

# La redynamisation de la filière gomme arabique au Niger : un exemple d'initiative privée

**Xavier Rossi**

Appartement n° 76  
Colonne Saint-Éloi  
22, rue des Hospices  
34000 Montpellier  
France

**La principale action** menée par le groupe franco-nigérien Asi a consisté à redynamiser la filière nigérienne de la gomme arabique. Depuis 1988, grâce à ses diverses particularités et aux stratégies de ses dirigeants, le groupe s'est progressivement imposé sur le plan international. Il est parvenu à réorganiser la filière, à relancer la production et à donner une nouvelle image de la gomme nigérienne.



Plantation d'*Acacia senegal* du groupe Asi, située en périphérie de Niamey (Niger).  
An *Acacia senegal* plantation owned by the ASI group, on the outskirts of Niamey (Niger).  
Photo X. Rossi, 2003.

## RÉSUMÉ

### LA REDYNAMISATION DE LA FILIÈRE GOMME ARABIQUE AU NIGER : UN EXEMPLE D'INITIATIVE PRIVÉE

Avant-dernier pays au monde pour son indicateur de développement humain selon la classification du Pnud, en 2002, le Niger semble cumuler les handicaps. Malgré des conditions naturelles très difficiles et une conjoncture économique plutôt défavorable, certains opérateurs privés, tels que les dirigeants du groupe franco-nigérien Asi, ont pris le risque d'investir dans le pays et de tirer parti de ses maigres atouts. La principale action menée par ces entrepreneurs a consisté à redynamiser la filière nigérienne de la gomme arabique. Grâce à ses diverses particularités et aux stratégies de ses dirigeants, le groupe s'est progressivement imposé sur le plan international en parvenant à réorganiser la filière et à donner une nouvelle image de la gomme nigérienne.

**Mots-clés :** gomme arabique, filière, initiative privée, Niger.

## ABSTRACT

### REVIVING NIGER'S GUM ARABICA INDUSTRY: AN INITIATIVE FROM THE PRIVATE SECTOR

As one of the world's poorest countries – second to last in the UNDP's human development index for 2002 – Niger seems to suffer from every kind of handicap. However, in spite of extremely difficult environmental conditions and a rather unfavourable economic context, several private-sector operators, including the directors of the Franco-Niger group ASI, have taken on the risk of investing in the country to develop its meagre resources. The main activities undertaken by the Franco-Niger group ASI have focused on reviving Niger's traditional gum arabica industry. Thanks to a number of features that are specific to the group and to the strategies developed by its directors, ASI has successfully penetrated the international market by reorganising the sector and building a new image for Niger's gum arabica.

**Keywords:** gum arabica, industry, private-sector initiative, Niger.

## RESUMEN

### LA REVITALIZACIÓN DEL SECTOR DE LA GOMA ARÁBIGA EN NÍGER: UN EJEMPLO DE INICIATIVA PRIVADA

En 2002, Níger figuraba en penúltimo lugar en la clasificación de desarrollo humano del PNUD y parece que las desgracias se ceban en este país. A pesar de unas condiciones naturales muy difíciles y una coyuntura económica más bien desfavorable, algunos operadores privados, como los dirigentes del grupo franco-nigeriano ASI, asumieron el riesgo de invertir en el país intentando sacar provecho de sus escasas ventajas. La principal acción realizada por estos empresarios consistió en revitalizar el sector nigeriano de la goma arábica. Gracias a sus diferentes peculiaridades y a las estrategias de sus dirigentes, el grupo se impuso progresivamente a nivel internacional logrando reorganizar el sector y dando una nueva imagen a la goma nigeriana.

**Palabras clave:** goma arábica, sector, iniciativa privada, Níger.

Pays sahélien par excellence, totalement enclavé, le Niger compte parmi les régions les plus chaudes de la planète. En plus de ces conditions naturelles particulièrement difficiles, les opérateurs économiques du secteur privé doivent faire face au manque d'infrastructures, à la politique de surfiscalisation menée par le gouvernement et à la concurrence acharnée d'un secteur informel florissant. Malgré ce contexte économique plutôt défavorable, un certain nombre d'entrepreneurs tels que les dirigeants de la société Asi (encadré 1) ont choisi d'investir dans le pays.

À l'instar d'autres productions agricoles nigériennes, suite au démantèlement des grandes sociétés nationales, la production de gomme arabique s'est rapidement désorganisée, abandonnant le groupe des leaders mondiaux pour devenir presque insignifiante, en passant de 2 610 t/an en 1979 à 20-40 t/an au début des années quatre-vingts.

Les dirigeants de la société franco-nigérienne affichent, pour la première fois, leur volonté de participer à la valorisation des produits agricoles du Niger et au développement économique du pays en se lançant dans la redynamisation de la filière gomme arabique. À travers cette nouvelle orientation, la direction affiche, également, clairement son souhait de rompre avec le rôle de simple revendeur de produits importés. En devenant fournisseur, cette société participe, désormais, au marché et à la formation des prix. L'idée de se tourner vers l'exportation de la gomme arabique en particulier émane du caractère porteur et rémunérateur du marché international et du potentiel de production du Niger.

## La Maîtrise de l'offre

### Augmenter l'offre

La première action menée en ce sens a consisté, dès 1988, à informer les populations rurales de l'intérêt que pouvait présenter la collecte et la vente de la gomme arabique. Les dirigeants de la société ont effectué de nombreux déplacements sur le terrain pour rencontrer des paysans et des commerçants et acheter leur gomme à des prix attractifs. Ils ont également utilisé leur réseau de relations pour faire connaître, sur les marchés et dans les villages, leur volonté d'acheter toute la gomme collectée.

Dans le but d'accroître les volumes exportés, la société a pré-financé de nombreux collecteurs. Malheureusement, certains collecteurs disparaissent avec l'argent alors que d'autres achètent la gomme sur les marchés à des prix supérieurs aux cours internationaux. C'est pourquoi la société a, aujourd'hui, presque entièrement cessé de pré-financer les opérations de collecte.

Le groupe achète à toute période de l'année. Lorsque les prix à l'exportation ne sont pas favorables, les dirigeants stockent en attendant des jours meilleurs. Cette politique est très coûteuse pour le groupe. La mauvaise image de la gomme nigérienne effraie les acheteurs et pousse la société à vendre à perte. Les deux premières années, le groupe affiche ainsi des pertes de l'ordre de 12 millions de Fcfa (environ 18 300 €) par an sur ses exportations. Ce chiffre s'explique par la différence entre un prix d'achat aux produc-

teurs de 800 Fcfa/kg (environ 1,22 €/kg), hors commission des intermédiaires fixée à 20 %, et un prix de revente effective proche de 600 Fcfa/kg (environ 9,15 €/kg). Ces pertes sont entièrement compensées par le groupe.

### Améliorer la qualité

Alors que les volumes de gomme collectés et proposés à l'achat étaient croissants, la qualité demeurait insuffisante. En effet, les « producteurs » (cueilleurs de gomme) livraient des lots dans lesquels étaient mélangées différentes qualités de gomme et déchets. Le groupe a donc décidé d'encourager les paysans à séparer la gomme friable de la qualité la plus dure et à les répartir dans des conditionnements différents. La direction s'est alors lancée dans une vraie démarche pédagogique. Les dirigeants se déplaçaient sur le terrain pour réaliser des séances d'information et de formation en langues vernaculaires et pour convaincre les villageois de la nécessité d'une démarche qualité. Des prix attractifs ont également été proposés pour rémunérer le travail de sélection demandé. Malheureusement, cette opération s'est soldée par un échec. Face à la qualité médiocre des lots de gomme qui continuaient de lui être livrés, la société a décidé d'effectuer l'ensemble des opérations de tri et de calibrage dans ses locaux de Niamey.

#### Encadré 1.

### La société Asi

La société franco-nigérienne Asi (Achat services international) est née, en 1986, de l'association de deux collègues et amis de l'École supérieure de commerce de Marseille. Société anonyme au capital de 200 millions de francs Cfa (305 000 €), basée à Niamey, Asi compte une soixantaine d'employés permanents. D'abord importatrice de biens d'équipements industriels, elle s'est diversifiée en investissant dans la valorisation de produits agricoles nigériens et en prenant des participations dans le capital de diverses sociétés. Aujourd'hui, ce groupe puissant figure parmi les principaux opérateurs économiques du Niger.



Sécrétion de gomme arabique par un *Acacia senegal* saigné en plantation.  
*Secretion of gum arabica from an Acacia senegal in a plantation.*  
Photo X. Rossi, 2003.



Opération de tri dans les locaux de la société, à Niamey. Les femmes éliminent les déchets contenus dans les lots de gomme arabique.  
*Sorting operations in the company's premises in Niamey. The women are sorting and eliminating waste material from batches of gum arabica.*  
Photo X. Rossi, 2003.

## La maîtrise de la demande

En 1993, l'action d'Asi prenait une autre dimension avec le rachat de la société française Emiga (Entreprise marseillaise d'importation de gomme arabique), basée à Gardanne, et spécialisée dans l'importation et le traitement de résines naturelles.

En entrant ainsi dans le cercle très fermé des industriels de la gomme, les dirigeants du groupe accédaient à des informations inconnues et inaccessibles jusqu'alors. Grâce à Emiga et à la visite de multiples salons en Europe et en Afrique, les entrepreneurs prenaient connaissance des exigences du marché, notamment en termes de volumes, de qualité et de délais de livraison.

Forts de ces enseignements, les deux chefs d'entreprise ont été en mesure d'ajuster, au mieux, leur offre à la demande. Ainsi, les dirigeants de la société décidaient d'affiner encore la qualité de leur produit en créant un réel centre de tri pour la gomme.

Dans un hangar ouvert de 1 000 m<sup>2</sup>, une trentaine de femmes et quelques manœuvres éliminent les déchets, trient, tamisent et conditionnent la gomme apportée par les collecteurs.

Face à la nécessité d'améliorer l'image de la gomme nigérienne sur le plan international et de relancer la production à l'échelle nationale, la direction du groupe franco-nigérien s'est lancée dans un programme ambitieux qui comprend deux volets : la production de gomme arabique sur des terres acquises par le groupe et le reboisement de zones rurales.

### ▪ La production de gomme arabique sur des terres acquises par le groupe.

Les dirigeants ont fait planter environ 200 ha d'*Acacia senegal* autour de Niamey. L'objectif de ces plantations était de produire une gomme de qualité homogène et de prouver au monde qu'il était possible d'obtenir une telle gomme au Niger. Ainsi, de nombreux gros acheteurs de gomme sont venus visiter les plantations et ont pu apprécier la qualité de la production.

### ▪ Le reboisement de zones rurales.

Des semences d'acacia ont été importées du Tchad, du Mali, du Soudan et du Nigeria. Les jeunes plants, élevés dans une pépinière du groupe, étaient ensuite replantés en zone rurale. Le groupe a également distribué gratuitement plus de 40 000 plants d'acacia aux paysans. Malgré ces efforts, il n'a pas été facile de convaincre les paysans nigériens, préoccupés par le court terme, de planter des arbustes dont la production démarre seulement vers l'âge de quatre ans. Ce frein a pu être levé grâce à la croissance rapide et facilement observable des acacias et à la qualité du mil que l'on fait pousser entre eux.

Désormais, le groupe, présent en amont et en aval de la filière, bénéficie d'une bonne synergie entre production, transformation et distribution, et jouit d'une forte capacité d'adaptation et de réaction aux attentes du marché.

## L'expansion géographique

Face à l'insuffisance de l'offre nigérienne pour répondre à la demande des industriels occidentaux formulée par l'intermédiaire de sa filiale française, le groupe a décidé de se tourner vers les autres pays producteurs de la sous-région. C'est pourquoi, dès 1993, la société s'implantait au Mali, au Tchad et au Nigeria grâce à des agents recrutés sur place qui achètent et exportent les gommes produites localement en fonction des opportunités. Grâce aux succès rencontrés au Niger, le groupe a même reproduit son modèle d'organisation de l'exportation, achat, tri, tamisage, ensachage, en s'appuyant localement sur des équipes nigériennes. Ainsi, en 1995, les dirigeants du groupe créaient, au Tchad, une centrale d'achats constituée d'un centre de tri et de hangars de stockage.

## La labellisation de la gomme

Alors que les qualités Khitir du Tchad et Kordofan du Soudan jouissent d'une renommée internationale, la gomme arabique du Niger a toujours souffert d'un manque de reconnaissance.

Contrairement aux gommes soudanaises et tchadiennes, les lots de gomme dure constitués par la société franco-nigérienne étaient, en fait, composés d'un mélange de gommes de provenance et de qualité différentes. De plus, ces lots de gommes dures comportaient toujours une faible proportion de gommes friables.

D'un apparent handicap par rapport à ses concurrents, cette caractéristique est devenue un atout pour la société. En effet, le « mélange Asi » se distingue par des propriétés physico-chimiques, intermédiaires entre celles des gommes dures et celles des gommes friables et recherchées par les industriels pour certaines applications.

La direction de la société a alors décidé de regrouper les particularités de ce mélange dans une fiche technique et de le désigner sous le terme de « clean tamisée Niger ».

Progressivement, la filiale française du groupe reconquiert le marché français et européen grâce à une qualité de gomme irréprochable et des volumes constants. Parallèlement, les dirigeants nigériens promeuvent la gomme arabique nigérienne lors de multiples salons, réunions, conférences, interview... à travers la France et l'Afrique. Les chefs d'entreprise nigériens ont même convaincu le président de la République, Mamadou Tanja, de l'intérêt et de l'avenir de la gomme arabique du Niger. On a, ainsi, pu voir, à plusieurs reprises, le chef de l'État planter lui-même un *Acacia senegal* et appeler le peuple nigérien à en faire autant à l'occasion de la fête annuelle de l'arbre.



Tamisage pour séparer la gomme de qualité « dure » de celle « friable ».  
*Riddling to sort "hard" from "friable" gum.*  
Photo X. Rossi, 2003.



Opération de tri dans les locaux de la société, à Niamey. Les femmes éliminent les déchets contenus dans les lots de gomme arabique.  
*Sorting operations in the company's premises in Niamey. The women are sorting and eliminating waste material from batches of gum arabica.*  
Photo X. Rossi, 2003.

## Les résultats de l'activité gomme arabique

### Les performances économiques

Actuellement, le groupe commercialise en moyenne 900 t de gomme arabique par an (chiffre qui inclut les 500 t d'achats effectués au Tchad et au Nigeria). La comparaison avec les 40 t officiellement exportées par le Niger, lors de l'entrée du groupe sur le marché, confirme la réussite de cette entreprise. Le groupe est même parvenu à exporter 1 600 t de gomme par an les meilleures années, en incluant les volumes exportés du Mali, Tchad et Nigeria.

La production des 200 ha de plantation de la compagnie qui oscille entre 8 et 20 t selon les années n'est pas rentable. Ces plantations « vitrines » constituent davantage un exemple à suivre et une démonstration des potentialités du Niger.

En investissant dans la production et la commercialisation de la gomme arabique, les dirigeants du groupe avaient pour objectif d'atteindre un chiffre d'affaires pour cette seule activité équivalent à 50 % du chiffre d'affaires total de la société.

Cet objectif est, aujourd'hui, loin d'être atteint puisque le chiffre d'affaires de l'activité gomme arabique ne représente aujourd'hui que 10 à 20 % (selon les années) du chiffre d'affaires total de la société.

Cependant, cette activité a généré diverses autres retombées très positives.

### Le résultat social

En préfinançant des petits collecteurs de gomme, l'entreprise a permis à bon nombre d'entre eux de développer leur activité ou de se diversifier. Ainsi, certains se sont mis à leur compte et sont même devenus de très bons partenaires du groupe.



Conditionnement de la gomme arabique de qualité « clean tamisée Niger » dans des sacs de 100 kg.

*Packing "clean tamisée Niger" gum arabica in 100 kg sacks*  
Photo X. Rossi, 2003.



À travers l'activité « gomme », la société emploie une trentaine de personnes de façon permanente et plus d'une centaine au moment de la récolte et du tri de la gomme.

Au moment de la récolte, plus de 300 collecteurs arrivent chaque jour du Burkina Faso et de tout le Niger pour vendre leur gomme à la société.

### La promotion du groupe

À travers toutes les opérations menées dans le cadre de la redynamisation de la filière gomme arabique, le groupe a progressivement acquis une notoriété qui dépasse aujourd'hui largement les frontières du Niger. En relançant la production et la

commercialisation de la gomme arabique au Niger, le groupe Asi s'est forgé une solide réputation de partenaire privilégié auprès des industriels, organisations internationales et autres bailleurs de fonds.

### Une nouvelle image pour la gomme nigérienne

Grâce à un approvisionnement régulier et soutenu en gomme de qualité homogène, le groupe a su gagner la confiance de ses clients occidentaux. La gomme du Niger, longtemps en marge du marché international, bénéficie aujourd'hui de la renommée mondiale de la « clean tamisée Niger ».

## Conclusion

Bien que les meilleurs résultats soient encore à venir pour les dirigeants du groupe, le regain d'intérêt pour la production et la commercialisation de la gomme arabique suscité, dans l'ensemble du pays, par l'action de la société franco-nigérienne apparaît prometteur.

En investissant et en intervenant dans une filière à la dérive comme celle de la gomme arabique au Niger, le groupe franco-nigérien a progressivement endossé le rôle d'informateur et d'organisateur. En effet, de par sa vocation d'import-export et grâce à son implantation en Europe par l'intermédiaire d'Emiga, cette entreprise a informé les opérateurs nigériens des tendances du marché international (les cours, la demande...) et de l'opportunité à saisir. De plus, grâce à un important réseau de relations et à la formation de certains intervenants, la société franco-nigérienne a participé à l'organisation et à la formalisation de la filière. Se faisant, l'activité de la société génère d'importantes retombées économiques, sociales et même écologiques pour le pays.

C'est pourquoi il est possible de considérer que l'action de cette entreprise dans la filière gomme arabique constitue un exemple intéressant de participation significative d'un opérateur privé au développement socio-économique du Niger.

Nous pouvons également noter que cette société, hors normes, doit son succès à ses diverses particularités.

### Une équipe dirigeante soudée

Ce groupe puise tout d'abord sa force dans les étroites relations qui lient les dirigeants. Celles-ci induisent une très bonne communication fondée sur une concertation régulière avant toute prise de décision. Enfin, la confiance mutuelle, les objectifs et ambitions communs permettent à l'équipe de direction de mener une politique claire et efficace.

### Les atouts d'une association Nord-Sud

Cette société franco-nigérienne est le fruit d'un partenariat Nord-Sud qui confère au groupe des atouts non négligeables.

▪ La dualité culturelle qui caractérise la direction permet au groupe de bénéficier de deux visions complémentaires de la gestion d'entreprise.

▪ L'association franco-nigérienne a, également, permis aux dirigeants de développer un réseau de relations à travers le monde.

▪ L'implantation du groupe en France et en Afrique donne les moyens à ses dirigeants d'être présents en amont et en aval des filières et d'ajuster au mieux leur offre à la demande. La société a ainsi su gagner la confiance de ses clients et accroître ses parts de marché en proposant des services de qualité (délais de livraison courts, volumes stables, bonne qualité des produits, etc.).

### Une politique sociale payante

En permettant à ses employés d'exercer une seconde activité, en préfinançant de petits opérateurs privés ou en entrant dans le capital de jeunes entreprises, le groupe a favorisé la réussite économique et l'ascension sociale de nombreuses personnes. Ce faisant, les dirigeants se sont tissé un solide réseau de partenaires reconnaissants qui leur permet d'être efficaces et rapides.

### Une activité diversifiée

Dans le contexte politique, économique et social difficile du Niger, le fait d'avoir investi dans divers secteurs représente, sans aucun doute, une sécurité pour la société franco-nigérienne. En effet, selon les dires mêmes du directeur, ses activités variées ont permis au groupe de survivre aux changements de conjoncture.

L'exemple de cette société, sans être directement et complètement transposable, semble donc pouvoir apporter un certain nombre d'enseignements intéressants pour d'éventuels investissements privés dans les pays en voie de développement.



Lot de gomme en cours de séchage au centre de tri de la société Asi, à Niamey.  
*A batch of gum arabica drying out in the ASI company's sorting centre in Niamey*  
Photo X. Rossi, 2003.

## Synopsis

### REVIVING NIGER'S GUM ARABICA INDUSTRY: AN INITIATIVE FROM THE PRIVATE SECTOR

Xavier ROSSI

**The main activities** undertaken by the Franco-Niger group ASI have focused on reviving Niger's traditional gum arabica industry. Since 1988, thanks to a number of features that are specific to the group and to the strategies developed by its directors, ASI has successfully penetrated the international market by reorganising the sector and building a new image for Niger's gum arabica.

#### Managing the supply side

As from 1988, the group launched an information campaign among local populations to explain the benefits of harvesting gum arabica. However, buyers were wary of the poor image of Niger's gum arabica and the company was being forced to sell at a loss. Although the volumes harvested and brought onto the market began to increase, quality was still inadequate, as tappers were delivering batches of uneven standard that also contained waste materials. With the educational approach proving to be a failure and the continued mediocre quality of gum batches, the company's directors decided to integrate all sorting and sizing operations within their Niamey premises.

#### Managing the demand side

In 1993, ASI upscaled its business activities with the purchase of EMIGA (*Entreprise marseillaise d'importation de gomme arabique*), a French gum arabica importer specialising in imports and processing of natural resins.

The group's directors thus gained entry into gum industry circles, and to information they had not previously had access to. Consequently, the two company directors were able to match supply and demand much more accurately. They decided to refine their product quality still further by setting up a fully equipped sorting centre.

To improve the image of Niger's gum arabica on the international market and boost national production, the company's directors launched an ambitious two-phase programme to produce gum from the lands owned by the group, while also undertaking reforestation with *Acacia senegal*. The group is now present in both the upstream and downstream segments of the industry, and is highly reactive to market expectations thanks to effective synergies between production, processing and distribution.

Its success in Niger enabled the group to launch new operations in 1993 in Mali, Chad and Nigeria. In 1995, the directors established a purchasing centre in Chad, comprising a sorting centre and warehouse.

Unlike gum from Sudan and Chad, the company's batches of hard gum were of mixed origins and various quality standards. The mixture of hard gum always contained a small proportion of friable gum. But the company turned this apparent handicap into an advantage, since the unique physico-chemical properties of the "ASI mixture", halfway between hard and friable resins, are much sought after for a number of industrial applications. The company therefore decided to formalise the specific nature of the mixture in its technical specifications, under the term "*clean tamisée Niger*". Thanks to its impeccable quality and consistent volume of supply, the group's French subsidiary gradually conquered its home market and then moved in to the European market.

#### Situation to date

The group is currently marketing an average of 900 t of gum arabica annually (including 500 t of gum purchased in Chad and Nigeria). Compared with the 40 t officially exported by Niger when the group first came onto the market, this figure clearly confirms the success of the enterprise.

By investing and taking action to revive a dying sector like the gum arabica industry in Niger, the group's role has come to encompass not only organisation but also information. Thanks to the fact that it is primarily an import-export company, and because it conducts business in Europe, operators in Niger have access to information on international trends (prices and demand) and are in a position to make the most of opportunities that arise. In addition, the company has helped to organise and formalise the sector. Its activities are a source of substantial economic, social and even ecological benefits for the country. Although this example cannot be directly or fully transposed to other contexts, it provides several valuable lessons for other private-sector investment initiatives in developing countries.