

Evaluation réalisée avec l'appui allégé du F3E pour le CIDR
(référence 327 Ev)

Titre du rapport : **Evaluation des programmes de Promotion de système d'Accès aux
marchés pour l'agriculture familiale - Rapport de la PLATEFORME ESOP du BENIN**

Février 2011

Auteurs : **Yves Ola Afouda et Gerda Heyde**

**Bureau d'étude :
COTA : 7 rue de la
Révolution, 1000
Bruxelles Belgique**

**En association avec
ICI – Impasse Thévenoud
330 – secteur 01 01 BP
6490 – Ouagadougou –
Burkina Faso
www.ici-burkina.com**

T.+32 2 218 18 96

valerie.degauquier@cota.be

www.cota.be

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	3
2. METHODOLOGIE	4
3. PRESENTATION DE LA PLATEFORME	5
3.1. Evolution de la plateforme.....	5
3.2. Appuis accordés par la plateforme à chaque ESOP.....	7
3.3. Les appuis de la plateforme aux ESOP	10
3.3.1. La Production agricole.....	10
3.3.2. La Transformation	10
3.3.3. Commercialisation.....	10
3.3.4. La Comptabilité.....	10
3.3.5. Gouvernance et Pilotage	11
3.4. Autres activités de la plateforme	11
4. RESULTATS DE L'EVALUATION	12
4.1. Pertinence de la plateforme	12
4.1.1. Les avantages comparatifs de l'ONG.....	12
4.1.2. Les démarches de l'ONG ETD pour la reconnaissance des ESOP	13
4.1.3. Le processus de la mise en place du management de la connaissance	13
4.2. Efficacité de la plateforme	14
4.2.1. Par rapport à l'appui aux ESOP	14
4.2.2. Par rapport aux activités de plaidoyer	15
4.3. Efficience de la plateforme	15
4.3.1. Moyens investis dans l'encadrement des ESOP.....	15
4.3.2. Collaboration avec le CIDR.....	16
Sur le plan financier et de la rémunération du personnel.....	16
Sur le plan technique.....	16
4.4. Viabilité de la plateforme	17
4.4.1. Capacités techniques/compétences de la plateforme.....	17
4.4.2. Viabilité financière et capacité d'autofinancement	17
4.4.3. Viabilité organisationnelle	17
4.4.4. Viabilité institutionnelle et partenariat	18
5. PERSPECTIVES DES ACTIVITES A MOYEN TERME	19
6. RECOMMANDATIONS	20
ANNEXES	21
Annexe 1. Programme de mission pour l'évaluation de la plateforme.....	22
Annexe 2. Liste des personnes rencontrées	23

1. INTRODUCTION

Le programme « Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale » est mis en œuvre au Bénin depuis 2007. Il a pour objectifs généraux de :

- augmenter et sécuriser les revenus et l'emploi dans l'agriculture familiale,
- promouvoir des pratiques équitables dans les transactions commerciales entre entrepreneurs et producteurs organisés (contrats, prix rémunérateurs, paiements sécurisés, pesée juste),
- montrer que des circuits agroalimentaires performants permettent de faire du pouvoir d'achat alimentaire urbain un levier important de financement du développement rural.

L'objectif spécifique du programme est de professionnaliser l'ONG Entreprises Territoires et Développement (ETD) et d'en faire l'acteur clé d'un réseau d'organisations œuvrant pour l'accès au marché de l'agriculture familiale.

Les résultats attendus pour cette phase du programme sont :

- Résultat 1 : L'ONG Entreprises Territoires et Développement (ETD) est reconnue au Togo et au Bénin comme opérateur professionnel de l'insertion des producteurs agricoles au marché urbain.
- Résultat 2 : Un réseau d'entreprises agroalimentaires viables, impliquant des producteurs, valorise leur production sur le marché.
- Résultat 3 : Des producteurs agricoles ont amélioré leurs capacités de production et d'organisation en lien avec la demande du marché
- Résultat 4 : Un Fonds d'investissement ESOP est opérationnel, soutenu par des bailleurs de fonds et des investisseurs solidaires du Sud et du Nord.
- Résultat 5 : Les différents acteurs du programme (producteurs agricoles, entrepreneurs, ONG ETD) s'impliquent dans le dialogue public - privé sur l'accès au marché pour l'agriculture familiale.

Cette évaluation couvre en premier lieu la façon dont la plateforme, créée au sein de l'ONG ETD, a contribué à la promotion des ESOP et du réseau des ESOP et d'en tirer les conclusions par rapport aux points à renforcer au sein de la plateforme. Elle ne couvrira donc pas l'ensemble des activités et stratégies de l'ONG, mais uniquement la relation entre la plateforme -ETD ou le département Accès aux marchés » avec le CIDR et avec les ESOP, ainsi que les activités qui découlent de cette relation et contrat.

Le présent rapport porte sur les résultats de l'évaluation de la plateforme ESOP au Bénin. Il est articulé autour des points suivants : la méthodologie, la présentation de la plateforme de l'ONG ETD et les résultats proprement dits de l'évaluation qui comprennent les aspects pertinence, efficacité, efficience et viabilité de la plateforme ESOP ; et enfin des recommandations.

2. METHODOLOGIE

Conformément à la note de cadrage de la mission, l'évaluation de la plateforme ESOP a comporté les étapes suivantes :

- La rencontre avec l'équipe de la plateforme appuyée par la direction de ETD. Cette rencontre a permis à l'équipe de la plateforme de ETD de faire une présentation des objectifs de la plateforme et des résultats obtenus au cours de cette phase du programme. Au cours de cette rencontre a été validé le projet de programme établi pour la mission. Par la suite, les échanges ont porté sur la grille d'analyse élaborée par la chef de mission pour l'évaluation de la plateforme.
- La rencontre de partenaires de la plateforme : comme indiqué dans le programme de l'évaluation, des partenaires de la plateforme ont été rencontrés ; il s'agit du Projet d'Urgence d'Appui pour la Sécurité Alimentaire (PUASA), le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), le RESOP. La liste des personnes rencontrées est en annexe.
- La rédaction du rapport d'évaluation.

Pour donner un caractère participatif à l'évaluation, une restitution des premiers résultats a été organisée pour les responsables de la plateforme.

3. PRESENTATION DE LA PLATEFORME

L'ONG « Entreprises Territoires et Développement » (ETD) est une association de droit togolais à but non-lucratif créée en 2003 et formalisée juridiquement en juin 2007. Elle a été reconnue au Togo par le Ministère l'Intérieur, de Décentralisation et des Collectivités Locales en 2008. Elle a été créée par des cadres ayant travaillé au Bénin et au Togo avec le CIDR dans le cadre de la mise au point de la démarche d'entreprise rurale de transformation de produits agricoles en lien avec l'agriculture familiale dénommée « Entreprises de Services et Organisations de Producteurs » (ESOP)

La mission que se fixe ETD est de contribuer au développement économique et social des populations vivant en milieu rural en valorisant les ressources naturelles et humaines locales tout en préservant l'environnement.

L'ONG abrite depuis 2003 les plateformes de promotion des ESOP au Togo et au Bénin. Elle est appuyée techniquement par un Conseiller du CIDR.

Les premières ESOP qui ont été promues au Bénin et au Togo contribuent de façon efficace au développement de l'agriculture familiale en ce sens que

- elles font drainer vers les zones rurales une partie du pouvoir d'achat des citadins par le biais des marchés ;
- les filières qui sont promues par l'approche ont un double intérêt pour les producteurs : économique et de sécurité alimentaire ;
- elles permettent de créer des emplois ruraux permanents et temporaires.

Conscients du rôle que jouent ces structures dans la promotion de l'agriculture familiale, les cadres qui s'étaient engagés dans le développement de l'approche ESOP au début de l'année 2000 avec le CIDR ont estimé qu'il était nécessaire de poursuivre l'expérience.

De nos jours, l'ONG, appuie au total 19 ESOP, 11 au Togo et 8 au Bénin. Elle est organisée de manière autonome et comprend deux antennes, une au Togo avec le siège et une autre au Bénin.

3.1. EVOLUTION DE LA PLATEFORME

L'antenne du Bénin qui appuie 8 ESOP dont deux ont été seulement créées en 2009 compte un personnel de 8 personnes dont 6 5 cadres au Bénin de niveau BAC + 3 et 5 (voir également 4.3.1.). La plateforme dispose de moyens matériels (bureaux, un véhicule 4x4, matériel informatique pour remplir ses fonctions).

A défaut de disposer des données spécifiques pour l'antenne ETD du Bénin qui s'occupe de l'accompagnement des ESOP évaluées au Bénin, l'analyse de l'évolution de la Plateforme sera réalisée à partir des données générales sur l'ensemble de l'ONG dont le siège est à Lomé (Togo). Ainsi, comme on pourrait le remarquer à travers le tableau ci-dessus, l'effectif du personnel de ETD a été croissant. En effet de 12 seulement en 2007, cet effectif est monté à 21 en 2010 ; ce qui s'est fortement ressenti sur les frais de fonctionnement de l'ONG qui a été plus que triplé en 4 ans. En raison de l'évolution croissante des activités suite à une forte augmentation des ESOP, force est de constater une augmentation de la subvention du CIDR qui est passée de près de 83 millions 2007 à 251 millions 2010 ; soit un triplement en 4 ans. On remarque toutefois un écart depuis 2009 entre les recettes (constituées de

subvention du CIDR et des autres recettes) et les dépenses de la plateforme ; le GAP étant financé par des fonds propres.

Tableau 1: Dépenses et recettes de la plateforme de 2007 à 2010

	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Nombre d'employés:	12	14	19	21
- en équivalent temps plein	12	14	19	21
- dont encadrement des ESOP	8	9	13	15
- dont personnel d'appui	4	5	6	6
Dépenses				
A. Investissements total	10 947 343	41 219 581	35 057 424	34 070 278
- notamment				
- équipements	2 441 433	12 128 002	10 018 709	0
- autres (appuis aux producteurs et ESOP e.a. aménagement bas-fond, études et recherches...)	8 505 910	29 091 579	25 038 715	19 795 002
- cotisations professionnelles (contribution / réseautage)	0	0	0	14 275 276
B. Frais de fonctionnement :	77 433 062	92 383 011	133 524 841	246 962 557
- frais de personnel	32 998 243	35 246 633	60 601 929	80 806 918
- frais de voyage et déplacement	18 811 709	19 979 892	28 631 081	30 265 000
- frais de fonctionnement (loyer, fourniture de bureau et frais administratifs....)	17 887 463	20 743 584	24 993 808	29 810 000
- autres projets (CCR-B, Blitta, Haho et Moyen Mono, Brageac)	0			76 393 839
- frais de prestation projet	0	6 277 865	12 608 155	25 686 800
- amortissements et provisions	5 647 583	3 172 917	5 782 500	4 000 000
- charges hors exploitation	2 088 064	6 962 120	907 368	0
Total des dépenses	88 380 405	133 602 592	168 582 265	281 032 835
En % du budget total de l'ONG				
Recettes				
- Subvention CIDR	82 805 000	121 278 923	151 856 014	250 932 329
- Subvention Programme triennal	0	0	0	
- Autres càd:	6 917 870	8 721 165	45 759 670	38 101 725
- autres projets (ccr-b, Blitta, Haho moyen mono, Brageac, Alibori...)	0	0	0	59 888 233
- prestations autres projets (Esop, Gic, Cfsi, Veco, Avsf, ...)	6 435 000	6 605 165	21 416 077	34 801 725
- revenus financiers (dividendes)	0		3 575 432	1 500 000
- AIDR	0		2 656 626	1 800 000
- produits HAO	482 870	2 116 000	18 111 535	0
Total des recettes	89 722 870	130 000 088	197 615 684	289 034 054

3.2. APPUIS ACCORDES PAR LA PLATEFORME A CHAQUE ESOP

Brève description des ESOP couvertes par la plateforme - et par cette évaluation

Les ESOP mises en place par la plateforme sont dans les filières soja et riz. Trois ESOP des 8 qui ont été promues ont été évaluées au Bénin : Djakotomey pour le soja, Vallée de l'Ouémé (Dangbo) et Bantè pour le riz.

ESOP DJAKOTOMEY SOJA

Première et seule entreprise au Bénin à produire du soja torréfié, l'ESOP de Djakotomey a été créée en 2005. Son co-promoteur est Clément DAYI. Il est titulaire de CEP et a un niveau d'instruction de la classe de 3^e de l'enseignement secondaire. Il a fait montre d'une bonne expérience dans l'agriculture avant de se lancer dans la transformation du soja. Contrairement aux informations recueillies au Centre Communal de la Promotion Agricole, les tests réalisés avant l'installation du torréfacteur n'ont pas été concluants dans la commune de Djakotomey. Une telle situation a induit l'extension des zones d'approvisionnements de l'ESOP sur les communes voisines (Klouékanmè, Aplahoué et Lalo). Aujourd'hui malgré quelques problèmes constatés¹, l'ESOP de Djakotomey

Tableau 2 : Données de production agricole de l'ESOP de Djakotomey

Indicateurs / réseau de producteurs	Année 2008	Année 2009	Année 2010 (Janv-Oct)
Nombre de producteurs organisés en tontines commerciales	65	199	339
Nombre de tontines commerciales	52	19	28
Superficie totale emblavée (en hectares)	67	126	
Quantité de semences distribuées aux producteurs (en tonnes)	2,6	7	

De manière générale, l'évolution des producteurs intégrés dans la production du soja brut est en nette croissance. Quant à la production du soja torréfié, elle affiche une performance régulière depuis 2006. Comme on pourrait le constater à travers la lecture du tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Evolution de la production du soja torréfié par l'ESOP de Djakotomey

2006		2007		2008		2009		2010 (fin octobre)	
Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé (estimation)
47 T	16,3 T	58,6 T	92 T	79 T	105,2 T	133 T	147 T	154 T	74 T

Malgré son faible niveau d'activité, l'ESOP Djakotomey, dégage une valeur ajoutée positive et croissante. Toutefois, celle-ci n'a pas été suffisante en 2007 (5% du chiffre

¹ Cf rapport d'évaluation sur l'ESOP de Djakotomey

² 18 tontines ont signé des contrats avec l'ESOP mais seulement 5 tontines ont livré.

d'affaires en 2007). Elle a été moyenne en 2008 et 2009 (18%). La création de richesse est donc croissante. De même les comptes financier de l'entreprise fait apparaître un résultat d'exploitation positif de 1470 632 FCFA pour les raisons suivantes : une évolution croissante de l'approvisionnement du soja due à une amélioration du système de suivi des producteurs qui a induit un taux appréciable (63,27%) de réalisation contrairement aux campagnes antérieures , une forte diminution de la perte sur stockage (0,63 % contre 1,50 % prévu) et une amélioration du coût de la transformation du produit fini (16,12 FCFA /kg réalisé contre 16,50 FCFA /kg prévu).

En rapport avec l'évolution de ses activités, l'appui de la plateforme à cette ESOP a évolué d'année en année tant en qualité et en présence sur le terrain (nombre d'hommes/jours). Cette dernière a été de 19 en 2008, 71 en 2009 et 107 hommes/jours en 2010 (octobre).

ESOP VALLEE DE L'OUEME RIZ

L'ESOP Vallée de l'Ouémé a été créée en octobre 2006 et est localisée à Dangbo dans le département de l'Ouémé. Elle a été constituée en SARL en 2010. Le capital social de l'entreprise est partagé entre le Gérant et les salariés de l'ESOP (33%), les producteurs (23%), l'URIZOP (10%), le CIDR et ETD (34%). Elle intervient dans la transformation du riz de la variété IR 841.

Le gérant du nom de Jules AVOCE est titulaire d'un bac D de l'enseignement secondaire. Il a acquis des expériences tant dans l'agriculture (maraîchage, riziculture, production de banane plantain,...) que dans les activités avicoles. Il est un ancien pensionnaire du Centre SONGHAI qui offre des formations en agriculture intégrée.

Le véritable problème lié au fonctionnement de l'ESOP concerne l'approvisionnement, en dépit de la présence des sols hydromorphes propres à la riziculture dans la région de sa localisation. Une telle situation se remarque au niveau de sa performance malgré l'importance des appuis dont cette ESOP bénéficie d'année en année. Le gérant de cette unité envisage une extension de la zone d'approvisionnement³. Cette perspective devra être très bien étudiée et faire l'objet de stratégies en en raison du fait qu'elle pourrait engendrer une augmentation des coûts de transfert et par conséquent des charges d'exploitation de l'entreprise.

Tableaux 4 et 5 : Principaux indicateurs d'exploitation et financier de l'ESOP de la Vallée de l'Ouémé

Indicateurs / réseau de producteurs	Année 2008	Année 2009	Evolution en %
Nombre de producteurs organisés en tontines commerciales	142	84	-40,8
Nombre de tontines commerciales	14	14	0%0
Quantité de semences distribuées aux producteurs (en tonnes)	2,6	1,9	-26,9

³ Cf rapport sur l'ESOP de la Vallée de l'Ouémé.

Livraison de riz paddy par les tontines (en tonnes)	91,4	77	-15,75
Revenu brut moyen par producteur (en FCFA)	84 000	123 750	+ 47,32

Indicateurs / l'entreprise	Année 2008 2008	Année 2009	Evolution en %
Quantité de riz blanc vendue (en tonnes)	21,4	34,5	+61,2
Chiffre d'affaires (en millions de FCFA)	7,9	11,6	+46,8
Résultat net d'exploitation (en millions de FCFA)	Nd	-2,2	-
Résultat net d'exploitation / chiffre d'affaires (en pourcent)	nd	-18,9	-
Nombre de salariés permanents	3	4	+33,3
Nombre de réunions de l'Assemblée Générale	1	1	+100,0

Source Rapport d'activités 2009 ETD

L'ESOP Vallée de l'Ouémé a bénéficié des appuis de la plateforme estimés à 49 hommes/jours en 2008, 135 en 2009 et 144 en 2010 (octobre).

ESOP BANTE RIZ

L'ESOP Bantè qui a son siège à Bantè dans le département des Collines a débuté ses activités en mai 2009 et est une SARL depuis juin 2010. Elle intervient dans la transformation du riz de la variété IR 841 qui est naturellement parfumée.

Le Co-Promoteur du nom de Charles LOKI est comptable. Il a acquis ses expériences par le biais des stages. Il a à son actif une bonne capacité de négociation et une aptitude à l'andragogie et est apte à gérer une entreprise. Cette entreprise est à sa première année de transformation de riz. Elle affiche toutefois une évolution de ses activités qui augure des perspectives de bonne performance de cette entreprise.

Tableau 6. Indicateurs d'exploitation de l'ESOP de Bantè

Indicateurs / réseau de producteurs	Année 2008	Année 2009	Evolution en %
Nombre de producteurs organisés en tontines commerciales	144	260	+44,6
Nombre de tontines commerciales	11	20	+81,8
Quantité de semences distribuées aux producteurs (en tonnes)	1,2	6,3	+425,0
Livraison de riz paddy par les tontines (en tonnes)	34	133	+291,1
Revenu brut moyen par producteur (en FCFA)	33 500	68 846	+105 ;5

La présence des cadres ETD sur le terrain pour les appuis à l'ESOP de Bantè a été croissante en terme hommes /jours. Elle a été de 40 en 2008, 81 en 2009 et de 129 en 2010 (octobre).

3.3. LES APPUIS DE LA PLATEFORME AUX ESOP

Les appuis de la plateforme aux ESOP concernent plusieurs domaines en rapport avec les différentes fonctions de ces entreprises. Ils portent sur :

3.3.1. LA PRODUCTION AGRICOLE.

- Appui au recrutement des Chargés de suivi des producteurs (CSP) ;
- Formation sur les techniques d'animation, l'identification des groupes cibles, la sensibilisation à la création des comités de liaison ;
- Formation sur les techniques de prospection des nouvelles zones pour la constitution des tontines ;
- Formation sur le suivi des tontines (fiches techniques de production, règles de fonctionnement, évaluation des tontines, organisation de l'opération commerciale au niveau des tontines ;
- Formation sur l'organisation des achats des matières premières dans les tontines ;
- Formation sur les techniques de réalisation du bilan de la campagne agricole avec les producteurs ;
- Formation sur le reporting (rapport d'activités, et compte rendu de mission...) ;
- Appui à la sensibilisation des producteurs pour leur participation au capital.

3.3.2. LA TRANSFORMATION

- Formation sur l'organisation de la transformation
- Formation sur la tenue des documents de suivi de la transformation (fiches de stock, fiches de suivi de la transformation, suivi de la maintenance...) ;
- Formation sur le processus de la production du soja torréfié et le décorticage de riz
- Formation sur la maintenance des équipements de la transformation
- Formation et appui conseil sur le stockage des produits agricoles (riz et soja) ;
- Formation sur le guide de la décortiqueuse ;

3.3.3. COMMERCIALISATION

- Appui sur le marketing et la commercialisation (suivi fichier clients, démarchage.....)
- Appui sur la définition d'un plan de communication
- Appui sur le marketing (suivi des créances, prospection clients...) ;
- Appui à la gestion des relations avec les clients.

3.3.4. LA COMPTABILITE

- Appui à la mise en place des fiches comptables (Journaux comptables, fiche de stock, suivi clients, dettes fournisseurs

- Formation sur la tenue des pièces comptables, l'élaboration des états financiers, le bilan et le compte de résultats ;
- Appui sur la rédaction des rapports de gestion de l'ESOP ;
- Appui service en comptabilité des ESOP par le conseiller en gestion de ETD (depuis mars 2010, pour l'ESOP de Djakotomey ;
- Appui au recrutement des comptables.

3.3.5. GOUVERNANCE ET PILOTAGE

- Appui à la planification annuelle et mensuelle des activités des ESOP
- Appui au management des ESOP
- Appui/conseil pour la résolution des conflits ;
- Appui sur la définition des profils de postes ;
- Appui à l'élaboration des Plans affaires des ESOP.

Toutes les ESOP affirment être satisfaites des prestations techniques de la Plate-forme qui les accompagne d'une manière efficace. Toutefois, malgré ces différents appuis qui visent à renforcer les compétences des gérants et personnel des ESOP, ces derniers n'utilisent pas ou le font de façon partielle les outils mis à leur disposition. La planification des activités par exemple n'est souvent pas documentée. Les gérants estiment qu'ils mémorisent les activités à réaliser. Dans toutes les ESOP malgré l'existence d'un canevas de tableau de bord, cet outil n'est pas utilisé alors qu'ils sont des instruments de mesure permanente de la performance pour un pilotage proactif. Plusieurs facteurs expliquent cette défaillance : d'abord, le faible niveau intellectuel du personnel de certaines ESOP (gérants compris...) et le nombre très élevé des outils pour chaque fonction de l'entreprise. En dehors de ceux liés à la comptabilité, les outils à remplir et à renseigner de façon journalière par le personnel des ESOP dépasse la vingtaine. Dans ces conditions et eu égard à la charge de travail à laquelle celui-ci devrait faire face quotidiennement, il n'est pas étonnant que le travail ne se fasse de façon efficace.

3.4. AUTRES ACTIVITES DE LA PLATEFORME

En dehors de ces activités développées avec les ESOP, la plateforme ETD antenne du Bénin a d'abord réalisé le recrutement de la responsable du RESOP par appel d'offres, permis de louer un local pour l'entreposage des stocks de riz blanc provenant des ESOP partenaires et acquis une moto au profit de la structure. Actuellement la plupart des activités sont réalisées en termes d'appui conseils et de suivi de proximité du RESOP.

En outre la plateforme a initié plusieurs autres activités que sont :

- la négociation avec la DGID pour la diminution des impôts des ESOP
- la convention avec le Projet d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire pour la mise à disposition des intrants au profit des producteurs
- Mise en relation avec les institutions de financement.

La plateforme participe également à plusieurs forums relatifs au développement de l'agriculture familiale et des filières agricoles au Bénin rassemblant non seulement les organisations des producteurs agricoles mais aussi les structures d'appui ainsi que les partenaires techniques et financiers. Elle affiche ainsi l'ambition de l'ONG ETD à devenir un acteur réel dans la société civile pour une meilleure structuration des filières soja et riz au Bénin tout en prônant la spécialisation des acteurs par segment.

4. RESULTATS DE L'EVALUATION

4.1. PERTINENCE DE LA PLATEFORME

Le rôle de la plateforme dans le développement des ESOP est certain et se remarque dans toutes les fonctions de ces entreprises. En effet au niveau de la production, il est aisé de constater un processus de professionnalisation des ESOP en raison de l'appui-accompagnement permanent de proximité dont elles bénéficient et du suivi de leurs relations avec celles des producteurs. Cette relative performance se traduit par une amélioration de l'approvisionnement des ESOP en matières premières.

Quant aux différents appuis sur la commercialisation, elles ont permis aux différentes ESOP d'améliorer les pratiques commerciales axées sur la transparence avec les producteurs et d'adopter quelque peu des approches marketing et de gestion de la qualité de leur produit. Même si des améliorations sont encore à rechercher, la plateforme a joué un rôle prépondérant dans l'acquisition des compétences techniques du personnel et dans la gestion des ressources humaines ; ce qui a permis de limiter les dérives des gérants et d'inciter ces derniers à la culture de résultats.

L'obtention de ces résultats est toutefois sujette à une plus grande disponibilité des producteurs à assurer l'approvisionnement des ESOP. Celui-ci constitue en effet une des fonctions clés et est très déterminant dans le niveau de la rentabilité des entreprises agroalimentaires. Elle est également fonction de la faible influence des organisations régionales ou locales des producteurs. Tenant compte de ces considérations le département des Collines qui se trouve au centre du Bénin affiche une plus grande facilité à la performance des ESOP que les autres départements du Sud Bénin qui abritent des ESOP (Ouémè, Couffo).

4.1.1. LES AVANTAGES COMPARATIFS DE L'ONG

Malgré cette relative contrainte, la plateforme ETD a acquis un avantage absolu sur les autres ONG intervenant dans les régions d'installation des ESOP. En effet, ETD a un mode d'intervention très opérant et pragmatique, basé sur une logique de l'entrepreneuriat rural et orienté sur des solutions aux problèmes des producteurs. Pour ce faire, en concentrant ses ressources financières et humaines dans le développement des ESOP et très peu dans la réalisation des études, ETD fait montre d'une véritable longueur d'avance sur ses « concurrents »⁴ qui mettent beaucoup plus l'accent sur la formation des producteurs sans un accompagnement suffisant pour la recherche de leurs réels problèmes (la sécurisation et la régularité des débouchés des productions).

Au-delà de cette logique d'intervention, le système d'accompagnement de l'ONG ETD met également l'accent sur la synergie entre les ESOP ; les plus anciennes ou qualifiées échangeant leurs expériences avec les nouvelles et les moins expérimentées. Ces échanges sont remarquables entre ESOP sur l'approvisionnement (vente de matières premières à une autre ESOP pour combler son gap d'approvisionnement), la transformation (test de riz dans d'autres ESOP pour apprécier le taux de transformation), stage du personnel dans des ESOP anciennes ayant plus d'expérience etc.

4 Plusieurs ONG opèrent dans les communes d'intervention des ESOP : VECO (Riz et manioc) dans les communes du Zou /Collines, RABEMAR - Recherche et Actions pour le Bien-être de la Masse Rurale - (soja, riz) dans les communes de Glazoué et Ouessè, LDLD - Levier pour le Développement Local Durable- (riz)...

4.1.2. LES DEMARCHES DE L'ONG ETD POUR LA RECONNAISSANCE DES ESOP

De manière à promouvoir le réseau ESOP dans leur environnement, l'ONG les a mis en relation avec des services techniques installés dans les localités d'implantation (Mairie, IMF, CeCPA5, impôts, projets de développement agricole) et avec le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP).

Certains CeCPA développent aujourd'hui une bonne synergie avec ETD dans le cadre de l'accès aux intrants des producteurs et mis à disposition par le Projet d'Urgence à l'Appui à la Sécurité Alimentaire.

A propos des impôts, des démarches ont été initiées auprès de la Direction Générale des Impôts et Domaines (DGID), mais il semble presque impossible que les ESOP bénéficient d'exonérations. Les procédures pour y arriver sont longues et concernent un accord au niveau de l'Assemblée Nationale.

L'ONG ETD a également requis le conseil d'un notaire au Togo dans le cadre des démarches pour l'établissement du statut juridique en SARL des ESOP. Ce statut correspond bien aux ESOP eu égard à plusieurs facteurs :

- la valeur du capital requis est de 1 de FCFA. minimum
- la responsabilité des actionnaires est limitée à leur part dans le capital social ;
- les parts détenues dans le capital ne sont librement cessibles sans accord de tout ou partie des associés ;
- le montant du capital est fixé par les associés ;
- elle est gérée par un gérant qui rend compte une fois au moins par an à l'assemblée générale des associés.

De même, la motivation du départ ayant conduit à la conception des ESOP est de créer des petites entreprises qui puissent accrocher un grand nombre de personnes et de producteurs.

Mais si cette forme juridique d'entreprise permet le contrôle de la qualité et la sécurisation de chaque membre, elle ne sécurise pas le partenariat des banques avec les ESOP en raison de la responsabilité limitée des membres vis-à-vis des dettes.

4.1.3. LE PROCESSUS DE LA MISE EN PLACE DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE

De manière à standardiser les méthodes d'intervention des ESOP, et faciliter l'immersion des nouveaux cadre engagés dans l'ONG, cette dernière a entrepris un processus d'élaboration de la méthodologie du management des connaissances et de l'édition des tous les éléments de capitalisation de l'expérience acquise par l'équipe chargée du pilotage du « programme ESOP ». Une telle démarche est nécessaire. En effet, on remarque, une absence de standardisation de la qualité du riz. L'objectif recherché est de faire évoluer les ESOP dans une spécialisation par segment de la filière ou de la chaîne de valeur.

En effet, la vision d'ETD est claire et nettement exprimée dans le plan d'orientation stratégique (2010-2014). Elle compte participer au renforcement de l'agriculture familiale et à l'accès au marché des producteurs au Bénin et au Togo. C'est pour cette raison qu'elle s'emploie à être efficace sur le terrain et à participer quand elle est invitée à plusieurs fora sur les chaînes de valeurs et les filières agricoles.

4.2. EFFICACITE DE LA PLATEFORME

L'efficacité de la plateforme sera appréciée à travers l'appui aux ESOP et les activités de plaidoyer.

4.2.1. PAR RAPPORT A L'APPUI AUX ESOP

Pour le niveau auquel sont actuellement parvenues les ESOP, le personnel de la Plateforme répond bien aux attentes d'accompagnement tant dans leur gestion ainsi qu'à l'intégration et leur positionnement requis dans les chaînes de valeur.

Les appuis sont évalués annuellement et cela se répercute sur les besoins de formation du personnel des ESOP et ceux de l'ETD. Dans le contrat annuel 2009 entre le CIDR et ETD, 173 jours d'appui ont été prévus pour l'ESOP de Djakotomey ainsi que celle de la Vallée de l'Ouème et 162 pour l'ESOP de Bantè. Ceux-ci sont répartis par fonction des différents conseillers.

Pour l'essentiel, ces appuis techniques sont appréciés du personnel des ESOP et des producteurs. Il est toutefois nécessaire de les rendre dynamiques en réalisant un accompagnement à la carte, tenant donc compte des besoins réels de ces entreprises. Il s'agira donc d'évaluer de façon plus efficace les compétences des ESOP avant une programmation des appuis à donner. De même, il est nécessaire que les conseillers et les gérants s'accordent sur le calendrier des appuis avant sa mise en œuvre. Un tel consensus est fortement requis pour une plus grande efficacité des appuis.

En termes de charge de travail, la présence de deux conseillers agricoles semble bien convenir au système d'accompagnement eu égard à l'importance des activités d'approvisionnement dans les ESOP. Quant au Conseiller en gestion, il couvrirait également durant une bonne période les tâches du Conseiller en transformation. La mutation d'un des trois Conseillers agricoles en Conseiller en transformation a permis d'alléger un peu la tâche du Conseiller en gestion.

Les fonctions du responsable d'antenne qui est également conseiller en gestion sont très éprouvantes et méritent une bonne assistance. Pour ce faire, un nouveau conseiller en gestion est en cours de recrutement. Celui-ci devra assurer les tâches liées à la gestion des ressources humaines qui relèvent actuellement des responsabilités de la responsable d'Antenne.

Ces différentes responsabilités sont assurées dans des conditions très difficiles. La plupart des missions s'exécutent en taxi quand l'utilisation collective du seul véhicule dont dispose l'ONG n'est pas possible. Toutefois, cette contrainte liée à la disponibilité de moyen de transport se répercute très peu dans la qualité des appuis.

Afin de garantir cette dernière, un système de rapportage des missions effectuées par chaque conseiller est mis en place, de même que celui relatif aux différentes tâches effectuées et qui rentrent dans les termes de référence d'intervention de ces cadres d'ETD.

Un système d'évaluation par entretien est prévu ainsi que la signature des contrats d'objectifs, mais cela ne s'est jamais traduit dans les faits. Pour ce faire, l'approche qui pourrait être jugée efficace dans l'appréciation /évaluation des conseillers est celle qui consiste à apprécier les interventions des conseillers par les ESOP et de façon plus élargies les résultats induites par les opportunités d'appui technique et financier dont elles pourraient bénéficier tant au niveau interne qu'externe.

De manière à mieux accrocher les ESOP dans leur développement, il est nécessaire de procéder à une veille informationnelle pour les faire profiter d'autres opportunités

(crédit, intrants aménagement des bas-fonds...) autres que ce que le système ESOP ne pourrait leur offrir.

Des synergies sont actuellement développées avec le PUASA⁶ dans le cadre de l'accès aux intrants à crédit des producteurs et dont bénéficient les membres des tontines. Deux conventions de partenariat ont déjà été signées. Le taux de remboursement étant à 100%, le PUASA compte poursuivre cette expérience avec ETD. Elle compte d'ailleurs développer, si ETD en exprime le besoin, un partenariat avec cette ONG, dans le cadre d'un programme d'aménagement des bas-fonds au profit des producteurs de riz.

Une autre synergie pourrait être recherchée entre le programme ESOP avec un autre piloté par ETD dénommé « Facilité Alimentaire » et financé conjointement par l'Union Européenne et l'AFD. Ce programme est en effet complémentaire à celui des ESOP. Il vise à appuyer les organisations de producteurs à mieux rendre des services à leurs membres.

4.2.2. PAR RAPPORT AUX ACTIVITES DE PLAIDOYER

L'approche développée par ETD dans le cadre des ESOP est tellement appréciée qu'elle parvient aujourd'hui à influencer des décisions au niveau de certains PTF. Par exemple, dans le cadre des projets « PAFIRIZ⁷ » « Facilité d'appui aux Filières Agricoles » (FAFA) de la CTB/BTC, ETD a réussi à faire prendre en compte l'idée selon laquelle il n'est pas opportun de faire profiter aux OP et aux producteurs des décortiqueuses et autres matériels de transformation en raison de l'inefficacité de ces organisations dans la gestion desdits matériels.

De même, toutes missions étrangères travaillant sur le riz au Bénin concertent la plateforme (ETD) pour s'inspirer des expériences d'intégration des ESOP dans les chaînes de valeur de cette céréale. Le Programme d'Appui à la Diversification Agricole (PADA) qui démarre en 2011 compte adopter l'approche des ESOP dans sa mise en œuvre.

Une telle reconnaissance des actions de ETD par certains PTF est non seulement due à l'efficacité de l'approche des ESOP mais également des activités de plaidoyer /lobbying développées par l'ONG. Ces activités de plaidoyer sont menées non seulement en direction des projets gouvernementaux comme le PUASA, mais aussi vers certaines ONG intervenant dans les chaînes de valeur de riz et de soja et présentes (e.a. VECO 8) dans l'aire géographique de mise en œuvre des ESOP.

4.3. EFFICIENCE DE LA PLATEFORME

4.3.1. MOYENS INVESTIS DANS L'ENCADREMENT DES ESOP

La Plateforme dispose d'un effectif de personnel réduit (8 personnes dont un gardien et un conducteur de véhicule). L'équipe opérationnelle chargée de l'encadrement des ESOP est composée de 5 cadres de niveau Bac + 3 et bac + 5. Il s'agit de :

- une économiste (maîtrise en sciences économique et préparant un master) qui est la cheffe d'antenne et la chargée de programme ESOP
- trois ingénieurs agronomes, l'un Conseiller à la transformation et les deux autres conseillers à la production ;

⁶ Programme d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire

⁷ Projet d'Appui à la Filière Riz

⁸ Vredeseilanden Country Office (bureau de pays de Vredeseilanden)

- un gestionnaire (Brevet de technicien supérieur), Conseiller en gestion.

En dehors de cette équipe locale et ayant en charge l'appui de proximité des ESOP, ETD dispose d'un Conseiller technique CIDR résidant au Togo où se trouve le siège de ETD. Celui-ci appuie de façon ponctuelle l'équipe de la Plateforme au Bénin. A cela, s'ajoutent les interventions du Directeur Exécutif de ETD qui réside également au Togo et du Directeur du département « Accès aux marchés et agriculture familiale » du CIDR France.

Le budget total de la plateforme se situe autour de 59 millions de FCFA. Il représente environ 25% du budget d'ETD. Ce budget a été en quasi-totalité utilisé pour le renforcement des capacités des ESOP et des producteurs. Dans ce cadre, une planification des appuis est faite pour chaque ESOP qui a un nombre déterminé d'hommes jour de prestations. Cette planification figure également dans le contrat conclu entre le CIDR et ETD.

Pour ses prestations, ETD s'est inscrit dans un processus de standardisation des outils à utiliser par l'ESOP pour assurer l'aisance du suivi et les échanges entre ces entreprises. Elle est également nécessaire pour la capitalisation et le management des connaissances.

4.3.2. COLLABORATION AVEC LE CIDR

En dehors des outils sur les différentes fonctions des ESOP, élaborés avant 2009 avec l'appui de l'ancien Conseiller du CIDR, la nouvelle collaboration avec le CIDR a permis d'appuyer la plateforme dans plusieurs thématiques :

- L'amélioration de la qualité de la transformation et du produit ;
- Les techniques marketings et commerciales.

Bien que les cadres de la plateforme jugent bonne cette collaboration, cette dernière est perfectible sur plusieurs aspects.

Sur le plan financier et de la rémunération du personnel.

Le système de transfert des fonds est aujourd'hui axé sur un versement mensuel sous forme d'avance qui est justifiée à la fin du mois. Tout retard dans ce transfert pénalise la mise en œuvre des activités au niveau de la plateforme. Des versements trimestriels pourraient être plus efficaces en raison du temps plus moins long pour le traitement des dossiers de demande de fonds (entre 2 et 3 semaines).

La rémunération du personnel n'est pas motivante. Ce qui n'incite pas à une stabilisation des cadres à leurs postes, une fois que ceux-ci ont été recrutés. En effet, cette rémunération ne cadre pas avec celle proposée sur le marché de travail au Bénin dans un contexte de forte présence et concurrence de projets internationaux ce qui a induit le fait que ETD a dû puiser dans ses fonds propres pour ramener les niveaux de salaire à un niveau appréciable.

Sur le plan technique

Malgré le fait que la collaboration technique du conseiller technique soit actuellement centrée sur les questions liées à la transformation, les cadres de la plateforme estiment qu'elle est perfectible. En effet, en dehors des appuis sur le plaidoyer et le lobbying, la plateforme souhaite acquérir des connaissances sur la gestion des projets

et la gestion de la qualité en termes de standardisation de la qualité du riz et sur la gestion stratégique des ESOP et de la Plateforme.

Compte tenu du niveau technique auquel sont parvenus les cadres de la plateforme et de manière à rééquilibrer le système de partenariat, il est préférable que la présence du Conseiller technique soit à mi-temps et soit davantage en rapport avec des besoins clairement exprimés par la plateforme.

4.4. VIABILITE DE LA PLATEFORME

4.4.1. CAPACITES TECHNIQUES/COMPETENCES DE LA PLATEFORME

De manière générale, l'équipe de la plateforme a des capacités techniques pour l'accompagnement des ESOP. L'appui juridique se réalise en ayant recours au service d'un notaire résidant Cotonou.

La politique de gestion des ressources humaines et de management globale de la plateforme permet une formation continue des cadres, une meilleure gestion des connaissances et un relatif maintien des cadres dans l'ONG.

De façon globale malgré sa performance actuelle, l'équipe mérite des compléments de formation afin de permettre aux ESOP de mieux affronter les défis futurs en termes de développement stratégique et de meilleur positionnement dans les chaînes de valeur.

4.4.2. VIABILITE FINANCIERE ET CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

ETD dispose des fonds propres nécessaires à la couverture d'une partie de ses dépenses. Elle présente des capacités de mobilisation des ressources externes pour les activités de développement en son sein. Ce qui lui a permis de négocier et d'obtenir la maîtrise d'œuvre du projet « Facilité Alimentaire » financé par l'Union européenne et l'Agence française de développement. ETD est également en cours de partenariat direct avec EED9 dans le cadre du prochain programme à partir de 2011. Cette association a financé jusqu'en 2010 avec le CIDR le programme sur les ESOP.

La direction exécutive maîtrise bien toute la procédure de mobilisation des ressources au niveau des bailleurs de fonds qu'il s'agisse de la réalisation d'un plan d'orientation stratégique, de l'identification des partenaires, des contacts avec les partenaires financiers que de la rédaction des demandes des fonds, d'un plan de financement... Toutefois afin d'accroître son portefeuille de partenaires vers des PTF à l'instar de la Banque Mondiale et de l'Union Européenne, ETD a besoin de la caution du CIDR.

4.4.3. VIABILITE ORGANISATIONNELLE

Cette viabilité organisationnelle est perceptible dans la vision partagée des cadres de la plate-forme. Ces derniers sont unanimes sur le fait que la promotion de l'agriculture familiale passe nécessairement par l'accès au marché des producteurs ruraux et la sécurisation de leur revenu. Cette vision se traduit dans les faits par un véritable engagement et abnégation des cadres de la plateforme dans les missions qui sont les leurs et qui sont précisées dans les termes de référence. Les appuis des ESOP se réalisent sur la base d'une programmation annuelle contenue dans les contrats qui lient ETD aux ESOP dans un premier temps et par la suite ETD au CIDR.

4.4.4. VIABILITE INSTITUTIONNELLE ET PARTENARIAT

Théoriquement, le système de contractualisation avec les ESOP est de type partenarial à la lecture des clauses de la convention technique entre ces entreprises et ETD. Des activités d'appuis ont été identifiées et programmées par ETD pour chaque résultat attendu des ESOP. Elles se réalisent sur la base d'un accompagnement et permet aux ESOP non seulement un renforcement de leur capacité mais aussi se traduit sur l'efficacité de ces entreprises.

Toutefois, ce système devrait être amélioré dans les faits. Il s'agira pour ce faire de tenir compte des contraintes d'activités des ESOP avant de programmer et d'exécuter un appui. De même, il s'agira d'arriver à une démarche qui privilégie le dialogue et la discussion afin de parvenir à un consensus pour une décision quelconque. C'est de cette manière que les deux parties pourraient véritablement inscrire leur relation dans un partenariat gagnant-gagnant et pourraient effectivement bien se positionner et jouer pleinement un rôle patent dans leur environnement local.

Au niveau interne de la Plateforme, il existe une bonne entente entre la secrétaire comptable et la responsable d'antenne toutes deux signataires du compte de la Plateforme. La capacité de management et de maîtrise de l'équipe se remarque au niveau de la responsable d'antenne. De même, le partage de l'information est réel et le consensus est la plupart de temps recherché pour la prise de décision au niveau de l'équipe. Le personnel de la plateforme a participé à la dernière Assemblée Générale ; ce qui lui a permis d'être encore mieux informés non seulement sur les résultats de l'ONG mais aussi sur les diverses recommandations.

Toutefois, il faut remarquer que toutes les décisions ne se prennent pas de façon collégiale soit en raison de l'absence d'une bonne partie du personnel au moment où elles sont prises, soit à cause de leur caractère urgent.

5. PERSPECTIVES DES ACTIVITES A MOYEN TERME

Le processus de réflexion sur les ESOP est continu au niveau de la plateforme et de l'ONG ETD en général. A moyen terme, les perspectives des activités sont centrées sur :

- Une vision prospective du système ESOP;
- la réelle professionnalisation des ESOP et leur spécialisation dans les chaines de valeur ;
- la sécurisation du système ESOP en semences afin de faire face à la dégénérescence possible de ces intrants mis à disposition des producteurs. Pour ce faire, ETD compte faire venir des semences IR 841 des Philippines ;
- la recherche d'autres partenaires financiers pour étendre les activités de la plateforme et de ETD ;
- la mise en œuvre du suivi-évaluation et la prise en compte du concept genre ;
- le renforcement des capacités des ESOP par la plateforme (sur la gestion comptable -production et analyse des états financiers, sur la gestion des ressources humaines - élaboration des fiches de paie, pilotage des réunions de programmation, techniques d'appréciation des collaborateurs...)
- le renforcement du personnel et surtout de la responsable d'antenne sur :
 - le management et la gestion des projets ;
 - la démarche qualité ;
 - la gestion de la qualité.

6. RECOMMANDATIONS

Les principales recommandations spécifiques pour la plateforme au Bénin sont présentées dans le tableau ci-dessous. Le rapport de synthèse pour l'ensemble des plateformes comprend des constats et recommandations plus détaillés pour l'ensemble des plateformes. Ces autres recommandations sont donc également à prendre en compte par la plateforme.

Les besoins des plateformes en matière de renforcement des capacités d'intervention	• Management des projets ; • Démarche qualité des produits ; • Gestion de la qualité des interventions ; • Genre et développement ; • Suivi-évaluation et capitalisation ; • Management des connaissances ; • Management des projets • Mécanismes de mobilisation des ressources
40 Les opportunités et axes possibles de démultiplication d'ESOP. (lié à la capacité d'intervention de la plateforme, au contexte de travail et à la présence de partenaires dynamiques).	• Initier de façon progressive l'autonomisation administrative et financière de l'antenne Bénin de ETD. • Renforcer les ressources humaines de l'ONG ETD en effectif et en profils sur le suivi-capitalisation et sur le développement stratégique
41 La capitalisation et les possibilités de réplique dans de nouveaux pays	• Initier la rédaction des documents de capitalisation des expériences sur l'approche ESOP • Réaliser une vidéo participative de capitalisation des expériences sur l'approche ESOP • Réaliser des séminaires nationaux en Afrique de l'Ouest sur l'approche ESOP

ANNEXES

Annexe 1. Programme de mission pour l'évaluation de la plateforme

Date	Activités
10/11/2010	Réunion de briefing avec l'équipe de ETD
25/11/2010	Séance de travail avec toute l'équipe de ETD Entretien avec le Programme d'Urgence d'Appui à la sécurité Alimentaire
26/11/2010	Entretien avec le Directeur Exécutif de ETD Suite entretiens avec l'équipe de la plateforme
28 /11/2010	Réunion de débriefing de la partie terrain à Gerda HEYDE, chef de mission
29/11/2010	Entretien avec l'équipe de la plateforme en présence de Gerda Heyde, chef de mission
30/11/2010	Restitution de l'évaluation des ESOP aux Gérants Restitution de l'évaluation des ESOP aux membres de l'équipe ETD antenne du Bénin.
1 ^{er} /12/2010	Séance de travail avec Mme MOREAU Claire, Chargé de Projet à l'AFD

Annexe 2. Liste des personnes rencontrées

Nom et prénom	Structure	Contact	E.mail
ABITOR Komi	Directeur Exécutif ONG ETD		
ADZOGENU Komi M. Jacques	Directeur département accès aux marchés et agriculture familiale ONG ETD		adzogkomi@yahoo.fr
KEMONOU DAVO Anick	ONG ETD Responsable d'Antenne et chef Programme ESOP ONG ETD		anikemonou@yahoo.fr
BIO YERIMA Sanni	Conseiller agricole ONG ETD		
AKOLOGBO Gervais	Conseiller Agricole ONG ETD		
DAGAN Arnaud	Conseiller à la Transformation ONG TED		
AGUIDI Rufin	Conseiller en gestion ONG ETD		buonono@yahoo.fr
MATCHON TOTO Claire	Responsable RESOP		
HOUNDEKON Bonaventure	Assistant chargé de la production PUASA	(229) 95 40 54 96 / 97 79 97 07	
YEHOUEYOU Alphonse	Responsable cellule de production PUASA	(229) 95 40 70 41 / 96 18 69 90	
MOREAU Claire	Chargé de projet Agence française de développement	(229) 21 31 34 53	moreaucl@afd.fr