PROGRAMME
« PROMOTION DE
L'AGRICULTURE FAMILIALE
EN AFRIQUE DE L'OUEST »

AFRIQUE DE L'OUEST : NOURRIR LES VILLES PAR L'AGRICULTURE FAMILIALE DURABLE

Entretien avec Laurent Grolleau sur les entreprises de services et organisations de producteurs (ESOP) en Afrique de l'Ouest

L'agriculture est le pilier de l'économie ouest-africaine. Avec un tiers de la population au chômage et deux tiers des ruraux en dessous du seuil de pauvreté, l'agriculture familiale a de nombreux défis à relever. Les entreprises de services et organisations de producteurs (ESOP) pourraient être un atout clé.

Laurent Grolleau est directeur de la thématique « Entreprises agricoles, filières et marché » du Centre international de développement et de recherche (*CIDR*).

Avec l'association togolaise Entreprises Territoires et Développement (*ETD*), il s'investit dans le renforcement des capacités de production et de commercialisation des producteurs de riz et de maïs de la préfecture de Blitta.

L'ESOP (entreprises de services et organisations de producteurs) allie organisations de producteurs (OP) et entreprises privées d'une même filière agricole dans une entité juridique unique, pour une meilleure répartition de la valeur ajoutée. L'ESOP n'est pas une entreprise classique car toutes les parties-prenantes (producteurs, OP, transformateurs, transporteurs, commerçants, financeurs) sont actionnaires et participent aux prises de décisions de l'entreprise. Les acteurs de la filière dépassent ainsi leurs intérêts individuels pour bénéficier au maximum de la collaboration.

Les ESOP développées par ETD et le CIDR au Togo servent d'interface entre producteurs, transformateurs, transporteurs et commerçants. L'ESOP permet de procéder à des achats et ventes groupés, de sécuriser l'approvisionnement, d'améliorer la qualité de la production, d'accroître les débouchés et la capacité de négociation et de plaidoyer de chacun. ETD et le CIDR facilitent le lancement des ESOP (financement, équipement, formations) et jouent le rôle de tiers de confiance au sein de l'entreprise et avec les institutions financières.

Vous appuyez l'ESOP de Blitta au Togo, comment fonctionne-t-elle ?

Il y a 35 ESOP en Afrique de l'Ouest [*août 2012*] et leur nombre devrait tripler dans les trois prochaines années. L'ESOP de Blitta innove par sa composante de concertation avec la Préfecture, qui consiste en un appui organisationnel de développement économique local.

L'ESOP Blitta écoule une partie de son riz sous la marque déposée Riz Délice. Le Réseau des ESOP (RESOP) commercialise une grande part du riz portant ce label. Le RESOP, basé à Lomé, rassemble neuf ESOP, dont quatre actionnaires qui partagent sa gouvernance. Il écoule la moitié de la production totale des ESOP, qui sont liées au réseau par un accord contractuel. Leur relation est donc commerciale avant tout. Le RESOP établit des délais de livraison par exemple, et les contrats sont renégociés régulièrement, en fonction des conditions climatiques de l'année notamment. Entreprises Territoires Développement (*ETD*), qui appuie également le RESOP dans son développement, peut jouer un rôle de médiateur dans cette relation.

En ce qui concerne l'ESOP Blitta, elle vend le reste de sa production de riz sur le marché de proximité. Dans ce cas-là, c'est donc elle qui s'occupe de la commercialisation.

ESOP de Blitta au Togo, 2013 © Jennifer Acolatsé

Vous avez mené un test de warrantage avec *ETD*, qu'avait-il de spécifique ?

C'était un warrantage [*opération de crédit dont la garantie est un stock de vivres*] enrichi d'objectifs de qualité, de transformation et de diversification pour l'alimentation animale, les brasseries et le maïs blanc. Les producteurs sont satisfaits car ça leur a permis d'accéder à un marché public négocié avec l'Agence Nationale de la Sécurité Alimentaire au Togo (ANSAT). Cette opération test a pu aussi être menée à bien grâce à ETD qui est intervenu en tant que tiers de confiance.

Le warrantage a une rentabilité limitée et très aléatoire, mais cela a permis d'initier une dynamique de regroupement des producteurs de la filière maïs, de doubler leur nombre et de tripler les quantités fournies. La prochaine campagne devrait réorienter le dispositif de warrantage en unité de provende *[fabrication d'alimentation pour les volailles]*.

Vous travaillez sur le modèle des ESOP depuis plusieurs années, est-il toujours innovant ?

Nous sommes encore dans une phase de développement. La première ESOP fut mise en place il y a dix ans, mais le tissu d'entreprises se construit lentement. Nous réfléchissons avec nos partenaires à adapter le modèle au développement économique local. C'est tout l'objet du projet de l'ESOP Blitta et d'une action à Madagascar menée dans cette même optique de proximité avec les collectivités locales.

Le concept des ESOP est loin d'être pérennisé et sécurisé, mais nous innovons dans nos partenariats. Au Bénin et en Côte d'Ivoire, nous commençons à travailler avec des Organisations de Producteurs (OP) de riz faîtières, en cherchant comment elles peuvent accompagner leurs membres dans la valorisation de leur production.

Les innovations tiennent aussi souvent à des personnes. Par exemple, le promoteur d'une ESOP du Burkina Faso a cherché à innover dans les services que l'entreprise apporte aux producteurs. Il a entre autres proposé de fournir le contrat signé entre l'ESOP et les producteur comme caution auprès de l'établissement scolaire accueillant leurs enfants.

Quels problèmes les ESOP rencontrent-elles dans leur mode de financement?

Au Togo, il y a un bon partenariat avec les Institutions Monétaires et Financières (IMF), même si les taux d'intérêt sont très élevés. Il est plus simple d'obtenir un prêt qu'au Burkina Faso ou au Mali par exemple.

Les IMF disposent en général de beaucoup de liquidités mais sont très frileuses car le secteur agricole est encore considéré comme à haut risque. Les entreprises reçoivent donc souvent des prêts inférieurs à ce dont elles auraient besoin pour utiliser et développer pleinement leurs capacités. Les ESOP ont généralement besoin d'emprunter 30 à 40 millions FCFA par an, mais ne reçoivent que 15 à 25 millions FCFA des IMF. Elles doivent donc adapter leurs approvisionnements à ce montant, sinon elles ne pourraient pas payer les producteurs qui les fournissent.

L'autre problème auquel elles doivent faire face est le délai de remboursement. Elles se voient octroyer des crédits de court-terme (8 à 9 mois), ce qui leur laisse peu de marge de manœuvre. La sécurisation de l'environnement financier des entreprises doit donc être une priorité.

ETD, le CIDR et d'autres ONG africaines ont lancé un dispositif innovant de financement des ESOP, en articulation avec les institutions financières classiques, qu'en est-il ?

Nous avons créé un Fonds de Capital Risque (FCR) ouest-africain, qui nous a permis d'investir dans les ESOP. Le FCR donne un coup de pouce à leur capital de départ pour les premiers investissements, en prêtant de l'argent à l'ESOP directement par le biais du compte-courant. L'institutionnalisation de ce fonds est un enjeu important des prochaines années.

D'autre part, ETD a mis en place un fonds de garantie, grâce également au soutien du Conseil général des Yvelines. Les producteurs ont bénéficié d'un crédit de 23 millions FCFA et l'ESOP a reçu un crédit de 42 millions FCFA pour l'achat de matière première. Grâce à l'appui de ce projet, plus de 65 millions FCFA ont été octroyés aux producteurs et entreprises.

Le but de ces dispositifs est de faciliter l'accès au crédit par les petites entreprises rurales. Nous limitons l'appui financier du FCR à deux ans, puis nous soutenons les ESOP dans leurs négociations avec les IMF. Notre objectif en tant qu'ONG d'appui est de faire en sorte que l'ESOP atteigne son seuil de rentabilité et soit en mesure de rembourser au fonds les emprunts contractés, qui peut ainsi financer de nouveaux projets d'entreprise. C'est aussi à ce moment que le FCR se retire progressivement du capital, à peu près cinq ans après la création de l'entreprise.

Comment trouver l'équilibre entre exigence de rentabilité et attente des membres en services rendus ?

Pour que la dimension sociale reste prégnante dans le fonctionnement de l'entreprise, nous envisageons avec nos partenaires ouest-africains de créer une charte de Responsabilité Sociale de

l'Entreprise (RSE) qui devra être respectée par toutes les ESOP. Le respect de la charte conditionnera l'accès aux financements du FCR et aux services d'appui d'ETD et d'ICD. L'élaboration de cette charte est nécessaire car le réseau s'élargit et nous disposons de moins de temps pour chaque entrepreneur. Un atelier régional en novembre 2012 avec le RESOP, les gérants des ESOP et des représentants de groupes de producteurs permettra d'en discuter. La question principale à régler concerne la manière d'évaluer le respect de la charte par les ESOP.

Dans ce modèle d'entreprise, les charges salariales sont un peu plus élevées que dans un modèle classique. Il y a un suivi régulier des producteurs, auxquels l'entreprise fournit des services (crédits-intrants, appui-conseil à la production, …). De plus il y a un risque élevé sur la contractualisation, car il s'écoule parfois six mois entre la signature du contrat entre le producteur et l'entreprise, et le moment de la récolte. Ces liens ont donc un « coût » pour l'entreprise, qui doit pouvoir les financer par la valeur ajoutée qu'elle créera.

Les producteurs peuvent toujours être tentés de vendre leur production à l'extérieur, à des collecteurs venus du Ghana par exemple. La relation de proximité (les producteurs habitent généralement dans un rayon de 30 à 40 km de l'ESOP) et le dialogue établi entre l'entreprise et les producteurs sont donc très importants, car ils permettent de sécuriser les approvisionnements. Les charges supportées par l'entreprise sont donc certes plus lourdes, mais elles lui permettent d'être au final plus rentable. On a aussi pu mesurer l'impact social positif de l'entreprise sur la vie des producteurs.

Y a-t-il d'autres types de contraintes pesant sur les ESOP ?

L'implantation du système des ESOP est largement déterminée par son environnement politique et législatif. Nous avons obtenu des résultats mitigés en Éthiopie, où il est extrêmement difficile de monter une SARL. A Madagascar, les ESOP ont largement souffert de la crise politique car nous visions les secteurs proches du tourisme et de l'exportation. En Afrique de l'Ouest cependant, nous arrivons à travailler de façon assez similaire dans les quatre pays où nous intervenons, même s'il y a bien sûr des adaptations.

La position des gouvernements quant à notre système varie. En général, les services de développement commercial au sein d'une ONG les intéressent. ETD jouit d'une vraie reconnaissance au Bénin et au Togo. Ils sont associés aux programmes définis par les États et financés par la Banque Mondiale, le FIDA… Au Burkina Faso, il y a une vraie volonté de dialogue du gouvernement avec APME2A. Au Mali en revanche, le gouvernement [*août 2012*] est moins enclin à faire participer les ONG à ses politiques de développement.

Quelles sont les relations entre ESOP et OP dans votre projet de mini-laiteries rurales au Mali ?

Tous les producteurs ne sont pas actionnaires de la mini-laiterie. Avec les gérants des entreprises, nous cooptons après deux ans d'activité les OP qui ont eu la meilleure relation avec le promoteur ; le plus faible taux de *turnover*; et qui montrent une vraie cohésion de leurs membres.

Ces OP sont souvent informelles, mais obéissent à un règlement intérieur qui leur est propre par exemple. En général, il y a un responsable commercial et un responsable moral, qui assurent le lien avec l'entreprise. Il y a donc le plus souvent un petit noyau au sein de l'OP qui a un rôle de discussion permanente avec le promoteur. Cependant en cas de crise (sécheresse et départ des bêtes en transhumance, augmentation de la concurrence de produits 20 à 30 % moins chers que l'ESOP, …) la stratégie à adopter est discutée par le comité de liaison, constitué de tous les producteurs.

Pour éviter les discriminations au sein des groupements de producteurs, entre actionnaires et non actionnaires, des réunions collectives sont organisées régulièrement pour présenter à tous, de façon simplifiée, les informations concernant la marche de l'entreprise.

Réseau de mini-laiteries « Danaya Nono » au Mali © ICD

Le fait que le capital de l'ESOP soit partagé entre le promoteur, les employés et les éleveurs permet-il vraiment d'obtenir le consensus ?

Il y a parfois des débats très animés, mais ils sont formalisés autour des Assemblées Générales et les différentes parties arrivent souvent à un consensus. De plus, après deux ou trois ans de collaboration avec une tontine, la relation avec l'ESOP arrive à une certaine stabilité et proximité.

Les entrepreneurs acquièrent souvent une certaine reconnaissance sociale après plusieurs années de travail. Leur activité économique leur confère un rôle social important dans la commune où est implantée l'entreprise.

Ne craignez-vous pas que les mini-laiteries privent les femmes de leur activité traditionnelle de transformation et commercialisation du lait et donc de leurs revenus ?

Nous nous sommes demandé si nous ne nous substituons pas à de très petites entreprises. Les femmes sont des concurrentes des laiteries, c'est vrai, mais elles travaillent de manière artisanale. Les ESOP jouent sur un créneau différent du leur, notamment du point de vue de la qualité. Il faudrait des études plus approfondies mais je ne pense pas que les ESOP nuisent à l'activité des femmes, du fait de cette différence de positionnement sur le marché. Il faut donc se démarquer par le haut, en offrant des produits de qualité et un approvisionnement régulier à la clientèle. De la même manière, on pourrait penser que l'ESOP Blitta a fait du tort aux petits moulins alentour, mais ces derniers travaillent toujours avec les producteurs.

L'ESOP peut même avoir un effet bénéfique sur ces petites structures artisanales, en les obligeant à augmenter la qualité de leurs produits et prestations. Au Mali, le lait issu des mini-laiteries n'est pas *«allongé»* par exemple. De même pour la production de soja, un approvisionnement régulier toute l'année est cruciale pour les producteurs avicoles périurbains, qui sont donc intéressés par la production des ESOP. Ce pari de la qualité est aussi celui de la marque *Riz Délice,* qui a pour ambition de remplacer le riz thaïlandais. Cet exemple montre toute l'importance de la visibilité du produit auprès du consommateur.

Les laiteries ont d'ailleurs été confrontées à un problème concernant les sachets utilisés pour notre lait, qui portent le signe de leur marque commune *Danaya Nono.* Ces sachets étaient en fait vendus par l'entreprise qui les produisait à d'autres laiteries, qui n'avaient rien à voir avec le réseau appuyé…

Les gens sont prêts à payer un peu plus cher pour avoir un produit de qualité, à condition que l'écart de prix reste raisonnable.

Propos recueillis le 27 août 2012 par Mathilde Lecler, édités par Justine Mounet le 22 juillet 2013.

Pour creuser le sujet :

- Fiche projet, *Amélioration des techniques de production et de vente de riz et maïs au Togo*, 2010
- Étude, *Peut-on nourrir l'Afrique de l'Ouest avec du riz ?*, 2013
- Étude, *Les céréales au cœur d'une Afrique de l'Ouest nourricière*, 2012
- Sur le terrain, *Expériences positives autour des exploitations familiales : cas de la filière maïs au Togo*, 2011
- Témoignage, *Allier entreprise privée et OP pour dynamiser la filière lait local : Malick Diallo fait le point sur l'ESOP*, 2013

Les projets du CIDR ont bénéficié d'un financement dans le cadre du programme *« Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest »* (PAFAO, appel 2010, 2011, 2012) du CFSI et de la Fondation de France. *Voir la fiche projet au Togo et la fiche du projet au Mali.*

Ce programme est porté par la Fondation de France et le CFSI. Il bénéficie de la contribution de la Fondation Ensemble, de la Fondation L'OCCITANE et de l'Agence Française de Développement depuis 2013. La SEED Foundation participe également au volet capitalisation du programme.