leur choix.

Les ententes contractuelles informelles actuelles n'incluent pas de prime à la qualité de la FV. Un prix uniforme est payé pour les FV à tous les producteurs. Les incertitudes en matière d'itinéraire technique et de méthodes de production permettant d'atteindre un niveau supérieur de qualité subsistent parmi les théiculteurs. Pour permettre au thé du Burundi d'atteindre une qualité supérieure et pour inciter à la production de FV de qualité, des bonifications pour les denrées de qualité supérieure doivent être prévues dans les ententes contractuelles formelles, tant dans le modèle avec noyau industriel que dans le modèle avec intermédiaire.

Finalement, une sensibilisation des théiculteurs – pour la plupart illettrés – aux conditions et opportunités des contrats est primordiale pour en assurer leur appropriation et une exécution effective, plus particulièrement dans le modèle avec noyau industriel.

### ***Des mécanismes de mise en application des contrats***

Il subsiste le risque réel que les théiculteurs ou les OP contreviennent aux clauses du contrat et vendent leur FV à un acheteur tiers si ce dernier est en mesure d'offrir un meilleur prix puisqu'il n'aurait pas internalisé les coûts de soutien à la production (une pratique identifiée comme de la «vente parallèle»). D'autre part, les acheteurs peuvent unilatéralement décider de ne pas honorer le contrat si les prix du marché international chutent de sorte que l'achat du produit à un prix convenu n'est plus profitable. Les incitations au respect des contrats par les deux parties sont basées sur les intérêts financiers à court terme, des questions de réputation, de crédibilité et de revenus à long terme, ainsi que les mécanismes de mise en application des contrats.

Les théories de mise en application des contrats décrivent les mécanismes qui conduisent les parties à honorer le contrat (par ex. Klein, 1996; Prowse, 2011). Ces mécanismes peuvent être publics, via la justice commerciale ou des mécanismes d'arbitrage et de médiation à travers l'organe de régulation, ou privés à travers des systèmes d'autorégulation entre les acteurs.

Étant donnée la fragilité des instruments juridiques et coercitifs au Burundi résultant de l'absence d'un organe de régulation pour superviser la filière, le modèle ASC pourrait dans un premier temps s'appuyer sur des mécanismes privés d'autorégulation.

Dans le cas du modèle ASC avec intermédiaire, l'autorégulation consiste dans la responsabilité solidaire des producteurs à l'égard des usines. L'acheteur peut se tourner contre n'importe lequel des producteurs membres de l'association intermédiaire pour obtenir la livraison du produit convenu dans le contrat. Dans le cas du modèle ASC avec noyau industriel, l'autorégulation consiste dans l'adaptation flexible du contenu du contrat à des conditions de marché changeantes (par exemple, l'échéance, la quantité, la qualité du produit etc.).

Dans les deux modèles, la probabilité d'une rupture des contrats peut être réduite à travers un prix plancher garanti aux producteurs (ou aux OP) indépendamment des conditions des marchés internationaux, ainsi qu'à travers la coordination entre les usines. Des niveaux de bonification peuvent être prévus lorsque les producteurs ou OP atteignent des cibles de livraison à la fin de la saison. Au-delà d'anticiper le risque de «vente parallèle» à des usines concurrentes, ce bonus réduit également celui du détournement d'intrants.

Pour développer des mécanismes d'autorégulation efficaces, une compréhension des incitations des producteurs et des acheteurs qui participent aux mécanismes d'ASC est essentielle. Plus les mécanismes d'autorégulation sont solides et les intérêts mutuels bien compris, meilleure est la correspondance entre les besoins et les motivations de l'usine et du théiculteur - ou de l'OP – d'honorer les contrats.

Enfin, les expériences des pays voisins ont démontré que, dans l'idéal, les mécanismes de mise en application publics et privés coexistent et sont complémentaires. Pour un fonctionnement durable et une adoption large des mécanismes d'ASC (tant via le modèle avec intermédiaire qu'avec le modèle avec noyau industriel), un organe de régulation est nécessaire. Cet organe de régulation est actuellement absent dans la filière du thé au Burundi. Concernant les tâches de cet organe dans la supervision des contrats, on peut citer la surveillance de leur application, l'octroi des licences aux usines et la réglementation de la culture et la transformation du thé selon les itinéraires techniques convenus.

## **5.2. Opportunités et risques de la stratégie au Burundi**

Les avantages, inconvénients et défis liés à l'ASC varient en fonction du marché, des environnements physiques et sociaux, ainsi que du modèle d'ASC adopté. En particulier, la répartition des risques dépend de la nature des marchés des intrants et des produits agricoles, des opportunités de revenus alternatifs des producteurs, du savoir-faire nécessaire en matière de production, du nombre d'acteurs impliqués dans l'entente et des spécifications du contrat. En nous basant sur le cadre développé par Eaton et Shepherd (2001), nous évaluons ces facteurs pour la filière du thé au Burundi et nous démêlons les risques et les opportunités pour les parties impliquées dans les deux modèles d'ASC décrits précédemment (Tableau 5 ci-dessous).

### ***Avantages pour les théiculteurs***

Fourniture d'intrants et de services: Le principal avantage d'une entente contractuelle entre des producteurs et une usine de thé (privée ou publique) consiste à garantir aux agriculteurs un accès aux intrants, aux semis et aux services de vulgarisation, dans un marché où plusieurs usines sont en concurrence ouverte. Les contrats doivent garantir que le produit sera livré à l'usine qui fournit un soutien aux petits exploitants pour la saison de culture considérée.

Dans un modèle avec intermédiaire, contrairement au modèle avec noyau industriel, les avantages en termes de fourniture d'intrants et de services dépendent étroitement du bon fonctionnement des OP.

Accès au crédit: la majorité des petits producteurs de thé du Burundi sont confrontés à des difficultés pour accéder au crédit formel pour les intrants de production ou les dépenses du ménage. L'instabilité politique actuelle exacerbe le problème.

Dans le contexte actuel du Burundi, les Institutions de Microfinance (IMF) font partie des instruments privilégiés du financement du développement rural étant donné que plus de 90 pour cent de la population est rurale et agricole, avec peu de garanties réelles. A la fin de 2011, si le nombre d'IMF pouvait paraître élevé, la couverture géographique de ces implantations n'était pas suffisamment étendue pour permettre une pénétration adéquate. La population rurale à majorité agricole n'a pas adhéré massivement à ces différentes institutions et le taux de pénétration est estimé à 7 pour cent. Les motifs à la base de cette situation sont: un cadre légal contraignant, le taux d'intérêt élevé (entre 15 et 36 pour cent) et le manque de ressources à moyen et long terme. La plupart des IMF exigent des garanties hypothécaires, gages ou nantissements sauf pour celles qui ont commencé à expérimenter d'autres types de garanties telles que le cautionnement solidaire, le système de warrantage ou les fonds de garantie. Ces conditions de crédit sont défavorables pour mener certaines activités génératrices de revenus en général et dans le secteur agricole en particulier.

L'usine PROTHEM a créé l'organisme de microfinance SOCADE (Solidarité Citoyenne pour l'Auto-Développement), qui a développé des instruments financiers répondant spécifiquement aux besoins des théiculteurs de l'usine. L'OTB donne

régulièrement son aval auprès des institutions de microfinance pour faciliter l'accès au crédit de théiculteurs encadrés par l'OTB.

Les contrats formels avec les usines de thé peuvent ultérieurement servir de garantie auprès des organismes de crédit et favorisent donc l'accès au crédit pour les théiculteurs et/ou à travers une réduction attendue du taux d'intérêt. L'accès au crédit est facilité dans le modèle avec noyau industriel, par opposition aux modèles avec intermédiaire, en raison de la nature individuelle, plutôt que collective, des contrats (et donc des garanties).

Innovations: de nouvelles variétés de thé, sélectionnées pour des rendements et une qualité améliorée, sont de plus en plus souvent adoptées dans les pays voisins producteurs de thé, comme le Kenya (Cherotich et al. 2013). En même temps, les normes internationales appliquées aux filières agricoles internationales s'étendent désormais aux aspects qualitatifs et sanitaires, ainsi qu'à la responsabilité sociale et environnementale. Pour rester compétitif, la filière du thé du Burundi doit progressivement adopter les innovations. Cependant, les théiculteurs se montrent souvent peu enclins à adopter de nouvelles pratiques en raison des risques perçus et des coûts associés élevés. Tant les usines de thé en amont que les OP ont un intérêt économique à aider les théiculteurs à adopter les innovations via des mécanismes d'ASC.

Transfert de compétences: la production de thé comprend l'établissement de techniques adéquates de plantation de thé, d'élagage, d'application d'engrais et de cueillette qui déterminent la qualité des FV et donc celle du TS. Les compétences que peuvent acquérir les producteurs par le biais des ententes d'ASC, selon le modèle avec noyau industriel ou le modèle avec intermédiaire, peuvent inclure l'utilisation efficace des ressources agricoles, des méthodes améliorées d'application d'engrais, le savoir-faire nécessaire pour améliorer la qualité, ainsi que les caractéristiques et les exigences des marchés d'exportation. En outre, les externalités positives des activités d'ASC peuvent aboutir à une amélioration des pratiques de production pour les cultures vivrières.

Accès au marché à des prix garantis: les retours que reçoivent les producteurs pour leurs récoltes sur le marché au comptant dépendent de la demande et du prix au moment de la récolte, ainsi que de leurs capacités à négocier avec l'acheteur. Les contrats entre les producteurs et les acheteurs avant la récolte réduisent certains éléments d'incertitude sur les quantités et les prix. De plus, ils réduisent les coûts de transaction liés à la recherche de débouchés et de négociation pour le producteur.

Des différences existent cependant entre les deux modalités d'ASC. Grâce aux OP, le pouvoir de négociation des théiculteurs est plus élevé dans le cadre du modèle avec intermédiaire que dans le modèle avec noyau industriel, ce qui se traduit généralement par des prix plus élevés pour les producteurs. En revanche, il existe dans le cadre du modèle avec intermédiaire un risque que les usines puissent perdre le contrôle sur la production et les prix payés aux théiculteurs par l'organisation intermédiaire. Cette forme de sous-traitance peut se traduire par des revenus plus faibles pour les théiculteurs, des normes de qualité moins élevées et une production irrégulière.

### ***Inconvénients pour les théiculteurs***

Risque accru: les producteurs qui participent à des ententes d'ASC font un compromis entre des retours plus élevés et des risques potentiels plus importants. De nouvelles usines ou des usines qui souhaitent étendre leur production pourraient par exemple s'engager dans des mécanismes contractuels alors qu'elles ne sont pas encore prêtes à transformer les FV. Les théiculteurs se retrouvent dans ce cas avec des FV produites mais sans acheteurs. Certaines des entreprises privées de thé ayant récemment reçu un permis, par exemple, ont commencé à promouvoir la production de thé dans de nouvelles régions du Burundi, mais ont décidé d'ajourner la création de l'usine en raison de l'instabilité politique. Les théiculteurs se retrouvent sans assistance technique dans le processus de production et sont obligés de transporter les FV jusqu'à des usines de thé éloignées, avec des effets importants sur la qualité des FV. Le risque pour les producteurs est plus important dans le modèle avec noyau industriel que dans le modèle avec intermédiaire car dans ce dernier les coûts liés aux changements de partenaires contractuels sont plus faibles pour l'OP que pour les producteurs individuels.

Auto-exploitation des théiculteurs: les théiculteurs choisissent de consacrer leurs terres et de la main-d'œuvre à la production de thé, mais reçoivent souvent des paiements inférieurs à la valeur qu'ils ont ajoutée au produit. En 2016, en prenant en compte tous les intrants sous forme de main-d'œuvre, les producteurs percevaient un déficit net de 5 FBU par kg de FV vendues (un prix de vente de 270 FBU pour un kg de FV, pour un prix de revient moyen de 275 FBU par kg

de FV produit - voir Figure 3 et Tableau 2). Les bénéfices économiques liés à la production de FV ne sont mis en évidence que si les intrants sous forme de main-d'œuvre familiale ne sont pas pris en compte (si l'on ne compte pas les intrants en main-d'œuvre, le producteur perçoit un bénéfice net de 45 FBU/kg de FV).

Changements de quantités et spécifications de qualité: les contrats spécifient généralement la quantité et la qualité des FV livrées à l'usine par le théiculteur. Pourtant, les acheteurs peuvent unilatéralement décider de ne pas honorer un contrat si les prix du marché externe chutent de sorte que l'achat du produit à un prix convenu n'est plus profitable, ou que le coût de la collecte du produit auprès de théiculteurs sous contrat géographiquement dispersés dépasse les retours attendus. Au lieu de réduire la quantité demandée, les acheteurs auront tendance dans ce cas à augmenter les spécifications de qualité afin de réduire la quantité achetée tout en ayant l'air d'honorer le contrat. De telles pratiques sont source de conflits entre producteurs et usines, particulièrement si les théiculteurs n'ont pas la capacité d'exprimer un désaccord avec les systèmes de classification déterminés par l'usine. Le risque est probablement plus faible dans le modèle avec intermédiaire que dans le modèle avec noyau industriel, en raison d'un meilleur pouvoir de négociation des OP intermédiaires.

Pouvoir de monopsonie: le fait de n'autoriser qu'un seul acheteur, en divisant la production de thé au Burundi par régions selon l'emplacement des usines, encourage des tendances monopolistiques de fixation des prix par les acheteurs. Ce phénomène est exacerbé si les théiculteurs réalisent d'importants investissements, comme dans le cas des plantations de thé. La littérature a démontré que les cas d'abus commis par les acheteurs les plus importants surviennent lorsque les acheteurs sont des monopsones publics, que le prix est fixé par le gouvernement et que les producteurs ont réalisé des investissements à long terme dans des cultures pérennes (Drucker, 1983). Par exemple, malgré les fluctuations des prix du marché international, le prix payé aux producteurs de thé du Burundi n'avait évolué que de manière marginale avant 2007, l'année de la libéralisation de la filière du thé, et a connu une nette augmentation en 2011 lorsque la première entreprise de thé privée est devenue opérationnelle (voir Figure 3). Comme pour les risques décrits précédemment, les risques découlant de déséquilibres des pouvoirs sont plus importants lorsque les usines traitent avec des producteurs distincts (modèle avec noyau industriel) plutôt qu'avec des OP.

Endettement: l'un des principaux attraits des mécanismes d'ASC réside dans la possibilité d'accorder un crédit aux théiculteurs, soit directement soit via des organismes tiers. Les producteurs pourraient être confrontés à un endettement important s'ils font face à des problèmes de production ou ne sont pas payés par les usines en raison de conditions défavorables sur le marché international. Les théiculteurs peu éduqués et en situation précaire, qui sont confrontés à d'importantes contraintes de liquidité durant la saison de production, pourraient avoir tendance à surexploiter les opportunités de crédit et se retrouver avec des charges d'emprunt non viables à la fin de la saison agricole.

#### **Avantages pour les usines de thé (publiques et privées)**

Accès à la terre et aux produits bruts: la plupart des terres adaptées à la plantation de thé au Burundi sont détenues par des milliers de petits exploitants. Même si certaines parcelles étaient à vendre, il reste très difficile pour les usines d'acheter des parcelles assez grandes pour réaliser des économies d'échelle. Les ententes d'ASC représentent donc la seule possibilité de produire du thé sur des terres qui ne seraient autrement pas disponibles pour l'entreprise. L'accès à la terre est facilité lorsque les producteurs sont regroupés en OP formelles, comme dans le modèle d'ASC avec intermédiaire.

Stratégie de réduction des risques et de flexibilité de la production: la sous-traitance de la production par le biais d'ententes d'ASC permet aux usines de partager avec le producteur les risques de production saisonniers. En fonction des spécifications du contrat, l'usine assume une partie (plus ou moins importante) des risques liés à une réduction de la production et absorbe le coût total lié à une quantité moindre de produit disponible pour la transformation. Le risque qu'assume une entreprise dans un modèle avec intermédiaire est généralement plus important que dans les modèles avec noyau industriel, étant donné les investissements plus importants dans les processus de production via la fourniture d'intrants et de services.

Résolution de conflits: depuis l'entrée des acteurs privés dans le secteur du thé du Burundi, des conflits sont apparus entre les usines de thé à propos du droit d'achat des FV aux théiculteurs. Actuellement, les usines de thé publiques et privées (malgré quelques différences dans la régularité de ces services) fournissent des services d'appui à la production

(voir Tableau 2). Les usines revendiquent le droit de récupérer ces investissements en achetant les FV auprès des théiculteurs qu'elles ont soutenus. Les pratiques de «vente parallèle» représentent un risque majeur. Ce type de pratique est source de confrontations entre le théiculteur et l'usine qui investit, ainsi qu'entre les usines de thé concurrentes. Les ententes contractuelles entre théiculteurs et usines, particulièrement lorsqu'elles sont accompagnées de mécanismes de mise en application, peuvent minimiser ce risque et donc les effets pervers liés aux confrontations. Les risques pour les usines de thé se trouvent encore réduits lorsque le contrat est conclu avec une OP et non avec des producteurs individuels, étant données la mise en application du contrat avec un seul acteur et l'atténuation des risques de «vente parallèle» désormais partagés avec l'organisation intermédiaire.

Amélioration et homogénéité de la qualité: les marchés du thé nécessitent de plus en plus des normes de qualité homogènes. Qui plus est, les fournisseurs de thé sont de plus en plus tenus de se conformer à des normes de régulation publiques ou privées en matière de production ou de procédures de transformation, de conditions de travail ou de conséquences environnementales. Les ententes d'ASC avec les producteurs permettent une traçabilité améliorée des produits et un contrôle et un maintien optimisés de la qualité des produits.

Contrairement au modèle avec noyau industriel, le modèle avec intermédiaire offre l'avantage de garantir une qualité uniforme de la part des membres de l'OP. Cependant, dans le cadre de ce modèle, si les usines ne sont pas détenues par les producteurs, il existe un risque que les usines ne soient pas en mesure de maintenir les standards de processus et de normes, ce qui pourrait détériorer la qualité du produit à long terme.

### ***Inconvénients pour les usines***

Mécontentement des théiculteurs: différentes situations peuvent être source d'insatisfaction pour les producteurs. Des retards de paiement, des services de vulgarisation mal organisés, des conseils techniques contradictoires ou de mauvaise qualité, un comportement inapproprié des acheteurs, des changements de conditions de contrat à la mi-saison ou un mauvais traitement par les agents de vulgarisation peuvent susciter l'insatisfaction des agriculteurs. Ceci peut susciter une hostilité vis-à-vis de l'usine de thé et une résiliation de l'entente contractuelle par le producteur. Les OP sont chargées de créer la confiance et la réciprocité entre l'usine et les théiculteurs; ce rôle est probablement plus important dans les modèles avec intermédiaire que dans le modèle avec noyau industriel.

Vente parallèle: le principal risque des ententes d'ASC pour une usine réside dans une rupture de contrat par les théiculteurs et la vente de la récolte à un tiers. Dans les cas extrêmes, des ventes parallèles persistantes peuvent pousser l'usine de thé à se retirer du marché, ce qui constitue une perte pour le sous-secteur du thé dans son ensemble. Les théiculteurs pratiquent la vente parallèle pour diverses raisons. Certaines de ces raisons sont purement économiques, comme une vente opportuniste à un autre acheteur à un prix plus élevé, en sachant qu'un système juridique fragile rend la mise en application du contrat difficile pour l'acheteur. Le fait que les théiculteurs disposent d'une expérience limitée des contrats formels, d'un faible taux d'alphabétisation et d'une expertise technique limitée constitue une motivation supplémentaire. La vente parallèle peut également résulter d'un déficit de confiance entre les deux parties, et d'une incapacité à communiquer efficacement les clauses et conditions du contrat. Le risque de vente parallèle est plus faible dans le modèle avec intermédiaire comparé au modèle avec noyau industriel, étant donné le nombre réduit des parties contractuelles et la responsabilité solidaire de théiculteurs membres de l'OP envers l'usine de thé.

Détournement d'intrants: un problème courant des mécanismes d'ASC réside dans le détournement d'intrants fournis par l'usine pour la culture sous contrat au profit d'autres usages. Les producteurs peuvent par exemple décider de vendre l'intrant fourni ou de l'utiliser pour leurs cultures vivrières. En raison de la distance accrue entre le producteur et l'entreprise de thé dans le modèle avec intermédiaire par rapport au modèle avec noyau industriel, le danger de détournement ou de mauvaise gestion d'intrants est plus élevé dans le premier que dans le second. Le risque global de mauvaise utilisation des intrants dans la chaîne de valeur du thé au Burundi est minimisé par le fait que les engrais fournis par les usines de thé sont spécifiques aux théiers et n'ont que peu d'usages alternatifs.

**Tableau 5. Avantages et désavantages des deux modèles ASC**

	Modèle avec noyau industriel	Modèle avec intermédiaire
<b>Avantage pour les producteurs</b>		
Fourniture d'intrants agricoles	++	+
Accès au crédit	++	+
Accès aux innovations	++	++
Transfert de compétences	++	++
Accès au marché et prix garantis	+	+
<b>Risques pour les producteurs</b>		
Augmentation du risque de production	--	-
Auto-exploitation	-	-
Changements unilatéraux de la quantité et qualité demandées	--	-
Pouvoir de monopsonne	--	-
Surendettement	-	-
<b>Avantage pour les usines</b>		
Accès aux terres	+	++
Réduction du risque et flexibilité de production	+	++
Résolution de conflit	+	++
Qualité uniforme et cohérente	+	+
<b>Risques pour les usines</b>		
Mécontentement des agriculteurs	--	-
Vente parallèle	-	-
Détournement d'intrants	-	--

Source: élaboration des auteurs; Le nombre de '+' indique l'ampleur de l'avantage; Le nombre de '-' indique l'ampleur du désavantage.

### 5.3. Estimation des coûts et bénéfices de l'introduction des mécanismes d'ASC

Les arrangements d'ASC selon l'un des deux modèles esquissés dans la Section 4.2 peuvent contribuer à libérer le potentiel du thé au Burundi en (i) améliorant les incitations pour les acteurs de la chaîne de valeur, (ii) responsabilisant les théiculteurs et (iii) prévoyant l'intervention d'acteurs complémentaires. Tout d'abord, l'amélioration de la coordination verticale dans la chaîne de valeur et des connaissances en matière de production des théiculteurs – particulièrement les techniques de cueillette et les cycles de collecte – augmentera la qualité des FV, avec des répercussions positives sur la qualité du thé transformé et les prix obtenus sur le marché international. De plus, des connaissances améliorées en termes de production et une application plus importante et mieux ciblée d'engrais élèveront les rendements des parcelles en MV pour atteindre la moyenne nationale. Finalement, une chaîne de valeur plus profitable créera les incitations nécessaires à l'exploitation progressive des surfaces adaptées à la culture du thé.

Dans la suite de ce rapport, nous rendons compte des bénéfices attendus pour le sous-secteur dans son ensemble, ainsi que pour les théiculteurs et les usines de thé. Nous réalisons une analyse basique des coûts-bénéfices des décisions d'investissement (Jenkins *et al.*, 2011). L'analyse coûts-bénéfices est un outil analytique qui permet d'évaluer une décision d'investissement et le changement de bien-être qui lui est attribuable. L'objectif est de faciliter une allocation plus efficace des ressources, en démontrant les avantages d'une intervention particulière (dans notre cas, l'introduction du mécanisme ASC) plutôt que des alternatives possibles (dans notre cas, le *statu quo*). Les données ont été recueillies durant la mission de terrain de septembre 2017 et les mois qui ont suivi, et proviennent principalement de l'OTB, PROTHEM et CNATHE. Les détails sur les sources de données et les hypothèses qui sous-tendent les chiffres sont présentés dans les tableaux en annexe (Tableau A.2 à A.4 en annexes).

Il est important de noter une des hypothèses fondamentales de l'analyse coûts-bénéfice: le contexte est considéré comme figé, c'est-à-dire que certains enjeux exposés au risque n'évoluent pas au cours du temps. Dans notre cas, nous supposons que les coûts de production, de transformation et les coûts administratifs restent constants au fil du temps. En outre, ces coûts sont basés sur des estimations de coûts approximatives venant d'autres études et secteurs (la réforme sectorielle de la filière café au Burundi, et de la filière thé au Kenya) et ne proviennent pas d'une analyse des coûts détaillés et spécifique pour la filière thé au Burundi. Les scénarios décrits ci-dessous doivent donc être interprétés avec prudence. Ils fournissent cependant une indication approximative des coûts et bénéfices d'une filière plus efficace grâce à l'introduction des mécanismes d'ASC. Ils soulignent également la dépendance actuelle des théiculteurs vis-à-vis des acheteurs en amont. De plus, l'analyse montre que le pourcentage du prix international actuellement perçu par les producteurs ne saurait suffire à améliorer de manière substantielle leurs revenus. Les marges bénéficiaires actuelles des théiculteurs restent faibles, même après l'introduction des mécanismes d'ASC et l'augmentation de la rentabilité du sous-secteur dans son ensemble.

### ***Coûts et bénéfices au niveau du sous-secteur***

Les bénéfices annuels attendus pour le sous-secteur issu d'une coordination verticale efficace sont présentés dans la Figure 8. Si des mécanismes d'ASC selon le «modèle avec intermédiaire» au nord du pays et le «modèle avec noyau industriel» au sud ainsi que les mesures institutionnelles accompagnantes sont établis, les revenus des exportations de thé peuvent augmenter d'environ 66 pour cent en quatre ans. L'augmentation des rendements est la principale raison, suivie d'une augmentation des prix internationaux et d'une augmentation des surfaces plantées. Les coûts pour le renforcement de capacités des OP et pour le fonctionnement d'un organe de régulation représentent respectivement 34 pour cent et 9 pour cent de ces gains.

### ***Coûts et bénéfices au niveau des théiculteurs***

La Figure 9 présente l'impact d'une introduction efficace du mécanisme d'ASC sur les revenus annuels des théiculteurs. La figure esquisse deux scénarios, selon que le modèle ASC «avec intermédiaire» (scénario a) ou «avec noyau industriel» (scénario b) est adopté. Le premier scénario est caractérisé par un degré élevé de responsabilisation du producteur, les producteurs couvrant la totalité des coûts d'engrais et pratiquant des activités génératrices de revenus par le biais des OP. Le deuxième modèle est caractérisé par une entreprise de gestion externe qui soutient les petits exploitants et subventionne les engrais à hauteur de 50 pour cent. Dans les deux modèles, nous supposons que d'autres facteurs (comme les terres cultivées par les petits exploitants et le pourcentage du prix de Mombasa payé aux petits exploitants) restent constants et que les coûts liés à la production de plants sont entièrement pris en charge par les producteurs<sup>7</sup>.

Dans les deux scénarios, la productivité accrue et les prix internationaux plus élevés se traduisent par une augmentation respective de 57 pour cent et de 14 pour cent des revenus du producteur de thé. Les coûts augmentent en raison d'une demande supérieure de main d'œuvre (dûe à son tour à la hausse des rendements), des coûts de plantation et à l'utilisation accrue d'engrais.

Dans le cadre du «modèle avec intermédiaire» (scénario a dans Figure 9), les coûts plus élevés, et particulièrement les coûts des engrais, sont compensés par les revenus des activités annexes génératrices de revenus. Dans le scénario esquissé, nous supposons que les théiculteurs obtiennent un bénéfice net d'environ 100 USD/an par le biais d'activités génératrices de revenus, ce qui se traduit par une marge bénéficiaire annuelle de 46 USD/an<sup>8</sup>.

Dans le cadre du «modèle avec noyau industriel» (scénario b de la Figure 10), les producteurs ne pratiquent aucune activité génératrice de revenus, mais 50 pour cent des engrais sont subventionnés, ce qui permet aux producteurs d'obtenir une petite marge bénéficiaire. Ce scénario est le plus proche de la situation actuelle, où les usines - dans le cadre d'ententes informelles - subventionnent les engrais et les théiculteurs ne pratiquant pas d'activités rémunératrices. Par rapport à la situation actuelle, les liens entre les acteurs sur l'ensemble de la chaîne de valeur sont désormais

---

<sup>7</sup> Les théiers sont bien acceptés par les petits exploitants, et l'absence de production de plants par les théiculteurs est liée à des limites en matière de savoir-faire et à la nécessité d'investissements initiaux importants, qui sont pourtant dilués sur les 30 années de durée de vie d'un théier.

<sup>8</sup> Notons que pour couvrir leurs coûts dans ce modèle, les théiculteurs doivent gagner au moins 52 USD/an par le biais des activités annexes (c.-à-d. 30 pour cent des revenus annuels de l'exploitation de thé d'un théiculteur moyen cultivant 0,2 ha de terre).

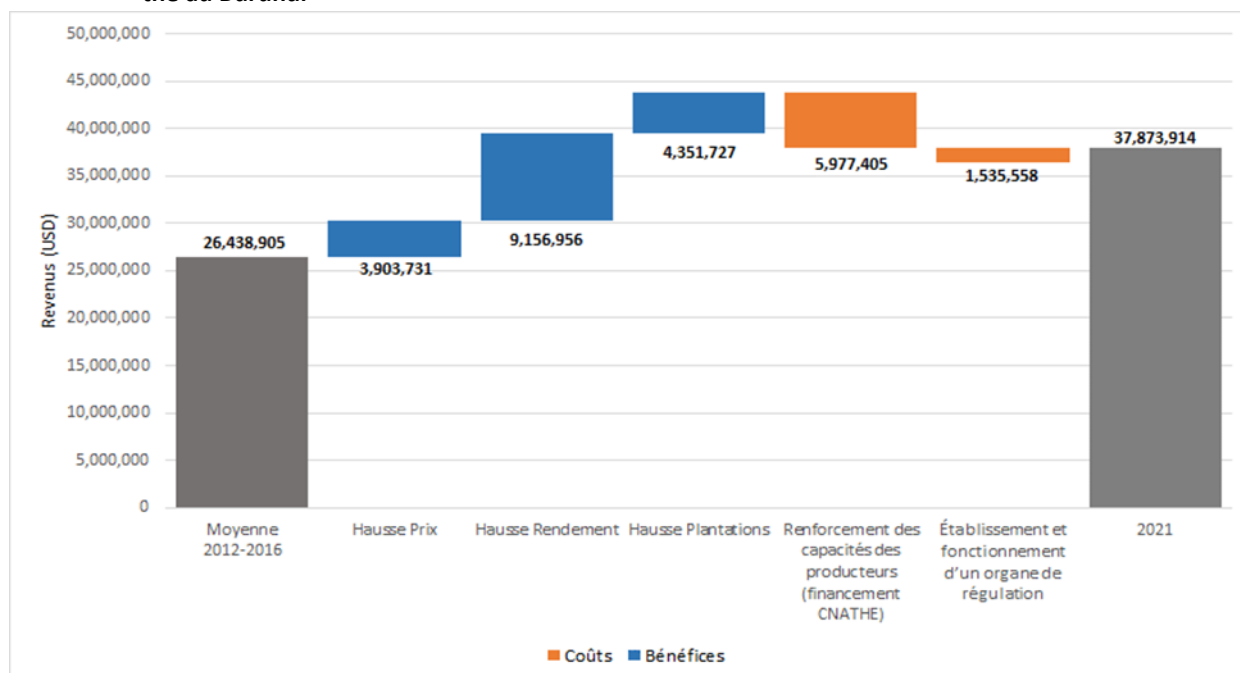


formalisés. La meilleure coordination au long de la filière et le meilleur soutien à la production (soit par l'usine, par une société de service externe ou un organe de l'État qui soutient la production au milieu rural), permettent aux théiculteurs d'obtenir une marge bénéficiaire annuelle de 40 USD/an. La dépendance des producteurs envers des acteurs externes est sensiblement plus élevée dans le scénario b que dans le scénario a. Il peut exister des scénarios intermédiaires aux scénarios a et b dans lesquels les engrais sont subventionnés dans une moindre mesure et où les activités génératrices de revenus sont moins profitables.

### Coûts et bénéfices au niveau des usines de thé

La Figure 10 présente l'impact d'une introduction efficace des mécanismes d'ASC sur les revenus annuels d'une usine de thé, qui s'approvisionne auprès de 1 000 ha de thé cultivé en MV. La figure montre deux scénarios, selon que le «modèle avec intermédiaire» (scénario a) ou «modèle avec noyau industriel» (scénario b) est adopté. Les deux scénarios diffèrent par le fait que l'usine directement ou une société externe (société de services financée par l'usine ou agence de services publics) subventionne les engrais fournis aux producteurs. Dans les deux scénarios, les usines de thé augmentent leurs revenus de 82 pour cent, dont 21 pour cent grâce à des prix plus élevés, 75 pour cent grâce à des rendements plus élevés et 4 pour cent grâce à des coûts de plantation réduits (qui sont désormais réalisés par les théiculteurs). Dans le scénario a, les coûts sont réduits par rapport au *statu quo*, étant donné que tant l'achat d'engrais que la plantation sont désormais pris en charge par les producteurs par le biais des OP. Dans le scénario b, les engrais restent subventionnés par les usines et des coûts supplémentaires sont liés à une utilisation plus abondante d'engrais par le théiculteur, ce qui entraîne donc une augmentation des subventions. Dans les deux scénarios, les usines payent des frais, d'une part, aux OP (scénario a du «modèle avec intermédiaire») ou, d'autre part, à la société externe (scénario b du «modèle avec noyau industriel») qui prennent en charge l'encadrement des théiculteurs. Dans les deux scénarios, le solde annuel des revenus est très positif. Ces marges bénéficiaires sont imposées par le gouvernement pour financer l'établissement et le maintien d'un organe de régulation. Pour couvrir les coûts annuels pour le fonctionnement de l'organe de régulation (estimés à 1 535 558 USD) et en prenant en compte 11 591 ha plantés en MV au Burundi en 2021, l'imposition moyenne des usines devrait se situer à environ 132 USD par ha planté. Cette imposition est majorée de 10 pour cent pour couvrir les frais d'entretien routier et du réseau d'électricité. L'imposition pour une usine moyenne de 1 000 ha est donc de 145 728 USD, ce qui correspond à 8 pour cent des gains issus des réformes.

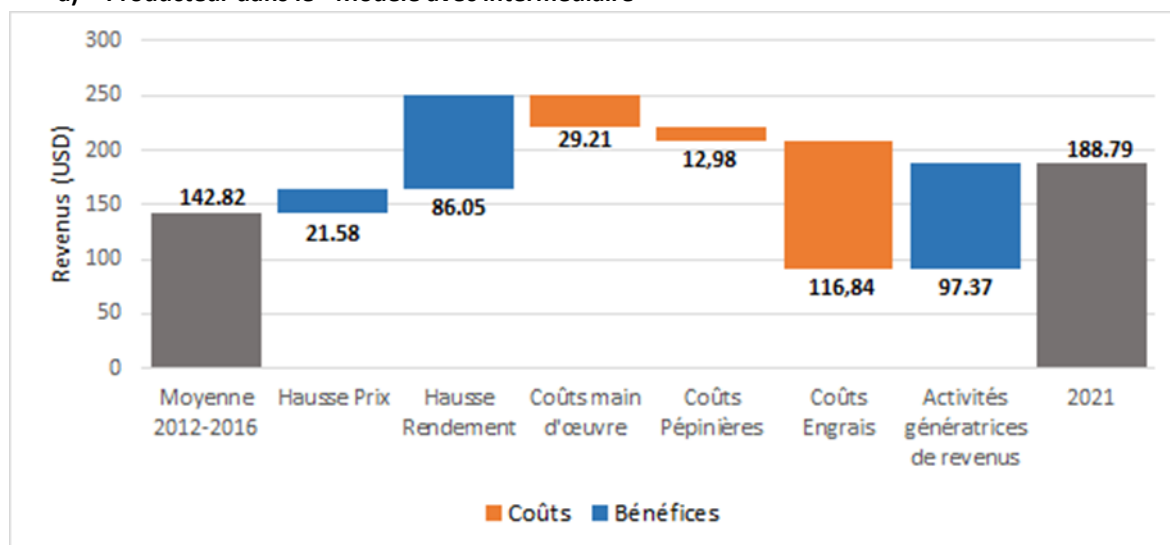
**Figure 8. Impact potentiel de l'introduction du mécanisme ASC sur les revenus annuels nationaux de l'industrie du thé au Burundi**



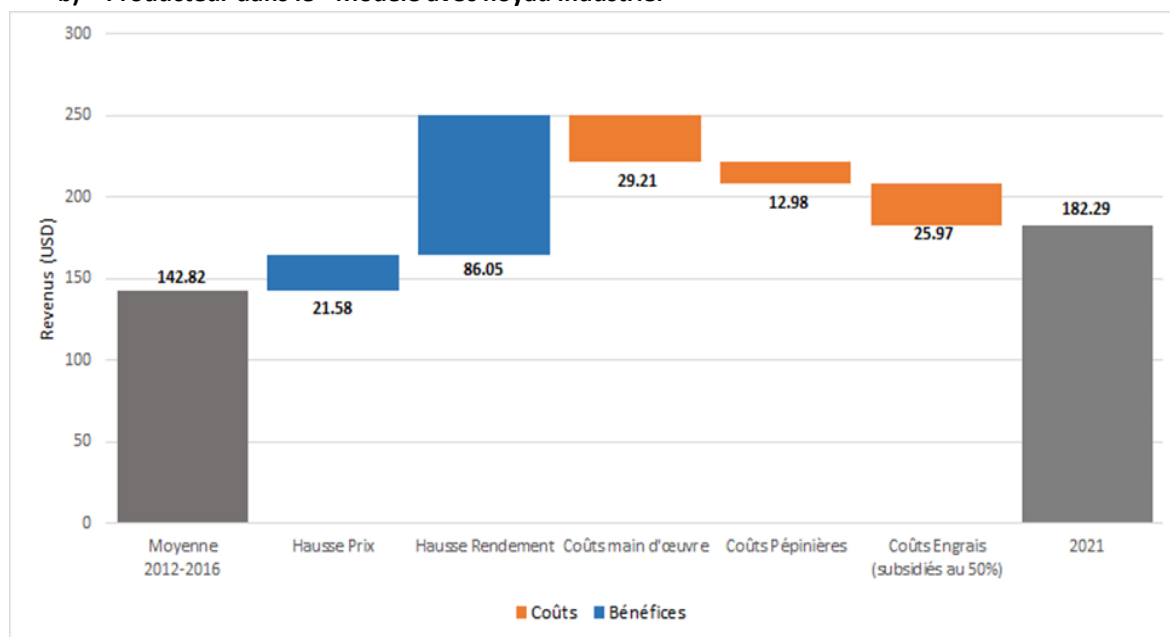
Note: les sources et hypothèses de ces calculs sont incluses dans le Tableau A.2 en Annexe.

Figure 9. Impact potentiel de l'introduction d'un mécanisme d'ASC sur les revenus annuels d'un producteur moyen avec 0.2 ha de terres cultivés

a) Producteur dans le «Modèle avec intermédiaire»



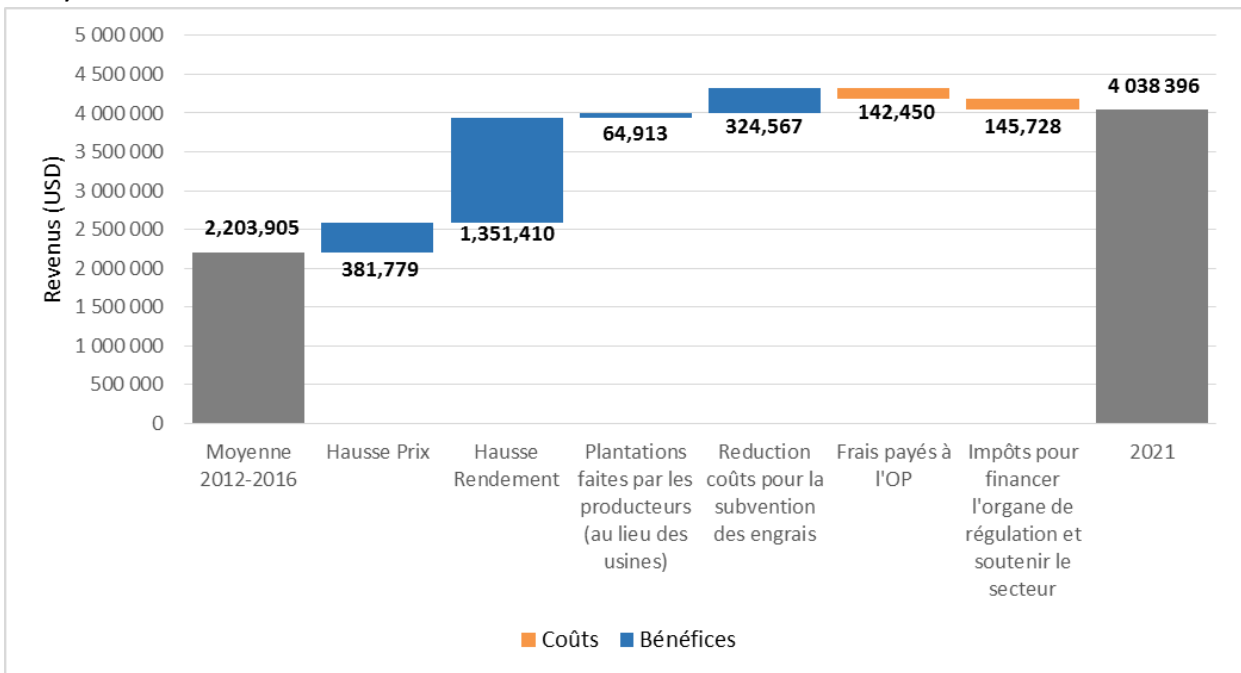
b) Producteur dans le «Modèle avec noyau industriel»



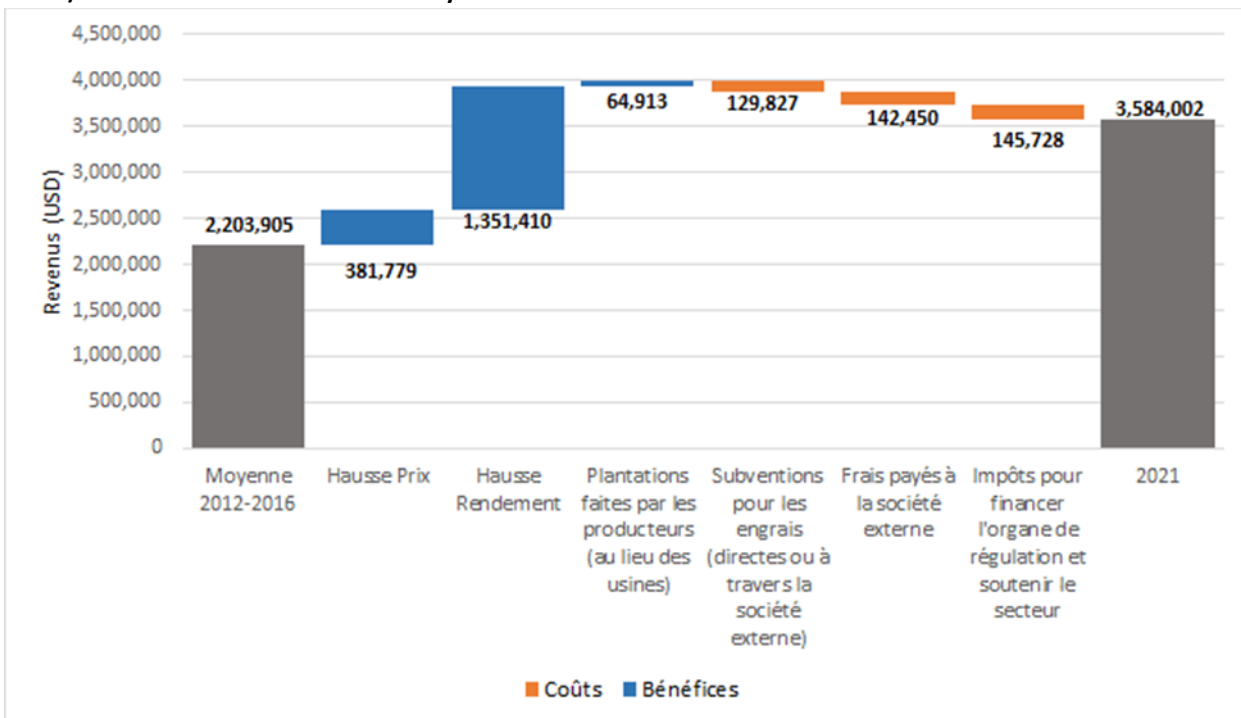
Note: Les sources et hypothèses de ces calculs sont incluses dans le Tableau A.3 en Annexe.

**Figure 10. Impact potentiel de l'introduction d'un mécanisme d'ASC sur les revenus annuels d'une usine moyenne qui achète la FV à 1000 ha de terres au milieu villageois**

**c) Usine dans le «Modèle avec intermédiaire»**



**d) Usine dans le «Modèle avec noyau industriel»**



Note: Les sources et hypothèses de ces calculs sont incluses dans le Tableau A.4 en Annexe.

## 6. Mesures d'accompagnement

Un certain nombre de bonnes pratiques peuvent être tirées du cadre réglementaire adopté dans les pays voisins producteurs de thé afin d'accompagner la transformation effective de la filière thé au Burundi. Une coordination verticale améliorée de la filière par le biais de mécanismes d'ASC permet d'exploiter pleinement les opportunités offertes par l'amélioration de la qualité, les rendements accrus et l'expansion des surfaces cultivées. La mise en œuvre effective des modèles d'ASC avec noyau industriel et avec intermédiaire nécessite des mesures d'accompagnement spécifiques, qui peuvent être divisées en mesures à court terme et arrangements institutionnels à moyen/long terme.

### 6.1. Mesures immédiates

Il est recommandé de prioritairement instaurer une *Task Force Thé* qui constituerait un cadre de concertation des acteurs de la filière thé non-contraignant en mesure de répondre aux besoins immédiats de la filière. Les participants à la *Task Force Thé* incluent les usines de thé publiques et privées, la fédération nationale du thé CNATHE, des représentants des confédérations et OP nationales, INADES formation, l'institut de recherche agricole du Burundi ISABU, ainsi que des institutions de microfinance ayant un historique d'intervention dans la filière thé. Cette *Task Force Thé* est placée sous l'égide du MINAGRIE qui en formalise son mandat, sa composition et pourra en assurer le secrétariat.

La *Task Force* se réunira trimestriellement, avec des objectifs spécifiques à court terme tels que:

1. *Identification et mise en place de deux opérations pilotes* d'introduction de mécanismes d'ASC dans deux régions au Burundi:

Pilote 1: Modèle ASC avec intermédiaire dans le nord du pays, où l'usine de thé établit des liens contractuels avec une OP

Pilote 2: Modèle ASC avec noyau industriel dans le sud du pays, où l'usine de thé établit des liens contractuels avec des théiculteurs individuels

La *Task Force Thé*, en collaboration avec la CNATHE et INADES Formation, se chargera d'identifier les usines, les OP et les théiculteurs pilotes et d'initier les acteurs aux modèles proposés.

2. *Développement des modèles de contrats adaptés aux deux mécanismes ASC*, avec un appui technique externe: la réussite des mécanismes ASC dépend tout particulièrement d'une conception adéquate des contrats. Le développement d'un contrat selon un format standard, mais aux cahiers des charges flexibles, qui puisse être facilement adopté par les usines, les OP ou les théiculteurs est primordial. Ces contrats doivent inclure des formules de calcul du prix et des quantités, ainsi que des spécifications de qualité et des mécanismes effectifs d'autorégulation. Ces mécanismes se feront via une responsabilité solidaire, dans le cas où un contrat est signé avec une OP (modèle avec intermédiaire) et à travers la flexibilité du contenu du contrat, dans le cas où le contrat est signé avec un producteur (modèle avec noyau industriel). La *Task Force* pourra identifier les besoins d'expertise technique et solliciter auprès des PTF un soutien ciblé et chiffrable pour le développement de ces contrats.
3. *Développement des stratégies de financement à travers les organes de microfinance*:  
Dans le cadre des réunions de la *Task Force Thé*, les organes de microfinance, usines et théiculteurs pourront analyser les difficultés des théiculteurs à accéder au crédit formel pour les intrants de production théicole ou les dépenses du ménage, afin de développer des instruments financiers adaptés aux besoins des producteurs. Les intervenants élaboreront les niveaux appropriés de bonification des taux d'intérêt attendus dans le cadre des mécanismes d'ASC.
4. *Développement d'une stratégie de plaidoyer commune à la filière thé*. Malgré les différends entre les acteurs publics et privés, il existe au sein de la filière un consensus sur la nécessité de la constitution officielle d'un organe de régulation indépendant et doté. La *Task Force* devra créer l'espace de dialogue entre les acteurs pour développer une stratégie de plaidoyer commune avec l'objectif de soumettre une requête pour la mise en place d'un organe de régulation auprès du Conseil des ministres. La concertation régulière de l'ensemble des acteurs de la filière thé permettra de dégager une feuille de route des mesures de réforme portées par les acteurs de la filière eux-mêmes

dans un objectif commun à long terme de libérer le potentiel de transformation structurelle de l'agriculture par le biais de cette chaîne de valeur stratégique.

## 6.2. Arrangements institutionnels

La mise en œuvre effective du modèle d'ASC avec noyau industriel et avec intermédiaire nécessite des arrangements institutionnels à moyen terme:

1. *Établissement d'un cadre réglementaire:* Le MINAGRIE doit veiller à la création d'un organe de régulation nommé par décret présidentiel. Cet organe aura pour mandat de réglementer la culture et la transformation du thé, veiller à l'application des contrats, accorder des permis aux usines, contrôler l'importation et l'exportation de thé, favoriser la recherche, promouvoir le thé du Burundi à l'international et réhabiliter les infrastructures routières et les réseaux électriques dans les régions productrices de thé. Étant donné le contexte institutionnel actuel au Burundi, l'organe émanera du CRT ou sera affilié à l'Autorité de Régulation de la Filière Café (ARFIC), sous la tutelle du MINAGRIE. L'organe de régulation devra être doté de prérogatives juridiques et des ressources humaines et financières adéquates à la réalisation de son mandat. Il accompagnera également le processus de libéralisation du sous-secteur thé en cours avec des propositions concrètes de mesures nouvelles. A titre d'exemple, l'autorisation d'une nouvelle usine de thé pourra dépendre de l'établissement préalable de relations contractuelles effectives avec un nombre suffisant de théiculteurs, dont les produits permettent le fonctionnement effectif de l'usine. Cet organe indépendant jouera un rôle essentiel pour l'orientation stratégique du développement de la filière et pourra également explorer les pistes nouvelles dans l'identification d'acheteurs directs potentiels ou de débouchés pour des thés spéciaux par exemple.
2. *Développement d'une politique théicole nationale:* Le développement d'une politique théicole est dirigé par l'organe de régulation. Il doit clairement définir et coordonner les rôles des différents intervenants et élaborer la stratégie d'actions et de financement de la filière à moyen et long terme. Les parties prenantes incluent les usines de thé publiques et privées, les petits exploitants, les acheteurs directs et les représentants des enchères de thé de Mombasa, la fédération nationale du thé CNATHE, des représentants des confédérations et OP nationales, l'institut de recherche agricole du Burundi ISABU, ainsi que des institutions de microfinance théicoles.
3. *Faciliter et renforcer les OP:* malgré la rentabilité théorique du sous-secteur, les producteurs de thé du Burundi dépendent étroitement des interventions extérieures. Ceci est dû en partie à un pouvoir de négociation faible vis-à-vis des usines de thé, mais également à un manque de transfert effectif des compétences par les partenaires techniques et financiers mais également par les usines. Des théiculteurs responsabilisés et des OP renforcées sont essentiels pour améliorer l'efficacité de la coordination verticale dans le cadre des deux scénarios d'ASC proposés et donc améliorer les rendements et l'accès aux intrants, tout en permettant aux producteurs de pratiquer des activités génératrices de revenus. Le CNATHE et INADES Formation doivent être encouragés à continuer de soutenir l'organisation des petits exploitants, particulièrement dans les régions productrices de thé du sud du Burundi. Les «fermes-écoles pour théiculteurs», administrées par les théiculteurs pour enseigner la théiculture à de potentiels futurs producteurs ont été facilitées par la KTDA au Kenya et se sont avérées être des outils pédagogiques très efficaces; leur introduction au Burundi devrait être explorée.
4. *Sous l'égide de l'organe de régulation, la Task Force Thé continuera à opérer en tant que cadre régulier de concertation des acteurs.* Les tâches – non-exhaustives - à moyen terme sont les suivantes:
  - a) *Évaluer la performance des deux projets pilotes de l'introduction des mécanismes ASC et développer une feuille de route nationale d'introduction du mécanisme.*
  - b) *Proposer une stratégie de règlement des litiges dans le cas du non-respect des clauses contractuelles:* un des problèmes les plus fréquents en matière d'ASC est la rupture des termes du contrat. Bien que les usines, les producteurs et les OP puissent développer des mécanismes d'autorégulation des contrats, la *Task Force Thé* devrait proposer à l'organe de régulation des alternatives adaptées au contexte du thé au Burundi. La possibilité du recours à l'arbitrage ou à la médiation pourrait être explorée.

- c) *Développement de normes de production uniforme*: pour assurer une qualité standard et une amélioration de la qualité de l'ensemble du thé exporté du Burundi. La prédéfinition de primes de qualité selon des grades établis est à considérer.
- d) *Développement d'une stratégie de tarification du thé*: bien que le taux de participation des théiculteurs au prix de vente international du thé soit comparable aux autres pays d'Afrique de l'Est (environ 30 pour cent; FAO 2016; CIC, 2013), le niveau de rémunération ne permet guère aux producteurs de couvrir les coûts de production (voir Tableau 2). La *Task Force Thé* doit commanditer une étude qui désagrège les coûts, les revenus et les marges de coûts à tous les niveaux et pour tous les acteurs de la filière. Cette étude facilitera l'identification des goulots d'étranglement sur l'ensemble de la chaîne de valeur, et donc le ciblage spécifique des interventions. Enfin, un mécanisme de tarification devrait être développé afin de garantir une répartition équitable des rentes parmi les acteurs de la filière.
5. *Restructuration de l'OTB*: Afin de clarifier le double rôle de l'OTB en tant qu'opérateur économique et agence de services publics de développement de la filière, la distinction entre les fonctions de propriété/gestion des usines («OTB – gestion») et de développement des théiculteurs («OTB- développement») doit être formalisée: (i) «OTB - gestion» gère les activités économiques propres aux usines de thé de l'OTB tandis que (ii) «OTB - développement» se charge du soutien à la production des théiculteurs, soit directement (dans le modèle avec noyau industriel) ou à travers les OP (dans le modèle avec intermédiaire), via des services de vulgarisation, des intrants et l'organisation des agriculteurs. Cette structure distincte intègrera des activités génératrices de revenus annexes à la filière du thé telles que la collecte et le transport des FV, la culture des plants de thé ou l'organisation de formations pour les théiculteurs. *Promouvoir la concurrence*: l'une des préoccupations liées à l'ASC est le fait que les usines disposent d'un pouvoir de marché et de négociation beaucoup plus important que les producteurs avec lesquels elles négocient. L'introduction de mécanismes de concurrence sera pilotée par l'organe de régulation. A cet égard, le traitement des requêtes d'une usine en mesure d'exercer *de facto* un monopole régional nécessitera une attention particulière du régulateur. Le risque élevé de «vente parallèle» dans un marché concurrentiel doit être compensé par les mécanismes de mise en application contraignants via l'organe de régulation et d'autorégulation des contrats (voir section 5.4.1 ci-dessus). Une condition importante de la création de nouvelles usines de thé doit être l'existence de relations contractuelles démontrées avec un nombre suffisant de petits exploitants pour permettre le bon fonctionnement de l'usine de thé. Ceci ne nuit pas à la concurrence mais contribue à réduire les risques de conflit entre usines.
6. *Développer l'aptitude au partenariat et à l'innovation*:
- a) Le partenariat entre l'ensemble des acteurs est un facteur clé pour le développement de la chaîne de valeur. Des études menées dans plusieurs pays européens sur les créneaux des produits alimentaires de qualité ont montré que le succès ou l'échec dépendent moins de facteurs institutionnels que du bon fonctionnement des négociations entre les acteurs de la chaîne de valeur (Sylvander et Melet, 1994). Le partenariat dans la filière du thé sera garanti par les échanges réguliers de la *Task Force Thé*.
- b) Pour rester compétitifs au niveau international, les acteurs publics et privés devront être capables d'innover à la fois pour la production/transformation et pour la commercialisation. Il faudra régulièrement rénover les méthodes de transformation, imaginer de nouveaux produits, changer l'aspect et l'image du thé existant, innover dans les méthodes commerciales. La *Task Force Thé* devra intégrer ces aspects dans son agenda politique.
7. *Promouvoir un climat d'investissement favorable*: Considérant que la stratégie ASC compte sur un apport des investisseurs privés, il faudra s'assurer que le climat soit propice à l'intervention de ces derniers. Ainsi, un climat des affaires attractif dans le sous-secteur du thé au Burundi est une condition préalable à la pérennisation des systèmes d'agriculture contractuelle. Un climat favorable aux investissements impliquerait une réduction des besoins en capitaux superflus pour démarrer une nouvelle usine, une standardisation des procédures d'enregistrement, le développement d'un code fiscal équitable et transparent, une simplification des procédures de dédouanement, l'adoption d'un code commercial et légal moderne et une réduction des pratiques de corruption.

## 7. Conclusion générale et recommandations

Dans cette étude, nous nous sommes concentrés sur l'analyse de l'introduction d'un système ASC dans la filière thé avec l'objectif d'évaluer la capacité de ce dernier à résoudre les problèmes actuels de la filière. L'étude s'inscrit dans le cadre de l'objectif du Plan National d'Investissement Agricole (PNIA) 2017-2021 visant à l'augmentation des revenus des ménages à travers le développement durable, la transformation et la commercialisation des productions mais également le renforcement des capacités des acteurs privés et publics du secteur agricole. Elle répond également au Sous-Programme 3 du PNIA en matière d'intensification de la production des cultures traditionnelles d'exportation. A cet égard, le thé reste une filière stratégique à fort potentiel.

L'introduction effective de mécanismes d'agriculture contractuelle, associée à un dispositif institutionnel adéquat, a le potentiel d'améliorer la rentabilité sectorielle de 66 pour cent. Les coûts des interventions envisagées se situent autour de 43 pour cent des bénéfices. Les avantages importants pour le gouvernement sont l'augmentation des recettes fiscales grâce à la meilleure rentabilité des usines, l'augmentation des capacités d'emprunt extérieur, et la réduction de la pauvreté, grâce à la création d'emplois rémunérateurs en milieu rural.

Les producteurs et les usines de thé voient leurs bénéfices annuels s'accroître de respectivement 30 pour cent et 74 pour cent grâce à l'introduction des mécanismes d'ASC. Cependant, une attention particulière devrait être prêtée au prix des FV accordé aux théiculteurs, étant donné que le taux actuel de rémunération ne suffit pas à couvrir les coûts réels de production.

La mise en œuvre effective du modèle d'ASC avec noyau industriel et avec intermédiaire dans la filière du thé au Burundi nécessite des mesures d'accompagnement spécifiques à court terme et des arrangements institutionnels à moyen-long terme:

1. **A court terme:** *mise en place d'une Task Force Thé* avec le mandat d'établir un cadre de concertation des acteurs de la filière thé. Les activités initiales de la *Task Force* consisteront dans le développement d'une stratégie de plaidoyer commune et de mobilisation de ressources pour la filière thé et dans l'introduction des mécanismes ASC en milieu rural. L'introduction des mécanismes ASC s'attachera à la mise en place de deux projets pilotes dans les régions théicoles du nord et du sud du Burundi (respectivement le «modèle ASC avec intermédiaire» à Buhoro et le «modèle ASC avec noyau industriel» à Mwaro).
2. **A moyen-long terme:** Trois mesures principales doivent accompagner l'introduction du mécanisme ASC dans la filière du thé au Burundi:
  - *Établissement d'un organe de régulation du sous-secteur théicole* par décret présidentiel;
  - *Facilitation et renforcement des OP:* Le CNATHE et INADES Formation doivent être encouragés à continuer de soutenir l'organisation des petits exploitants pour que les théiculteurs puissent s'investir davantage dans les relations contractuelles avec les usines et puissent devenir des opérateurs économiques efficaces.
  - *Restructuration des fonctions de l'OTB* dans la propriété et la gestion des usines («OTB – gestion») et le développement des exploitants agricoles («OTB – développement») afin de distinguer sa double fonction en tant qu'opérateur économique, d'une part, et agence de services publiques, d'autre part. L'«OTB - gestion» gèrera ainsi les opérations propres aux usines de thé publiques de l'OTB tandis que l'«OTB - développement» se chargera du soutien à la production des théiculteurs.

Sur base de cette analyse, les auteurs préconisent les recommandations suivantes aux parties prenantes de la filière:

*Au MINAGRIE, avec le support du CRT:*

L'État est appelé à prendre l'initiative de promouvoir des politiques agricoles et rurales qui valorisent de façon optimale les marges de progression des exploitations de thé, notamment:

- Convier prioritairement une *Task Force Thé* avec tous les représentants des intervenants de la filière afin de créer un cadre de concertation;
- Appuyer le plaidoyer de la filière pour mettre en place un organe de régulation par décret présidentiel;
- Poursuivre et intensifier le renforcement des OP;

- Assister l'OTB dans sa restructuration;
- Poursuivre les investissements dans les infrastructures de base (routes, pistes et réseau électrique);
- Appuyer l'innovation technique dans le domaine de la production et de la transformation, par le renforcement de la recherche (ISABU) en facilitant l'accès à l'information et à la formation;
- Assurer la sécurité foncière des exploitations familiales et garantir un accès à la terre en MV par une unification du régime foncier dualiste et un régime d'immatriculation des terres, basé sur le certificat d'enregistrement.

*Aux opérateurs privés:*

- Adopter une approche de concertation à travers la *Task Force Thé* et l'organe de régulation;
- Publier les contrats d'investissements en cours, étudier les impacts effectifs et potentiels d'une entrée sur le marché et assurer une sensibilisation préalable dans les MV;
- Accompagner les producteurs et les OP dans leur processus de structuration;
- Organiser un renforcement des capacités des moniteurs agricoles et faire le suivi de leurs prestations si un modèle d'arrangements ASC directe avec les producteurs est choisi.

*À CNATHE et INADES Formation:*

- Responsabiliser les paysans pour une professionnalisation de la filière, créer des opportunités d'activités génératrices de revenus en milieu rural et renforcer les capacités des OP dans la gestion, la gouvernance, l'entrepreneuriat, la gestion d'activités économiques et l'éducation financière;
- Mettre en place un fonds de garantie et de compensation pour pallier une situation d'insolvabilité de certains producteurs et diminuer les taux d'intérêt dissuasifs pour les producteurs.

*Aux théiculteurs et OP:*

- Mettre en pratique les conseils agricoles vulgarisés et valoriser les acquis des différents fora organisés par et pour les producteurs;
- S'organiser davantage en groupements et coopératives, renforcer le pouvoir de négociation du prix des intrants et des produits et s'engager davantage dans des activités génératrices de revenus (la collecte et le transport de la FV, la préparation des pépinières et la production des plantes, la réhabilitation des pistes et hangars des collectes de la FV, l'entretien des champs de thé et cueillette, la formation des membres);
- Assumer un rôle d'entrepreneur actif dans la filière, qui connaît ses droits et responsabilités et s'approprie des techniques de production (dont la production des plants) et des différentes possibilités d'investissement dans la filière thé.

*Aux partenaires techniques et financiers:*

Offrir leur soutien à la filière sous la forme:

- D'un appui aux activités de plaidoyer de la *Task Force Thé*;
- D'une expertise technique pour le développement des modèles de contrats adaptés aux deux mécanismes ASC;
- D'un appui financier pour les projets pilotes de mécanismes ASC en milieu rural;
- D'une consolidation des OP dans le nord du pays et d'un renforcement des OP fragiles du sud pour leur permettre, à long terme, de suivre un parcours similaire à celui de leurs homologues du nord.



## Références

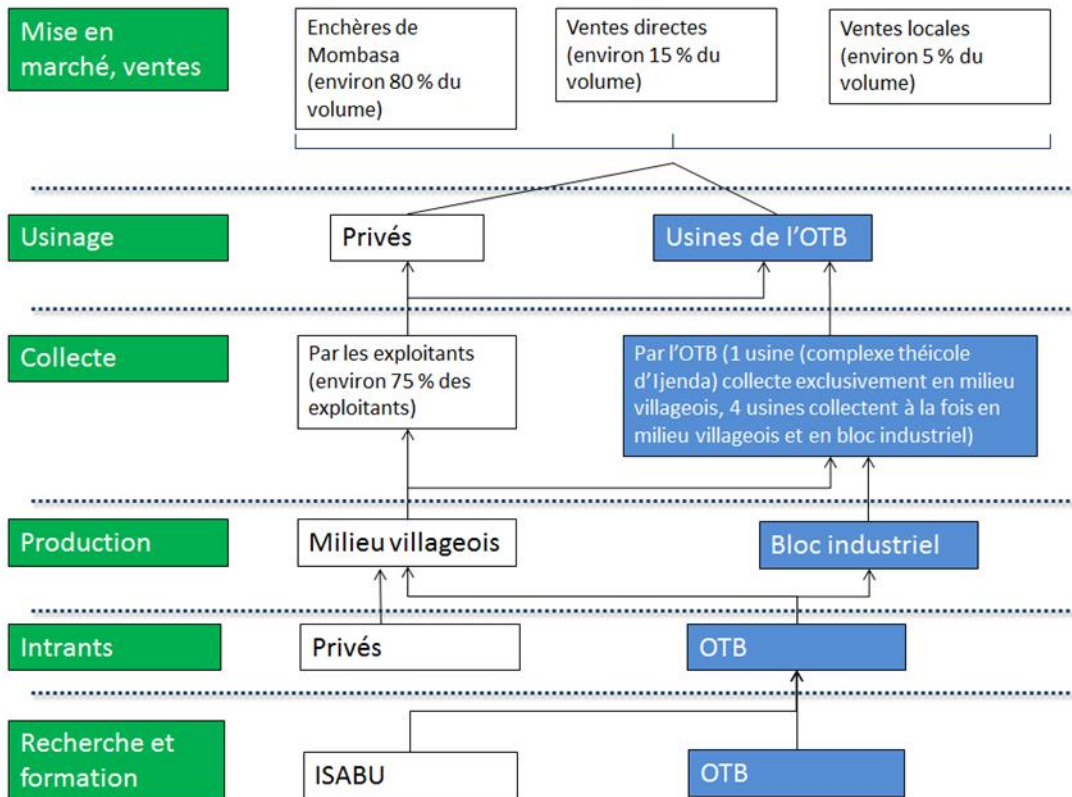
- Africa Tea Brokers Ltd.** 2015. Prix moyen aux enchères de Mombasa (en US\$ US le Kg). Consulté le 22 Novembre 2017, à <http://www.atbltd.com/>
- Africa Tea Brokers Ltd.** 2016. Prix moyen aux enchères de Mombasa (en US\$ US le Kg). Consulté le 22 Novembre 2017, à <http://www.atbltd.com/>
- Bijman, J.** 2008. Contract farming in developing countries: an overview. Working Paper, Wageningen University, May.
- Bourque, J.F.** 2011. ASC: débouchés et risques; <http://www.tradeforum.org/contenu/Agriculture-sous-contrat--debouches-et-risques/>; (consulté le 16/10/2017).
- Chirwa, E. et Kydd, J.** 2006. Farm-Level Productivity in Smallholder Tea Farming in Malawi: Do Contractual Arrangements Matter?
- CIC Impact Program.** 2013. Impact Evaluation of Tea Sector Reforms in Rwanda. Methodology Note. World Bank Group
- CIC Impact Program.** 2015. Rwanda Green Leaf Price Reform Impact Evaluation Baseline Report. World Bank Group
- Confédération Nationale des Associations des Théiculteurs (CNATHE).** 2015. Presentation CNATHE Nyamukamirwa Bose, par Paul Manirakiza
- CNATHE.** 2016. Plan Stratégique CNATHE 2016 - 2017
- Committee on Commodity Problems.** 2016. Intergovernmental group on tea. Twenty-Second Session. Report of the tea industry in Tanzania. FAO
- Coulter, J., Goodland, A. Tallontire, A. et Stringfellow, R.** 1999. Marrying Farmer Cooperation and Contract Farming for Service Provision in A Liberalizing Sub-Saharan Africa. || London: Overseas Development Institute. Natural Resources Perspectives, No. 48. <http://www.odi.org.uk/nrp/48.html> (consulté le 10/11/2017)
- Da Silva, C.A.** 2005. The Growing Role of Contract Farming in Agri-food Systems Development: Drivers, Theory and Practice. FAO, Rome.
- Dolan, C. et Humphrey, J.** 2000. Governance and trade in fresh vegetables: The impact of UK supermarkets on the African horticultural industry. *Journal of Development Studies* 37 (2): 147–176.
- Drucker, P.** 1983. Management. London, Pan Books.
- Eaton, C. et Shepherd, A.** 2001. Contract farming: Partnerships for growth. *Agricultural Services Bulletin* 165. Rome: Food and Agriculture Organization. <http://www.fao.org/DOCREP/004/Y0937E/y0937e00.htm#toc>. (Consulté le 12/11/2017)
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).** 2013. Financement des chaînes de valeur agricoles - Outils et leçons. Rome
- FAO.** 2015. Analysis of price incentives for tea in Malawi. Technical notes series, MAFAP, by Cameron, A., Mkomba, F., Rome.
- FAO.** 2016. Analyse des incitations par les prix pour le thé au Burundi, par Emera, W., Ntwengeyabandi, A. et Ghins, L. Série de notes techniques, SAPAA, Rome.
- Gond, J.P. et Mercier, S.** 2004. Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature, Tome 1, corrigé; <http://pflurance.hautetfort.com/list/seminaire-4-manager-dans-la-contingence/454967530.pdf>, (consulté le 15/ 11/ 2017)
- Gulati, A., Minot, N., Delgado, C. et Bora, S.** 2006. Growth in high-value agriculture in Asia and the emergence of vertical links with farmers|| In Swinnen, J. (ed.) *Global supply chains, standards, and poor farmers*. London: CABI Press.

- Kagira, E., Kimani, S. et Ghitii, K.** 2012. Sustainable Methods of Addressing Challenges Facing Small Holder Tea Sector in Kenya: A Supply Chain Management Approach. *Journal of Management and Sustainability*. 2(2).
- Jenicek, V. et Grofova, S.** 2015. Least developed countries – the case of Burundi. *Agricultural Economis – Czech*, Vol61, pp.234-247.
- Jenkins, G., Kuo, C. et Harberger, A.** 2011. Cost-benefit Analysis for Investment Decisions. Chapter 8: the Economic Opportunity cost of capital. [http://www.queensjdiexec.org/publications/qed\\_dp\\_201.pdf](http://www.queensjdiexec.org/publications/qed_dp_201.pdf) (consulté le 14/11/2017)
- Key, N. et Runsten, D.** 1999. Contract farming, smallholders, and rural development in Latin America: The organization of agroprocessing firms and the scale of outgrower production. *World Development* 27 (2): 381–401
- Kimathi, C. K. et Muriuki, F. M.** 2013. A Showcase of Smallholder Agriculture in the EAC: The Case of the Smallholder Tea Sector in Kenya. Paper presented in the International Symposium and Exhibition on Agricultural Development in the East African Community, Kampala, Uganda
- Kiwanuka B. et Ahmed, M.** 2012. Analysis of incentives and disincentives for tea in Uganda. Technical notes series, MAFAP, FAO, Rome.
- Klein, B.** 1996. Why hold-ups occur: the self-enforcing range of contractual relationships. *Econ. Inq.* 34, 444–463
- MAC SYS.** 2000: Etude préparatoire à la libéralisation de la filière théicole; Rapport définitif
- Match Maker Associates Limited (MMA).** 2006. Contract Farming: Status and Prospects for Tanzania Ministry of Agriculture Food and Cooperatives (MAFC) Dar es Salaam
- Malassis, L.** 1973: Agriculture et Processus de développement; Essai d’Orientation pédagogique, Education et Développement rural -1; Paris, Unesco, 308 p
- Martinez, S.** 2002. Vertical coordination of marketing systems: Lessons from the poultry, egg, and pork industries. *Agricultural Economic Report No. 807.* Washington, DC: U.S. Department of Agriculture
- Mighell, R. et Jones, L.** 1963. Vertical coordination and contract farming. *Agricultural Economics Report No. 19.* United States Department of Agriculture, Washington, DC.
- Ministère de l’Environnement, de l’Agriculture et de l’Élevage (MINAGRIE).** 2010. Note sur la nécessité de mise en place de l’agence de régulation de la filière thé au Burundi. Bujumbura, Burundi.
- Minot, N.** 2011. Contract Farming in Sub-Saharan Africa: Opportunities and Challenges. Paper prepared for policy seminar: Smallholder-led Agricultural Commercialization and Poverty Reduction: How to Achieve It?
- Mitchell, D.** 2006. Tea in Uganda: Draft Report on Uganda DTIS Ministry of Finance, Planning and Economic Development (2013). Background to the budget 2012/13
- Monroy L., Mulinge W. et Witwer, M.** 2012. Analysis of incentives and disincentives for tea in Kenya. Technical notes series, MAFAP, FAO, Rome.
- Munyambonera F. E, Lakuma P. et Goluba, M.** 2014. Uganda’s Tea Sub-sector: A Comparative review of trends, challenges and coordination failures
- Nimpagaritse, D.** 2012. La constatation et la transformation des droits fonciers coutumiers par le système de l’immatriculation ou de l’enregistrement allégé: une solution de sécurisation foncière problématique au Burundi., Présentation au Colloque International organisé à la Faculté de Droit de l’Université du Burundi
- OTF Group.** 2008. Burundi Tea Value Chain Study Analysis and recommendations for PAIR activities. [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00KBKT.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00KBKT.pdf) (consulté le 15/11/2017)
- Office du Thé du Burundi (OTB).** 2016a. Évolution de la production de l’OTB.
- OTB.** 2016b. Évolution des exportations et des ventes. Département commercial.

- OTB.** 2017a. Rapport d'Exécution budgétaire au 30 juin 2017; Synthèse ensemble OTB; août 2017
- OTB.** 2017b: Rapport d'Exécution budgétaire au 31 décembre 2016; Synthèse ensemble OTB; mars 2017
- Pound, B. et Phiri, A.** 2009. Longitudinal Impact Assessment Study of Fair Trade Certified Tea Producers and Workers in Malawi. Natural Resource Institute. University of Greenwich.
- Pound, B.** 2013. Branching Out: Fairtrade in Malawi. Natural Resources Institute
- Promotion de Thé de Mwaro (PROTHEM).** 2016a. Évolution de la production de l'OTB.
- PROTHEM.** 2016b. Évolution des exportations et des ventes. Département commercial.
- Prowse, M.** 2011. Contract Farming in Developing Countries - A Review. A savoir 12. AFD
- République du Burundi.** 2012. Mise-à-jour de l'Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce (EDIC); Volume 1, Rapport Principal
- Sylvander, B. et Melet, I.** 1994. La qualité spécifique en agro-alimentaire, marchés, institutions et acteurs; INRA Toulouse, série no 94-01
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).** 2014. Who is benefitting from trade liberalization in Rwanda. A gender perspective. United Nations publications
- Vavra, P.** 2009. L'agriculture contractuelle: Rôle, usage et raison d'être, OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers, OCDE, no 16,
- World Development Indicators (WDI).** 2015. World Development Indicators Database. World Bank, Washington, DC. Disponible sur: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>. (Consulté le 29/11/2017).

## Annexes

### Annexe A.1. Mapping graphique de la filière thé au Burundi



Source: FAO, 2016

**Tableau A.1. Liste des personnes ressources rencontrées**

**A. Administration**

	Nom & prénom	Fonctions et/ou Responsabilités
1	BURIE Alain	Représentant Pays a.i. de la FAO au Burundi Coordinateur du Projet PRO-ACT
2	MASUGURU Apollinaire	Assistant du Représentant Pays de la FAO au Burundi
3	OBAMA Isaias	Représentant Pays de la FAO au Burundi

**B. Personnes-ressources ayant/ayant eu une connexion avec la filière thé**

	Nom & prénom	Fonctions et/ou Responsabilités
1	DESMET Martinus	Ambassade de Belgique au Burundi
2	HERMAN Akos	Secrétaire d'Ambassade de Belgique au Burundi Chargé du Secteur Agricole
3	RURAKAMVYE Pierre Claver	Membre de EALA Ancien Secrétaire Général de la CNCA (Commission Nationale de Coordination des Aides)
4	GIKOTA Venuste	Coordinateur National du PAIOSA (Projet d'Appui Institutionnel et Opérationnel au Secteur Agricole) Ancien Directeur Industriel à l'OTB
5	NIYUNGEKO Nestor	Ancien Président du Comité de Réforme Filière Café Ancien Gouverneur de Mwaro Ancien Conseiller au MINAGRIE
6	NOORDAM Gerrit	Premier Secrétaire, Sécurité Alimentaire et Développement Durable, Ambassade des Pays Bas
7	MURINGA Gérard	Conseiller Coopération et en Finances Publiques, Ambassade des Pays Bas
8	NIYONZIMA Eddy	Conseiller Sécurité Alimentaire, Ambassade des Pays Bas
9	NZITONDA Estella	Chargée de Programmes (STABEX); Section Développement rural et Infrastructure à la mission résidente de l'Union Européenne
10	DIEULEVEUX Thierry	Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle à l'Ambassade de France au Burundi
11	NGAYEMPORE Evariste	Directeur Général de PACSC (Projet d'Appui à la Compétitivité du Secteur Café) Ancien Directeur Général de l'ARFIC (Autorité de Régulation de Filière Café)

**C. Secteur public**

	Nom & prénom	Fonctions et/ou Responsabilités
1	Pierre Claver NAHIMANA	Directeur Général de COGERCO Président du Comité de Réforme de la filière Thé
2	NIMBONA Alphonse	Chef du Service Suivi évaluation à l'OTB
3	GIRUKWISHAKA Yvonne	Chef de Service formation- Vulgarisation à l'OTB
4	BIVUZIMANA Alexis	Chef de Production au Complexe Théicole de Ijenda
5	NTIBAKIJE Sylvestre	Chef des Plantations au Complexe Théicole de Ijenda
6	KANTAZI Bernard	Chef de Service Plantation au Complexe théicole de Tora
7	KIBWA Léonidas	Chef d'usine au Complexe théicole de Tora
8	NDUWAYEZU Eric	Chef de Service Plantation villageois au Complexe théicole de Tora
9	NDABEMEYE Gérard	Directeur Général de la Planification Agricole et de l'Elevage au MINAGRIE

10	NTANGAMAJERI Diomède	Directeur Agronomique à l'OTB
11	KAYANZARI Aloys	Chef du Service Assurance qualité et Certification, OTB
12	NDAYININHAZE Rémy	Chef du Service Opérations Logistiques d'Exportation, OTB

#### D. Secteur privé

	Nom & prénom	Fonctions et/ou Responsabilités
1	GIRUKWISHAKA Victor	Président de LOVIMAX
2	NIYUNGEKO Novat	Administrateur Directeur Général de BICOR Promoteur du Complexe Théicole en gestation à TABA
3	HABIMANA Jacques	Chef du Service Usinage au PROTHEM
4	NZISABIRA Gabriel	Chef de Service Plantation au PROTHEM
5	KAPARAYE Aline	Présidente du Conseil d'Administration de PROTHEM
6	KARIMA Samuel	Directeur Général de PROTHEM
7	HICUBURUNDI Tangy	Directeur Commercial au PROTHEM
8	MANIRAKIZA Paul	Président du FOPABU (Forum des Organisations de Producteurs Agricoles du Burundi) Président de la Fédération de Producteurs du Thé du Burundi; Membre du Conseil d'Administration de l'OTB
9	NTIRANYIBAGIRA Damase	Coordinateur du Projet PNSADER – Imbo&Moso, Promoteur du Complexe théicole CASPIAN, en gestation à RUTONGO)

#### E. Organisations de Producteurs (OP)

	Nom & prénom	Fonctions et/ou Responsabilités
	<b>IJENDA</b>	
1	NTAHONGEZA Gédéon	Président de la Fédération des théiculteurs «NTUNGANIRIZEBOSE»
2	NGENZEBUHORO Didace	Président de l'OP SHIRUKUBUTE
3	CISHAHAYO Joseph	Président de l'OP NYANGEZINTWARI
4	KARYATIRO Roger	Président de l'OP HUMUKA
5	ZIDONA Pamphile	Président de l'OP TUJINAMA
6	MIKOKORO Félicien	Président de secteur MAYUYU Vulgarisateur de l'OTB
7	NDAYONGEJE Anne-Marie	Conseillère de la Fédération des théiculteurs «NTUNGANIRIZEBOSE»
8	MANIRAKORA Pierre	Président de l'OP UNGANIRABARIMYI, Membre du comité du secteur et membre du comité de surveillance
	<b>TORA</b>	
1	BAKUMINGOHE Samuel	Président de la Fédération des théiculteurs de Tora Membre de l'OP ABAKENYERAKIVI
2	HATUNGIMANA Jean-Bosco	Secrétaire de la Fédération des théiculteurs de Tora Membre de l'OP DUFASHANYE
3	NIYONKURU Pascal	Membre de la Coopérative DUFATANEMUNDA
4	NZIKORURIHO Pierre Claver	Membre de l'OP TURWANYUBUKENE Encadreur du Secteur Rukere
5	NKURUNZIZA Gérard	Membre de l'OP ABAKERAKIVI
6	MABEREKERA Mathias	Membre de l'OP TWIYUBAKE
7	HAVUGIMANA Samuel	Membre de l'OP BANSANGIRAKIVI
8	BARANDAGIYE Boniface	Vice-Président de la Fédération des théiculteurs de Tora

		Président de l'OP DUFASHANYE
	<b>RWEGURA</b>	
1	BIGIRANAVYO Rock	Président de l'OP TUYIKAMISHE
2	HASABUMUTIMA Albert	Président de l'OP TUYIKAMISHE
3	KAYUNZUGURU Robert	Président de l'OP NDYOHABATAMA
4	NIKOBIMEZE Michel	Président de l'OP KUNDIGITERWACICAYI
5	NTABAHIRWABOSE Libérate	Présidente de la Coopérative AKEZAKARIGURA
6	NIZIGIYIMANA Emmelencienne	Présidente de l'OP DUKORE
7	NIYONTEZE Anthère	Président de l'OP DUKOMEZIBIKORWA
8	NIYONSABA Charlotte	Membre de l'OP KUNDIGITERWACICAYI
9	NIYONZERA Pascal	Trésorier de la Coopérative AKEZAKARIGURA
10	MINANI Consolatte	Présidente de l'OP TUJHAMWE-TWIYUNGANIRE
11	NAHUMUREMYI Pascasie	Présidente de l'OP DUFATANEMUNDA
12	HABIMANA Gervais	Vice-Président de la Coopérative AKEZA-KARIGURA
13	RWIGEMA Jérémie	Président de la Fédération TWIZERANE
14	SINZOBKWIRA François	Président de la Coopérative AKEZA-KARIGURA

**Tableau A.2. Analyse coûts-bénéfices; au niveau du sous-secteur**

Gains pour le sous-secteur								
Données utilisées pour les estimations								
	Source des données			Source des données				
Revenu moyen national du TS; 2012-2016 (USD)	26,438,905	OTB & PROTHEM		Renforcement capacités producteurs: budget ordinaire (USD)	4,237,730			
Production moyenne nationale de TS; 2012-2016 (USD)	11,011,093	OTB & PROTHEM		Renforcement capacités producteurs: budget capitalisation (USD)	284,451	Plan stratégique CNATHE 2018-2020		
Prix moyen thé du Burundi aux enchères de Mombasa; 2012-2016 (USD/Kg)	2.54	ATBL		Renforcement capacités producteurs: budget développement (USD)	31,986			
Prix moyen de la meilleure qualité 'Best Pekoe Fannings' à Mombasa; 2012-2016 (USD/Kg)	2.98	ATBL		Budget de fonctionnement 2015-2016 ARCFIC (USD)	1,511,532	Budget ARFIC Exercice 2016-2017		
Rendements moyens MV; 2016 (Kg FV/ ha)	4000	OTB & PROTHEM		Budget d'investissement 2015-2016 ARCFIC (USD)	24,026			
Coefficient moyen de transformation FV/TS; 2012-2016	4.61	OTB & PROTHEM						
Estimations Coûts et Bénéfices								
	Actuel (moyenne 2012-2016)	Projeté (2017-2021)	Unité	Bénéfices (USD)			Coûts (USD)	Hypothèses
				Bénéfices 2012- 2016	Bénéfices projeté	Différence Bénéfices (actuels-projetés)	Coûts projetés	
<b>Augmentation de la qualité du thé (et donc du prix perçu aux enchères de Mombasa)</b>	2.54	2.98	USD/ Kg TS	26,438,905	30,342,636	3,903,731		Hypothèse d'arriver au prix pour la meilleure qualité de thé à Mombasa
<b>Augmentation du rendement des terres (à travers des formations, et une meilleure utilisation des engrais)</b>	4,000	5,500	Kg FV/ ha	26,438,905	35,595,861	9,156,956		Augmentation du rendement, qui atteint le niveau des pays voisins
<b>Augmentation des surfaces plantées</b>	10,691	11,891	ha	26,438,905	30,790,632	4,351,727		Chaque usine plantes 50ha additionnels chaque année au MV (50*6*4=1200ha plantés en 4 ans)
<b>Renforcement des capacités des producteurs</b>							5,977,405	Estimé sur la base des besoins du budget ordinaire, du budget de capacitation et de développement CNATHE pour 4 ans (les coûts pour la 4ème année sont imputés sur la bases des coûts annuels de 2018-2020)
<b>Établissement et fonctionnement d'un organe de régulation, issue du CRT</b>							1,535,558	Estimé sur la base du budget de l'exercice 2016-2017 de l'ARFIC
<b>TOTAL coûts et bénéfices</b>						17,412,414	7,512,964	
<b>BILAN Revenus</b>						<b>9,899,450</b>		



**Tableau A.3. Analyse coûts-bénéfices; au niveau du producteur**  
**a) Producteur dans le «Modèle avec intermédiaire»**

Données utilisées pour les estimations			Source des données			Source des données			
Prix moyen au producteur; 2012-2016 (USD/Kg FV)	0.19	OTB & PROTHEM	Coefficient de transformation moyen FV/TS; 2012-2016			4.61 OTB & PROTHEM			
Hectares de thé cultivés par un producteur moyen	0.2	OTB & PROTHEM	Prix du fertilisant (USD/Kg)			1.30 OTB			
Taux d'échange FBU/USD; 2016	1540.52	<a href="http://www.oanda.com">www.oanda.com</a>	Prix jeune plante de thé (USD/ plante)			0.16			Entretiens avec personnes ressources
Revenus d'un producteur moyen; 2012-2016 (USD)	150.34	OTB & PROTHEM	Coûts main d'oeuvre (FBU/ ha)			150			
Rendements moyens MV; 2016 (Kg FV/ ha)	4000	OTB & PROTHEM	% du prix de Mombasa payé aux producteurs			0.5			Calcul des auteurs sur la base des données OTB & PROTHEM

Estimations Coûts et Bénéfices										
	Actuel (moyenne 2012-2016)	Projeté (2017-2021)	Unité	Bénéfices (en USD)			Coûts (en USD)			Hypothèses
				Bénéfices 2012- 2016	Bénéfices projeté	Différence Bénéfices (actuels-projetés)	Coûts 2012- 2016	Coûts projeté	Différence coûts (actuels-projetés)	
<b>Augmentation du prix au producteur</b>	0.19	0.21	USD/ Kg FV	150.34	171.92	21.58				Hypothèse que le producteur reçoit 33% du prix de Mombasa, toute au long de la période 2017-2021. Le coefficient de transformation FV/ TS est de 4.61
<b>Augmentation des rendement des terres (formations, et engrais)</b>	4000	5500	Kg FV par ha	150.34	236.39	86.05				Augmentation du rendement, qui atteint le niveau des pays voisins
<b>Augmentation de la demande de main d'oeuvre</b>	4000	5500	Kg FV par ha				77.90	107.11	29.21	50 FBU/ Kg FV pour le sarclage; 100 FBU/ Kg FV pour la récolte.
<b>Augmentation de l'utilisation d'engrais</b>	500	700	Kg fertilisant/ ha				64.91	181.76	116.84	Actuellement il y a des subventions de la part des usine à hauteur de 50%. Dans ce modèle les engrais ne sont plus subsidiés
<b>Nouvelles plantations faites par les producteurs (boutures)</b>		0.16	USD/ plante de thé				0	12.98	12.98	12000 plantes/ ha; coûts étalés sur la longeurs de vie d'une plante à thé: 30 ans
<b>Bénéfices annuels des activités génératrices de revenus (AGR)</b>		150,000	USD			97.37				Pour couvrir les frais et atteindre un équilibre financier, les producteurs doivent gagner au moins 52 USD/ an des AGR
<b>TOTAL coûts et bénéfices</b>						<b>205.00</b>			<b>159.04</b>	
<b>BILAN Revenus</b>						45.96				

**b) Producteur dans le «Modèle avec noyau industriel»**

Données utilisées pour les estimations						
	Source des données			Source des données		
Prix moyen au producteur; 2012-2016 (USD/Kg FV)	0.19	OTB & PROTHEM	Coefficient de transformation moyen FV/TS; 2012-2016	4.61	OTB & PROTHEM	
Hectares de thé cultivés par un producteur moyen	0.2	OTB & PROTHEM	Prix du fertilisant (USD/Kg)	1.30	OTB	
Taux d'échange FBU/USD; 2016	1,540.52	<a href="http://www.oanda.com">www.oanda.com</a>	Prix jeune plante de thé (USD/ plante)	0.16	Entretiens avec personnes ressources	
Revenus d'un producteur moyen; 2012-2016 (USD)	150.34	OTB & PROTHEM	Coûts main d'oeuvre (FBU/ ha)	150		
Rendements moyens MV; 2016 (Kg FV/ ha)	4000	OTB & PROTHEM	% du prix de Mombasa payé aux producteurs	0.5	Calcul des auteurs sur la base des données OTB & PROTHEM	

Estimations Coûts et Bénéfices										
	Actuel (moyenne 2012-2016)	Projeté (2017-2021)	Unité	Bénéfices (en USD)			Coûts (en USD)			Hypothèses
				Bénéfices 2012- 2016	Bénéfices projeté	Différence Bénéfices (actuels-projetés)	Coûts 2012- 2016	Coûts projeté	Différence coûts (actuels-projetés)	
Augmentation du prix au producteur	0.19	0.21	USD/ Kg FV	150.34	171.92	21.58				Hypothèse que le producteur en 2017-2021 reçoit 33% du prix de Mombasa (FAO, 2016) , avec un coefficient de transformation FV/ TS de 4.61
Augmentation des rendement des terres (formations, et engrais)	4000	5500	Kg FV par ha	150.34	236.39	86.05				
Augmentation de la demande de main d'oeuvre	4000	5500	Kg FV par ha				77.90	107.11	29.21	50 FBU/ Kg FV pour le sarclage; 100 FBU/ Kg FV pour la récolte.
Augmentation de l'utilisation d'engrais	500	700	Kg fertilisant/ ha				64.91	90.88	25.97	Actuellement il y a des subventions de la part des usine à hauteur de 50%. Dans ce modèle les engrais restent subsidiés par les usines
Nouvelles plantations faites par les producteurs (boutures)		0.16	USD/ plante de thé				0	12.98	12.98	12000 plantes/ ha; coûts étalés sur la longeurs de vie d'une plante à thé: 30 ans
<b>TOTAL coûts et bénéfices</b>						<b>107.63</b>			<b>68.16</b>	
<b>BILAN Revenus</b>						<b>39.47</b>				

**Tableau A.4. Analyse coûts-bénéfices; au niveau de l'usine**  
**c) Usine dans le «Modèle avec intermédiaire»**

Données utilisées pour les estimations			Source des données			Source des données		
Surface planté aux MV d'une usine moyenne (ha)	1000	OTB	Prix jeune plante de thé (USD/ plante)	0.16				
Prix moyen thé du Burundi aux enchères de Mombasa; 2012-2016 (USD/Kg)	2.54	ATBL	Salaire d'un encadreur (USD/ mois)	97.37			Entretiens avec personnes ressources	
Prix moyen de la meilleure qualité 'Best Pekoe Fannings' à Mombasa; 2012-2016 (USD/Kg)	2.98	ATBL	Nombres d'encadreurs par ha	0.03			Entretiens avec personnes ressources (en moyenne, 1 encadreur couvre 300 producteurs et 35ha)	
Taux d'échange FBU/USD; 2016	1540.52	<a href="http://www.oanda.com">www.oanda.com</a>	Prix du fertilisant (USD/Kg)	1.30			OTB	
Rendements moyens MV; 2016 (Kg FV/ ha)	4000	OTB & PROTHEM	Budget total renforcement des capacités des producteurs 2018-2020 (USD)	4,554,167			Plan stratégique CNATHE 2018-2020 (les coûts pour la 4ème année, 2021, sont imputés sur la bases des coûts annuels de 2018-2020)	
Coefficient de transformation moyen FV/TS; 2012-2016	4.61	OTB & PROTHEM	Projections surfaces plantés au MV jusqu'en 2020 (ha)	1,200			50ha additionnelles plantées chaque année (Entretiens avec personnes ressources)	
Revenus de l'usine de la vente du thé produit de 1000ha au MV; 2012-2016 (USD)	2,585,683	OTB & PROTHEM	Bénéfice moyen net de l'usine; 2012-2016 (USD)	951,599			Moyenne des 5 usines OTB	
			Budget de fonctionnement et d'investissement 2016-2017 ARCFIC (USD)	1,535,558			Budget ARFIC Exercice 2016-2017	

Estimations Coûts et Bénéfices										
	Actuel (moyenne 2012-2016)	Projeté (2017-2021)	Unité	Bénéfices (USD)			Coûts (USD)			Hypothèses
				Bénéfices 2012-2016	Bénéfice projeté	Différence Bénéfices (actuels-projetés)	Coûts 2012- 2016	Coûts projeté	Différence coûts (actuels-projetés)	
<b>Augmentation du prix pour le TS (USD)</b>	2.54	2.98	USD/Kg TS	2,203,905	2,585,683	381,779				Hypothèse d'arriver au prix pour la meilleure qualité à Mombasa
<b>Augmentation de la fourniture de FV (formations et intrants)</b>	4,000	5,500	Kg FV par ha	2,203,905	3,555,315	1,351,410				Augmentation du rendement pour atteindre le niveau des pays voisins
<b>Gains liés au faites que les nouvelles plantations sont faites par les producteurs (boutures)</b>	0.16	0	USD/ plante				64,913	0	-64,913	Les plantation sont faites par les producteurs au lieu que par les usines
<b>Subventions pour les engrais</b>	500	700	Kg engrais/ ha				324,567	0	-324,567	Les usines ne subventionnent pas les engrais. Les producteurs y ont accès à travers les OP
<b>Frais de gestion: Organisation de Producteurs</b>	0	28.49	\$ US par théiculteur encadré				0	142,450	142,450	Les usines payent des frais de gestion aux organisations qui appuient les producteurs avec des services de soutiens à la production (OP, CNATHE, OTB - développement). Les frais annuels pour renforcer les capacités des producteurs sont de 1,494,351 \$ US (budget CNATHE 2018-2020 divisé par 4 ans: 4,554,167 \$ US/4 ans). Ceci correspond à un coût de 28 \$ US par théiculteur encadré (1,494,351 \$ US/ 9,591 théiculteurs). On assume qu'une usine avec 1,000 ha au MV doit financer la société de service pour l'encadrement d'environ 5,000 théiculteurs (0.2 ha cultivé en moyenne par producteur)
<b>Impôts pour financer les réformes et soutenir le secteur</b>		145.728	Par hectare planté (MV et BI)				0	145,728	145,728	Ces impôts devront financer à la fois l'établissement et les frais opérationnels de l'organe de régulation, la reconstruction de l'OTB en 'OTB-gestion' et 'OTB-développement', ainsi que les investissement pour assurer le bon fonctionnement du secteur (infrastructure routière, réseau électrique etc). Les budget annuel de l'organe de régulation de la filière café (ARFIC) et de 1,535,558 \$ US. Ceci correspond à un coût de 132 \$US par ha (1,535,558/11,591 ha au MV et BI au Burundi en 2021). Ce budget est majoré du 10% (145, 73 \$ US) pour soutenir le sous-secteur.
<b>TOTAL coûts et bénéfices</b>						<b>1,733,189</b>			<b>-101,302</b>	
<b>BILAN Revenus</b>						<b>1,631,887</b>				

a) Usine dans le «Modèle avec noyau industriel»

Données utilisées pour les estimations				Source des données			
Surface planté aux MV d'une usine moyenne (ha)	1000	OTB		Prix jeune plante de thé (USD/ plante)	0.16		
Prix moyen thé du Burundi aux enchères de Mombasa; 2012-2016 (USD/Kg)	2.54	ATBL		Salaire d'un encadreur (USD/ mois)	97.37		Entretiens avec personnes ressources
Prix moyen de la meilleure qualité 'Best Pekoe Fannings' à Mombasa; 2012-2016 (USD/Kg)	2.98	ATBL		Nombres d'encadreurs par ha	0.03		Entretiens avec personnes ressources (en moyenne, 1 encadreur couvre 300 producteurs et 35ha)
Taux d'échange FBU/USD; 2016	1540.52	<a href="http://www.oanda.com">www.oanda.com</a>		Prix du fertilisant (USD/Kg)	1.30		OTB
Rendements moyens MV; 2016 (Kg FV/ ha)	4000	OTB & PROTHEM		Budget total renforcement des capacités des producteurs 2018-2020 (USD)	4,554,167		Plan stratégique CNATHE 2018-2020. (les coûts pour la 4ème année, 2021, sont imputés sur la bases des coûts annuels de 2018-2020)
Coefficient de transformation moyen FV/TS; 2012-2016	4.61	OTB & PROTHEM		Projections surfaces plantés au MV jusqu'en 2020 (ha)	1,200		50ha additionnelles plantées chaque année (Entretiens avec personnes ressources)
Revenus de l'usine de la vente du thé produit de 1000ha au MV; 2012-2016 (USD)	2,585,683	OTB & PROTHEM					

Estimations Coûts et Bénéfices										
	Actuel (moyenne 2012-2016)	Projeté (2017-2021)	Unité	Bénéfices (USD)			Coûts (USD)			Hypothèses
				Bénéfices 2012- 2016	Bénéfice projeté	Différence Bénéfices (actuels-projetés)	Coûts 2012- 2016	Coûts projeté	Différence coûts (actuels-projetés)	
<b>Augmentation du prix pour le TS (USD)</b>	2.54	2.98	USD/Kg TS	2,203,905	2,585,683	381,779				Hypothèse d'arriver au prix pour la meilleure qualité à Mombasa
<b>Augmentation de la fourniture de FV (formations et intrants)</b>	4000	5500	Kg FV par ha	2,203,905	3,555,315	1,351,410				Augmentation du rendement pour atteindre le niveau des pays voisins
<b>Gains liés au faites que les nouvelles plantations sont faites par les producteurs (boutures)</b>	0.16	0	USD/ plante				64,913	0	-64,913	Les plantation sont faites par les producteurs au lieu que par les usines
<b>Subventions pour les engrais (directes ou à travers la société de service)</b>	500	700	Kg engrais/ ha				324,567	454,393	129,827	Les usines ou la société de service (à travers des paiements effectué par les usines) subventionnent les engrais aux producteurs
<b>Frais de gestion: Société de service</b>	0	28.49	\$ US par théiculteur encadré				0	142,450	142,450	Les usines payent des frais de gestion aux organisations qui appuient les producteurs avec des services de soutiens à la production (OP, CNATHE, OTB - développement). Les frais annuels pour renforcer les capacités des producteurs sont de 1,494,351 \$ US (budget CNATHE 2018-2020 divisé par 4 ans: 4,554,167 \$ US/4 ans). Ceci correspond à un coût de 28 \$ US par théiculteur encadré (1,494,351 \$ US/ 9,591 théiculteurs). On assume qu'une usine avec 1,000 ha au MV doit financer la société de service pour l'encadrement d'environ 5,000 théiculteurs (0.2 ha cultivé en moyenne par producteur)
<b>Impôts pour financer les réformes et soutenir le secteur</b>		145.728	Par hectare planté (MV et BI)				0	145,728	145,728	Ces impôts devront financer à la fois l'établissement et les frais opérationnels de l'organe de régulation, la restructuration de l'OTB en 'OTB-gestion' et 'OTB-développement', ainsi que les investissements pour assurer le bon fonctionnement du secteur (infrastructure routière, réseau électrique etc). Les budget annuel de l'organe de régulation de la filière café (ARFIC) et de 1,535,558 \$ US. Ceci correspond à un coût de 132 SUS par ha (1,535,558/11,591 ha au MV et BI au Burundi en 2021). Ce budget est majoré du 10% (145, 73 \$ US) pour soutenir le sous-secteur.
<b>TOTAL coûts et bénéfices</b>						<b>1,733,189</b>			<b>353,091</b>	
<b>BILAN Revenus</b>						<b>1,380,097</b>				

## SUIVI ET ANALYSE DES POLITIQUES AGRICOLES ET ALIMENTAIRES [SAPAA]

Le programme de Suivi et Analyse des Politiques Agricoles et Alimentaires (SAPAA) cherche à établir des systèmes durables de suivi, d'analyse et de réforme des politiques agricoles et alimentaires pour des cadres politiques plus efficaces, efficaces et inclusifs dans un nombre croissant de pays en développement et émergents.

### CONTACTS

[www.fao.org/in-action/mafap](http://www.fao.org/in-action/mafap)

[mafap@fao.org](mailto:mafap@fao.org)

---

Le programme SAPAA est mis en œuvre par l'Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation (FAO) en collaboration avec l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) et les partenaires nationaux dans les pays participants. Le programme est soutenu financièrement par la fondation Bill et Melinda Gates, le Gouvernement des Pays-Bas, l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) et la Coopération allemande (GIZ).

---