

AU TOGO

STRUCTURATION DES FILIÈRES ET MARKETING, LE MODÈLE ESOP



Au Togo, les producteurs soutenus couvrent aujourd'hui 5 % de la demande nationale de riz, céréale la plus consommée en ville.

Dans le cadre d'un projet porté par :



Entreprises, territoires et développement



Centre international de développement
et de recherche

Dépendance des villes togolaises au riz importé

La production nationale de riz couvre environ 50 % de la demande nationale au Togo. Dans les villes, la demande de riz importé est importante, le riz local restant généralement dans les zones de production. Du fait de rendements faibles et de l'image négative des produits locaux, il peine à se positionner face aux riz importés en termes de prix et de qualité.

Avec son partenaire ETD, le CIDR travaille depuis 1997 au Mali, au Togo, au Bénin et au Burkina Faso sur la structuration des filières agricoles grâce au modèle ESOP (entreprises de services et organisations de producteurs). Ils ont développé une expertise inédite sur la façon dont les agriculteurs familiaux peuvent accéder aux marchés urbains grâce à la structuration et au marketing.

La structure ESOP, maillon manquant entre agriculteurs familiaux et marchés urbains ?

Le modèle ESOP peut se résumer simplement : il s'agit d'une SARL qui associe organisations de producteurs (OP) et entreprises de services, puis accompagne la valorisation des produits tout au long de la filière.

Au départ, un contrat spécifie la quantité que chaque OP s'engage à fournir à l'ESOP, à quel prix, et en échange de quels services. Puis, l'ESOP agit sur la production en apportant aux OP les services en question (formation, commande groupée d'intrants, etc.). Elle assure également le transport, la transformation, le conditionnement, la prospection commerciale et la commercialisation.

Au niveau local et régional, les ESOP gèrent la commercialisation des produits. Les réseaux nationaux d'ESOP (RESOP), qui ont leur siège à Lomé et Cotonou, vendent une partie de la production sur les marchés des deux capitales. Ils mettent en place des plans de marketing communs avec le soutien d'ETD et du CIDR et offrent des services tels que l'approvisionnement groupé d'emballages. Les ESOP et les RESOP constituent donc bien des interfaces entre agriculture familiale et consommateurs urbains, puisqu'ils interviennent à chaque étape de la filière.

ETD constitue un soutien aux ESOP : l'organisation apporte la majorité du capital financier nécessaire pour leur création puis accompagne leur professionnalisation. Le CIDR est chargé du suivi administratif du projet et apporte une réflexion prospective sur le modèle ESOP, qu'il promeut depuis quelques décennies déjà. A l'origine, ETD a été créée par des salariés togolais du CIDR.

Un modèle de gouvernance basé sur la concertation

Chaque ESOP a vocation à être codirigée par les OP qui en sont membres, ainsi que par ses salariés, ETD et le CIDR. Ils décident ensemble du prix de base du produit. Ce modèle de gouvernance a pour but de créer des objectifs partagés et de favoriser la rentabilité de l'ESOP. Il garantit aussi que la répartition de la valeur ajoutée soit rééquilibrée au profit des producteurs. Enfin, chaque acteur dispose de plus d'informations, ce qui débouche sur une meilleure organisation interne et une meilleure coordination globale pour s'adapter à la demande des consommateurs.

Maîtriser le marché en soignant sa communication

Les produits locaux ont souvent une mauvaise image. Ils sont vus comme étant de mauvaise qualité par rapport aux produits d'importation mieux conditionnés, mieux emballés et mieux étiquetés. Or, ils sont souvent produits sans additifs ou produits chimiques, contrairement aux produits importés. Ceci montre la nécessité d'une amélioration de l'emballage, du conditionnement et de l'étiquetage des produits locaux, mais aussi l'ampleur du travail de communication à réaliser pour aller contre ces clichés.

Outre la sensibilisation, l'utilisation des canaux classiques de communication commerciale s'avère payante. L'impact des actions publicitaires réalisées par ETD sur les ventes en est une preuve. Cette organisation togolaise a créé la marque Délice, qui accompagne désormais le riz produit par les ESOP sur les marchés. Une campagne publicitaire, financée à 77 % par les ESOP, a ensuite permis la diffusion d'un spot publicitaire sur la TVT pendant plus de trois mois, la diffusion d'un spot audio sur les radios de Lomé et de l'intérieur du pays, la pose d'affiches et la création de gadgets publicitaires.

Le résultat est visible sur le graphique ci-après qui représente les ventes du RESOP à Lomé. Les ventes décollent dès le démarrage des actions publicitaires en juillet 2012. Il semble que lorsqu'un produit local investit les mêmes canaux de communication que les produits importés, les préjugés ont moins d'effet, comme si le fait d'apparaître à la télévision donnait de la crédibilité au produit, en plus de le faire connaître par un public plus large.



Figure 8: Les ventes par le RESOP en 2012

Source : Etude de terrain menée par J. Acolatsé, 2013

Dans le même temps, les ESOP mènent des actions de sensibilisation pour montrer la qualité des produits locaux, notamment lors de dégustations sur les foires et les marchés. On peut faire l'hypothèse d'une complémentarité entre le marketing à court-terme, et la sensibilisation à long-terme. Le marketing met en valeur un produit en s'appuyant sur son prix et sur la représentation que se font les consommateurs de la qualité (qui suppose par exemple que les produits de qualité passent à la télévision). La sensibilisation, elle, joue sur la façon dont est construite cette idée de qualité, en cherchant à la transformer, pour que les garanties de qualité ne soient plus l'emballage et la publicité, mais la provenance locale et la transparence sur la composition.

En 3 ans, les parts de marché du riz Délice ont doublé

Entre 2010 et 2013 les producteurs togolais et béninois de Riz Délice¹ sont parvenus grâce au modèle ESOP à multiplier leurs rendements par quatre (de 1 tonne/hectare à 4 tonnes/hectare) et à réduire considérablement leur coût de production (de 110 à 70 FCFA/kilo, c'est-à-dire de 20 à 10 centimes d'euros²).

Cela a entraîné un doublement des quantités traitées annuellement par les ESOP (2 500 à 5 000 tonnes). Par ailleurs, l'utilisation des nouveaux équipements et l'amélioration des méthodes de production et de transformation ont généré un gain en qualité sans augmentation du prix final. Le sac de 25 kilos de riz Délice se vend ainsi à 16 000 FCFA (24 euros), quand celui de riz importé coûte en moyenne 22 000 FCFA (33 euros).

Plus de quantité et plus de qualité à un prix compétitif : c'est le tiercé gagnant qui a permis au Riz Délice de doubler ses parts de marché. Les producteurs ont de ce fait vu leurs bénéfices augmenter de façon importante, ce qui leur donne la possibilité d'investir dans leur activité et d'améliorer leurs

¹ Il existe en Afrique de l'Ouest 46 ESOP accompagnées par ETD et le CIDR. Plus d'une vingtaine fournissent du riz Délice. En tout, ce sont 14 000 producteurs qui sont reliés aux marchés urbains par les ESOP.

² 1 euro = 655 FCFA.

conditions de vie. Par exemple, leurs bénéficiaires ont en moyenne augmenté de 16 % entre 2011 et 2012.

Par ailleurs, la diffusion du modèle ESOP avait généré fin 2013 433 emplois dans 46 ESOP au Togo, au Bénin, au Mali et au Burkina Faso. A travers ces 46 ESOP, ce sont en tout 14 000 producteurs qui sont reliés aux marchés urbains par les ESOP.

Cependant, de nombreux défis restent à relever pour les ESOP. Elles sont confrontées à des problèmes d'approvisionnement, car certains producteurs soutenus préfèrent vendre rapidement sur les marchés locaux, et n'honorent pas leur contrat. Par ailleurs, les ESOP rencontrent toujours des difficultés liées à la qualité du riz et dues à la présence de sable ou de petits cailloux. Ces désagréments n'échappent pas aux consommateurs qui sont plusieurs à les avoir mentionnés lors d'une enquête de satisfaction menée à Lomé. Enfin, la question de la gouvernance interne des ESOP reste assez épineuse : comment trouver un équilibre entre salariés, producteurs, et soutiens extérieurs (CIDR, ETD) ?

Plus généralement, ce modèle ne peut être dupliqué sans adaptation et concilier rentabilité économique et finalité sociale reste un défi permanent, comme dans toute initiative d'économie sociale et solidaire.

Points forts	Freins
<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité économique et bonne gestion financière • La contractualisation comme gage de confiance • Forte demande urbaine 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de transport privé dédié • Besoin de financements pour investir dans de nouveaux équipements et aménagements • Nécessité d'améliorer la qualité des produits transformés

Pour creuser le sujet :

Fiche projet, *Développer la filière lait local au Mali*, 2011
 Fiche projet, *Amélioration des techniques de production et de vente de riz et de maïs au Togo*, 2010
 Film de Félix Vigne, *Riz du Bénin, Riz de demain*, 2011
 Fiche innovation, *Mini-laiteries et marque collective Danaya nono*, 2014
 Témoignage de Komi Abitor, *Entretien avec Komi Abitor sur les ESOP des filières riz et maïs au Togo*, 2013
 Témoignage de Laurent Grolleau, *Conjuguer efficacité économique et finalité sociale : Laurent Grolleau nous parle du modèle ESOP en Afrique de l'Ouest*, 2013
 Témoignage de Malick Diallo, *Allier entreprise privée et organisations de producteurs pour dynamiser la filière lait local : Malick Diallo fait le point sur l'ESOP*, 2013

Découvrez d'autres témoignages et fiches innovations sur la promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest sur **alimenterre.org**, ou retrouvez-nous sur **cfsi.asso.fr**

CONTACTS

I PORTEUR DU PROJET

ETD, Komi Abitor, kabitor [at] etd-ong.org - www.etd-ong.org/

I PARTENAIRE

CIDR, Eric Levoy, eric.levoy [at] cidr.org - www.cidr.org/

I AUTEUR

Gaëlle Le Gauyer © CFSI

I PHOTOS

© ESOP Blitta, Jennifer Acolatsé, Bastien Breuil

I DATE DE PUBLICATION

mai 2014

Ce projet a bénéficié de financements de la Fondation de France dans le cadre du programme « *Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest* » (PAFAO, appels 2010 et 2013) : voir les fiches projets [2010](#) et [2013](#).

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.



FONDATION JM. BRUNEAU
Sous l'égide de la Fondation de France

