

AU TOGO

APPLICATION DU MODELE ESOP AUX FILIERES RIZ ET MAIS

Entretien avec Komi Abitor (ETD)



L'agriculture est le pilier de l'économie togolaise, dont elle constitue 27 % du PIB. Avec deux tiers de la population rurale 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. Komi Abitor est Directeur général d'ETD au Togo. Avec son partenaire le CIDR, 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.

Dans le cadre d'un projet porté par :



**Centre International de Développement
et de Recherche** www.cidr.org



**Entreprises territoriales et
développement** www.etd-ong.org

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 plaider 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.

Pouvez-vous nous expliquer l'articulation entre organisations de producteurs (OP) et ESOP ?

Nous distinguons deux types d'OP : à l'échelle villageoise les groupes à vocation commerciale - « *tontines commerciales* » - de 10 à 15 membres et à l'échelle communale, préfectorale, régionale et/ou nationale, les OP faïtières. Les OP fournissent la matière première (riz paddy, soja, maïs, etc.) aux ESOP qui se chargent de les transformer et de les mettre sur le marché sous formes de produits semi-finis ou finis (riz blanc parfumé, farine de soja, riz étuvé, soja torréfié, etc.).

En fournissant la matière première, les OP sécurisent l'approvisionnement des ESOP en quantité et qualité suffisantes, ce qui permet à ces dernières de prendre des engagements réalistes vis-à-vis des consommateurs. Les groupes de producteurs participent ainsi à la fourniture régulière de produits locaux de qualité aux consommateurs des villes.

Les OP faïtières participent à la gouvernance des ESOP (qui sont de type SARL – Société à responsabilité limitée). Leur présence permet de maintenir les ESOP dans leur mission d'accroissement durable des revenus des producteurs. Elles contribuent ainsi à créer des conditions favorables à la production agricole. Elles mènent aussi des actions de plaidoyer pour sensibiliser les consommateurs urbains et les pouvoirs publics au riz local (par exemple avec le Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin et la Centrale des Producteurs de Céréales au Togo).



Vous avez créé une ESOP de riz étuvé, quelle place fait-elle aux femmes?

Dans les préfectures de Blitta et de Sotouboua [région centrale du Togo], l'activité principale des femmes est l'étuvage. L'étuvage permet d'obtenir du riz brun très riche et apprécié des consommateurs de cette région, de réduire les brisures de riz et les pertes liées à l'usinage du riz paddy (c'est souvent le cas pour le riz blanc).

L'ESOP - Riz étuvé (ESOP-RE), installée à Sotouboua, met à leur disposition du matériel (étuveuses), appuie l'amélioration de la transformation, achète et commercialise leur production. 500 kg de riz paddy donnent 350 kg de riz étuvé, le matériel mis à disposition améliorera ces

rendements. L'amélioration de l'étuvage et les ventes sur le marché local ont incité les femmes à s'engager, y compris celles des zones éloignées.

L'ESOP-RE collecte le riz nécessaire aux étuveuses, qui signent une fiche d'engagement individuel de production. L'ESOP-RE signe un contrat d'achat avec le groupe local de transformatrices correspondant au total des engagements individuels. 50 tonnes (t) furent produites en 2009 et 82 t en 2010. Une fois les producteurs et transformatrices devenus actionnaires de l'ESOP, la marge brute issue de la commercialisation doit être répartie entre les salariés, les groupes de transformatrices et les organisations apportant du capital à l'entreprise (ETD pour le moment).

Les étuveuses participent-elles aux prises de décision dans l'ESOP-RE ?

ETD a opté pour un statut de SARL plutôt que de coopérative. Il s'agit d'avoir plus de souplesse dans le fonctionnement et de spécialisation dans les fonctions. Ce statut permet au gérant d'avoir une marge de manœuvre plus importante dans la gestion sans avoir recours au conseil d'administration, notamment pour la commercialisation et la détermination du prix de vente.

ETD a travaillé avec les étuveuses sur la gouvernance de l'ESOP-RE pour qu'elles en deviennent copropriétaires, ce qui suppose l'apprentissage de la cogestion. L'ESOP-RE organise deux assemblées générales par an et a un comité de liaison. ETD tient le rôle de *tiers de confiance*, pour éviter les dérives, par exemple la prédominance de l'entrepreneur sur les organisations de transformatrices, ou un comportement d'organisation syndicale des groupes de femmes au détriment du partenariat commercial.



Comment est assuré le financement de l'ESOP-RE ?

Faute d'argent, les étuveuses ne peuvent pas participer au financement de l'ESOP-RE, à l'achat de matériel ou de riz blanc, même avec un système de crédit. Quand l'achat est fait à crédit, les paysans fournissent un riz de mauvaise qualité. L'approvisionnement des femmes en riz passe donc par l'ESOP-RE qui avance les frais d'achat aux producteurs.

La charte de responsabilité sociale en cours de formalisation prévoit la redistribution de 50 % des bénéfices aux organisations de femmes. En cas de pertes, l'entreprise inscrit le montant en « *report à nouveau* » sur les exercices ultérieurs. C'est le capital de l'entreprise qui baisse, pas celui des transformatrices puisqu'elles n'en apportent pas. L'intéressement sur les résultats de l'entreprise favorise l'attrait des OP et la motivation de l'entrepreneur.

Les 3 premières années, ETD a joué un rôle de porteur, permettant une période d'apprentissage et un délai pour atteindre l'équilibre financier. Dès la première année, la projection économique de l'ESOP avec les OP a porté sur trois ans, même si les contrats sont annuels.

Après 6 ans d'existence et le passage en SARL en 2009, l'ESOP a 12 salariés : le directeur, le comptable, le transformateur (décorticage) aidé de 2 permanents et 2 occasionnels, la caissière pour la vente directe de l'usine, 4 opérateurs « machine » et le gardien. S'y ajoutent une vingtaine de femmes pour le vannage et le tri manuel six mois par an.

Le fonds de capital-risque mis en place par ETD et CIDR participe au capital les 5 à 7 premières années (période de création et de démarrage) puis se retirera une fois sa participation relayée par un fonds de capital-risque et l'entreprise considérée économiquement fiable.

Vous avez créé une ESOP pour les producteurs de riz, que leur apporte-t-elle?

Le processus est le même que pour l'ESOP-RE. C'est un intermédiaire avec le marché : elle fournit aux producteurs les intrants et la formation pour l'amélioration de la production, achète leur riz (selon le même processus de contractualisation) et le commercialise. D'abord bénéficiaires de l'ESOP, les OP sont progressivement intégrées à l'entreprise: l'objectif est qu'elles en soient copropriétaires après 3 ans de fonctionnement. Le principe n'est pas d'offrir aux producteurs un prix minimum garanti, mais un accès facilité au marché et l'amélioration de la commercialisation.

L'ESOP pose deux conditions aux producteurs : l'aménagement des bas-fonds pour augmenter la productivité et l'utilisation de bâches à la récolte pour améliorer la qualité en limitant la présence de cailloux. En contrepartie, elle leur offre une *prime à la qualité* en achetant le riz 10 à 15 % au-dessus de prix du marché. Ces conditions sont discutées au moment de la rédaction du contrat, ce qui sécurise la commercialisation.

L'ESOP-RE préfinance l'ESOP riz : elle achète le riz à un prix déterminé à l'avance, indépendamment du prix du marché. C'est une garantie d'approvisionnement pour les femmes au moment où elles n'ont pas de trésorerie.



Une ESOP de semences a également été créée, pourquoi ?

Au Togo, la culture du riz se fait dans les zones inondées et les bas-fonds, avec deux principales variétés améliorées: *nerica* et IR 841. La productivité variait entre 800 et 1 600 kg/ha. ETD a créé une ESOP de production de semences commerciales de riz pour améliorer la qualité et la productivité et sécuriser l'approvisionnement des ESOP riz en semences de qualité.

Comment commercialisez-vous le riz ?

Le riz étuvé est commercialisé sur les marchés de proximité, dans les villes proches des sites d'implantation des transformatrices. Lomé est à 300 km mais la ville est bien reliée, les routes sont goudronnées. Ce marché est à développer. Le riz blanc commercialisé par le réseau des ESOP (RESOP) sous la marque Riz Délice¹ constitue une force de vente à Lomé: il est vendu dans les boutiques, les restaurants et en vente directe auprès de toutes sortes de classes sociales. Il s'agit d'un marché de niche du fait du volume produit mais pas de la demande, qui est importante. Le riz Délice est de même qualité que le riz importé, tout en étant moins cher.

Le riz étuvé est préféré au riz mélangé bas de gamme et au riz brisé mais ne peut pas être vendu au même prix ou plus cher que le riz blanc parfumé. C'est une question d'habitude alimentaire au Togo : le riz long parfumé est plus prisé et vendu plus cher.

Pour atteindre l'équilibre économique, il faudrait produire 150 t de riz paddy. Aujourd'hui, les OP membres de l'ESOP en produisent 52 t, loin du seuil de rentabilité. Il faudrait une étuveuse par transformatrice et non plus deux par groupe de 10 à 15 femmes, mais chaque machine coûte 65 à 100 €.

Le sac de 50 kg de riz décortiqué est vendu 1 900 FCFA aux grossistes [fin 2011] et 400 FCFA /kg en vente directe au détaillant. L'avantage du riz décortiqué est qu'il n'y a pas de perte (sur les balles vides, le son et le calibrage). L'étuvage permet un gain sur le volume vendu par rapport à la récolte. Il évite la brisure, il est plus riche que le riz long parfumé ou le riz complet (pas de perte de germe ou de son), et demande moins de temps de cuisson aux consommateurs.

Les besoins du Togo sont de 50 000 t de riz par an. Dans les grandes villes, le riz commercialisé est principalement issu de l'importation. Le riz Délice est le seul riz local sur les marchés urbains. La crise des prix alimentaires a favorisé les autres types de riz locaux. Si les politiques de sécurité alimentaire se tournent vers l'extérieur, cela mettrait un terme à la commercialisation des ESOP. ETD encourage donc les politiques de commercialisation pour limiter les importations.

¹ Le Riz Délice est une marque déposée par ETD, commercialisée par le réseau des ESOP (RESOP) en Afrique de l'Ouest et dont les semences sont produites et certifiées par une ESOP spécialisée.



Quelle est votre stratégie pour attirer de nouveaux consommateurs ?

Un plan de communication est défini chaque année. Des panneaux d'affichage valorisent la qualité, la dimension locale, la fraîcheur (le riz importé est stocké un an avant d'être décortiqué), le développement local, etc. ETD se charge de la campagne de communication : elle recrute des animatrices issues d'écoles de commerce pour faire la promotion dans les supermarchés, diffuse des spots à la télévision et à la radio. En 2011, une caravane a sillonné les grandes villes du pays.

Nous travaillons avec les distributeurs (comités de boutiques et grossistes) qui nous ont révélé que les consommateurs pensaient que le Riz Délice était soutenu par le parti au pouvoir à cause des drapeaux togolais et béninois figurant sur l'emballage. Les drapeaux ont donc été enlevés.

Au forum national des paysans du Togo, ETD a animé un stand avec du riz étuvé et du riz blanc. Le riz étuvé n'a pas fonctionné jusqu'à ce que le vendeur en fasse la promotion comme du « *riz Délice étuvé* ». C'est une piste que nous développons pour faciliter la commercialisation. Par ailleurs, ETD prévoit le transfert de gestion de la marque riz Délice au RESOP, sans transfert de propriété, et le recrutement d'un contrôleur qualité par le RESOP pour le suivi de la marque au Bénin et au Togo.

Quels sont les enjeux relatifs à l'autonomisation financière des ESOP ?

Comme toute entreprise, les ESOP ont besoin d'un appui financier au démarrage. Dans le cadre des programmes mis en œuvre avec le CIDR, un appui financier de l'ordre de 35 millions de FCFA est donc apporté aux ESOP pour l'acquisition de l'équipement de base et du stock de matière première.

Les ESOP sont de petites entreprises avec une rentabilité différée qui ne leur permet pas d'autofinancer leur développement. Leurs besoins de financement augmentent de 10 à 15 millions de FCFA par an et ne sont couverts par les bénéfices qu'après 11 ans. D'où la nécessité de travailler avec l'économie réelle, les banques en particulier. Les ESOP ont dû se tourner vers les Institutions de microfinance (IMF) car en Afrique, les banques ne financent pas les petites entreprises agricoles.

Pour changer d'échelle et démultiplier les ESOP, ETD, le CIDR, APME2A (Burkina Faso) et l'ICD (Mali) réfléchissent à un dispositif innovant de financement des ESOP et autres entreprises agroalimentaires africaines en articulation avec les institutions financières classiques. Ce dispositif fonctionnera sous forme de capital-risque et facilitera la création d'entreprises dans le secteur agricole.

ETD s'investit aussi dans le warrantage, pouvez-vous nous en dire plus ?

Le warrantage est un crédit sollicité auprès d'une IMF contre une garantie apportée par le stock de récolte. Le système repose sur trois piliers : l'IMF (qui détient le « warrant »), le magasinier et l'OP. Le stockage de la récolte fait l'objet d'un reçu pour chacun d'entre eux. Mais ce système ne marche qu'à deux conditions : l'existence d'une subvention pour les frais de fonctionnement du stockage et une OP suffisamment structurée pour identifier le marché et valoriser les stocks.

ETD a lancé une opération test de warrantage avec 30 groupements de producteurs de maïs (350 producteurs). Avec la crise du coton, les paysans se sont réfugiés dans la production de maïs. Dans les zones excédentaires, les prix restent bas même en période de soudure. Quand l'écart de prix est trop faible, la plus-value obtenue en période de soudure ne couvre plus le coût du crédit.

Il s'agit d'ajouter à l'opération classique de warrantage des objectifs de qualité, de transformation et de diversification (pour l'alimentation animale, notamment avicole ; la fabrication de bière en substitut au maïs importé ; le maïs blanc, etc.). L'objectif est de permettre une meilleure répartition de la production sur la région de Blitta et d'augmenter les revenus des producteurs.

Le but du test est que les producteurs obtiennent un crédit-stockage pour l'achat de semences de maïs améliorées. L'ESOP semence, à laquelle ils sont liés pour la commercialisation du maïs, leur vend les semences à un prix intéressant grâce à l'achat groupé d'intrants financé par le projet.

Pour les négociations avec les IMF, ETD et l'ESOP ont réalisé un diagnostic des besoins des producteurs et une estimation de la production nécessaire. L'IMF qui offrait les conditions les plus « concurrentielles » (taux d'intérêt de 15 % et garantie de 10 %) a été retenue. Toutefois plusieurs problèmes sont apparus: un problème de trésorerie de l'IMF s'est répercuté sur les producteurs, limitant l'achat d'intrants ; et juste après l'achat groupé de l'ESOP, l'État a subventionné les semences de maïs, provoquant un stock de semences invendues.

Propos recueillis le 17 août 2011 par Johanne Villegas (CFSI), complétés par la contribution du 6 janvier 2012 à la discussion en ligne « rôle des OP » organisée par le CFSI et édités par Justine Mounet (CFSI) le 12 août 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, Conjuguer efficacité économique et finalité sociale : Laurent Grolleau nous parle du modèle ESOP en Afrique de l'Ouest, 2013

Ce projet a bénéficié d'un financement dans le cadre du programme « Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest » (PAFAO, appel 2010 et 2013) du CFSI et de la Fondation de France. Voir la fiche projet.

Le programme de Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest est porté par la Fondation de France et le CFSI. Il bénéficie de la contribution de la Fondation JM. Bruneau (sous égide de la Fondation de France), de la Fondation Ensemble, de la Fondation L'OCCITANE et de l'Agence Française de Développement. La SEED Foundation et la Fondation Un monde par tous participent également au volet capitalisation du programme.

